



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور الإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

الأستاذ المشرف:

الدكتور. علي خالد

من إعداد الطالبة

- كروش عبد المجيد

- كروش عيسى

- منصورى نعيمة

- نسيب حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
الدكتور. حواس ع الرزاق	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا
الدكتور. علي خالد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
الدكتور. مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر - أ - ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إذا كان هذا الإهداء جزاء من الوفاء أهدي هذا العمل إلى من مهد لي الطريق للعلم وأعطى

فأجزل العطاء من أجمل أبي الغالي

إلى من كان دعاها سر نجاحي وبوجودها عرفت معي الحياة إلى بحر الحنان أمي الحانون

إلى كل من ساندني في مشواري الجامعي

إلى أستاذي المشرف علي خالد

إلى كل من ساعدني في هذا العمل

الطالب: كروش عيسى

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى :

التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفه، إلى من كان دعاؤها ورضاها
عني سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعب من أجل تربيته وغرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى الذي أحمله لقبه بكل
فخر واعتزاز أبي الغالي رحمه الله

إلى من علموني معنى الحياة وتذوقت معهم أجمل اللحظات زوجتي الغالية

إلى كل من علمني حرفاً، إلى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل

إلى كل الأهل والأقارب والزملاء

الطالب: عبد المجيد كروش

إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا إلى :

التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفه، إلى من كان دعاؤها ورضاهما

عني سر نجاحي أُمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعب من أجل تربيّتي وغرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى الذي أحمله لقبه بكل

فخر واعتزاز أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى من علموني معنى الحياة وتذوقت معهم أجمل اللحظات زوجتي الغالية

إلى كل من علمني حرفاً، إلى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل

إلى كل الأهل والأقارب والزملاء

الطالب: نسيب حمزة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد: بمناسبة بلوغي مسيرة الدراسة العليا وتتمين بثمرة الجهد والنجاح بفضلته وتعالى اهديتها إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ومن شاركتني أفراحي وأساتي وربتني على القول الطيب وحسن الخلق إلى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية "جمعة" حفظها الله.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح إلى الذي لم يبخل علي بشيء وسهر لأجل راحتني ونجاحي إلى أعظم رجل في الكون أبي الغالي "مبروك" رحمك الله. والى من هم سندي وأحبتي ومن عشت معهم أجمل لحظاتي بالحياة منذ الطفولة إلى اليوم فعرفوا معنى الأخوة إخوتي الأحبة: إبراهيم, حملاوي, إلياس, حسين.

وأخواتي الغاليات: ليلى, سهيلة, نصيرة, ليندة.

والى جميع الزميلات والزملاء الطيبين الين شاركوني مسيرة الدراسة وجميع الأساتذة الذين هم قدوة لنا ونفخر بهم دائما والى كل من ساهم في أتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

والى دفعة طلبة ماستر إدارة أعمال 2022/2021

نعيمة منصورى

شكراً واحساناً

أول الشكر لرب العالمين الذي أوهبنا العقل وحسن التدبير
والتوكل

وثانيا نتوجه

بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو
بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع أو بابتسامة أو

بكلمة

طيبة.

ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا بما يحتمية رد الجميل
ولو

بكلمة طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف

المحترم علي خالد

كما نشكر مسيري شركة بكار للإشغال الذين أفادوني بنصائحهم

وملاحظاتهم

وعلى عونهم لي في إجاباتهم على الاستبيان

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سموا، فعفوا... أهدي

لهم ثمرة جهدي.

شكراً جزيلاً...

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، وقد خلصت إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الأداء، الكفاءة، التميز، العاملين.

Abstract:

This study aims to reveal the impact of knowledge management on the performance in the economic establishment, through the definition of knowledge management and its methodology, and providing the theoretical framework of the performance of the enterprise, and to highlight the impact of the effective management of knowledge on the components of the performance intangible in the enterprise, which represent the workers, learning and job satisfaction, and processes Interior and creativity, so as to ensure the achievement of outstanding performance in the end. The study used the descriptive analytical approach to address the subject of research, as concluded in the last by the importance of knowledge management in a positive impact on the efficiency and effectiveness of internal processes, and achieve job satisfaction for workers and raise the level of learning, through effective steps for knowledge management within the organization.

Keywords: knowledge management, performance, efficiency, excellence, employment.

فهرس المواضيع

الإهداء شكر وعرفان قائمة الجداول	
أ-خ	مقدمة
	الإطار العام لدراسة
	إشكالية الدراسة
	فرضيات الدراسة
	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	نموذج الدراسة
	مبررات اختيار الموضوع
	دراسات السابقة
	حدود الدراسة
	منهج الدراسة
	هيكل الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
6	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها
7	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وضرورة المعرفة
9	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
9	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
11	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة...مبادئها
12	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومبررات تحول إليها
16	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
16	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها
22	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها

27	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية	
30	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز
30	المطلب الأول: مفهوم أداء
37	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز
41	المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز
45	المبحث الثاني: تنمية الكفاءات كمنطق لتمييز المؤسسات الاقتصادية
46	المطلب الأول : تميز كفاءات المؤسسات الاقتصادية
50	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات وإبعاد الأداء المتميز
55	المطلب الثالث: تنمية الكفاءات كأساس لتمييز الأداء
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة	
61	تمهيد
61	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة بكار للإشغال العمومية
61	المطلب الثاني: مهام شركة بكار للإشغال العمومية
62	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة بكار للإشغال العمومية ودراسته
64	المطلب الرابع: مجتمع الدراسة وعينتها
64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول : عينة وأدوات الدراسة
65	المطلب الثاني : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
66	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
67	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة
67	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
79	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة

88	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	المحتوى
17	جدول رقم (1-1): العمليات المعرفية
31	جدول رقم (1-2): الأطر المفاهيمية المختلفة للأداء
53	جدول رقم(2-2) : تعريفات فرق العمل
64	جدول رقم (1-3) قائمة العمال
66	جدول رقم (2-3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
66	الجدول رقم (3-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة
70	الجدول رقم (4-3): مقياس ليكارت الخماسي
70	الجدول رقم (5-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول
71	الجدول رقم (6-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول
72	الجدول رقم (7-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول
73	الجدول رقم (8-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول
75	الجدول رقم (9-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني
76	الجدول رقم (10-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني
77	الجدول رقم (11-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني
78	الجدول رقم (12-3): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني
79	الجدول رقم (13-3): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
80	الجدول رقم (14-3): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
81	الجدول رقم (15-3): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
81	الجدول رقم (16-3): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية
82	الجدول رقم(17-3): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة
83	الجدول رقم (18-3): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

قائمة الأشكال:

الصفحة	المحتوى
4	شكل رقم (1-1): الهرم المعرفي
21	الشكل رقم (2-1): عمليات جوهرية لإدارة المعرفة
23	الشكل رقم (3-1): نموذج Duffy-
24	الشكل رقم (4-1): نموذج سلسلة القيمة المعرفية
25	شكل رقم (5-1): نموذج إدارة المعرفة Jennex & Olfma
26	الشكل رقم (6-1): نموذج ماركوردت
43	الشكل رقم (1-2): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء (تحديث 2010)
44	الشكل رقم (2-2): النموذج الأمريكي
57	الشكل رقم (3-2): نموذج الأداء الفردي المتميز

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية. ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، لأنه لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل.

إذن كيف يمكن للمؤسسة إدارتها؟ وكيف السبيل لتصبح هذه المعرفة جزءا من أصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها لغرض انتزاعها؟ تمهيدا لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولا إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبيرا في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين. وسنحاول من خلال هذا البحث المتواضع أن نسلط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض للمحاور التالية:

1/ الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

2/ مدخل إلى الأداء المتميز.

3/ إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها.**الفرع الأول: مفهوم المعرفة.**

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم معرفة

1- البيانات: هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم¹.

2- المعلومات: هي مجموعة من البيانات المعالجة و المؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات².

3- المعرفة: تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل يتبين هذا من قوله تعالى: "وعلمنا آدم الأسماء كلها" البقرة-31 - وقد نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر ويرى (Peter Drucker) بيتر دراكر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها³.

المعرفة هي: يري كل من Harris و Hendersen بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار⁴.

¹- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013ص.

²- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013ص ص 25-

³ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص.

⁴ - هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص.

تعرف المعرفة أيضا: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"¹.

وتعرف أيضا: بأنها اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم و هي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم².

وتعرف كذلك: بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار³.

ومن خلال هذه التعريف استنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم و تكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمه.

ثالثا: الحكمة يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة.

كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية⁴.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات المعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي: شكل رقم (1- 1)



Source: Coakes, Elayne, "Knowledge Management: Current Issues and challenges", Idea Group Publishing: U.S.A. 2003:74

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

² محمد عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص 22.

³ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 46.

⁴ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 47.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي¹:

• **المعرفة يمكن أن تولد**: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون و يولدون المعرفة.

• **المعرفة يمكن أن تموت**: و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.

• **المعرفة يمكن أن نخزن**: المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، و الأشرطة و على وسائل التخزين الالكترونية.

• **المعرفة يمكن أن تمتلك**: أن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية.

وهناك خصائص أخرى للمعرفة و هي²:

- **تجدد المعرفة**: المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن.

- **إنتاج المعرفة**: بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع.

- **تصنيف المعرفة**: تصنف المعرفة بأشكال عديدة و أنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.

و للمعرفة خصائص أخرى و هي³:

1. **الذاتية**: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فان تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي

يتعامل معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فان قراءة و فهم المعرفة

سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر

2. **القابلية للانتقال**: تقوم المنظمات بتعميم تجارتها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3. **التعزيز الذاتي**: تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بان المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي

يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره و هناك خصائص أخرى للمعرفة⁴:

1. **التنظيم**: المعرفة المتولدة تنتج للأفراد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود.

1 - أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم

إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005، ص 25.

2 - محمد عشاوي، مرجع سابق، ص 233.

3 - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميزا لأداء؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011، ص 21.

4 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 21.

2. التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي أنها بصيغة أخرى إضافة المعرفة الجديدة للقديمة.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة و أنواعها

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، و كذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، و يمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

✓ المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية و استخدامها.

✓ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.

✓ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلف المنظمة و تطويرها و نضجها .

✓ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.

✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

✓ المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، و لا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام، و تستخدم المعرفة في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

إن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل

المنظمة في أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها. ²بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال، والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها

وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية. وهذا ما يسميه كل من (**Prahalad and Hemet**) بالمعرفة المركزية تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

¹ -إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012ص68.

² -نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن، 2005ص 392.

كما يقدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيفاً آخرًا للمعرفة في المنظمات ويتمثل في¹:
 1-2- المعرفة الجوهريّة: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

2-2- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقبالية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

2-3- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وضرورة المعرفة.

الفرع الأول: مصادر المعرفة

الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وادراكها وهذا يجري بأشكال مختلفة وهي الملاحظة و العقل و المنطق والخبرة والعلمية ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية²:

1- المصادر الداخلية للمعرفة: وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:

أ. إستراتيجية المعرفة Knowledge Stratégiste: هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهو غيراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق ويلفظون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة يوصفها رأس مال فكري داخل المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة، وهي المعرفة توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى.

1 - العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006ص25.

2 - علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009ص 60-65.

ب. **مهنيو المعرفة Knowledge Professional**: وهؤلاء هم الذين يتعلمون مع المعرفة كموضوع و هم من يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة و تمثل جوهر رأس المال الفطري للمنظر وقيمتها المتجددة في توليد وإنشاء المعرفة.

ج. **عمال المعرفة Knowledge Workers**: هؤلاء يعلمون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم و الإسناد المهني للمعرفة فهم يقدمون بجمع المعلومات و تصنيفها وجدولتها و خزنها و إيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الخام و رمز هذه المعرفة هو التوثيق و الاتصال.
مصادر خارجية :المصادر الخارجية للمعرفة هي:

1- الزبائن: Customer

هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، و لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق، و كلما كانت المنظمة أكثر إصغاء و تفاعل و استجابة كلما تطورت أسرع وأفضل و اركز بالسوق وتكون أكثر توجهها إلى المستقبل.

2-الموردون: Supplies

و هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي و المواد و مواصفاتها و خدماتها، أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيرها على المنتجات و الخدمات.

3.المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك لجعلها متجذرة في بيئة و ثقافة المؤسسة المنافسة، إلا أن منتجات و خدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، و بعض تحركاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون معظم من زبائن و عاملين سابقين.

4-الشركاء: partners

وهم المصدر الذي يوفر و بطريقة جاهزة و سريعة ما تقتقد إليه المؤسسة من معرفة و خبرات و هذا يتم بالتشارك و تحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أنها تحتاج إحداها للأخرى ليس فقط الموارد المادية و أنما في أصول المعرفة أيضا .

الفرع الثاني: ضرورة المعرفة

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك

الأهمية لهيئتين الفئتين و منها ¹:

1-الميزة التنافسية:

تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.

2-التقنية:

أثارت التقنية عما معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة فالعمل يتزايد تعقيده، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها.

3-التغيرات التنظيمية:

أثارت عملية التقليل والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثلا بإجراء التقليل على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة فان الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن اثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح .

4-مرونة التوظيف:

باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفين بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات إلي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية، تواجه حضر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودارستها من مختلف الزوايا بهدف الاستغناء من نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها، ومن خلال هذا المبحث سيتناول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها ومبررات التحول لها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه.

التعريف الأول: عرفها Skyrme على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم و تنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة².

¹ -زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009ص57.

² -ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص25.

التعريف الثاني " عرفها Molhotra هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات و قابلة للإيداع و الابتكار للأشخاص¹."

التعريف الثالث : عرفها كل من Horde § Kearney بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكافيات الجمعية المتاحة داخليا و خارجيا إمام المؤسسة متى و كلما تطلب ذلك²."

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف التالي : "هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق. "

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية³ :

- ❖ ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة ؛
- ❖ تضاعف حجم المعلومات في كل مجال ؛
- ❖ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية ؛
- ❖ خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة ؛
- ❖ استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.

حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص أهميتها في⁴ :

-تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة .

-إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

و يرى دالكر K.Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1. **على مستوى الأفراد** :تساعد الأفراد إثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.

2. **على مستوى جماعات الممارسة** :تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.

¹ ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008/ 2007ص 22.

² ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية و تخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009ص 58.

³ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الدانمرك، 2010/2011ص 9.

⁴ -عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية و القانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 409.

3. على مستوى تنظيمي: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة و بالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي¹.

- تهدف على المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها.
 - جذب رأس المال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها .
 - بناء إمكانية التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري .
 - تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة و التجارة الالكترونية.
 - تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل.
 - تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي والذكاء و التعلم.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة و هي² :
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة.
 - ✓ وضع بيانات وأدلة خاصة بالإعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
 - ✓ التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة .
 - ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة .
 - ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة .

¹ -بسام محمود المهيبرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012ص 49.

² -خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010ص

✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.

✓ تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة .
✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي¹:

- ❖ أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة تلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن .
- ❖ أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني .
- ❖ لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة و من العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد و الجماعات و المؤسسات .
- ❖ استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة .
- ❖ تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها ونقاط عن أقدما مثل خرائط المعرفة.
- ❖ و من النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.
- ❖ لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.
- ❖ تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.
- ❖ إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة .

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

¹ -سمراء كحيلات ,تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مرجع سابق، ص59.

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية¹:

1-التعاون - Collaboration:

و يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة.

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

2-الثقة - Trust :

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

3-التعلم - Learning:

يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعداد جيد لعملية خلق المعرفة.

4-المركزية - Centralization :

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

5-الرسم - Formalization :

تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتها إليها لتتحكم في المعرفة.

6-الخبرة الواسعة والعميقة:

وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدارة تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبادل

¹ -عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2010، ص37-38.

المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرون أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكرها الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. إن المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلقها فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة لها كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلا وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي¹:

أ- **الإستراتيجية** : وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتراطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

ب- **القوة البشرية** : يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادر أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

ت- **التكنولوجيا** : تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

ث- **العملية** : توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط

¹ -مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر، 2012ص15.

والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية¹:

كـ تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.

كـ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

كـ إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية اكبر.

كـ إدراك أسواق المال العالمية أن العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.

كـ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن جو أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

كـ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

كـ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة .

كـ اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، و بالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

كـ التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

كـ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع.

كـ تهدف إلى الإبداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء و التعلم.

كـ خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة و تطوير العاملين وإدارة العملاء

¹ -مبارك بوعيشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص10.

وتقييم الإنتاج.

وهناك من يرى مبررات أخرى للتحويل نحو اتجاه إدارة المعرفة و هي كما يلي¹:

- ✓تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و باستخدام موارد اقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا .
- ✓تنفيذ القرار التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون اقصر .
- ✓يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما و تنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي .
- ✓يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسة الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على انجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
- ✓يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل؛ وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما و تنخفض نسب الغياب والدور الوظيفي.
- ✓يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل؛ إذ يصبح لديهم فهم اكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصف كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- ✓تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

✓العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.

- ✓العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الأخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سوف يتناول في البحث على عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها وبعض نماذجها وأهم المشاكل وبعض الحلول لها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة: اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمن إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة هم فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اختيار مجموعة من التقسيمات كما هي موضحة في الجدول

¹ -نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص32.

الموالي:

جدول رقم (1-1): العمليات المعرفية

الرقم	الكتاب والمصدر	عمليات المعرفة
01	Nonaka & Takeuchi, 1996:15	1-التشارك 2-التعبير 3-التزايد 4-التدوير
02	Davenport & prusak 1998:38	1-اسر المعرفة 2-توزيع المعرفة. 3-الاستعمال الفعال للمعرفة
03	Rastogi 2000 :40	1-تحديد 2- رسم 3-اسر 4-اكتساب 5-الخزن 6-مشاركة 7-توليد وتطوير وتعلم
04	Mertins et al 2000 :38	1-توليد 2-خزن 3-توزيع 4-تطوير
05	Skyrme 2001 :6	1-توليد المعرفة 2-تحديد المعرفة 3-الجمع و الاستحواد 4-تنظيم المعرفة 5-التقاء 6-التعلم 7-التطبيق 8-الاستثمار 9-التقييم

10-الحماية		
1-نشر المعرفة 2-الحصول على المعرفة 3-تتقيح المعرفة 4-خزن المعرفة 5-إدارة المعرفة 6-نشر المعرفة	Turban 2002 : 396	06
1-تكامل المعرفة الترميز والتوزيع والمشاركة والاسترجاع 2-إنتاج المعرفة: توليدها وابتكارها	McElroy 2003 :5	07
1-الاستحواء 2-التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز 3-التقنية؛ الاستخراج، الدمج، التآزر 4-التحويل؛ المشاركة، التدخل، العزم	Awad & chaziri 2004:24	08
1-تشخيص 2-تحديد الأهداف 3-توليد 4-الخزن 5-توزيع 6-تطبيق 7-تنظيم 8-استرجاع 9-إدامة	الكبيسي 2005:57	09
1-لاستقطاب او الاستحواذ 2-التوليد، الإنشاء 3-التقاسم 4-التوزيع	نجم 2005:100	10

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 79، 78.

اختلف العلماء لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة كما قد اشرنا لها في الجدول والتي قد درسها Mertins وهي: التوليد المعرفة، حزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وسوف أتطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي :

1- توليد المعرفة:

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

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية¹:

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛

-الشفافية وتقليل الحوافز؛

-التكامل بين الخبرات.

2- خزن المعرفة (الاحتفاظ بها) :

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

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

3- توزيع المعرفة:

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة

1- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005ص73.

المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استعادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل.

أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتثبيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها¹.

4 - تطبيق المعرفة:

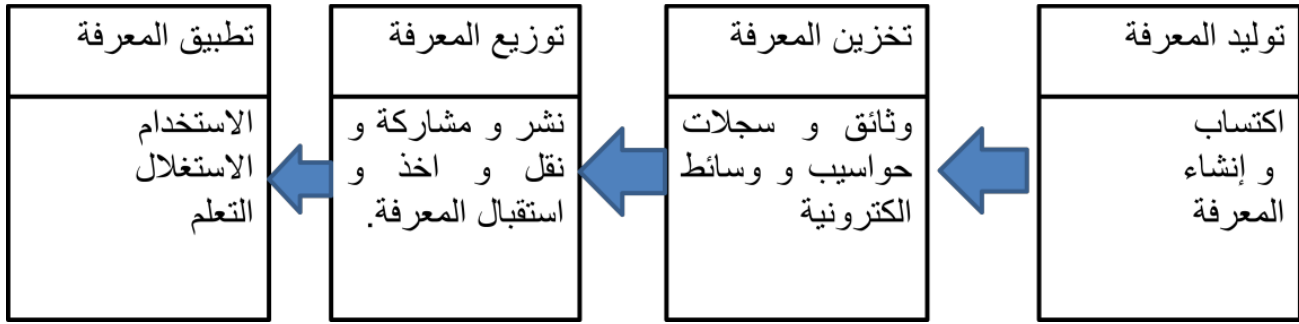
إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة².

فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيًا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

الشكل (1-2): عمليات جوهرية لإدارة المعرفة

1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13.

2 - Daniel Reig, Larousse - Bordas, 1997, p312.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية¹:

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
 2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
 3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
 4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
 5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛
 6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.
- هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها Wiig و هي²:

1. **إستراتيجية النمو التدريجي**: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. ويمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

إستراتيجية التروي والجدر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

2. **إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة و الفاعلة**: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة

1 - احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012 ص 501.

2 - بسام محمد المهيبرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 ص 33 ص 34.

تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و عوامل نموها.

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة.

هناك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من اجل فهمها و تفسير ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها وضمن هذه النماذج ما هو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة ومن بين هذه النماذج نذكر منها:

أولاً: نموذج Duffy:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجة وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي **1:** الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشرؤها وتوليدها.

التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.

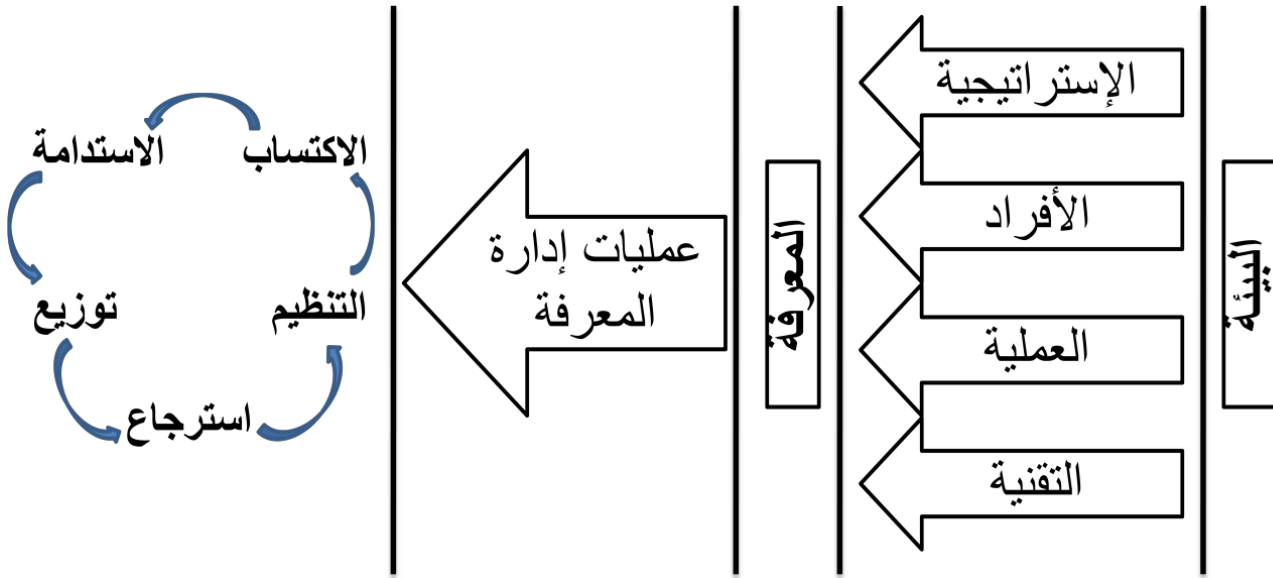
الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.

التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.

الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو.

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم: (1-3) نموذج Duffy-



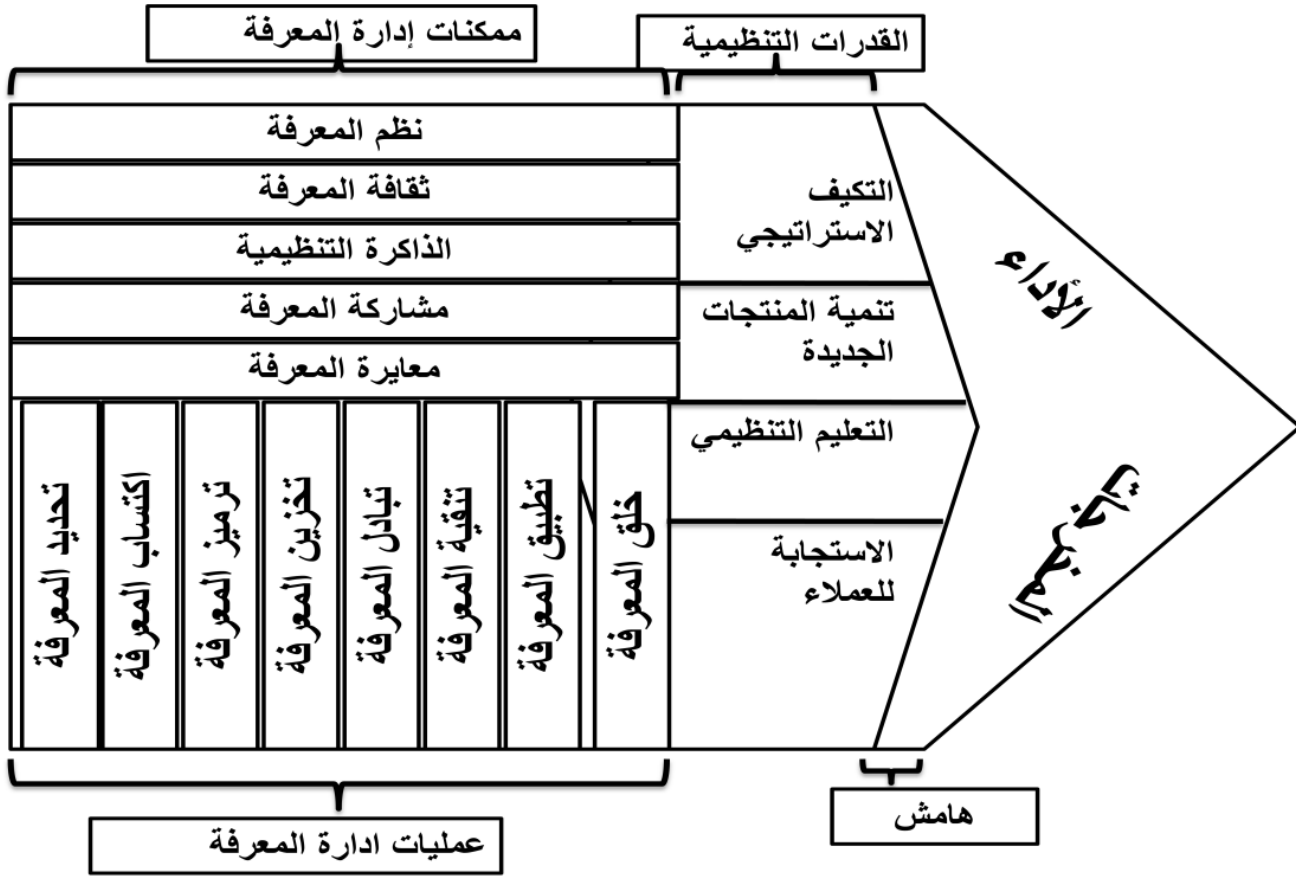
Source : Duffy Jan, Knowledge Management To, Be Net to be agazine articl from Information Management journal, Vol 34. No1,MSA, 2000, p67

ثانيا: نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value chain¹.

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل احد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها و التأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها . ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي :

الشكل (1-4) :نموذج سلسلة القيمة المعرفية

¹ رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010ص 162.



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 27

ثالثاً: نموذج Jennex & Olfman

هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي¹:

✓ **جودة النظام**: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

✓ **جودة المعرفة**: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

✓ **رضا المستخدم**: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدمة.

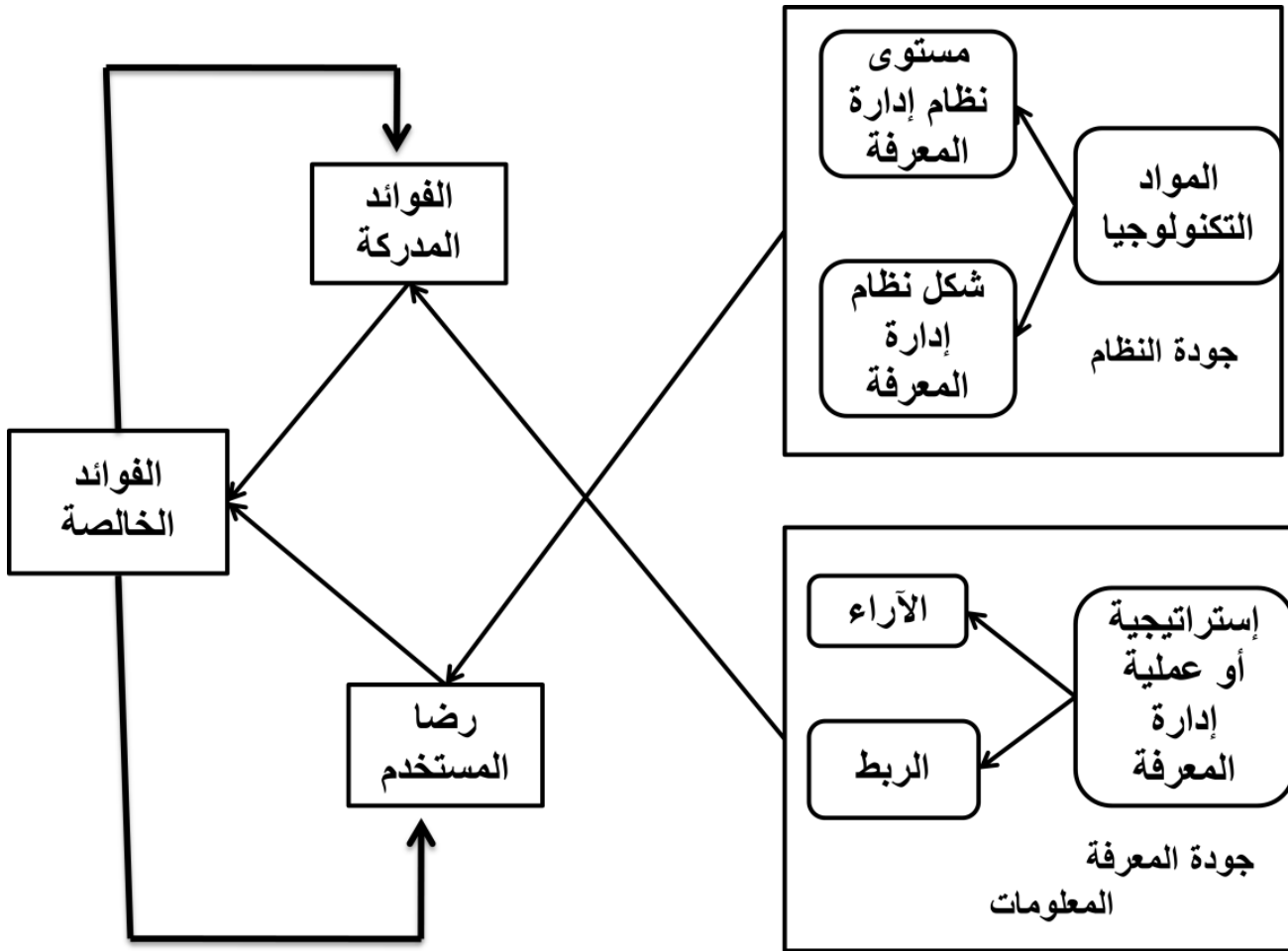
✓ **العوائد الممكنة**: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (المؤسسة الاقتصادية الخاصة) ككل.

✓ **الأثر الجمعي**: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (المؤسسة الاقتصادية الخاصة) ككل.

ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex & Olfman تم إضافة الشكل الآتي :

¹ - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 38.

شكل رقم (1-5) :نموذج إدارة المعرفة Jennex & Olfma



المصدر :نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص39.

رابعاً: نموذج ماركوردت Marquardt

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

-الإقتناء: Acquisition

-التوليد: Création

-الخزن: Storage

-استخراج المعلومات و تحليلها: Analysis and Data Mining

-النقل و النشر: Transfer and Dissemination

-التطبيق: Application and Validation

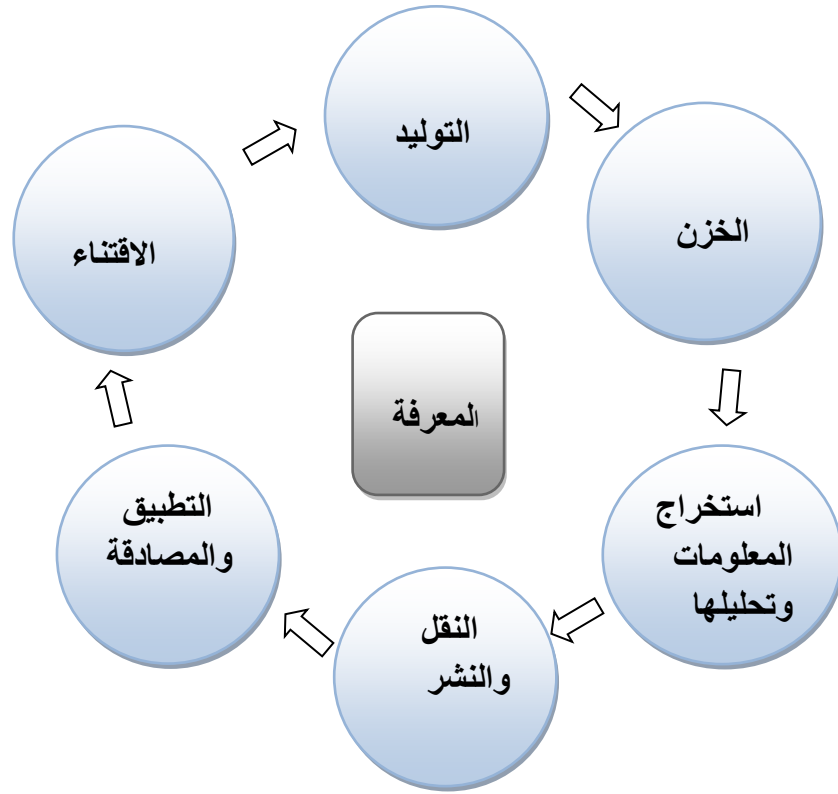
¹ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،

تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007/2008، ص72.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، ويجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتقييمها.

نموذج ماركوردت في الشكل الموالي:

الشكل (1-6): نموذج ماركوردت



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سابق ص71.

الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة:

لاحظت المؤسسات الحديثة أهمية المعرفة ومالها من فائدة في المنافسة، ولذلك فإن أي طرائق وأساليب تضعها على عاتقها نمو المعرفة وتوزيعها هي مفاتيح للنجاح في يومنا هذا، وهناك عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها¹:

¹ - احمد على، مرجع سابق، ص499.

- ❖ تعجيل خطوات التغيير .
- ❖ ازدياد احتكاك الموظفين.
- ❖ النمو في النطاق التنظيمي.
- ❖ التكامل المعرفي.
- ❖ الزيادة في تشبيك المؤسسات.
- ❖ كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات. الثورة في تقنيات المعلومات .

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول.

الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، وقد تم اختيار بعض منها و هي¹ :
 ✓ قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقد تهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية. وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.
 ✓ قد يجري ترويح نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات.
 ✓ أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة اقل من المتوقع.
 ✓ أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتحقق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
 ✓ أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق.

وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي² :

1. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة و المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
2. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
3. السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

الفرع الثاني: بعض الحلول لإدارة المعرفة

¹ -زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص5.

² - ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص33.

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي¹:

- ☞ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ☞ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ☞ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ☞ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ☞ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- ☞ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.
- ☞ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

خلاصة الفصل:

أستخلص من هذا الفصل إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث. وتسمى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وإن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

¹ - ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 34-35.

الفصل الثاني: الأداء

المتميز في

المؤسسات

الاقتصادية

تمهيد

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

المبحث الأول: ماهية الأداء المتميز

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار.

إن بزوغ مفهوم التميز في الأداء يشكل سمة جوهريّة في الإدارة المعاصرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشار واسعاً مؤخراً، فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المؤسسات، وحفاظها على الاستمرار، ومن أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلب أول يتناول مفهوم الأداء، ومطلب ثاني يتناول مفهوم الأداء المتميز، ومطلب ثالث يتناول نماذج الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً، واستعمالاً في حقل الاقتصاد، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين.

الفرع الأول : تعريف الأداء وأهم مجالاته

أ- تعريف الأداء:

يعرف الأداء على أنه: " صورة حية تعكس نتيجة، ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال موارد وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط¹."

وينظر " دراكر P. DRUKER " - إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة

¹ - وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 478.

التوازن بين رضا المستهلكين والعمال¹.

كما يعرفه " بروميلي وميلر Bromily et Miller " - على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة، وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه²."

فهو " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة³."

ويمكن القول بأن الاتجاه العام في الفكر الإداري الحديث ينظر للأداء على أنه مفهوم ذو أبعاد شمولية يمكن تغطيتها، من خلال ستة أطر مفاهيمية، نبينها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): الأطر المفاهيمية المختلفة للأداء

المفهوم	الإطار
إنعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. حسب " روبين-Robin": قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى.	نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها
حسب " ميلر-Miller" الأداء هو: محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، فهو يعكس كيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.	النظرة المسندة إلى الموارد
يمثل الأداء في أبسط صورة النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتحدّد درجة مستواه نتيجة للعوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله.	النتائج المرغوبة للمؤسسة
النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها، التأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها.	البعد البيئي للمؤسسة (داخلي/ خارجي)
حسب "ماير-Meyer" الأداء هو: المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة ولأحداث تشكّل داخل المؤسسة.	مدخل النظم
نتائج الأنشطة التي يتوقع أن الأهداف الموضوعية.	المفهوم الشمولي

1 -الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد، 2010، 07ص. 218 .

2 - الشيخ الداوي، مرجع سابق ص. 218 .

3 - العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011ص. 143.

المصدر : وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.38-39.

ب-مجالات الأداء

إن الطبيعة المتداخلة لأهداف المؤسسة، وحاجات مختلف أنظمتها الفرعية تفرض عليها التنسيق بينها، بحيث تكون نتيجة الأداء متناسقة في جميع المجالات وبالتالي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة. وهناك العديد من التوجهات في تحديد مجالات الأداء، أهمها التوجه الذي يحدده في أربعة ميادين كما يلي¹:

1-الأداء المالي: فالأداء المالي يعتبر ميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فهو يعتبر مؤشراً مهماً في تحديد مستوى أدائها الكلي.

وإذا كان الأداء المالي المتفوق يتيح للمؤسسة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة مادية كانت أو بشرية، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم، علاوة على أنه يضمن للمؤسسة المركز التنافسي ويساعدها في تعزيزه وتطويره².

ويتأثر الأداء المالي للمؤسسات بعوامل بيئية منها العوامل الاقتصادية، وهيكل الصناعة، وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، القدرات الإدارية، ومدى توفر الكفاءات، والمعارف، والخبرات، وغيرها.

2-الأداء غير المالي (العملياتي): بالإضافة إلى الأداء المالي يتم الاعتماد على محاور

تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية وغيرها³.

فاحتواء الأداء لمحاور غير مالية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء، والتي لا تكشف عنها المحاور المالية، واعتماد هذه الأخيرة فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة حول المؤسسة، لذا من الضروري تعزيز الأسلوب المالي في دراسة، وتقييم الأداء بمحاور غير مالية لبناء نظام أداء فعال بالمؤسسة، خاصة وأن الاعتماد على المحاور غير المالية إلى جانب المالية يعد ميداناً للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية المعاصرة⁴.

3-الفعالية التنظيمية : تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع، و الأشمل لأداء الأعمال ما والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي، وغير المالي (العملياتي)، حيث يُعتقد بأن الأداء

¹ - وائل صبحي إدريس، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص. ص 42-48 .

² - المرجع نفسه، ص. ص. 42-48 .

³ -خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.338.

⁴ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص114

هو إلا دراسة وبحث، وتقاس الفعالية أي الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي¹. فالفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تُقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة إستيعابها للتطور، والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية، وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها².

4-الكفاءة: تعكس مقياس الرشد في استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة خاصة أن البيئة المعاصرة تتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يلزم المؤسسة على استعمال الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتاحة، وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف³.

الفرع الثاني : مكونات الأداء

ينكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها⁴.

أ- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه: "أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

وقد عرف " فينسنت بلاشت Vincent Plauchet " -الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"⁵.

وعرفها " والكر و روبرت Walker et Ruibert " -بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ"⁶

ويعرف " خماخم Khmakhem " -الفعالية بأنها: " القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات

1 - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 155.

2 - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 155.

3 - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 115.

4 - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص. ص 219.221.

5 - المرجع نفسه، ص 119.

6 - المرجع نفسه، ص 119.

المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحدد¹.
وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما²:
الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرى النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وتظهر بالعلاقة التالية³:

$$\frac{Rm}{Rp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث :

Rm : النتائج المحققة - **Rp** : النتائج المتوقعة

فهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.
الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، وتظهر بالعلاقة التالية⁴:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث : **Mm** : الإمكانيات المستخدمة **Mp** : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

ب- الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه، كما ذكرنا سابقاً⁵.

الكفاءة تعرف على أنها: " القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة "،⁶ أي أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو

1- محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011 ص 291.

2- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220.

3- المرجع نفسه، ص. 222.

4- المرجع نفسه، ص. 222.

5- المرجع نفسه، ص 220.

6- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص. 20.

قليل، أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى، وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات¹.

وتقاس الكفاءة بطريقتين²:

الطريقة الأولى:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات/المدخلات}$$

حيث :

- النتائج المحققة (الأهداف المحققة) = Rm
 - الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة) = Mr
- هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها .

الطريقة الثانية:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

هي النتائج المنتبأ بها = Rp

الموارد المنتبأ استخدامها لتحقيق النتائج المنتبأ بها = Mp

الفرع الثالث : الأداء وتحديات قياسه

إن عملية قياس الأداء بالمؤسسات لها تحديات كبيرة بسبب تباين المفهوم وتعدد أبعاده، بالإضافة إلى عدم اتفاق جميع الباحثين على معايير موحدة يمكن أن تشرح جميع مجالات أداء المؤسسات. وقد تم التركيز لفترة من الزمن في قياس الأداء على المؤشرات (المقاييس) المالية فقط، والتي فشلت في معالجة الأداء الكلي للمؤسسات، هذا الأخير الذي يتضمن العديد من الأبعاد غير المالية، وهذا ما أدى

¹ - المرجع نفسه، ص20.

² - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص221.

إلى تطوير طرق القياس لتشمل الأبعاد غير المالية، وتتمثل هذه المؤشرات في ¹:
 - **المؤشرات المالية:** بين " ايتنر و لاركر Ittner & Larcker " -بناءا على دراسة " كابلان وأتكينسون - Kaplan & Atkinson " أن المقاييس المالية هي الأقدم والأكثر استخداما في قياس الأداء كونها تعطي نظرة شاملة حول أداء المؤسسة، وبين الباحثان من جهة أخرى أن عدم فعالية أنظمة قياس الأداء في بعض المؤسسات قد يرجع إلى اعتمادها على هذه المقاييس.
 "إن المؤشرات المالية تركز وتؤكد على عوائد المؤسسة الناتجة عن تطبيق القرارات وبالتالي فهي تعكس ربحية المؤسسة التي تعتبر الهدف الرئيسي للعديد من المؤسسات".²

من أكثر المؤشرات المالية استخداما: النتيجة الصافية (ربح/ خسارة)، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، فائض الاستغلال الخام،... وغيرها، بالإضافة إلى النسب المالية كنسب السيولة، نسب المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة،... إلخ، والتي تعكس في مجملها الحالة المالية للمؤسسة ³.
 وقد وجهت لهذه المقاييس جملة من الانتقادات كالتصور، وعدم شمول الاتجاهات الإستراتيجية للأعمال، وبالتالي عدم الحصول على المعلومات خلال مرحلة تحقيق الأهداف، وترجمتها من خلال العمليات الداخلية عبر سلسلة القيمة، وأضاف " أندى Andy " - أن المقاييس المالية تركز على الفترات قصيرة الأجل، كما تعاني النقص في المعلومات عن الجودة، والاستجابة، والمرونة، بالإضافة إلى أنها لا تقدم للمؤسسة معلومات عن متغيرات البيئة الخارجية كتفضيلات، ومتطلبات الزبائن، واتجاهات وانجازات المنافسين.⁴

المؤشرات غير المالية: في ظل التطورات الحاصلة نتيجة المنافسة الشديدة، وظهور اتجاه يركز على تقديم المنتجات وفق تفكير الزبون، إضافة إلى نمو، ووعي، وعقلنة تفكير المساهمين حول أساسيات النظرية المالية التي تركز على القيمة طويلة الأجل لتعظيم ثروتهم مقارنة مع الأرباح المحاسبية قصيرة الأجل، أصبح ضروري على المؤسسات دراسة، وتطوير مقاييس تقييم أدائها بما يعكس أهداف المساهمين ومعرفة الأنشطة التي تحقق ذلك، بالإضافة إلى التركيز على الزبون باعتباره مركز اهتمام وربحية المؤسسات.⁵

¹ - مريم بلحاج، الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة تلمسان، الجزائر، 14-15 نوفمبر، 2016، ص. 8-10.

² - مريم بلحاج، مرجع سابق ص 8.

³ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 115.

⁴ - مريم بلحاج، مرجع سابق، ص 8.

⁵ - المرجع نفسه، ص. 9-10.

واستجابة لهذه التغيرات ظهرت إلى جانب المقاييس المالية مجموعة من المقاييس غير المالية تمثلها الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (*) وهي¹:

أ- **البعد المالي**: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي، حيث أن النتائج المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال المؤسسات، ونشاطها، وتبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، والبعد المالي يقاس من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.

ب- **بعد العملاء**: يوضح مقاييس أداء متعددة لقياس مخرجات إستراتيجية المؤسسة المصاغة والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية الاحتفاظ بهم، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى ربحية العملاء، وتحديد حصة المؤسسة في السوق من الشرائح المستهدفة، " كما يجب أن تستهدف هذه الإستراتيجية فهم طبيعة العملاء، وحاجاتهم، ومن ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط، لكي تحقق المؤسسة من ذلك أكبر نسبة نمو مبيعات، وربحية، ويعتبر مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسة، وذلك لأنه يحدد، ويعبر عن النتائج والأعمال التي تقوم بها المؤسسة كما أن الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المؤسسة²."

ج- **بعد العمليات الداخلية**: في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، حيث إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى العميل، وبالتالي الحصول على رضاه، وولائه، والاحتفاظ به يحتاج إلى تقديم المؤسسة لسلعة أو خدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع المؤسسة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى العميل. **بعد التعلم والنمو**: يحدد هذا البعد البيئة التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناؤها لتحقيق نمو وتحسين طويل المدى، فجوانب العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح المؤسسة الحالي، والمستقبلي.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز

حظي الأداء المتميز باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستويين الفردي، والتنظيمي في قطاعات الأعمال، والقطاعات الحكومية على حد سواء.

1 - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. 194-195.

2 - العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. 194.

الفرع الأول: تعريف الأداء المتميز

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى، وفي الإدارة يعني التفوق في أداء الأعمال، فتميز الأداء في الإدارة الحديثة ينطوي على بعدين هما¹:

- **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال، وقرارات وما تعتمد من نظم، وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتأمناً من أول مرة.

فالتميز هو حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة².

ويُعرف الأداء المتميز على أنه: " الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات، وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء، والمساهمين، والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الانترنت، وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال، وعصر سيادة العقل البشري³." كما عرّفه "جون أوكلند Johns Oakland" - على أنه: "القدرة على توقيف، وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل، وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين⁴."

ويُعرف أيضاً على أنه: " تلك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفاء، والصحيح ضمن المهام الهيكلية، وبطريق غير روتينية ومتميزة⁵."

فهو: " مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، والمعرفة، والسلوك في مجال عملهم،

1- فليسي ليندة، واقع الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012ص71.

2- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001ص80.

3- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012ص68.

4- محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، مرجع سابق، ص293.

5- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملةTQM () السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات

الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد، 2013، ص3.

وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً، ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة، والأصالة، والإبداع¹.

الفرع الثاني : أهداف الأداء المتميز ودوافعه
أ- أهدافه:

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية²:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
 - إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
 - الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
 - تحسين نوعية المخرجات.
 - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.
 - التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه، وخاصة الفئة المتميزة منه ممثلة في المواهب والعقول عالية التميز³.
 - رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية⁴.
- ب- دوافعه:**

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي لها فكار إدارياً جامداً لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافسياً مرموقاً، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه

¹ - حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد 2013، ص 34، ص 179.

² - دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 18-17 أبريل، 2006، ص 734.

³ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 122.

⁴ - المرجع نفسه، ص 123.

القوى في¹:

- **التغير سريع وثابت**: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير، هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل:

المواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة، والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة².

- **المنافسة بلا حدود**: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات، ومنتجات مبتكرة، وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الإستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

- **تنامي الشعور بالجودة**: تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات، ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: " ويلن وهانجر Wheeln & Hunger " - بقولهما: " أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري³."

- **طفرة تكنولوجيا المعلومات**: القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين، وتطوير ما يمتلكه من أجهزة، ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية.

الفرع الثالث: مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير ليتحقق بالتمني والانتظار، وإنما بالعمل والإلتقان والتفاني فيه، ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة

1 - عبد المعطي محمد البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية لإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص. 30-31.

2 - عبد المعطي محمد البحيصي، مرجع سابق، ص. 30-31.

3 - المرجع نفسه، ص. 31.

لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية.

ورغم تعدد وتنوع مقومات الأداء المتميز، إلا أنه يمكن حصرها في¹:

-الابتكار.

-الإبداع.

-الجودة الشاملة.

-القيادة الرشيدة.

-التعلم التنظيمي.

-الليونة.

-الثقافة التنظيمية المتميزة.

لنبتقى الأداة الحقيقية والقوى الفاعلة في تحقيق ذلك هم الموارد البشرية، وما تملكه من مهارات خاصة تعكس قدرتها على المبادرة، التجديد، وتحمل المخاطر، لهذا فقدرته المؤسسة على الاهتمام بمهاراتها، والعمل على تنميتها، وتطويرها يسمح بتحرير طاقاتها الإبداعية، و اكتسابها مهارات جديدة، وزيادة ليونتها وقدرتها على التعلم، والعمل ضمن فريق العمل، وكلها من مقومات الأداء المتميز².

المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز

إنّ التطورات الحاصلة في الإدارة بدء من إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الإيزو، ووصولاً إلى إعادة هندسة عمليات الإدارة وغيرها، ركّزت فقط على جوانب خاصة من الأعمال كالجودة، العمليات، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمؤسسة، وهنا ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء الأفراد بما يسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، ومن أهم النماذج نذكر³:

الفرع الأول : النموذج الأوروبي (EFQM)

يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخداماً في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ سنة 1988 ، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته⁴.

¹ - شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد، 13 جوان، 2013، ص125.

² - شنافي نوال، مرجع سابق، ص125 .

³ - حمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص. ص. 42. 43.

⁴ - حمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص. ص. 42. 43.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أنّ التميّز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، والمجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة، وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، واستثمار العلاقات وإدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة¹. ويعرف النموذج الأوروبي التميّز بأنه " :الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة التميّز إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار، وأنماط الإدارة القائمة على أسس معينة"².

وتتمثل الأسس التي يقوم عليها في³:

- أ- **الأهداف الواضحة**: لأن تحقيق الظروف المناسبة لتميّز أداء عناصر المؤسسة المختلفة يتم حسب التركيز على النتائج المستهدفة للجماعات ذوي العلاقة بالمؤسسة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع فضلا عن أصحاب رأس المال.
- ب- **التركيز على العملاء**: حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميّز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات، ومنافع بالمقارنة مع ما يمكن أن يحصل عليه المنافسين من ناحية أخرى، ومن هنا يجب على إدارة الأداء المتميّز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمؤسسة.
- ج- **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة**: حيث أنّ لتحقيق الظروف المناسبة لتميّز أداء عناصر المؤسسة يتم حسب فعالية القادة، وأنماط سلوكهم، وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.
- د- **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق**: حيث تكون المؤسسة على كفاءة، وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومنتجدة.
- هـ- **تنمية وتمكين الأفراد بالمؤسسة**: باعتبار البشر أثمن ما تملكه المؤسسات، فإن تحقيق الإدارة لغرض التميّز يكون بخلق بيئة تنظيمية مشجّعة لاستقطاب العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة، وتكامل الأهداف.
- و **التعلم المستمر الابتكار والتجديد**: ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق الإدارة الأداء المتميز، خلال استثمار خبرات المؤسسة، ومعارف العاملين فيها في تطوير العمليات وتجديد المنتجات، والخدمات، والارتقاء إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

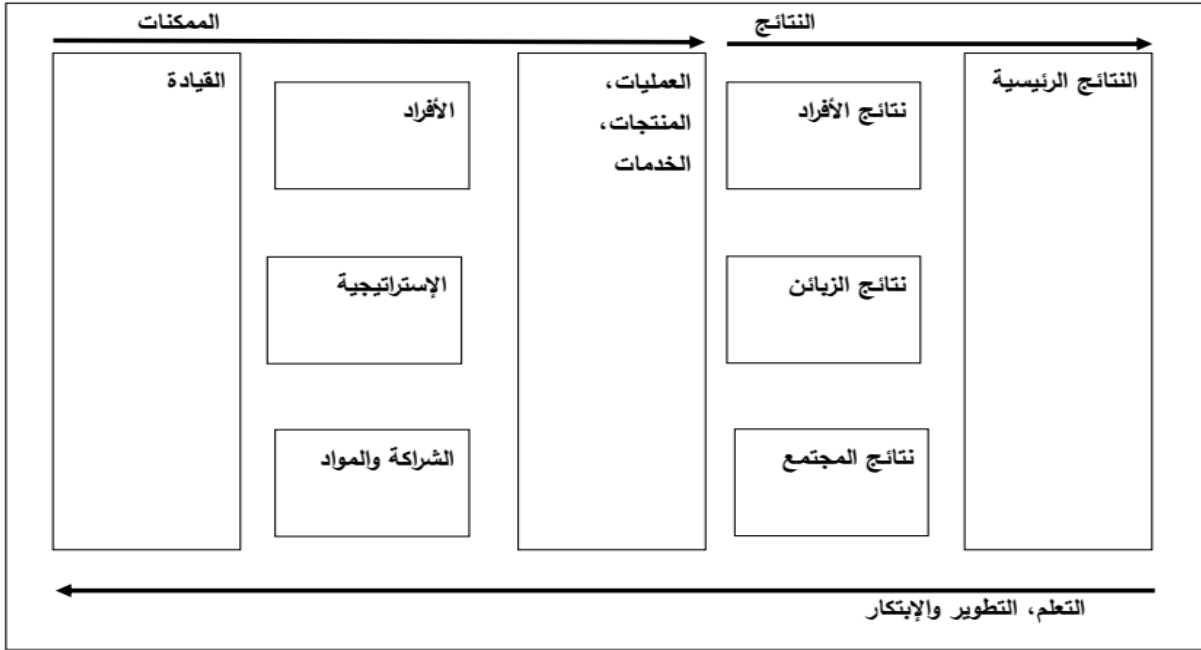
¹ - المرجع نفسه، ص 125 .

² - مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 121.

³ - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص. ص 163 - 162 .

الشكل رقم (2-1): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء (تحديث 2010)



المصدر: مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 123.

الفرع الثاني : النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج)

يعد " مالكوم بالدريج " Malcom Baldrige - أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في سنة 1987 في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان"، بحيث تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه الجائزة، وعلى تنافس المؤسسات للحصول عليها " المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية¹ ."

ويشابه النموذج الأمريكي مع نظيره الأوروبي في المنطق العام، والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم، بدليل أنّ العديد من المؤسسات البريطانية استخدمت معايير بالدريج كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال الجودة الشاملة فيها، لكن ليست لهذه المؤسسات الحق في دخول المنافسة مع المؤسسات الأمريكية، لأن الجائزة مخصصة حصرياً للمؤسسات الأمريكية، ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في أجزاء عملياتها للتقويم الذاتي، بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج كإطار عام يوضّح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدفها، ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن المؤسسة أن تتبناه وتطبقه لديها².

ويهتم نموذج " بالدريج " Baldrige لتحقيق التميز في الأداء بالمبادئ التالية³ :
- القيادة ذات الرؤية.

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 - ، ص 183.

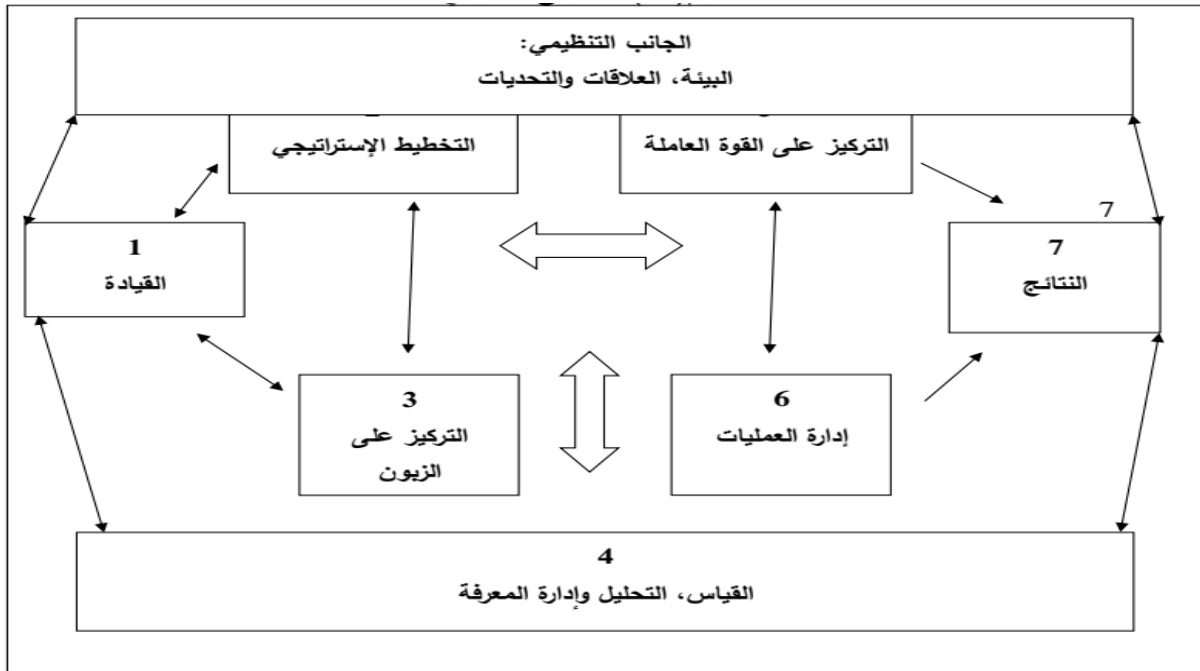
2 - فليسي ليندة، مرجع سابق، ص. ص. 80.81.

3 - مدين يوسف، مرجع سابق، ص 167 .

- التميُّز المستمد من رغبات العملاء.
 - التعلُّم الشخصي، والتنظيمي.
 - تقدير العاملين، والشركاء.
 - التركيز على المستقبل؛
 - الإدارة تهدف إلى الإبداع، والابتكار.
 - التركيز على النتائج، وخلق القيمة
 - انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.
- ويهدف هذا النموذج إلى ما يلي¹:

- إيجاد روح المنافسة بين المؤسسات الأمريكية في مجال الجودة، وخدمة المجتمع.
- توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة، والحصول على الجائزة.

الشكل رقم (2-2) :النموذج الأمريكي



المصدر :مزغيش عبدالحليم، مرجع سابق، ص.130.

الفرع الثالث : النموذج الياباني (نموذج ديمينج - Deming)

¹ - المرجع نفسه، ص 167 .

أرتبط إسم " وليام ديمينج " W.Deming -بحركة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية، والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق من شعاره المشهور بأن " العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام"، ويشمل النموذج على أربعة عشر مبدأ، يشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمؤسسة الاستعانة به من أجل وضع نموذجًا خاصًا بها، وقد نشأ هذا النموذج سنة¹ 1950 .

وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي²:

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير، والتحسين لمواجهة التحديات.
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفهيش، والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال، واختيار الموردين بناء على السعر فقط.
- التحسين المستمر للأبد، ولكل العمليات، والأنشطة المتصلة بالتخطيط، والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة، وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إبعاد الخوف عن العاملين والعمل على تنفيذ المناخ المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين، والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- تأسيس، وإقامة برامج تقوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- من خلال استعراض النماذج السابقة، يمكن القول أنه رغم الاختلاف الواضح بينها من حيث المبادئ، والمتطلبات، وطريقة تحقيق الأداء المتميز، إلا أنه يمكن استنتاج وجود نوع من التشابه بينها من حيث المنطق العام، والمتطلبات لإحراز التميز في الأداء.

المبحث الثاني : تنمية الكفاءات كمنطلق لتمييز أداء مؤسسات اقتصادية

إن المؤسسات الساعية نحو التميز في الأداء هي وحدها التي تعمل على أن تتمتع بمميزات خاصة من خلال ما يتوفر لديها من موارد، وقدرات، وكفاءات لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو مجاراتها،

1 - فليسي ليندة، مرجع سابق، ص. 78-79.

2 - المرجع نفسه، ص. 79-80.

ومن البديهي أن تستمر هذه المؤسسات في إدامة هذا التميّز الذي يمكن أن تصل له من خلال العديد من المصادر، ويعتبر المورد البشري أهم مصادرها، وهذا ما سنتطرق له كمطلب أول يتناول تميز كفاءات مؤسسات الاقتصادية الخاصة، ومطلب ثاني يتناول فيه تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز، ومطلب ثالث وأخير تنمية الكفاءات كأساس لتميز الأداء.

المطلب الأول : تميز كفاءات مؤسسات الاقتصادية

من أجل تميز المؤسسات عن منافسيها هناك العديد من المجالات التي يمكن من خلالها أن تصل هذه الأخيرة بأدائها إلى مستويات، ومن هذه المجالات نذكر:

الفرع الأول: التميز في الجودة

تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق الجودة لتلبي متطلبات الزبائن، ولتضمن لنفسها موقعاً متميزاً على الخارطة بالمقارنة مع منافسيها.

أ تعريف الجودة :عرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها " جملة من السمات، والخصائص للمنتج أو الخدمة تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة ¹."

عرفها " ديمينج " Deming أنها: "درجة متوقعة من التناسق، والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، وتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً ²."

كما عرفها " إشيكاوا " Ishikawa بأنها " تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، والتشغيل، وجودة القسم، والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها ³."

فهي تعبر عن " مدى ملائمة السلعة، أو الخدمة المنتجة لأداء وظيفتها الأساسية ⁴."

وعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي على أنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء ⁵."

ب إدارة الجودة الشاملة :عُرِّفت على أنها " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات

1 - عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص22.

2 - المرجع نفسه، ص.23 .

3 - عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ، ص21 .

4 - سمير عزيز البادي، عثمان زيد الكيلاني، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013 ، ص277 .

5 - محمد مهدي السام ارئي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص28 .

التي حُطِّط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع، وتجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات، وتجعل منعها أمراً ممكناً¹.

وعرفها "تونكس" Tunks أنها: "اشتراك و التزام الإدارة، والموظف في ترشيد العمل عن طريق ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"².

كما عرفها "أوماجونو" Omachonu - بأنها: "استخدامات العميل المقترنة بالجودة، وإطار تجربته بها"³.

وعرّفت أيضاً بأنها: "فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل لجميع الأطراف المشاركة"⁴.

فإدارة الجودة الشاملة حسب "بهارات واكهلوا" Bharat Wakhu هي: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين، والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت"⁵.

ج أهداف إدارة الجودة الشاملة: ترتكز إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة أهداف والتي تعد من أهم مبادئها وهي⁶:

رضا العملاء: لا توجد مؤسسة إلا وتعمل على تقديم خدمات، أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء على تلك الخدمات أو المنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء (في الداخل)* (سواء كانوا موظفين، أو إدارات، وعملاء الخارج)* (، وهم المستفيدون من الخدمات أو

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM - السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سابق، ص 35

2- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، - 2009، ص 286 .

3- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 29 .

4- رجع نفسه، ص 29 .

5- مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 - ، ص 16 .

6- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 - ، ص ص 62 - 64 .

*العميل الداخلي: هو العامل الذي يعتمد على مخرجات عاملين آخرين حيث أن لكل عامل داخل المؤسسة زبون داخلي أو أكثر.

المنتجات، من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها، بشكلٍ متميزٍ يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة¹.

مشاركة العاملين: تَعْتَبَر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصرها الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير².

ولكي يتحقق التميز في الجودة يجب أن يتضمن برنامج الجودة مشاركة الأفراد في عملية تغيير الثقافة التنظيمية، وتشجيع فرق العمل من خلال³:

التغيير الثقافي: الذي يعد أحد التحديات الرئيسية، وتكمن في تطوير ثقافة خاصة لإدارة الجودة الشاملة عن طريق مشاركة كل فرد في النظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها، وينبغي الإمسك بالأخطاء أو العيوب وتصحيحها عن المصدر دون أن تمر إلى العميل الداخلي أو الخارجي.

- فرق العمل: تعد مشاركة العاملين تكتيكاً مهماً في تحسين العمليات والجودة، ويتحقق ذلك عن طريق استخدام " فرق العمل " التي تعبر عن مجموعات صغيرة من الأفراد لديها هدف عام، يصنعون أهداف خاصة بهم، ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها، ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح.

- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، والمواد، والأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى الوصول إلى الإتيان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرصاً للتحسين يجب استغلالها⁴.

وتستمد الجودة أهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة، بمساهمتها في زيادة أرباحها، وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في الكفاءات، المحفزات، والمرونة التي تساهم، وتشجع على الرقابة الذاتية لجودة السلع والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء، واليد العاملة، والتخزين، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة الأرباح انطلاقاً من ذلك⁵.

الفرع الثاني: التميز في الإبداع

1- هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النسور، مرجع سابق، ص 383.

2- فداء محمود حامد، مرجع سابق، ص. 65 - 64.

3- عواطف إِب ا ر هيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 - ، ص. 36.

4- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM -) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مرجع سابق، ص 35.

5- بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص. 59.

يعرّف الإبداع على أنه قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج، وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، في حين الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق الأفكار الخلاقة (الأشياء المبتكرة) مما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته، ويضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة¹.

يعتبر الإبداع عامل أساسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زدت سرعة وجودة الابتكار، والإبداع الذي تقدمه المؤسسة، كلما وصلت إلى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها، وبالتالي لا بد أن تعمل المؤسسات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه وحثه على الإبداع، بما يجعله أداة فعالة في تحقيق، ودعم الأداء المتميز والمستمر².

الفرع الثالث: التميز في المعرفة

تعد المعرفة المتميزة من أكثر مجالات التميز بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبقة، وتحقيق التّقدم والبقاء، والمصدر الأساسي لهذه المعرفة هو أرس المال البشري الذي يمكن من تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى والداخلية في العملية الإنتاجية، ولهذا لا بد أن تحظى المؤسسة بأفراد يمتلكون مخزونًا من المعارف والمهارات أوسع ويمتلكون القدرة على الإبداع، والابتكار الأمر الذي يضمن لهم النجاح في المستقبل.

وفي هذا الصدد يمكن تصنيف المعرفة إلى صنفين³:

أ- **المعرفة الصريحة**: يقصد بها معرفة المؤسسة، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل

الأرشيف، والمعطيات، والمخططات، والنماذج، والمستندات، ... إلخ، كما تُعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها، والتمتع الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

ب- **المعرفة الضمنية**: تتمثل في المهارة، أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وتُعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من لها الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد، وقد تندثر معهم ولا يُقدّر الظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص، والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

ويقع على عاتق المؤسسات تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة، وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة، وهذا ما

¹ - حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 42.

² - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص. 14.

³ - سمالي يحيضية، مرجع سابق، ص. 154-156.

يتطلب بناء وصيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة، يمتلك مهارة تحويل المعارف إلى أفعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة، ونقلها، والتفاعل مع الآخرين، وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز، أي أن صيانة المعرفة المتميزة وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة، وعلى رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارفه صريحة كانت أو ضمنية إلى ممارسات وأفعال تقود المؤسسة إلى تحقيق التميز في أدائها².

الفرع الرابع: التميز في التكنولوجيا

لقد تبلورت معالم المنافسة في الأسواق بسبب التكنولوجيا المتطورة و المتغيرة باستمرار ، وهذا ما فرض على المؤسسات أوضاع مختلفة عن سابقتها فيما يتعلق بنظم الأعمال والبيئة ، ولكي تتعايش مع هذا الوضع للوصول إلى مستويات التميز كان لابد لها ان تبحث عن أساليب للبقاء والتميز تقوم على أسس تكنولوجية .

وتمثل التكنولوجيا والتقنية المتجددة فرصة للمؤسسة لتحقيق التميز في الأداء، واستباق المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وفي هذا الإطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنية التكنولوجية، حيث تعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات، كما تتسارع عملية التطوير، والتجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث والتطوير بالمؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يجعل قضية إدارة التكنولوجيا تحتل مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة نظرا للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر، ومستويات المؤسسة، ونظم الإنتاج، والتسويق، وهياكل الموارد البشرية، واقتصاديات الإنتاج¹.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات وأبعاد الأداء المتميز

يعدّ الأداء المتميز هدف جميع المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على عملائها، ولكي تصل إلى هذا الشيء لابد لها من أن توفر الجو الملائم من خلال أبعاد الأداء المتميز.

الفرع الأول: المواظبة والمثابرة على العمل

وتأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد، ورغبته في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه مؤسسته، والالتزام بقيمها، والإخلاص لها، والاستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها².

حيث يرى "أنجل وبيري Angle & Perry" أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام تتميز بالخصائص

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص.35.

² - أبو بكر الحاج آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الإستراتيجية لفترة طويلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2009، ص.60.

التالية¹:

- تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها من أجل المؤسسة؛
 - إظهار تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التصرف؛
 - توضيح تلك الالتزامات من قبل الأفراد إتجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة؛
 - المواظبة والمثابرة من سلوكيات الالتزام التي تعكس الترابط والتواصل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

"حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف من وإلى العمل، والمثابرة هي الحركة، والتفاني في العمل الموكل للفرد، وقدرته على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (الالتزام بالمواعيد المحددة)، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين المسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد"².

الفرع الثاني: الدقة والجودة في الإنجاز

مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة مخرجاتها، لما تحقّقه الجودة من مزايا متعدّدة كانخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في الأخطاء، معدلات تأخر أقل إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتميّزه في المحصلة النهائية.

والجودة حسب Juvanet Gryna.1980 " هي ملائمة الاستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقاً، فالجودة هنا تعبر عن مستوى أداء الفرد، وما يدركه من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات، وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء، بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء، والتحرر من الأخطاء، ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة"³.

الفرع الثالث: التحفيز

يعد موضوع التحفيز من أهم المواضيع المدروسة في إدارة الموارد البشرية .

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 238.

2 - عبد الله حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 58.

3 - المانع محمد بن علي، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص. 73.

أ-تعريف التحفيز : يعرف التحفيز على انه : " قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره، وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى الأهداف المرسومة".¹

وَعُرِفَ كذلك بأنه: " فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوات ..إلخ)، توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون، ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع".²

فهو: " بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض يزيد عن الأجر"³

فهو يعبر على: " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر على سلوكه "⁴.

ب- أهمية التحفيز : للتحفيز أهمية كبيرة، حيث يعتبر إحدى العوامل التي تعمل على رفع معنويات الأفراد، وتتمثل هذه الأهمية في⁵:

- تأثيره على نفسية الفرد، بحيث تحقق له إشباع حاجاته الضرورية مما يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية لديه، وبالتالي إيجاد علاقات اجتماعية مع زملائه تقوم على أساس التعاون الفعال، وخلق جو من المحبة.

-التحفيز يوقر للعمال الإرضاء النفسي، الاجتماعي والاقتصادي.

-إذا كان الفرد قادراً على العمل فهذا مهم، ولكن الأهم من ذلك هو أن يكون متحمساً له وارغباً فيه، فالاهتمام بتحفيز الأفراد يعمل على خلق الرغبة لديهم للعمل.

-يعمل التحفيز على زيادة ولاء الأفراد للمؤسسة، وتكمن أهميته في التأثير على سلوك العاملين، وتوجيه هذا السلوك نحو الوجهة الصحيحة.

1- فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010ص. 114.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 284.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999ص. 236.

4- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1994ص. 289.

5- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012 . ص 97.

-تحقق حالة الرضا لدى الأفراد لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات التكاليف، والمعدلات العالية لدوران العمل، والنزاعات العمالية وغيرها.¹

-يساهم التحفيز في تفجير قدرات الأفراد وطاقاتهم، واستخدامها أفضل إستخدام، ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ويؤدي ذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.²

ج-طرق التحفيز: وتتمثل في³:

- مخاطبة العقل بالإقناع: إقناعهم أن صلاحهم يعود عليهم جميعا بالنتفع، ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم، وهذه الطريقة مفيدة جداً.

- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: وهذه الطريقة أيضا مفيدة جداً في الأوامر، ولكنها تخف من حدتها وتفقده قدرتها على المدى البعيد.

-التحفيز عن طريق الخوف: بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بنا وأن الوقت يدهمنا، وهذه طريقة ناجعة في أول الأمر ثم تفقد تأثيرها مع الأيام.

الفرع الرابع: العمل بروح فريق العمل

أ-تعريف فرق العمل: تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل، والجدول الموالي يوضح آراء الباحثين حول العمل الفريقي بصورة عامة والفريقي بصورة خاصة.

الجدول رقم(2-2) :تعريفات فرق العمل

المصدر	التعريف
Henery 1997	مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة.
Besterfield 2003	مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غايات، وأهداف مشتركة.
Certo 2004	مجموعة من الأفراد يؤثرون بعضهم ببعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
Poovan 2005	مجموعة من الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض من ناحية الموارد والمهارات قصد الاستفادة من جهودهم لتحقيق هدف مشترك.

1- صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص. ص. 290-291.

2- المرجع نفسه، ص. ص. 290-291.

3- فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سابق، ص. ص. 116-117.

Armstrong 2006	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم مهارات مكملة، التزام، غرض مشترك، أهداف الأداء، وموقف من خلال تحملهم المسؤولية بشكل متبادل.
Cantou 2007	مجموعة من الأفراد يعتمد بعضهم على البعض الآخر، يمتلكون مهارات مكملة، التزام مشترك، غرض ذو مغزى، وأهداف محددة.
Mathieu 2008	جماعات وجدت لأداء مهام تنظيمية، والمشاركة في هدف واحد أو أكثر، التفاعل اجتماعياً، النهوض بأعباء المهام القائمة على أساس الاعتماد المتبادل في المحافظة على الحدود، وإدارتها، الإدماج في المحيط التنظيمي، والتأثير على عملية التبادل مع الوحدات الأخرى ضمن كيان واسع .
Lussier 2009	مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة يؤدون مهام أعمالهم بشكل اعتمادي مع وجود مسائلة، تقييم، ومكافآت فردية وجماعية .
Robbins 2009	مجموعة تكون نتائج جهود أفرادها أكبر من مجموع مدخلاتها .

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على: إحسان دهش جلاب، وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013ص.ص. 17- 16 من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب كبير وواضح في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم فريق العمل، وفريق العمل هو: "مجموعة أفراد مرتبطين بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع الأداء الفردي، في سبيل تحقيق النتيجة المرجوة.

ب- أهمية فرق العمل : تتضح أهمية فرق العمل في ما يلي ¹:

-تساعد فرق العمل على توفير مهارات، واختصاصات، وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال والمؤسسات الحديثة، التي لا تتوفر في العمل الفردي.

-تساعد فرق العمل في زيادة الاعتمادية بين وحدات المؤسسة، وبين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم.

-تعد فرق العمل وبنائها تقنية حديثة تساعد على تفهم وإدراك، وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه، وينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل، وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم.

-تساعد فرق العمل على تعزيز الدعم، والاتفاق، والثقة، والتأييد، والولاء، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف والنتائج.

¹ - الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013ص. 441.

ج- أنواع فرق العمل : تتمثل في ¹:

- فرق تطوير العمل : أعضائها يمثلون كل عملية في التشغيل أو التشغيل الثانوي (أجزاء التشغيل)، هدف أنشطة الفريق محدّدة بوحدة العمل، يتكون الفريق عادة من 6 إلى 10 أعضاء، وخلال فترة حياة عمل الفريق قد يلتحق بحقل العمل خبراء آخريين بشكل مؤقت أو دائم حسب الحاجة، دورة حياة مثل هذا النوع من الفرق يكون عادة قصير، ويتفكك متى حقق أهدافه.

فرق التبادل الوظيفي : يتكون من 6 إلى 10 أعضاء تمثل عدد من الوظائف المختلفة في حقول متعددة مثل: الهندسة، التسويق، المحاسبة، الإنتاج، الموارد البشرية،... الخ.

- فرق العمل الطبيعي : هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في المؤسسة، تختلف عن حلقات السيطرة النوعية لأن المدير جزءاً من الفريق، بعض الأفراد قد لا يرغبون بالعمل داخل الفريق لأسباب مختلفة، وعلى المدراء إحباط هذه الأفعال ويستعدون لمساعدة الأفراد وتوفير سبل الراحة في بيئة عمل الفريق.

- فرق التوجيه الذاتي : هو امتداد لفرق العمل الطبيعية دون مشرف، ولهذا فهم صورة مصغرة لتمكين المؤسسة، هم لا يعملون فقط بل يديرون العمل، هناك توجيه واسع لتنظيم مواضيع العمل والى تدفق متطلبات العمل التنظيمي.

وهناك منسقين للفريق لتنسيق العلاقة مع الإدارة العليا الذين يتناوبون مع أعضاء الفريق، حيث الفريق يلتقي يوميا لتخطيط الأنشطة، والقرارات وعادة تكون جماعية، وقد تشمل مسؤوليات إضافية مثل توظيف أو طرد، تقييم الأداء، العلاقات بالمستهلكين، تقدير الجوائز، والتدريب، يجب تمكين الفريق من الحصول على المعلومات من أجل الخطط، والسيطرة، وتطوير عملياتهم التشغيلية².

المطلب الثالث: تنمية الكفاءات كأساس لتميز الأداء

المؤسسات المتميزة بأدائها هي القادرة على إدراك، وتحديد الكفاءات التي تحتاجها من أجل تحقيق سياستها وأهدافها، حيث تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات البشرية، والعمل على تنميتها وإعدادها للتغيرات المستمرة التي يتطلبها تحقيق الأداء المتميز، وكذا الحفاظ عليه.

الفرع الأول: تنمية الكفاءات المحورية

إن الكفاءات المحورية هي مزيج الإمكانيات، والقدرات التي يصعب تقليدها أو كشفها، فهي تأخذ شكل طاقات، وإمكانيات يمكن استغلالها لتحقيق التفوق، والتميز للمؤسسة، وهي تعبر في غالب الأحيان عن طاقات وإمكانيات مختلفة (تكنولوجيا متوفرة، تصميم المنتجات، تصميم المعدات، المهارات القيادية

¹ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 278-279.

² - خضير كاظم حمود، حسين سالم، مرجع سابق، ص. ص. 278-279.

والموارد الأخرى)، أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المؤسسة¹.
 أ- الكفاءات الفردية المتميزة: وتشمل مجموع الأفراد الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص الشخصية، والمهنية التي تشكل لديهم محور التفرد والتميز، ويساهمون من خلال التعاون مع الآخرين في نجاح التنظيم، وإيصاله إلى مستويات عالية من الجودة والتميز، وتتميز الكفاءات الفردية بالخصائص التالية²:

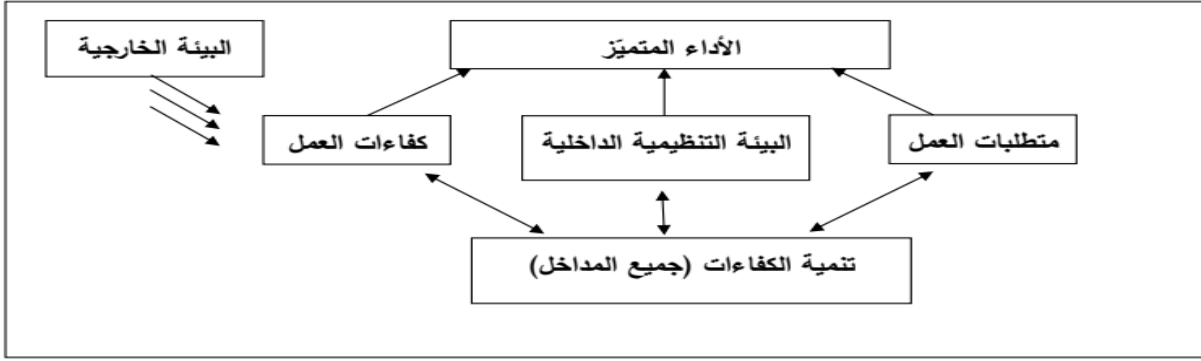
- الذكاء، والقدرة على التفكير، وتشكيل العلاقات بين الأشياء.
 - المعرفة الجيدة للعمل، وباقي الأعمال بالمؤسسة.
 - القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة والإيصال الجيد لها.
 - الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر، وروح المبادرة والاستطلاع.
 - الرغبة، والدافعية العالية في العمل.
 - مهارات التعامل مع الآخرين، وروح الفريق.
 - استخدام التكنولوجيات المعاصرة، وبرامج الذكاء الاصطناعي.
- تعد تنمية الكفاءات الفردية المتميزة عنصراً حاسماً في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة صلاحياتهم، وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع، والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة، وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التنمية بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء ككل³، وإن الأداء المتميز والفعال للكفاءات الفردية هو نتاج مجموعة من العوامل، يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج الأداء الفردي المتميز

¹ - صالح عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص.76.

² - R.Kelley, **How to be astar at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed**, <http://www.summaries.com>, 19-03-2017 a 10:00.

³ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص. 146.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 71 بتصرف

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الكفاءات الفردية المتميزة التي تساهم في تفرد المؤسسة تساعد في ظهورها، وتتميتها مجموعة من العوامل تتمثل في: كفاءات الفرد من معلومات، ومهارات واتجاهات، بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد، والقيود، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة... إلخ، متطلبات العمل من واجبات ومسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الفرد، وكذلك الطرق، والأساليب، والأدوات، والمعدات المستخدمة، البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة، والنظام المتبع لتنمية الكفاءات بالمؤسسة.

ب- الكفاءات الجماعية المتميزة: وتشمل الجماعات الرسمية أو غير الرسمية بالمؤسسة، و الاختلافات القائمة بين أعضاء الفريق الواحد من حيث اهتماماتهم، وتوجهاتهم وخبراتهم الثقافية، والعلمية، تقود إلى الوصول إلى حالة من التميز في حال الانسجام والتفاعل بينهم بالشكل المطلوب، ويكون التميز في هذا المستوى من خلال تفردا في أداء مهامها مقارنة مع الجماعات الأخرى وبطريقة توصلها إلى نتائج غير مسبوقة، وهناك العديد من معايير التميز لدى الكفاءات الجماعية أهمها¹:

معيار الإنتاجية: فالكفاءات الجماعية المتميزة عادة ما تتصف بالإنتاجية العالية، نظرا لقوة العلاقة بين أفراد الجماعة، والانسجام في الأداء بينهم.

- معيار الوقت: إن المجموعة المشكلة للكفاءات الجماعية المتميزة تعمل دائما على استثمار كل دقيقة من وقت العمل، كما يكون لديها معدل الغياب، والتأخر عن العمل منخفضاً مقارنة بباقي المجموعات.

- الأدوار: وهي مجموعة التصرفات والسلوكيات المتوقعة من كل عضو في الجماعة، بحيث تكون بعض الجماعات ملتزمة بما يتطلبه العمل، إلا أن "الجماعات المتميزة تتجاوز ما هو مرسوم لها محاولة كسر الروتين التنظيمي، وانجاز مهام في مصلحة العمل وغير مطلوبة منها أصلا.

- المعيار المعرفي: حيث أن الجماعة المتميزة يكون لديها نظام معلوماتي فعال، تتمكن من الإفادة والاستفادة منه، ولديها بيانات تستعين بها في أداء مهامها، كما أنها تتشارك المعارف، وتحاول نشر الوعي المعرفي بالمؤسسة، علاوة على أنها دائمة الاطلاع على تميز المجموعات الأخرى في البيئة

1 - خالد القضاة، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2007، ص. 38-39.

الداخلية والخارجية وتحاول الاستفادة، والتعلم منها.

-المعيار المالي: ويعتبر أحد أهم معايير تمييز الكفاءات الجماعية، التي تعمل دائماً على المحافظة على موارد المؤسسة، وتعظيم عائداتها إلى أقصى حد ممكن، والعمل على عدم استخدام الموارد المالية دون تحقيق فوائد.

-المعيار الأخلاقي: إن الكفاءات الجماعية المتميزة تتصف بالالتزام تجاه المؤسسة، ورسالتها، ورؤيتها، وبرامجها، كما تتميز بالتماسك، والتعاون داخل الجماعة، والتعامل مع المجموعات الأخرى، بحيث تكون سلوكيات المجموعة إيجابية سواء الرسمية أو غير الرسمية، كما تتميز المجموعة بميزة بقاء المبادرة، والإيثار، والتشارك، والاتصال، والتأزر لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: تنمية الكفاءات وقيمة العمل

تعكس قيمة العمل مختلف منافع العمل الناتجة عند استخدام الكفاءات وتنميتها، وتتمثل هذه المنافع في قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة ومتطلباتها، وعلى وضع أهداف واضحة ومفهومة، والقدرة على تقديم ما لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمه من السلع والخدمات، بالإضافة إلى القدرة على توفير مستلزمات العمل التي تسمح بالعمل بشكل جيد ومنظم، وأن قدرة المؤسسة على تعظيم العمليات وأنشطة العمل الرئيسية وخلق الصورة الذهنية الإيجابية لها، وتدعيم العمل الجماعي ما هي إلا منافع وقيم عمل ملموسة ناتجة عن استخدام الكفاءات وتنميتها، كما أن هناك الكثير من قيم العمل بالمؤسسة تكون بشكل غير ملموس كقيمة العلاقات مع الموردين، قيمة الملكية الفكرية أو براءة الاختراع، قيمة بيانات قواعد المعلومات، وقيمة إدارة المعرفة، علاوة على قيمة المهارات، والمعارف لدى الأفراد.¹ وتتمثل أهم المجالات التي تعكس قيمة العمل الناتجة عن تنمية وتطوير الكفاءات الأساسية بالمؤسسات وعلى رأسها الكفاءات البشرية في ما يلي:²

- الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، وتخفيض التكاليف .
- العلاقات مع الموردين، وتمكين المؤسسة من تقديم الدعم إلى الزبائن، وتزويدهم بقاعدة بيانات عن منتجاتها، وخدماتها، ورفع ولاء الزبون من خلال خلق الثقة .
- التسويق من حيث خلق صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة.
- ديناميكية المنافسة، وتتضمن تأخير دخول المنافسين إلى أسواق المؤسسة، وتقديم الخدمات والمنتجات التي لا تستطيع المنافسون تقديمها في الوقت الخالي، وتقديم بدائل للخدمات التي يقدمها المنافسون .
- الإبداع والابتكار في العمل وتحويل كل الأفكار الخلافية إلى سلع وخدمات تحقق للمؤسسة سبقاً في السوق .

1 - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص.151.

2 - المرجع نفسه، ص.151.

خلاصة الفصل:

مفهوم تميّز الأداء ليس معيار ثابتاً، حيث أنه يختلف من عمل لآخر، من وظيفة لأخرى، وكذلك من مؤسسة إلى أخرى، ولذا على المؤسسات المعاصرة أن تدرك ما الذي يمكن أن يجعلها متميزة عن الآخرين، حيث أن التميّز لا يصعب الوصول إليها، بل بتضافر جهود الأفراد على مواجهة المنافسة والبقاء والارتقاء إلى مستوى توقعات العملاء من خلال التفرد ونشر روح التميّز على كافة المستويات التنظيمية.

فالمؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة، كما أنها تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج يلتقي فيه التميّز الفردي بالتميّز الجماعي، وهي تسعى إلى هذا يمكن أن تعتمد على نماذج للتميّز، والتي تعتبر بمثابة دليل للمؤسسات، وطريقها لتحقيق التميّز المنشود. ويصعب تحقيق تميّز أداء المؤسسة سواء من خلال المنتجات أو التكنولوجيا أو من خلال الإبداع المتميز في حال غياب رأس المال البشري، والكفاءات عالية التميّز، التي تعمل على اكتساب المعرفة وتنميتها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، وهذا ما يستدعي تنمية مستمرة لها من خلال التدريب والتعليم، وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تقود إلى خلق القيمة، وتحقيق التميّز في الأداء.

الفصل الثالث: دراسة

الحالة

شركة بكار لصناعة

الأعمدة الكهربائية

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مصنع بكار لأعمدة الكهربائية- بالوادي، ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة لدى فئة من الإطارات العاملة وتأثير ذلك على أدائهم. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عرض عام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

المبحث الأول: عرض العام بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتعريف مؤسسة شركة بكار للإشغال العمومية - لولاية الوادي، وذلك من خلال توضيح طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها 1.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة بكار للإشغال العمومية

هي شركة خاصة ، وذات طابع صناعي تجاري. أنشأت في 2017 كمؤسسة خاصة مكلفة بصناعة الأعمدة الكهربائية ، عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني.

المطلب الثاني: مهام شركة بكار للإشغال العمومية

تتوزع مهام الشركة على مجموعتين المتخصصةتين يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الأم وهي كما يلي:

-شركة الأشغال العمومية

-شركة بكار لصناعة غرفة تجمع وتصريف المياه الصرف الصحي .

-شركة بكار لصناعة غرفة تجمع وتوزيع الهواتف الكوابل السلكية.

-شركة بكار لصناعة الأعمدة الكهربائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة بكار للإشغال العمومية ودراسته

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لشركة بكار للإشغال العمومية ودراسة أقسام هذا الهيكل.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة بكار للإشغال العمومية

تنقسم شركة بكار للإشغال العمومية - الوادي - إلى عدة أقسام وينقسم كل قسم إلى عدة مصالح بهدف

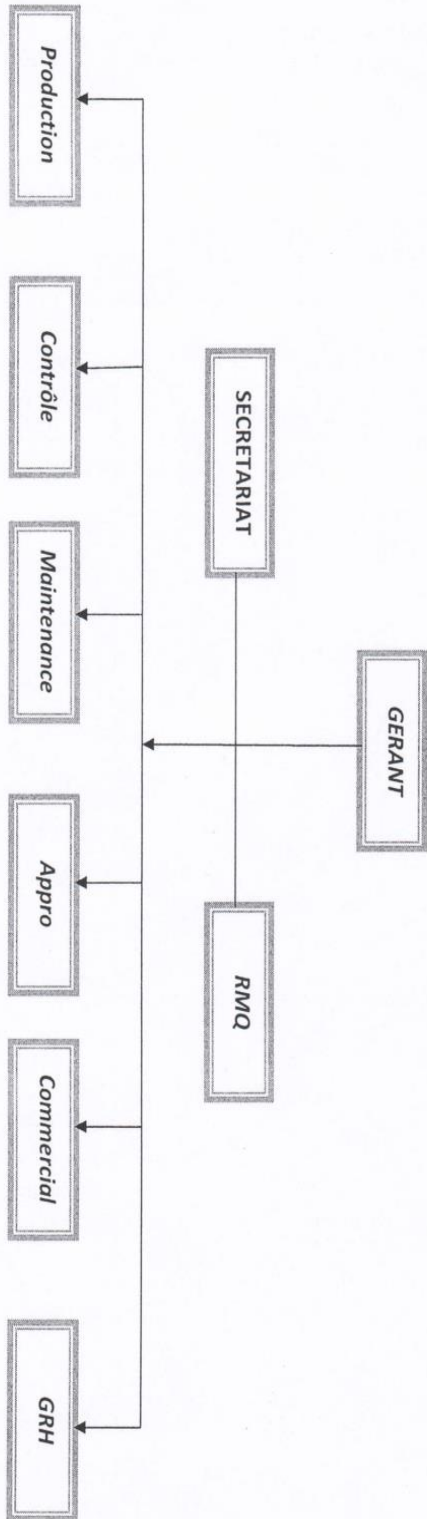
تنفيذ المهام المحددة كما هو موضح في الملحق رقم 1



شركة بكار للأشغال العمومية ذ.م.م.
SARL BAKKAR TRAVAUX PUBLICS
مصنع الأعمدة الكهربائية المنطقة الصناعية واد العنبرة - الوادي

Réf 00

date : 15/03/2020



المطلب الرابع: مجتمع الدراسة وعينتها: عدد العمال شركة بكار للإشغال العمومية وحدة إنتاج الأعمدة الكهربائية بالوادي

يوضح الجدول الموالي عمال شركة بكار للإشغال العمومية وحدة إنتاج الأعمدة الكهربائية بالوادي والمتمثل في 137 عاملاً.

جدول رقم (3-1): قائمة العمال

عدد الموظفين	مصلحة المستخدمين
7	الإطارات
20	موظفين
110	عمال
137	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2022/05/10

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهنا انظر على عينة من موظفي شركة بكار للإشغال العمومية، حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولاً: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي شركة بكار للإشغال العمومية وحدة صناعة الأعمدة الكهربائية، حيث تم توزيع 30 استمارة على شكل ورقي بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - شركة بكار لصناعة العمدة الكهربائية المنطقة الصناعية وادي العلندة بعد استرجاع والفرز وتبين لنا أنه 30 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة

المستجوبين من الإجابة عنه بكل بموضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 40 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد إدارة المعرفة والذي احتوى على (20) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: توليد المعرفة
- البعد الثاني: تخزين المعرفة
- البعد الثالث: توزيع المعرفة؛
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الأبعاد الأساسية للأداء المتميز في المؤسسة والذي احتوى على (20) عبارة.

تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: العمليات الداخلية والخارجية؛
- البعد الثاني: رضا العملاء
- البعد الثالث: النمو والتعلم
- البعد الرابع: قياس الأداء

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانيا: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (3-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
40	0.714

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.714 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالي توضح ذلك.

الجدول رقم (3-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.936**	المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة
0.000	0.940**	المحور الثاني: الأبعاد الأساسية للأداء المتميز
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

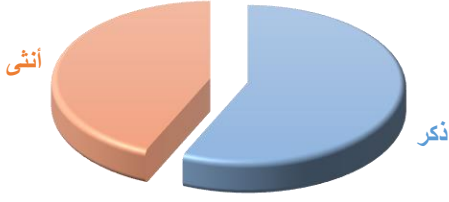
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال مصفوفة لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن المحور الأول أبعاد إدارة المعرفة، المحور الثاني: الأبعاد الأساسية للأداء المتميز تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

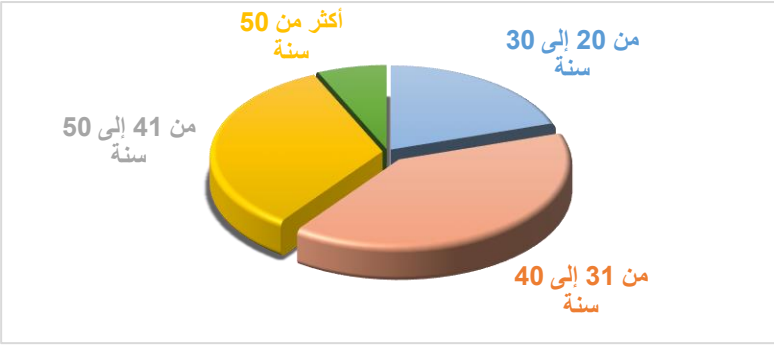
1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	56,7	17	ذكر
	43,3	13	أنثى
	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 56.7% لصالح الذكور في حين 43.3% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

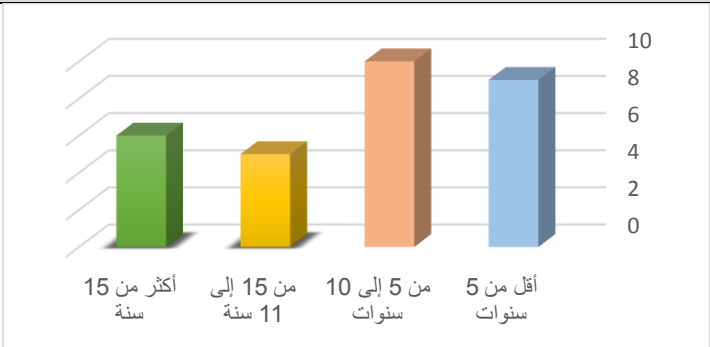
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم: توزيع عينة الدراسة حسب السن		
	النسبة %	التكرار	السن
	20,0	6	من 20 إلى 30 سنة
	40,0	12	من 31 إلى 40 سنة
	33,3	10	من 41 إلى 50 سنة
	6,7	2	أكثر من 50 سنة
	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية المستجوبة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 12 ونسبة 40 %، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 10 ونسبة 33.3 % في حين الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 6 ونسبة 20 % أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 2 ونسبة 6.7 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة


الشكل رقم: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	الجدول رقم: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		
	النسبة %	التكرار	الخبرة
	30	9	أقل من 5 سنوات
	33,3	10	من 5 إلى 10 سنوات
	16,7	5	من 11 إلى 15 سنة
	20	6	أكثر من 15 سنة

المجموع	30	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 10 ونسبة 33.3% تليها الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بعدد 9 ونسبة 30% في حين أكثر من 15 سنة بعدد 6 ونسبة 20%، أما من 11 إلى 15 سنة بنسبة 16.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	30,0	9	ثانوي
	13,3	4	جامعي
	56,7	17	دراسات عليا
	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية دراسات عليا بعدد 17 ونسبة 56.7% تليها ثانوي بعدد 9 ونسبة 30% أما جامعي بعدد 4 ونسبة 13.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - شركة بكار لصناعة العمدة الكهربائية المنطقة الصناعية وادي العلندة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-4): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	1] - 11.79
منخفض	1.80] - 12.59
متوسط	2.60] - 13.39
مرتفع	3.40] - 14.19
مرتفع جدا	4.20] - 15

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول : أبعاد إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: توليد المعرفة

الجدول رقم (3-5): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	0,498	1,40	1. تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لذوي الخبرة لتوجيه الأفراد والتفاعل معهم
منخفض	0,504	1,43	2. تعطي المؤسسة المجال الواسع أمام الأفراد المتميزين من أجل تحفيزهم على الإبداع
منخفض	0,449	1,26	3. يعبر العمل الجماعي سيمة من سمات المؤسسة لتوليد المعرفة ومشاركتها
منخفض	0,583	1,73	4. تساعد المؤسسة على دعم التجارب الرائدة في المؤسسات نظراً لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة

منخفض	5	0,406	1,20	5. تعمل المؤسسة على تقسيم مهام الموظفين لتخفيف الأعباء عليهم لاكتساب معارف جديدة وتحديد نقاط الضعف
منخفض		0,225	1,40	البعد الأول: توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول توليد المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,40) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,20 - 1,73) حيث "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,73) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة تساعد على دعم التجارب الرائدة في المؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ، أما "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,43) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، حيث تعطي المؤسسة المجال الواسع أمام الأفراد المتميزين من أجل تحفيزهم على الإبداع ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لذوي الخبرة لتوجيه الأفراد والتفاعل معهم " بمتوسط حسابي (1,40) ، تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,26) ما يدل على أنه العمل الجماعي يعبر على سيمة من سمات المؤسسة لتوليد المعرفة ومشاركتها، وأخيراً نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (1,20) أين تعمل المؤسسة على تقسيم مهام الموظفين لتخفيف الأعباء عليهم لاكتساب معارف جديدة وتحديد نقاط الضعف.

2. البعد الثاني: تخزين المعرفة

الجدول رقم (3-6): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
منخفض	4	0,504	1,43	6. تخزين المؤسسة الحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها
منخفض	5	0,449	1,26	7. تسعى المؤسسة لتطوير نظام المعلومات يسهل في عملية اتخاذ القرار
منخفض	3	0,503	1,43	8. تملك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف

منخفض	<u>1</u>	0,504	1,56	9. ترتب وترمز المؤسسة المعلومات وتخزينها لوصول استخدامها
منخفض	<u>2</u>	0,507	1,46	10. توجد في المؤسسة القوانين والتعليمات الكافية لتسهيل العمل
منخفض		0,229	1,43	البعد الثاني: تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني تخزين المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,43) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,26 - 1,56) حيث " العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,56) أي أن المؤسسة ترتب وترمز المعلومات وتخزينها لوصول استخدامها ، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,46) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة، أنه توجد في المؤسسة القوانين والتعليمات الكافية لتسهيل العمل ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تملك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف " بمتوسط حسابي (1,43) ، تليها العبارة رقم 06 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,43) ما يدل على أن المؤسسة تخزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها. وأخيراً نجد العبارة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1,26) أين تسعى المؤسسة لتطوير نظام المعلومات يسهل في عملية اتخاذ القرار

البعد الثالث: توزيع المعرفة

الجدول رقم (3-7): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	<u>4</u>	0,504	1,43	11. يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العمال في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل
منخفض	<u>1</u>	0,739	2,06	12. تعمل المؤسسات على توزيع وتعميم المعرفة عن طريق إصدار دوريات ونشرات
منخفض	<u>3</u>	0,507	1,53	13. تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات و ورشات عمل داخلية من اجل توزيع المعرفة

منخفض	<u>5</u>	0,490	1,36	14. تقوم المؤسسة على رسكلة الموظفين وأقامت دورات تدريبية لتطوير المهارات
منخفض	<u>2</u>	0,571	1,53	15. تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استعادة موظفيها منها
منخفض		0,251	1,58	البعد الثالث: توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,58) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,36 - 2,06) حيث "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2,06) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن المؤسسات تعمل على توزيع وتعميم المعرفة عن طريق إصدار دوريات ونشرات ، أما "العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,53) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة، على أن المؤسسة تسعى إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استعادة موظفيها منها ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات و ورشات عمل داخلية من اجل توزيع المعرفة " بمتوسط حسابي (1,53) ، أما العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,43) ما يدل أنه يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العمال في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل ، وأخيراً نجد العبارة رقم 14 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1,36) أن المؤسسة تقوم على رسكلة الموظفين وأقامت دورات تدريبية لتطوير المهارات

1. البعد الرابع: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (3-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	<u>5</u>	0,430	16.تملك المؤسسة الأدوات والتجهيزات اللازمة لتطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة
منخفض	<u>2</u>	0,572	17.يمكن المؤسسة لموظفيها تطبيق المعرفة واستخدامها
منخفض	<u>4</u>	0,614	18.تحفيز العمال على تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان

العملي				
منخفض	<u>3</u>	0,568	1,43	19. تعطي المؤسسة أولوية لتطبيق المعرفة
منخفض	<u>1</u>	10,57	1,50	20. تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال استخدام وتطبيق المعرفة المتحصل عليها
منخفض		0,342	1,40	البعد الرابع: تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع تطبيق المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,40) ودرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,23 - 1,50) حيث "العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,50) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استخدام وتطبيق المعرفة المتحصل عليها ، أما "العبارة رقم 17" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,50) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة ، على أنه يمكن المؤسسة لموظفيها تطبيق المعرفة واستخدامها ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعطي المؤسسة أولوية لتطبيق المعرفة " بمتوسط حسابي (3,63) ، أما العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (1,23) ما يدل على ان المؤسسة تملك الأدوات والتجهيزات اللازمة لتطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " الأبعاد الأساسية للأداء المتميز في المؤسسة"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور الأبعاد الأساسية المتميز في المؤسسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

البعد الأول: العمليات الداخلية والخارجية

الجدول رقم (3-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	0,430	1,23	1. يعتبر العنصر البشري المورد الفعال في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها
منخفض	0,479	1,33	2. تعمل المؤسسة على استغلال استثماراتها بطريقة فعالة لمواجهة المنافسين
منخفض	0,504	1,43	3. تسعى المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتوفرة وترشيد نفقاتها
منخفض	0,571	1,53	4. تسعى المؤسسة في مراقبة الأداء الناتج عن التغييرات في المحيط الخارجي ويمكن أن يظهر في الناتج المتحصل عليها
منخفض	0,568	1,56	5. يلزم على المؤسسة استغلال الفرص والاستعداد للتهديدات لأنه يصعب التحكم فيها فيما بعد
منخفض	0,218	1,42	البعد الأول: العمليات الداخلية والخارجية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: العمليات الداخلية والخارجية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,42) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,23- 1,56) حيث "العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة

متوسطة على أنه يلزم على المؤسسة استغلال الفرص والاستعداد للتهديدات لأنه يصعب التحكم فيها فيما بعد ، أما "العبارة رقم 04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,53) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، ما يدل على أن المؤسسة تسعى في مراقبة الأداء الناتج عن التغييرات في المحيط الخارجي ويمكن أن يظهر في الناتج المتحصل عليها في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسعى المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتوفرة وترشيد نفقاتها " بمتوسط حسابي (1,43) ، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,33) ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استغلال استثماراتها بطريقة فعالة لمواجهة المنافسين ، وأخيراً نجد العبارة رقم 01 وبمتوسط حسابي (1,23) أين يعتبر العنصر البشري المورد الفعال في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

البعد الثاني: رضا العملاء - الزبائن -

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	0,430	1,23	6. يعمل موظفو المؤسسة على الاستقبال الجيد المتبادل مع العملاء عند التعامل معهم
منخفض	0,429	1,23	7. تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن معلومات يخص زبائنها
منخفض	0,449	1,26	8. تعطي المؤسسة أهمية للعملاء المتخولون عن التعامل معها وسماع لشكاوى المقدمة
منخفض	0,507	1,46	9. تسعى المؤسسة على تلبية حاجيات عملائها وتحليلها ودراستها لتحقيق الرضاء
منخفض	0,498	1,40	10. تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل
منخفض	0,220	1,32	البعد الثاني: رضا العملاء - الزبائن -

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني رضا العملاء - الزبائن - وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,32) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,23-1,46)

حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,46) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة تسعى في تلبية حاجيات عملائها وتحليلها ودراستها لتحقيق الرضاء ، أما"العبارة رقم 10"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,40) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة، ما يدل على أن المؤسسة تسعى لخدمة العملاء بشكل عادل في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تعطي المؤسسة أهمية للعملاء المتخلون عن التعامل معها وسماع لشكاوى المقدمة " بمتوسط حسابي (1,26) ، تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,23) ما يدل على ان المؤسسة تسعى باستمرار للبحث عن معلومات يخص زبائنها ، وأخيراً نجد العبارة رقم 06 وبمتوسط حسابي(1,23) أين يعمل موظفو المؤسسة على الاستقبال الجيد المتبادل مع العملاء عند التعامل معهم.

البعد الثالث: النمو والتعلم

الجدول رقم (3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	0,507	1,46	11. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي
منخفض	0,626	1,43	12. تسعى المؤسسة إلى ترقية مستوى أداء العاملين فيها
منخفض	0,449	1,26	13. تساعد المؤسسة العاملين في تحسين أدائهم
منخفض	0,595	1,70	14. الإدارة حريصة على أبرام عقود مع جهات أخرى للتدريب والتعليم
منخفض	0,506	1,46	15. تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
منخفض	0,259	1,46	البعد الثالث: النمو والتعلم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث النمو والتعلم وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,46) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث

موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1,26-1,70) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن الإدارة حريصة على أبرام عقود مع جهات أخرى للتدريب والتعليم ، أما"العبارة رقم 15 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,46) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة ، ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي " بمتوسط حسابي (1,46) ، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,43) ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى ترقية مستوى أداء العاملين فيها ، وأخيراً نجد العبارة رقم 13 وبمتوسط حسابي(1,26) أين تساعد المؤسسة العاملين في تحسين أدائهم.

البعد الرابع: قياس الأداء

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
منخفض	<u>2</u>	0,571	1,53	16. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي
منخفض	<u>5</u>	0,466	1,30	17. تسعى المؤسسة إلى ترقية مستوى أداء العاملين فيها
منخفض	<u>4</u>	0,571	1,46	18. تساعد المؤسسة العاملين في تحسين أدائهم
منخفض	<u>1</u>	0,621	1,60	19. الإدارة حريصة على أبرام عقود مع جهات أخرى للتدريب والتعليم
منخفض	<u>3</u>	0,507	1,46	20. تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
منخفض		0,308	1,47	البعد الرابع: قياس الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع قياس الأداء وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1,47) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن

مجال الموافقة (من 1 إلى 1.80 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (منخفض) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.64-1,60) حيث "العبرة رقم 19 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1,60) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن الإدارة حريصة على أبرام عقود مع جهات أخرى للتدريب والتعليم ، أما "العبرة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1,53) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة متوسطة ، ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات " بمتوسط حسابي (1,46) ، تليها العبرة رقم 18 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1,46) ما يدل على أن المؤسسة تساعد العاملين في تحسين أدائهم ، وأخيراً نجد العبرة رقم 17 وبمتوسط حسابي (1,30) أين تسعى المؤسسة إلى ترقية مستوى أداء العاملين فيها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (3-13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.121	0.854	المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة
0.154	0.884	المحور الثاني: الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.121 والمحور الثاني: 0.154 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن

بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية سنعتمد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (3-14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.779	0.000	0.577	38.154	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.284 + 0.779x + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.779$) غير دال إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.577$) ما يدل على أن لإدارة المعرفة لا دور في تحسين الأداء المتميز حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=38.154$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

▪ الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (3-15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.376	0.000	0.274	10.568	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.891 + 0.376x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.376$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.274$) ما يدل أن لتوليد المعرفة دور بنسبة (27.4%) في تحسين الأداء المتميز حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=10.568$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة

(H_1) يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (3-16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار

(H ₁)	0.039	0.001	0.846	0.026-
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 3x0.026+1.458Y=-				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت B=- (0.026) غير دالة إحصائية أكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.001) ما يعني أن تخزين المعرفة لا تساهم في تحسين الأداء المتميز حسب إجابات عينة الدراسة.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نقبل الفرضية الصفرية (H₀) نرفض الفرضية البديلة (H₁) لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
- الفرضية البديلة (H₁): يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم(3-17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.348	0.002	0.291	11.480	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: x ₃ +e _i Y= 0.868+0.348				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.348) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.291) ما يدل أن لتوزيع المعرفة دور بنسبة (29.1%)

في تحسين الأداء المتميز حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=11.480) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (3-18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.325	0.000	0.472	25.001	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $x_3+e_i \quad 325+0.0.962Y=$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية ذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.325) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.472$) ما يدل أن لتطبيق المعرفة دور بنسبة (47.2%) في تحسين الأداء المتميز حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=25.001) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - شركة بكار لصناعة العمدة الكهربائية المنطقة الصناعية وادي العنودة من خلال التعريف والنشأة وتقسيمات الهيكل التنظيمي واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لنتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية في حين لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية أما لتوزيع المعرفة و لتطبيق المعرفة دور في تحسين الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية .

الختامة

الخاتمة

عند الانتهاء من البحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا من خلال الدراسة الميدانية حول إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز في شركة بكار للإشغال العمومية ثم التوصل إلى بعض النتائج التي كنت أصبو إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات.

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال نتائج المحور الأول والمتمثلة في أن القيادة التنظيمية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن القيادة التنظيمية دور كبير ينعكس إيجابا على مردود الإدارة وذلك من خلال تعزيز التشاور مع الموظف وتهيئة الجو المناسب، حيث تعتبر أساسا هاما في تشكيل بنية العمل داخل المنظمة، وتحديد سلوكيات وطريقة تعاملاتهم، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الأول.

ومن خلال نتائج المحور الثاني والمتمثلة في أن القوى البشرية تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية، فقد استخلصنا أن للقوى البشرية دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك باعتبار أن العنصر البشري يعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسة ورأس مالها الفكري حيث أن للتشاور والتحفيزات المادية والمعنوية الأثر الكبير على مردوده الإنتاجي ولتحقيق التميز والتفوق لابد من وضع الموظف من أولويات المؤسسة من خلال تهيئة بيئة العمل، ومنح العمال الحقوق والحوافز بعدالة، والعمل على استشارة الموظف لتقديم الأفكار وخلق المعارف التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثاني.

كما أظهرت نتائج المحور الثالث والمتمثلة في أن لتكنولوجيا المعلومات تعتبر كخيار استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الأداء المتميز وذلك راجع إلى أن لابد من التحول إلى النظام التكنولوجي لمواكبة التطورات العلمية في مجال التسيير، حيث تعتبر أن التكنولوجيا خيارا استراتيجيا إضافة إلى التخلي عن الأعمال الورقية التي تنقل على العمل ولا بد من وجود برامج حماية وحواشيب عالية الجودة إضافة إلى أن شركة بكار للإشغال العمومية يتوفر على عدد لا بأس به من الإمكانيات التكنولوجية، وهذا ما يدل علي تحقق الفرض الثالث لإدارة المعرفة مساهمة كبيرة في تحقيق التقدم في عملية إدارة المؤسسة فهي توفر للإداريين والمسيرين معرفة كاملة حول القيادة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وكيفية استغلال عنصرها البشري في ظل التطور التكنولوجي والثورة المعرفية. حيث تبحث شركة بكار للإشغال العمومية إلى تجسيد هذه

المقومات من ترسخ القيادة التنظيمية و تأهيل المورد البشري ومواكبة التطور التكنولوجي بهدف تحقيق أهداف الإدارية من تسيير وأعداد الخطط وتنظيم ورقابة العمل.

في ضوء استعراضنا لأهم النتائج سنقوم بتقديم بعض الاقتراحات :

* إعداد وتكوين البيئة المناسبة التي تمكن من أداء الوظائف والإعمال بشكل يسير وترسيخ المعرفة للعاملين لاستغلالها أثناء الأعمال والعمل على تكوين فرق عمل إثراء أداء الوظائف لزيادة الإنتاج وسرعته لضمان والاستمرارية.

* الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة مع وضع نظام عادل للحوافز والترقيات بهدف ضمان استثمار الطاقات البشرية مما يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وكذا العمل على جلب موظفين ذوي خبرة في المجال ومتخصصين.

* الاعتماد على نظام التشاور مع الموظفين مما يشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة وليس كأفراد عاملين فيها، والعمل على مبدأ تبادل الآراء مع العاملين الذي بدوره تقديم أفكار جديدة من شأنها رفع من مستوى الأداء.

* الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والتخلي على الأعمال الورقية التي أصبحت من الأعمال التقليدية والعمل على تكوين فريق عمل متخصص في التصميم والبرمجة يشرف على كافة عمليات الحوسبة والتطور.

- أفاق البحث :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات، والمعطيات المتوفرة، والتي يمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب، وأفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد اقترحت عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

دور تنمية إدارة المعرفة في تحقيق جودة مخرجات مؤسسات الاقتصادية؛

دور تطوير الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي؛

الاستثمار في رأسمال البشري وعلاقته بتميز الأداء؛

أساليب تنمية الكفاءات في مؤسسات الاقتصادية ؛

أثر تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية؛

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو بكر الحاج آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء (تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2009
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد، 2013
- 3- احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999
- 5- الزبيدي حسين سالم، السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2013.
- 5 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد، 2010
- 6- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، غ م، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011
- 7- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006
- 8- الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005
- 9- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004
- 10- المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006
- 11- أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005
- 12 -إيمان قמוש، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2011،
- 13- بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012،
- 14- بومدين يوسف، د دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 ،
- 15- حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
- 16- حمزة محمد الجبوري، جودة الخدمات ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق، العدد 2013، 34
- 17- خالد القضاة، معوقات الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، رسالة ماجستير، إدارة عامة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، 2007
- 18 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

- 19-خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
- 20-خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 21-صالح عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- 22-دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006
- 23-ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007/ 2008
- 24-رضا إبراهيم الملجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010
- 25-زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008
- 26-سمير عزيز البادي، عثمان زيد الكيلاني، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق- والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013
- 27-صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة للنشر، طرابلس، 1994
- 28-طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الدانمرك، 2011/2010
- 29-فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 -
- 30-عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية و القانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012
- 31-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 32-عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الإيزو)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
- 33-عبد الله حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
- 34-عبد المعطي محمد البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية للاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014
- 35-شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 13، جوان، 2013
- 36-عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2010 ،
- 37-علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- 38-علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001
- 39-عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التمييز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013

- 40- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 -
- 41- عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 42- عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- 43- فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 44- فليسي ليندة، واقع الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012
- 45- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- 46- محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011
- 47- مأمون الدرادكة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 48- مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر، 2012
- 49- محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010
- 50- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
- 51- محمد مهدي السام ارنئي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، - الأردن، 2006
- 52- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.
- 53- مريم بلحاج، الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، جامعة تلمسان، الجزائر، 14-15 نوفمبر، 2016
- 54- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012
- 55- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن، 2005
- 56- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز لأداء؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011
- 57- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن - 2009
- 58- هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- 59- وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

60- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية و تخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009

المراجع الأجنبية :

- 1- Daniel Reig, Larousse - Bordas, 1997.
- 2- R.Kelley, **How to be astar at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed**, <http://www.summaries.com>, 19-03-2017 a 10:00.

قائمة الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية : 2021/2022

تخصص : إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة في الإدارة العامة شركة بكار للأشغال العمومية وحدة إنتاج
الأعمدة الكهربائية بالوادي:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماجستير في
علوم التسيير تخصص إدارة العمال حول الموضوع الموسوم بالعنوان (دور إدارة المعرفة
في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة – شركة بكار لصناعة
الأعمدة الكهربائية المنطقة الصناعية وادي العنودة) ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا
باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية أملينا أن تفضلو باستيفاء هذا الاستبيان للإجابة عن
الأسئلة المطروحة عليكم على ثقة من إن إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية بالاهتمام
بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.
نحيطكم علما بان كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم
إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ملاحظة : يكفي للإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة المناسبة بوضع العلامة (X)

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر :

3- المؤهل العلمي (الدبلوم) :

4- سنوات الخبرة :

5- الوظيفة :

القسم الثاني : الفقرات المشكلة للاستبيان

المحور الأول : أبعاد إدارة المعرفة

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توليد المعرفة	01	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لذوي الخبرة لتوجيه الأفراد والتفاعل معهم				
	02	تعطي المؤسسة المجال الواسع أمام الأفراد المتميزين من أجل تحفيزهم على الإبداع				
	03	يعبر العمل الجماعي سيمة من سيمات المؤسسة لتوليد المعرفة ومشاركتها				
	04	تساعد المؤسسة على دعم التجارب الرائدة في المؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة				
	05	تعمل المؤسسة على تقسيم مهام الموظفين لتخفيف الأعباء عليهم لاكتساب معارف جديدة وتحديد نقاط الضعف				
تخزين المعرفة	06	تخزن المؤسسة الحلول والمواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها				
	07	تسعى المؤسسة لتطوير نظم المعلومات يسهل في عملية اتخاذ القرار				
	08	تملك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف				
	09	ترتب وترمز المؤسسة المعلومات وتخزينها لوصول استخدامها				
	10	توجد في المؤسسة القوانين والتعليمات الكافية لتسهيل العمل				
توزيع المعرفة	11	يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العمال في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل				
	12	تعمل المؤسسات على توزيع وتعميم المعرفة عن طريق إصدار دوريات ونشرات				
	13	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات وندوات وورشات عمل داخلية من أجل توزيع المعرفة				
	14	تقوم المؤسسة على رسكلة الموظفين وأقامت دورات تدريبية لتطوير المهارات				
	15	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها				

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبيان	رقم الفقرة
					تملك المؤسسة الأدوات والتجهيزات اللازمة لتطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب والأجهزة المتطورة	16
					يمكن المؤسسة لموظفيها تطبيق المعرفة واستخدامها	17
					تحفيز العمال على تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان العملي	18
					تعطي المؤسسة أولوية لتطبيق المعرفة	19
					تسعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال استخدام وتطبيق المعرفة المتحصل عليها	20

تطبيق المعرفة

المحور الثاني : الأبعاد الأساسية للأداء المتميز في المؤسسة

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العمليات الداخلية والخارجية	01	يعتبر العنصر البشري المورد الفعال في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها				
	02	تعمل المؤسسة على استغلال استثماراتها بطريقة فعالة لمواجهة المنافسين				
	03	تسعى المؤسسة في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتوفرة وترشيد نفقاتها				
	04	تسعى المؤسسة في مراقبة الأداء الناتج عن التغيرات في المحيط الخارجي ويمكن أن يظهر في الناتج المتحصل عليها				
	05	يلزم على المؤسسة استغلال الفرص والاستعداد للتهديدات لأنه يصعب التحكم فيها فيما بعد				
رضاء العملاء - الزبائن -	06	يعمل موظفو المؤسسة على الاستقبال الجيد المتبادل مع العملاء عند التعامل معهم				
	07	تسعى المؤسسة باستمرار للبحث عن معلومات يخص زبائنها				
	08	تعطي المؤسسة أهمية للعملاء المتخلون عن التعامل معها وسماع لشكاوى المقدمة				
	09	تسعى المؤسسة على تلبية حاجيات عملائها وتحليلها ودراستها لتحقيق الرضاء				
	10	تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل				
النمو والتعلم	11	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي				
	12	تسعى المؤسسة إلى ترقية مستوى أداء العاملين فيها				
	13	تساعد المؤسسة العاملين في تحسين أدائهم				
	14	الإدارة حريصة على أبرام عقود مع جهات أخرى للتدريب والتعليم				
	15	تعمل المؤسسة على تطوير تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات				

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الاستبيان	رقم الفقرة
					تسعى المؤسسة على وضع معايير لقياس أداء الموظفين	16
					تساعد المؤسسة العاملين في تطوير والتحسين المستمر	17
					تساعد المؤسسة الموظفين إلى المستويات العلى للأداء	18
					تعطي المؤسسة الحرية في طريقة الأداء	19
					تستخدم المؤسسة نظام على جميع المستويات	20

قياس الأداء