

جامعة 8 ماي 1945
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

دور إدارة المعرفة في تميز الأداء في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية LMD
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الاستاذ:
د. بوقنور إسماعيل

إعداد الطالبتين :
جميلي نسيمة
روابح نييلة

لجنة المناقشة

رئيسا	أ. بوستي توفيق
مشرفا ومقررا	د. بوقنور إسماعيل
عضوا	أ. لبال نصر الدين

الموسم الجامعي : 1436-1437هـ / 2015-2016م

جامعة 8 ماي 1945
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

دور إدارة المعرفة في تميز الأداء في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية LMD
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الاستاذ:
د. بوقنور إسماعيل

إعداد الطالبتين :
جميلي نسيم
روابح نييلة

لجنة المناقشة

رئيسا	أ. بوستي توفيق
مشرفا ومقررا	د. بوقنور إسماعيل
عضوا	أ. لبال نصر الدين

الموسم الجامعي : 1436-1437هـ / 2015-2016م

الإهداء

- ✓ إلى والديّ أطال الله في عمرهما وأبقاهما في صحة وعافية، واللذان كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى فيما أنا فيه الآن، وبك معاني البر والإحسان فيا ربي اغفر لهما وارحمهما كما ربياني صغيراً.
- ✓ إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء " إيمان، محمد، وثام "
- ✓ إلى زوجي الغالي الذي ساندني ودعمني وفقه الله وأعانني.
- ✓ إلى ابنتي الحبيبة " لجيه " حفظها الله ورعاها
- ✓ إلى أمي الثانية " فاطمة الزهراء " أدامها الله وحفظها
- ✓ إلى عزيزاتي " هناء ودلال "
- ✓ إلى زميلتي التي رافقتني في هذا العمل، الغالية " نبيلة "
- ✓ إلى صديقاتي وكل من أسدى لي معروفاً أو نصحاً أو عوناً " نبيلة، سمرة، رندة، سميحة، ياسمين، أميرة، جهيدة، هاجر، هجيرة "
- ✓ إلى طلبة العلم والمعرفة.

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا العمل

اهراء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله اعمالكم ورسوله و المؤمنون)

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكره ... و لا يطيب النهار الا بطاعتك ... و لا تطيب اللحظات الا
بذكره ... و لا تطيب الاخرة الا بعفوه ... و لا تطيب الجنة الا برؤيتك الله جل جلاله
الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة و نصح الامة ... الى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من كله هبة ووقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار .. الى من احمل اسمه بكل
افتخار .. اطال الله في عمره *والدي العزيز*

الى ملاكي في الحياة ... الى معنى الحب و الحنان، الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها
بلسم جراحي الى اغي الحباب *امي الغالية*

الى من بهم اكبر و بهم اتسب المحبة و القوة " اميه، سمية، خولة، اسامة " *اخوتي*

الى من عملت معي بكل لتمام هذا العمل، الى صديقتي و اختي ورفيقة دربي *نسيمة*

الى اخوتي التي ام تلدهم امي صديقاتي الحبيبات *نسيمة ، ميمونة، ردة، سمرا، ايمان،
ياسميه، كوثر، سميحة، شيما*

الى جميع اساتذة و طلبة قسم علوم سياسية دفعة 2016 سنة ثانية ماستر

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا العمل

-نبيلة-

شكر وتقدير

نشكر الله العلي القدير على أن من علينا بنعمة الإسلام والعلم،

وأن أعاننا على إتمام هذا العمل، فله الفضل والمنه .

الشكر موصول للأستاذ المشرف: الدكتور " إسماعيل بوقنور"،

الذي شرفنا بمتابعته وتوجيهه في هذا العمل،

فله منا كل التقدير والإحترام

نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بالنصيحة

" نسيمَة – نبيلة "

مقدمة

مقدمة

أدت التطورات التكنولوجية دوراً بارزاً في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية. كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت مورداً ثرياً لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى، ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب، بل وعلى البرمجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب للأفراد. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جداً لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته.

لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حالياً من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً في عصر اكتسب تسميته من سيادتها، وبالفعل تعد المعرفة حالياً من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها.

كما أحدثت التطورات الدراماتيكية المعاصرة في بيئة المنظمات عموماً، تغيراً جوهرياً في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها. الأمر الذي انعكس في طوفان الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في طروحاتها وحلولها، كي ترتقي بالمنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

ولعل في أطروحة عمليات إدارة المعرفة، ما يشير إلى آليات تحمل معها الآفاق النظرية والممكنات التطبيقية لمدخل يوفر امتيازاً لمهام إعادة هندسة المنظمات واستراتيجيتها ونماذج عملياتها، الأمر الذي حاولنا إدراكه وربما توظيفه على وفق متطلبات التحول الرقمي للمنظمات، خاصة في ما يتعلق بتحسين الأداء والبحث عن الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.

1- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث في فهم أهمية إدارة المعرفة، على أساس أنها حقل ومجال معرفي يعامل رأس المال الفكري على أنه أصول " موجودات " يمكن إدارتها، وبسبب عمل المؤسسات في بيئة تتميز بالسرعة وكثرة متغيراتها مع زيادة حدة المنافسة في سوقها، الامر الذي يدعوها إلى البحث عن آليات تجعلها قادرة على التنافس، من هنا تبرز أهمية الدراسة في كونها تعد مدخلا ملائما للتعامل مع البيئة، وفي ضوء هذا نبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- زيادة الرصيد المكتبي للكلية والقسم بمساهمة بحثية تدخل في إطار تخصص التنظيم الإداري.
- إبراز دور وأثر إدارة المعرفة وعملياتها في تطوير القدرات المميزة في المؤسسات الخدمائية والإنتاجية.
- تبرز أهمية الدراسة في زيادة الدعم المؤسسي لبعض المنظمات التي تسعى إلى البحث عن تحسين أدائها وتطويره

2- أهداف الدراسة:

شكل إطلاعنا المتواضع حول ما ورد عن إدارة المعرفة في العديد من الكتب، الدوريات والمجلات فضلا على ماصدر من تقارير عن بعض المؤتمرات والندوات، قناعة كافية لإدراك مالأهداف التي يمكن ان تحققها دراستنا لموضوع تحسين الأداء من خلال كيفية تسيير المعارف وتنظيمها داخل المؤسسات. ومنه نورد بعض أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية إدراك عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز الوظيفي من حيث الأداء.
- إبراز الحاجة إلى المعرفة وكيفية إدارتها، وتطبيق عملياتها في القدرات المميزة للمؤسسة.
- إختبار العلاقة المتبادلة بين زيادة المعرفة وطرق إدارتها من جهة، والقدرات المميزة للاداء الوظيفي من جهة أخرى.

3- إشكالية الدراسة:

تتسم البيئة المؤسساتية العامة بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم، فضلا عن صعوبات التنبؤ بما قد يحصل في المستقبل، مما قد يشكل تحديا لمؤسسات الاعمال، التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العنصر البشري والذي يعد المصدر الرئيس لتوليد المعرفة وإدارتها، لهذا فإن إختلاف العلاقة بين الأداء الوظيفي للمؤسسات وطبيعة عملها من مؤسسة إلى اخرى، راجع لمدى إمتلاكها للمعرفة وكيفية إدارتها، من هنا تبرز إشكالية دراستنا وهي:

كيف تسهم إدارة المعرفة في خلق وتطوير القدرات المميزة للأداء الوظيفي

للمؤسسات؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وعملياتها؟ والقدرات المميزة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأستراتيجياتها من جهة، و الاداء المؤسسي من جهة أخرى؟
- هل يؤدي توفر إدراك إدارة المعرفة للعمليات والإمكانيات المتوفرة إلى تطوير قدرات المؤسسة المميزة؟
- ما أهمية كل من الأسس الإستراتيجية، والأسس التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة ؟
- ماهي طبيعة ومستوى وأبعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة.

4- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية للدراسة:

تتمثل دراستنا في مجال إدارة المعرفة وطبيعة العلاقة بينها وبين زيادة مستوى الأداء المؤسسي، ولقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكيكدة- كنموذج عن المؤسسات الخدمتية في مجال تكنولوجيا الإتصال والإعلام.

الحدود الزمانية للدراسة:

كما تم عرضه أنفا فإن الدراسة كانت في مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى نهاية شهر ماي 2016، وهذه تعتبر الفترة التي قمنا بدراسة الجانب التطبيقي للموضوع.

05- فرضية الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية، التي ستجرى إختبارها وإستخلاص النتائج من خلالها:

هناك علاقة إرتباطية بين عملية توفير المعرفة وإدارتها وعملياتها، وزيادة مستوى الأداء الوظيفي المرتبط بتحسنه وتميزه.

الفرضيات الثانوية:

- كلما إزداد إهتمام المؤسسة بالمعارف الموجودة لديها، زادت أداء الموظفين وإلمامهم بوظائفهم.
- إذا كانت المؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية، فإن عملية الإهتمام بالعنصر البشري تعد أفضل ميزة إذا ما تم إستثمارها.
- إن ما تملكه المؤسسة من تكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة، يعد مكسبا تنافسيا في مجال تحقيق المعرفة وخزنها والإحتفاظ بها.
- هناك علاقة دائما بين تحسن الأداء وتميزه، ودرجة إهتمام المؤسسة بالأطر الإبداعية الموجودة لدى موظفيها.

6- الإطار النظري للدراسة:

لقد ركزنا في هذه الدراسة على عمليات الإدارة التي تمتد إلى ما هو أبعد من مجرد موضوع الفرد أو الجماعة والإحاطة بالأعمال والسلوكيات في المؤسسة وعلى كافة المستويات . وتتضمن إدارة السلوك على المستوى التنظيمي مواضيع القيادة، المرؤوسين، الحوافز، التدريب، تحسين الفعالية التنظيمية، الأداء المتميز، إدارة الجودة والأداء المتميز.

كما إعتدنا على نظريات وأبحاث السلوك التنظيمي، كمساهمات إيجابية لإثراء الموضوع وطبيعة الدراسة معا، لهدف تفسير المعارف والمتغيرات بحيث يمكن للقيادة استخدامها وتقديم اقتراحات وفرضيات يمكن استخدامها بشكل علمي لبحث العمليات الإدارية والسلوكية التنظيمية، ولفهم ما يجري على صعيد المؤسسات وما يمكن فعله لتحسين الأداء.

7- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

تم إنشاء اتصالات الجزائر سنة 2000، وهي ، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. ولها عدة فروع في ولايات الوطن، واخترنا إتصالات الجزائر بسكيدة كمجتمع للدراسة.

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة الذين وجهت إليهم الإستبانة، من خلال توزيعها على مختلف المواقع الإدارية الموجودة في المؤسسة، بمختلف تخصصاتها وأقسامها، وقد تم توزيع 13 إستمارة بشكل مباشر على الأفراد عينة البحث، وقد أستردت جميعها، كما روعي تحديد المواصفات المهنية، لمعرفة المستوى العلمي والثقافي، من خلال عدد سنوات الخبرة والتحصيل الدراسي لعينة البحث.

8- منهجية الدراسة:

لقد سبق الإشارة إلى أن هذه الدراسة هي دراسة تحليلية لظاهرتين معينتين وهي إدارة المعرفة وتحسن الأداء الوظيفي، وبالتالي المنهج المتبع في هذا البحث هو منهج الوصفي التحليلي كطريقة عملية لوصف وتحليل الظاهرة عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها، الذي يعتبر طريقة من الطرق المرتبطة بالظواهر الإنسانية الضامنة لبحث أكاديمي يتميز بالأسلوب العلمي والتحليلي للوصول إلى غاية واحدة وهي الحقيقة.

بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يتميز بالتعرف على وضعية معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، هذا فضلاً على المقرب المؤسسي الذي يعتمد على دراسة بنية المؤسسة وتحليل طبيعة العلاقة بين جزئيات النظام الهيكلي ككل، وكذا المقرب البنائي الوظيفي الذي يتلائم مع طبيعة دراستنا لهذا الموضوع.

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قدمت الباحثة سوزان صالح دروزة دراسة ماجستير موسومة ب: **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي**، وهي دراسة تطبيقية أجريت على وزارة التعليم العالي الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 3 بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء في وزارة التعليم العالي في الأردن، كما خرجت بعدت توصيات من بينها: ضرورة وضع خطة لترسيم إدارة المعرفة، وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة ومجالاتها وعملياتها وبرامجها وتطبيقاتها فيما يتعلق ببرامج التدريب وندوات النقاش في المؤتمرات العلمية في وزارة التعليم العالي.

الدراسة الثانية:

بعنوان: **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير للباحث:

يخصية سمالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004 حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الـديزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الـديزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثالثة:

بعنوان: المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة "دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير للباحثة: قديد فوزية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 – 2006.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الدور البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على الدور البشري وكيفية تفعيله من خلال مجموعة من المداخل كالاتصال، التمكين وإدارة المعرفة، كما ركزت كذلك على إبراز مساهمة الدور البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وعملت على إسقاط كل ما هو نظري على الجانب التطبيقي الذي تضمن دراسة خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الدراسة الرابعة:

رسالة ماجستير قدمها عبد المحسن أحمد حاجي الحسن، بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في مؤسسة زين للاتصالات الكويتية، فقد إنطلق في إشكاليته من أن الموارد البشرية بتسهم شكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأُنظمة على كافة

المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية، كما أن الإهتمام بالموارد البشرية وبشكل مستمر يشكل أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي.

10- هيكل الدراسة:

قدمت الدراسة عبر ثلاث فصول تفسيرية توضيحية وتحليلية، لموقع إدارة المعرفة وأهميتها في زيادة وتحسين الأداء في المؤسسة، فعرضنا **الفصل الأول** والذي عنوانه ب: إدارة المعرفة: الإطار المعرفي والنظري، وقسمناه إلى ثلاث مباحث توضيحية عبر مجموعة مطالب تقرب لنا الصورة المفاهيمية لإدارة المعرفة بالإضافة إلى المقاربات النظرية التي تقرب لنا أهم جزئيات الدراسة.

أما **الفصل الثاني**، والذي معنون ب: الأداء المؤسسي: بين التميز وتفعيل إستراتيجيات إدارة المعرفة، وقسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث تفسيرية، ويعتبر هذا الفصل هو توضيح العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات الموجودة في الدراسة وهي إدارة المعرفة من جهة كمتغير مستقل وكذا التميز في الأداء المؤسسي.

أما **الفصل الثالث** فهو الجانب التطبيقي في الدراسة، حيث ختمنا بحثنا بدراسة تطبيقية كمحصلة للجانب النظري الذي عرضناه في الفصول السابقة، وهو ما تم من خلال دراسة في أحد المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتعلق الأمر بمؤسسة إتصالات الجزائر، ممثلة في احد فروعها في ولاية سكيكدة، وتم توزيع إستثمارات تتضمن مجموعة أسئلة تتعلق بموضوع البحث على موظفي المؤسسة، وفي الأخير قمنا بتحليلها وعرض نتائج هذه الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة: الإطار المعرفي والنظري

تقديم الفصل:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

هذا وتعتبر إدارة المعرفة أحد أهم التغيرات التي يجب أن تستفيد منها المنظمات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ففي هذا الفصل سوف نحاول تقديم الماهية المعرفية والتوضيحية لمضمون المعرفة في حد ذاتها، وإدارة المعرفة وكذا رأس المال الفكري، نهيك عن ما تتضمنه المنظمة المتعلمة من أهمية في مجال المنافسة والتسيير، وهذا ما سنقدمه في هذا الجزء من الدراسة عبر ثلاث مباحث مقسمة إلى مطالب توضيحية تفسيرية.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للمعرفة: مفهومها ومقوماتها

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة. نهيك عن الإستغلال الأمثل للخبرات والكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة، لهذا فإن العديد من المفاهيم الحديثة تناولت العنصر الفكري في المؤسسة بالتحليل والتفسير على إختلاف وجهات النظر فيها، إلا أنها تتفق على أهميته في المخطط الإداري.

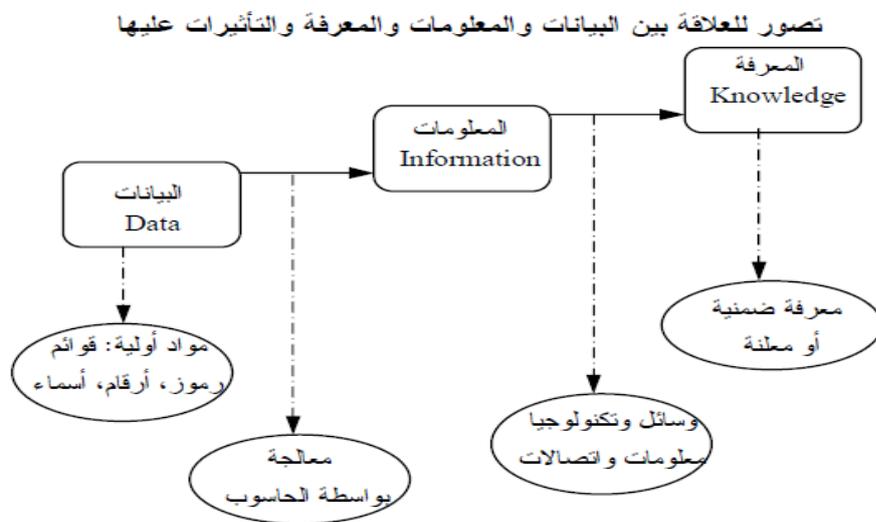
المطلب الأول: ماهية المعرفة

يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية (*organizational knowledge*) من منظورات ثلاثة، فقد يقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة، (*a state of knowing*) بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشئ ما، أى أن يعرف عن شئ (*know-about*) من خلال الخبرة أو الدراسة أو آليهما. ويركز هذا المنظور على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة، أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة. كما يستخدم المصطلح أيضاً ليشير إلى القدرة على الفعل، (*capacity for action*)، بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما، أي أن يعرف كيف (*know-how*) بالتزامن مع القيام بالعمل. أما المنظور الثالث فينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي ما نطلق عليه جسد المعرفة (*body of knowledge*) والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث

ومعادلات وبرمجيات وما شابه ذلك . أي أن هذا المنظور ينطلق من النظر إلى المعرفة باعتبارها شئ يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات¹.

كما أن هناك من يشير إلى المعرفة بإرتباطها بالبيانات والمعلومات، حيث تعد البيانات المادة الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الإستفادة منها . ثم تأتي المعرفة ومن خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية، وأما الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة، التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق، وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج، والذي يضيف بأن القرار السليم هو الذي يعتمد على المعرفة السليمة، وأن أي منظمة تقوم على المعرفة هي التي ستكون قادرة على البقاء والاستمرار².

الشكل رقم: (01)



المصدر: العلي ، وآخرون، " مدخل إلى إدارة المعرفة"، الأردن: دار المسير، الطبعة الثانية ، 2009،

ص115

¹ Martensson , Maria , "A critical review of knowledge management as a management tool", The Journal of knowledge Management , Vol. 4 No. 3 ,2000, p. 205

² عبدالرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دمشق: دار وائل،

ولقد عرفت المعرفة كذلك على أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة و المدركات الحسية، والقدرة على الحكم.¹ و المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس و الممارسة الفعلية و الحكم، وهذا التعريف نلاحظ أنه حاول إبراز أهم العناصر التي تتألف منها المعرفة كما عرض تصور عن العملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة. يشير هيرس و هندرسون، "*Harris & Henderson*" إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات *Signals* وتندرج إلى بيانات *Data* ثم إلى معلومات *Information* ثم إلى معرفة *Knowledge* ثم إلى حكمة *Wisdom* (والأخيرة تعد أساساً فعا لا للابتكار)، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.²

وقد بقي الجدل قائماً حول هذا مفهوم وماهية المعرفة، فقد قام غراي *Grey* بتوضيح مفهوم المعرفة كالاتي " المعرفة هي الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحة إمكانيات ومهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهيات، وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال، القوة، التعليم، المرونة، والمنافسة، والمعرفة تقدم الردود على التساؤلات والحالات الحرجة وهي الأكثر تعلقاً بالأعمال، ومع ذلك تبقى الممتلك الأكثر إهمالاً، والمعرفة إما أن تخزن في العقل الفردي أو ترمز في العمليات التنظيمية، والوثائق المنتجات، والخدمات، والتسهيلات الأنظمة"³.

¹- نعيمة زروقي حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر . 2002 تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 ص 276.

²- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006، ص 22 .

³- نجيب شرجي ، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الاردن، 2000، ص 13

في حين يرى بيتر دراكر (*P. Drucker*) أن المعرفة " هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية"¹.

فهذا التعريف يشير إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء و تحقيق أهداف مرجوة , إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة .

كما يعرف نوناكا (*Nonaka*) المعرفة، بأنها عملية ديناميكية وذلك منذ خلقها في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد *Context-Specific* ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين، كما أن المعرفة هي عملية بشرية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشري . ويعرفها دانفاننورت (*Davenport*) بأنها المعلومات والتي تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق بالتفسير والسياق والتطبيقات والتي يزودنا بها الخبراء، ويعرفها أيضا تاكوشي (*Takeuchi*) بأنها عملية بشرية ديناميكية حيث تبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة².

وخلاصة القول أن هذه التعريفات تلقي الضوء بصورة أكثر شمولاً على مفهوم المعرفة حيث يتبنى البعض منها ضرورة توافر التفاعلات الاجتماعية واعتماد ذلك على وقت ومكان محددين، في حين يرى البعض الآخر أن المعرفة هي عبارة عن التفاعل البشري الديناميكي، ويميل الآخرون إلى تصنيف المعرفة على أساس القدرات الخاصة التي تتكون من المعلومات والخبرة والمهارات ، وأخيراً يركز البعض في تعريفهم على أساس أن المعرفة تتطلب الاستحواذ والخلق والتجميع والتطبيق لتلك المعرفة.

¹- الياس ميلانه، إدارة المعرفة، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، 2006، ص 03.

²- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة، مفاهيم مبادئ - تطبيقات، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2009، ص

ويمكن القول أن المعرفة هي عبارة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات و المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف و رموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات¹ ..

ومن خلال هذه التعاريف والمفاهيم المقدمة للمعرفة نستنتج أن تعريف المعرفة يأخذ أكثر من شكل، طبقاً للمنظور الذي ينظر به إليها، فمن الممكن أن يأخذ التعريف الشكل العملي، أو النظري، أو الشكل الضيق، أو الواسع، ولذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار مجموعة من تعريفات المعرفة في إطار إدارتها، واستغلالها لتطوير المنظمة، وذلك على النحو التالي:

- المعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة يمكن توظيفها في حل المشكلات .
- المعرفة هي عبارة عن معلومات يتم تنظيمها، وتحليلها لفهمها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- المعرفة تتكون من مجموعة الحقائق، والمعتقدات، والاعتبارات، والمفاهيم، والآراء، والتوقعات، والأساليب العلمية، وسر الصنعة.
- المعرفة هي مجموعة الآراء، والخبرات، والإجراءات التي تعتبر صحيحة، وحقيقية، ولذلك فإنها ترشد الفكر، وتطور السلوك، وتدعم الاتصالات بين الأفراد.

¹ - العلي عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأثرها على عمليات المنظمة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية¹:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعايير وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة

¹ - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص

وغيرها من محاولات التطوير والتحسين (*Reengineering*) وإعادة الهندسة (*Restructuring*) في أداء المنظمات.

• يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحادثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

• وإذا لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلتها عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية¹:

1 -فعالية العمليات: حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم

الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ

¹ - بدروني هدى، " إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال"، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011،

العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء يبقى عالياً.

2- كفاءة العمليات: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر

وكفاءة من خلال:

أ. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛

ب. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

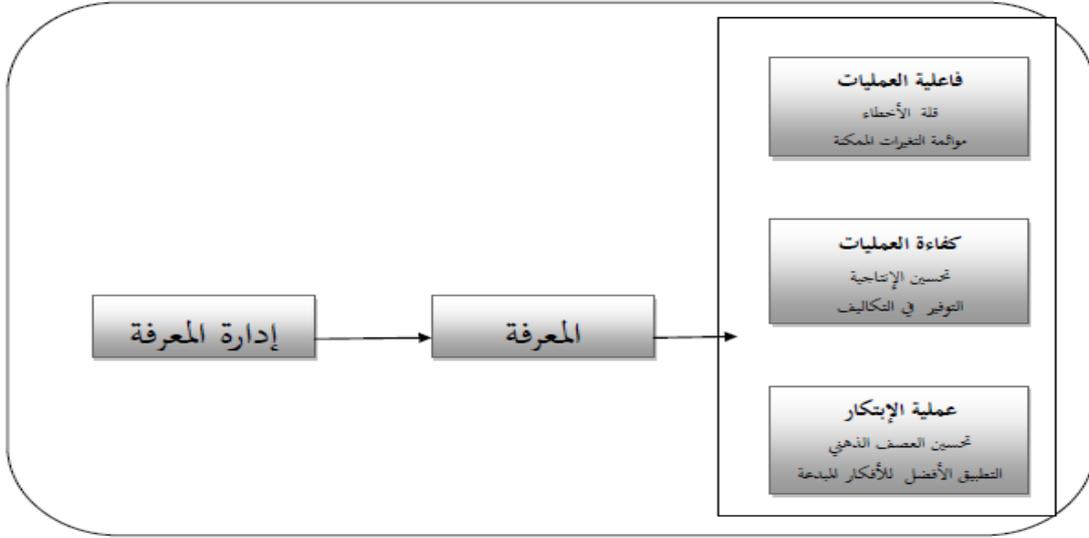
ج. تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3- الابتكار في العمليات: بمقدور المنظمات تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من

خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي

مساندة عملية الابتكار. والشكل الآتي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة:

الشكل رقم (02): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار الميسرة للنشر، 2009، ص 280.

كما ان أهمية المعرفة لا تكمن في معناها، إنما في الدور الذي تؤديه في المؤسسة باعتبارها تمثل الرأسمال الفكري، والذي هو أحدث عوامل الإنتاج ومصدر أساسي للميزة التنافسية و يمكننا أن نضيف النقاط التالية في أهمية المعرفة¹:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- إتاحة المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد فيها

¹- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 13

المطلب الثالث: خصائص المعرفة

لما كانت المعرفة موردًا حيويًا من موارد المنظمة، فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة. وللمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

- **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية¹.

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليس بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة و لكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها.

- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكل شيء أو لمعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع. بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى

¹ - علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، بحث مقدم للمشاركة: في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان،

كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة و لكنها لا تعني أنها تعلق عن التغيير¹.

- **القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

- **الطبيعة المضمرة:** يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة².

- **إمكانية توليد المعرفة:** إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج بتوليد المعرفة.

- **إمكانية تقادم المعرفة:** إن المعلومات الساكنة أو الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على الرفوف في المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم ينقلوها لغيرهم قد ترحل برحيلهم.

- **إمكانية امتلاك المعرفة:** المعرفة ليست محصورة بفرد أو جهة دون غيرها، والطريقة الأكثر شيوعاً لامتلاك المعرفة هي التعلم منها ومن ثم تحويلها إلى طرق عملية.

¹- عدراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير علم مكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، 2009/2008. ص 209

²- نضال محمد الزطمة، المرجع السابق، ص 20

- إمكانية تخزين المعرفة: وذلك باستخدام الطرق الالكترونية الحديثة وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على حقائق وقواعد محددة حول موضوع ما وطرق استخدامها¹.

المطلب الرابع: مصادر أنواع المعرفة

يرى الكاتب وليام الصفدي *Saffady William* -مصدر المعرفة- على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ويرى أن الذكاء، التعلم والخبرة عبارة عن أمور تبرز وتوضح حدود المعرفة للأفراد².

فهناك من يرى بأن مصادر المعرفة هي³:

- الإنسان أو الفرد العامل: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثل إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة أن (*CMA*) ويشير في هذا المجال (*Intellectual capital*) برأس المال الفكري هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

¹- سامي بن إبراهيم بن عبدالعزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 16

² -Saffady, William. *Knowledge management. Information Management Journal. new york, 2000, vol 34, issue3. p 4.*

³- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، المرجع السابق، ص 58.

- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق وبحاث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

ويقسم العديد من المفكرين مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وهي:

1. المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى الت ج معات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات ، الانترنت و ملاحظات لوتس(وهي بيانات و معلومات يتم تداولها عبر البريد الإلكتروني و تستخدم في توزيع المعرفة و الكشف عن المعلومات) والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها ، الموردون ، العملاء ، الجامعات، مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية . فالبيئة إذن هي المصدر الخارجي للمعلومات و المعارف حيث يعمل الأفراد على اكتساب البيانات منها و من خلال قدراتهم الإدراكية يحولونها إلى معلومات و التي تفسر وتعلل من خلال الخبرة ، الذكاء التفكير و التعلم للتحويل إلى معرفة¹.

2. مصادر داخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرت الأفراد ومعتقداتهم وافترضااتهم وذاكرتهم وحقوقهم وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة².

¹- عذراء بن شارف، المرجع السابق، ص 226.

²- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، المرجع السابق، ص 59.

أما عن أنواع المعرفة، فهناك اجماع على أن للمعرفة نوعين أساسيين وهما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، إلا أن هناك من يعطي تقسيم آخر للمعرفة يضاف إلى النوعين السابقين، وفيما يلي سوف نبرز أهم أنواع المعرفة، وهي كما يلي¹:

- المعرفة الضمنية *Tacit Knowledge*:

المعرفة الضمنية هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم. المعرفة الضمنية هي المهارات ومن ضمن ذلك القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات... إلخ. وتتضمن ماذا يعرف الشخص، وماذا يفعل بهذه المعرفة، ولكن هذه المعرفة لا تكون موثقة أو منتزعة بشكل رسمي يمكن التشارك بالمعرفة الضمنية على الرغم من أنها غير قابلة للتعبير كلياً بكلمات أو رموز، إنما يمكن التلميح إليها وتوضيحها من خلال المحادثة بأشكالها التي تتضمن استخدام التعابير المجازية أو النماذج والتناظر، ومن خلال التشارك العمومي للروايات والروايات تقدم قنوات للتعليم الضمني، لأن سرد الروايات هي حلقات غنية تسمح للمستمعين بأن *Knowledge* وسياق المعرفة *Storytelling* يعيشوا الحالة الأصلية وأداء الأدوار وحوض التجارب قدر الإمكان.

- المعرفة الصريحة *Explicit Knowledge*: هي المعرفة التي ظهرت رسمياً مستخدمة

نظاماً من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئاً مبنياً، أو مبنية على الدور الذي تؤديه *based Rule* *based- Object*. وتخدم المعرفة الصريحة عدداً من الأهداف المهمة في المنظمات من

بينها:

أولاً: المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

¹ - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق-المجلد - 28 العدد الأول 2012، ص 491

ثانياً: ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها.

* أما لاندفال؟ *Lundval* فقد قسم المعرفة إلى أربعة أنواع وهي¹:

- معرفة ماذا؟ *What-Know* وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة لماذا؟ *Know-Why* وهي معرفة حول المبادئ و القوانين.
- معرفة كيف؟ *Know-How* وهي المهارات و القابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- معرفة من؟ *Know-Who* وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

كما قدمت كذلك تصنيفات أخرى للمعرفة وهي²:

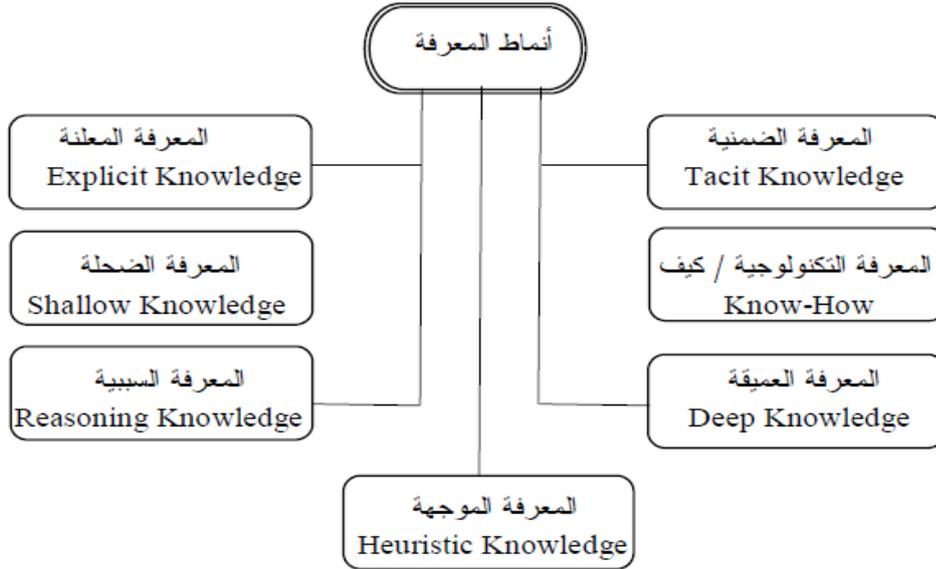
- 1- المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.
- 2- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- 3- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

¹ - عذراء بن شارف، المرجع السابق، ص 210.

² - نضال محمد الزطمة، المرجع السابق، ص 22

4- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

الشكل رقم 03: أنواع المعرفة



المصدر: العلي ، وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن، 2009، ص 39.

رغم العديد من الأنواع التي صنفت من خلالها المعرفة، إلا أن جميعها تشترك في النوعين السابقين وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، اللتين حددت من خلال أن المعرفة هي عبارة عن المكونات التي يصرح بها الفرد، والتي تعبر عن مجموع المعلومات الموجودة في ذهنه والتي تسهل عملية الحصول عليها ونقلها من شخص لآخر، بالإضافة إلى المعرفة الضمنية التي من الصعوبة بما كان نقلها لأنها تعبر عن ما هو في ذهن الفرد ولا يقوم بالإفراج عنها.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة: العمليات والمحددات

تتميز المعرفة بكونها توفر قدراً من البدائل والحلول في حال توفرها في أي مؤسسة، لذلك وجب على كل من يبحث عن التميز والإبداع أن يقوم بتخزين المعارف الموجودة لديه، بالإضافة إلى تسييرها وإدارتها بالشكل الجيد.

المطلب الأول، ماهية إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "*Don Marchand*" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دراكر "*Durcker*" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "*Knowledge Workers*" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة باكر هيوليت "*Hewlet Packard*"¹ الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي. وفي عام

¹ يرى (*Don Marchand*) أن إدارة المعرفة (*Knowledge - Management*): أنها مرحلة متطورة لنظم المعلومات فكانت اشارتها، البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة (*Hewlert Packard*) الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية المسماة (*Managing Knowledge For the Computer dealer channel*) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار (HP) حيث عدت على وفق مضامينها برنامجاً لإدارة المعرفة. للإطلاع أكثر أنظر:

-*Davenport, & Hansen., , "Process Innovation: Re-Engineering Work Through Information Technology", Boston, H 1993 . p 6*

1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

- تعريف إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، فهناك من نظرا إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق².

تعرف إدارة المعرفة على أنها: الإدارة التي تهتم بالأمر الحرجة المتعلقة بقدره المنظمة على التغيير والمعايشة، والمنافسة فب ظل التغيير المستمر للمناخ، ذلك التغيير الذي لا يسير على وتيرة واحدة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتضمن العمليات التي تعظم المقدرة على دمج وتكامل البيانات، والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات والقدرات الابتكارية والإبداعية للإنسان وتوظيفها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة³.

يركز هذا التعريف على أن محور ارتكاز العملية الإدارية لإدارة المعرفة، يعتمد على التكامل بين المعلوماتية نظم المعلومات والاتصالات والخبرة والقدرة الإنسانية.

ويعرف روزنبرغ **Rosenberg** إدارة المعرفة على أنها: "إيجاد وتخزين ومشاركة في المعلومات المفيدة وممارسة وتبصر في المجتمعات وعبر المجتمعات التي تتشابه في الاهتمامات والاحتياجات"⁴.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، نقلا عن: علي

السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، 1998، ص17

² - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية) 2115، ص 11 .

³-*Knowledge Management for [E-]Business Performance: Reference: Malhotra, Yogesh. Knowledge Management for [E-] Business Performance. Information Strategy: The Executives Journal, v. 16(4), Summer 2000, p.05 . -*

⁴ - Rosenberg, M.J. *E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age. McGraw Hill: New York. (٢٠٠١).p 23*

ويعرفها ليفين *Levine* على أنها "عملية يتم من خلالها إيجاد وإيجاد المعلومات كنتيجة لتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين"¹.

ويعرف صلاح الكبيسي إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"².

أما رستوجي *rastodji* فيعرفها بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة". ويعبر عنها بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة"³.

وخلاصة هذه التعريفات، نقول بأن إدارة المعرفة تم الاتفاق حول مفهومها - وإن اختلفت المصطلحات المذكورة- وهو أغلبها يتمحور حول النقاط التالية:

أ- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

¹ Levine, L. *Integrating knowledge and Processes in a Learning Organization. Information Systems Management*. (٢٠٠١) p33-.

² - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان. ص 10.

³ - نفس المرجع والصفحة.

من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي¹:

■ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

■ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

■ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

■ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة

بهاو تطبيقها وتقييمها؛

■ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل

الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

■ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة

والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

¹ - نعيمة حسن رزوقي، "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة مكتبة الملك فهد

الوطنية، مج 11، ع 2، مارس، 2114، ص 14

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- كما وأن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في بلورة الاداء المؤسسي للأفراد وهذا يتمثل في مايلي¹:
- أ. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

1- **اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي¹.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.

* قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها

¹ - المرسى وإدريس ، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 551 .

من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

* جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- **نقل المعرفة:** يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات رسمية وأخرى غير رسمية¹. وتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، *Newsgroup* أو *Bulletin Board* وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

د- **تطبيق المعرفة:** يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح

¹ - حسناء محجوب ، الطريق إلى مجتمع المعلومات ، قضايا ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، العدد 5 ، السنة الأولى ، مايو 2005 ، ص ص 45 - 46 .

المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم)¹.

المطلب الرابع: عناصر وأهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي²:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي .
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار .

¹ - سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاداري، السنة السادسة عشر، العدد رقم 58، سبتمبر، ص82.

² - نضال محمد الزطمة، المرجع السابق، ص 31-32

- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية .
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة (المحيطة بالمنظمة).

المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة:

1- الثقافة التنظيمية: وهي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول اين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الان ، و كيف ستكون في المستقبل .نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي.

2- الهياكل التنظيمية: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل

المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية¹.

3- القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك، فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية **Situational Theory**، على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية **Contingency Fiedler**، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان. وبالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون **Coordinator**، أو مسهلون **Facilitators**، ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد وهي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر².

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك،

¹ - عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

² - Robbins, Stephen, "Essentials of Organization Behavior", New Jersey : prentice Hall, 2000, p.131.:

فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

4-تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية، التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية. فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب *JUST IN TIME*¹.

¹ - Davenport, T., and Glaser, J, *Just-in-time delivery comes to knowledge management, Harvard Business Review*,2002,p 107.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة

يعتبر رأس المال الفكري أحد أهم العناصر المكملة للتركيبة الإدارية، لهذا فإن توفرها في أي مؤسسة يعتبر من الأساسيات في عملية التنافس أولاً، وكذا عملية تحسين الأداء والتميز الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري:

هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر:

1- المهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الإمكانيات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق المهارات، الخبرات والتعليم.

ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة في العنصر البشري.

2- هو مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.

3- ويرى "أوغليش" "ULRICH": أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عاملة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.⁽¹⁾

4- تعرف منظمة "O.E.C.D": هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول هما: رأس المال التنظيمي المعرفي ورأس المال الغير ملموس أو أصول غير مادية.

5- يعرفه "ستيوارت": بأنه المادة ويعرف الملكية الفردية أنها الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام.

6- و يعرفه "GHAZIRI" "غازيري": بأنه يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفردية ويرى الكاتب أن رأس المال الفكري

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، الإسكندرية: شباب الجامعة، 1998، ص190.

لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت.⁽¹⁾

إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادية ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يتمثل رأس المال البشري في المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة. ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي. إذن فهو لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.⁽²⁾

اتساقاً مع ما سبق يمكن إيراد الآتي:

أولاً: رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.

ثالثاً: هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدال غيرهم بهم.

رابعاً: رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.

خامساً: رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

سادساً: رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.

¹ - عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص38.

² - جمال سيساوي، كفاءة الفرد في المؤسسة، بيروت، لبنان: د د ن، 2009، ص51.

الفصل الأول: إدارة المعرفة: الإطار المعرفي والنظري

سابعاً: رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة
جدول رقم(01): مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
- الميزة الأساسية	- مادي ملموس	- غير ملموس، غير مادي
- موقع التواجد	- ضمن البيئة الداخلية للشركة	- في عقول الأفراد العاملين في الشركة
- التمثيل النموذجي	- الآلة، المبانى	- الأفراد ذوي المعارف والخبرات
- القيمة	- متناقصة بالاندثار	- متزايدة بالابتكار
- نمط خلق الثروة	- بالاستخدام المادي	- بالتركيز و الانتباه والخيال الواسع
- المستخدمون له	- العمل العضلي	- العمل المعرفي
- الواقع التشغيلي	- يتوقف عند حدوث المشاكل	- يتوفر عند حدوث المشاكل
- الزمن	- له عمر انتاجي وتناقص بالطاقة	- ليس له عمر مع تزايد القدرات الابداعية

المصدر: عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة

عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص106

وتبرز أهمية رأس المال الفكري في منظمات اليوم فهو العنصر الرئيس لما تشتريه وتبيعه والمادة الخام التي تعمل بها، وفي الاقتصاد المعاصر أصبح رأس المال الفكري وليس المصادر الطبيعية وحتى رأس المال التمويلي بمرتبة الموجودات الأكثر أهمية في المنظمات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات، ذلك الموجود في عقول العاملين ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمة وتتعلم منهم، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع.

إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات؛ بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة. وتبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لأنَّ منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإنَّ رأس المال الفكري يعدُّ أهم مصادر الثروة للمنظمات، وإنَّ الاهتمام به يعد قضية حتمية تتسلم سنوياً (IBM) تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، كما أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك¹.

المطلب الثاني: الرأس المال الفكري: المكونات والخطوات والخصائص

أ- مكونات رأس المال الفكري: هي واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، وأصبح رأس المال أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير على صيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة السوقية، وربما دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري ومكونات رأس المال الفكري وقياسه.⁽²⁾ وتصنف مكونات الرأس المال البشري حسب آراء مفكرين، نأخذ منها:

* يرى الكاتبان " ديبرس و شافال": أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة. وتتمثل هذه العناصر في:

¹ - محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني 2010، ص 44

² - عادل أحمد حرشوش، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 94.

1. رأس المال البشري: "*Human Capital*" ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها ما يوجد لدى الأفراد، النظم، المعرفة، التي يمكن تحويلها إلى قيمة، والقواعد والإجراءات التي تستخدمها الشركة.

2. رأس المال الهيكلي: "*Structural Capital*" وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.

3. الموجودات العملية: "*Assets Business*" وهي التي تستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

4. الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة للحماية القانونية.

* ووضعها الكاتب "*KENZIE*" "كانزي" المعادلات التالية لتوضيح تقييم مكونات رأس المال الفكري:

1. رأس المال الهيكلي + رأس المال البشري = رأس المال الفكري.

2. رأس المال التنظيمي + رأس المال الزبوني = رأس المال الهيكلي.

3. رأس مال العملية + رأس المال الابتكاري = رأس المال التنظيمي.

4. الموجودات الفكرية + رأس المال افكري = رأس المال الابتكاري.

* وحسب "*MALONE*" "مالون" فالرأس المال الفكري يقسم إلى:

1. مقاييس الجوانب المالية.

2. الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة:

- رأس مال العملية.

- رأس مال الزبون.

- رأس مال التجديد.

– رأس المال البشري.⁽¹⁾

* ويرى "SVEIBY" "سفايبي" أن أصول ومكونات الرأس المال الفكري تقسم

إلى:

1. أصول الهيكل الداخلي: ويشمل الأنظمة و العمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، ونماذج كيفية القيام بالأعمال والقاعد والبيانات والوثائق، حقوق النشر والمعرفة المرمزة.

2. أصول الهيكل الخارجي: التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون والاستراتيجيون، الجماعات المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.

3. أصول الهيكل البشري لرأس المال: وتتمثل في القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، وقدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.

* ويقسمه "MALHOTA" إلى:

1. رأس المال الزبوني.

2. رأس مال العملية.

3. رأس المال البشري.⁽²⁾

* أما تقسيم "ستيوارت" فهو يعتبر أكثر شيوعاً استناداً لما يتناول حالياً:

1. رأس المال الهيكلي: يضع معرفة الشركة الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة

واجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تداولها داخلياً.

2. رأس المال الفكري: يضع قيمة الشركة السوقية، ويضع مكانتها وسمعتها، وهو يتكون

من: رأس المال البشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبوني.⁽³⁾

¹ – سعد الغنري، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، بغداد: مجلة علوم الاقتصادية والإدارية، 2001، ص93.

² – سماح مغزيلي، دور رأس المال الفكري في تنمية الإدارة و المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2009-2010، ص41.

³ – عبد الستار حسين يوسف، المرجع السابق، ص 69-70.

ب- خطوات عملية رأس المال الفكري: بعد تعريف رأس المال الفكري والتعرف على مختلف مكوناته لا بد من التطرق لخطوات عملية إدارة رأس المال الفكري والمتمثلة في:

* **الخطوة الأولى:** التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفي في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟

- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟

- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟

- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

* **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الارادات وذلك من خلال تقديم أجوبة على:

- ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟⁽¹⁾

- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

* **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها والأسئلة المطروحة لا بد من الإجابة عليها لتحقيق الخطوة الثالثة:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟

- ماهي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟

- ماهي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟⁽²⁾

- بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس: هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟

¹ - سماح مغزيلي، المرجع السابق، ص74.

² - كامل نواف، تطوير الفكر الإداري، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000، ص135.

* الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين، وذلك من خلال إعطاء جواب على كيفية إمكان المنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟⁽¹⁾

خصائص رأس المال الفكري:

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص الآتية²:

أولاً: التنظيمية:

فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو، أما بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

ثانياً: المهنية:

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

المطلب الثالث: الرأس المال الفكري ودوره في تكوين قيمة المؤسسة

يمثل تحديد رأس المال الفكري وقياسه أحد الوسائل التي يمكن من خلالها إظهار القيمة الحقيقية للمنظمة، وهنا يكون التسائل: هل من السهل تقييم الأصول الفكرية للمنظمة؟. الواقع أن مشاكل قياس رأس المال الفكري تكمن في أنه يرتبط أساساً بعنصر المعرفة، الذي يتمثل في موارد وأنشطة غير ملموسة تعكس خصائص ستاتيكية قابلة للقياس، وخصائص ديناميكية غالباً ما يصعب قياسها، هذا بالإضافة إلى أن قيمة رأس المال الفكري تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.

¹ - جمال سيساوي، المرجع السابق، ص 54.

² - محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، المرجع السابق، ص 47

ويمكن تصنيف الأدبيات التي إهتمت برأس المال الفكري ومفهوم إدارة المعرفة، العلاقة بينهما في الإتجاهات الأساسية التالية¹:

الإتجاه الأول: وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من قناعة مؤداها أن إدارة المعرفة اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الإستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

الإتجاه الثاني: ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمة المتعلمة. ويمكن للمنظمة المتعلمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال إكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

الإتجاه الثالث: ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الأليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري، وربما هذه الرؤية هي الأوسع انتشاراً للأسباب التالية²:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول

¹ - الهلال الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، 2011، ص 28-29.

² - الهلال الشريبي الهلالي، المرجع السابق، ص 30.

- الموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من المنظور الإستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحياسة وتحويل واستخدام المعرفة
- تعد إدارة المعرفة، كممارسة إدارية مدخلا أكثر تفصيلا ويهتم بأنشطة خلق وحياسة المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
 - يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى من رأس المال الفكري.
 - يشير الباحثين أيضا إلى أن إدارة المعرفة - كمفهوم - اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكعيته وتطويره باستمرار وإعادة استخدامه والمحافظة عليه.

المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة كمدخل لفهم إدارة المعرفة

مفهوم المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل (*Argyris & Schon*) عن التعلم التنظيمي ، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (*Revans*).

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج *Senge* ، حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وان تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية¹.

¹ - عادل حسن، "تنظيم وإدارة الأعمال"، بيروت ، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ، بدون سنة نشر ، ص

تعريف المنظمة المتعلمة:

قبل تناول التعاريف المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، سنتعرف على معنى كلمة منظمة: تعريف المنظمة "نطلق كلمة منظمة على كل مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر، يعملون لتحقيق هدف واحد. ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها، وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود".

- هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة *Knowing Organization*، والمنظمات المفكرة *Thinking Organization* والمنظمات المؤهلة *Qualified Organization*، والمنظمات الساعية للتعلم، ويمكننا فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال، ويعتبر الباحث الأمريكي *Peter Senge*، أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه " *The Fifth Discipline* ". وعلى هذا تعرف المنظمة المتعلمة على أنها:

"المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل و متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"¹.

خصائص المنظمات المتعلمة:

تُعد منظمة التعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكल التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منه 1:

¹ - Peter. Senge, *The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 1990, p 08.

شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد ف يها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام و الثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة¹.

- العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:

يمكن ان تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على انها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسياية، ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات ادارة المعرفة. - ولكي تكون المنظمة المتعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة ، التي تكون تابعا للمنظمة المتعلمة . -التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة، توزيعها ونقلها حفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها ، اما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات ومراكز البحوث والتطوير لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق . هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ، باعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة . ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة .

يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا ، ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس ، أي اننا عند اكتساب معرفة ، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد ، وتحدد غاية التعلم

¹ - Alexiou, A, "A tale of the field: reading power and gender in the learning organization", *Studies in Continuing Education*,.17-31. (2005),p 27

عندنا بشكل معرفتنا ، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

كما وتعتمد المنظمة المتعلمة و ادارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة ، والتغيرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس.

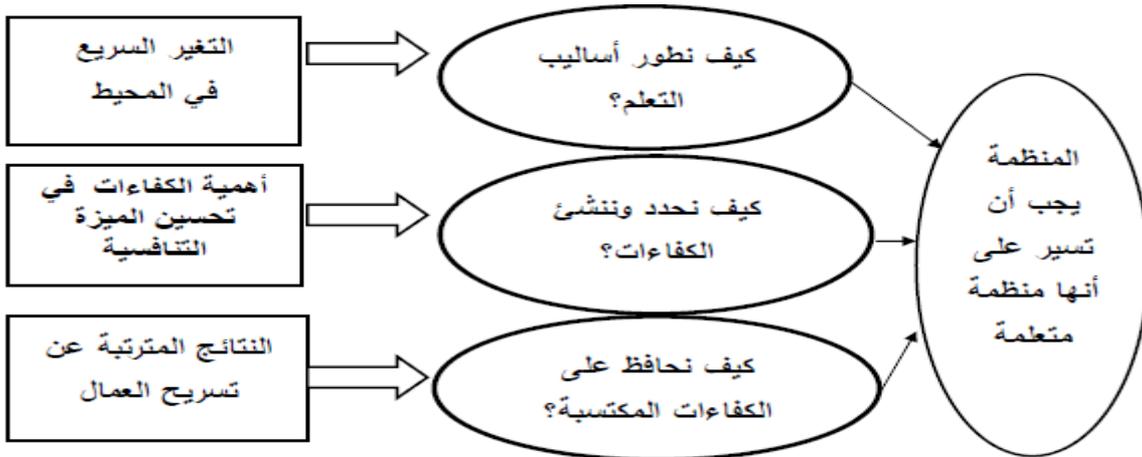
ويرى بعض العلماء أن المنظمات يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات ، والتقييم الناقد ، والرغبة الاستعداد للتحدي ، وتقدير الفروق الفردية والتنوع و الاستفادة منه ، والتعلم المستمر .وان إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة . فمن هذه النظرة نجد ان جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة ، ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر و اساسي على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول المعرفة.
- تطبيقات ناجحة لهذه الاصول في كافة ماتقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.
- إدراكها لقيمة ما تملكه من اصول معرفي¹.

¹ - حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسس *ENAD-SIDET* بسور الغزلان، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة اكلي محند أوالحاج، 2013/2012. ص 89-90.

الشكل رقم (04): يمثل أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة



المصدر: عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، لنيل شهادة الماجستير ،

تخصص مالية دولية ، جامعة ابو بكر بلقايد ، الجزائر ، 2010

من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونه يحتم على الافراد ، وأن يطلعوا على كل ما يستجد ، من فكر و معرفة و نظريات و تقنيات ساعة بساعة ، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار و البقاء أما إذا كانوا يتطلعون للتميز و النماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد و تطبيق ما يكتشف، وفي إثراءه و تطويره، بالإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية يتم تطبيقها.

المطلب الخامس: دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع المعلومات

بدأ اقتصاد المعرفة بالتطور بقوة منذ عقد التسعينيات. فأحد أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في العالم هي قطاعات المعرفة المكثفة بضمنها شركات الإنترنت، و الصيدلانيات، و مكاتب الاستشارات الإدارية .

ولكن الجانب الأهم هو أن المجتمعات المختلفة و حكوماتها أخذت تتلمس أهمية المعرفة لخلق الثروة. فقد أطلق البنك الدولي تسمية المعرفة من أجل التطوير على تقريره السنوي لعام 1998-1999 كذلك فقد أطلقت الحكومة البريطانية على آخر أوراقها البيضاء تسمية بناء اقتصاد المعرفة. و هذا يظهر بوضوح أن هناك توجه عالمي واضح نحو تبني المعرفة كخيار

أساسي في بناء الاقتصاد. و قد تم التعرف، من خلال تحليل الممارسات العملية المتميزة، على أسلوبين أساسيين، هما¹:

الاسلوب الأول: تقاسم أفضل للمعرفة المتاحة. تقاسم الممارسات الأفضل أو تطوير قواعد بيانات خبرة (بحيث تتمكن من ربط من يحتاج إلى المعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها) هو أول أسلوب شاع استخدامه في برامج المعرفة بعد أن حقق نتائج باهرة.

أما الأسلوب الثاني: خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى منتوجات، و خدمات، و أساليب ذات قيمة. و هذا يركز على الابتكار الأفضل و الأسرع، من خلال أخذ منظور المعرفة إلى عملية الابتكار

من خلال طرق إعادة التفكير الخاصة بتطوير إنسياب و تحويل المعرفة، يمكن إدارة الأفكار الجيدة بشكل أفضل و تلبية احتياجات العملاء بصورة مباشرة.

والأسلوب الثاني أصعب من الأول، و لكن نتائجه في الأداء قد تكون عظيمة. فقد يحقق عشرة أضعاف ما يحققه الأسلوب الأول. و مع تعاظم التعامل مع إدارة المعرفة، فإن هذا الحقل سيصبح تخصصاً و فرعاً علمياً بحد ذاته.

¹ - الياس ميلانه، المرجع السابق، ص 16-17.

خلاصة وإستنتاجات:

تمثل إدارة المعرفة أحد أهم العلامات الفارقة في عملية التغير الوظيفي، إذ تتميز المؤسسات عن بعضها البعض بما تمتلكه من رأس مال بشري وفكري، لهذا فإن إمتلاك المعرفة وكيفية تسييرها وإدارتها في المؤسسة يعد في حد ذاته ميزة تنافسية، وهو ما طرحناه في هذا الجزء من الدراسة، كما أن المؤسسات تسعى دائما لتوفير قدر كبير من المعارف عبر إيجاد طرق سلسلة وسهلة لإستقطابها أولا، وكذا الإهتمام بها والمحافظة عليها، وأخيرا كيفية إستثمارها بالشكل الذي يبقى عليها في المؤسسة حتى بعد رحيل الأفراد الذين يملكونها.

في هذا الجزء من الدراسة حاولنا توضيح ماهية المعرفة وإدارة المعرفة، وخلصنا إلى وجود معرفة ضمنية تتمثل في ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات كامنة يصعب الإدلاء بها، ومعرفة صريحة وهي ما يتم تداوله عبر وسائل تسهل من إنتشارها وإستغلالها، كما وضحنا أهمية رأس المال الفكري وما له من دور في المؤسسة، وكذا ما تسعى إليه المنظمات المتعلمة لتحقيقه وتوفيره دائما.

الفصل الثاني:

**الأداء المؤسسي: بين التميز وتفعيل
إستراتيجيات إدارة المعرفة**

تقديم الفصل:

يتطلب العمل على تطوير وتجديد حيوية المؤسسات على إختلاف أنواعها (الحكومية والخاصة)، التوجه نحو مجموعة من الاستراتيجيات الحديثة، وإدارة التغيير على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات، ومن بين هذه التوجهات "التوجه المعلوماتي والتوجه نحو ضبط الجودة والتوجه نحو الأداء المتميز.

ولقد أخترنا البحث في استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء، كجزء من المتطلبات التي يفرضها واقع اليوم كما آثرنا أن نُميز هذه الورقة بالأمثلة العملية التي تبين جهود التحسين وحالات التميز في الأداء، هذه الأمثلة التي تؤكد على أن نجاح جهود التطوير والتحسين في العمل، إنما يمكن تحقيقها بوجود الرغبة الصادقة والاستثمار الأمثل للموارد لدى إدارة المؤسسة، وأن التميز في الأداء إنما هو حق للجميع بشرط توفر الرغبة الصادقة للتطوير والتحسين. وفي هذا الجزء من الدراسة حاولنا دراسة العلاقة بين التميز والتحسين في الأداء وإدارة المعرفة في المؤسسات، وهذا من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى مباحث تتضمن مطالب توضيحية.

المبحث الأول: الأداء المؤسسي: دراسة في المفهوم

قد تختلف المؤسسات في كيفية التسيير والبرامج والأهداف التي تتبناها، بينما الأداء الذي يرتبط بالموظفين وطرق التنفيذ هو الفجوة الفارق بين مؤسسة وأخرى، وهو ما نسميه بالأداء المؤسسي الذي سوف نتطرق إليه في هذا الجزء.

المطلب الأول: تعريف الأداء

تعددت وتنوعت مفاهيم الأداء، نتيجة اختلاف الكتاب والباحثون في تناولهم للمفهوم على مستوى الفرد أو المنظمة، وكذلك في تناولهم للمفهوم من حيث المحصلة أو الناتج المتوقع الوصول له من خلال الأداء.

إن مصطلح "الأداء" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل".¹ والأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.²

كما عرف الأداء على أنه: " هو محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق، 2000، ص. 81

² - Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, Librairie, paris, 1999, p236.

³ - وائل صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل

في حين يرى البعض الآخر أن الأداء هو عبارة عن: الأداء هو: "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد"¹

• الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء²:

1- الإلمام بالعمل:

يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ، ومدى فهمه لدوره و اختصاصاته و إدراكه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

2- ناتج العمل:

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، " بصمات العامل في العمل".

3- سلوك العامل:

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته و حرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائداتها؟

4- السلوك الاجتماعي

مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه، و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر و مشاركته في حل مشكلات العمل.

¹ - كمال رزيق، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، السعودية، نوفمبر 2009، ص 4

² - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 17-18.

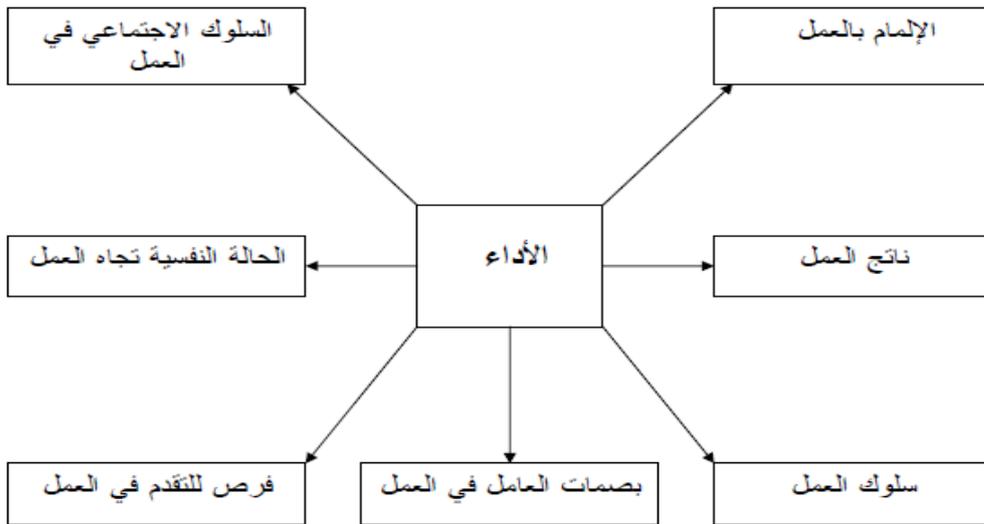
5- الحالة النفسية

إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس و رغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، و يتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

6- فرص التقدم:

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات و المعلومات التي يمكن تعلمها و اكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية و يمكن أن نلخص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): يمثل الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 19

وبناء على ما سبق نبين أن الاداء يعتبر ماييلي:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الأداء يعكس حسن استخدام الموارد
- جهد يهدف إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- الأداء يعكس وصول المؤسسة إلى أهدافها

- ناتج القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات.
- الأداء نشاط شمولي مستمر يعكس نجاح المؤسسة من عدمه
- يكون أداء المؤسسة وفق أسس ومعايير تضعها أو تحددها المؤسسة مسبقا

المطلب الثاني: الأداء: التصنيفات والمعايير:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي¹:

1. -التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

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

-الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛

-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛

-الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة . فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في

النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة،

كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس

على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،

يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

II. التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي .

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

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

III. -التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف هيكلتها داخل المؤسسة.

وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

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

2-أداء وظيفة الإنتاج: "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، ص 125.

لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات¹.

3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبطان لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله .

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

5- أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛

- التنوع في المنتوجات؛

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

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

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

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء ، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، نقلا عن:

George R Terry et autres, les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, 1985, p325

ومعنويات مرتفعة، أما الموردون فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية¹.

المطلب الثالث: مجالات واتجاهات تطوير مستوى الأداء:

يشير العديد من المفكرين إلى ان تطوير مستوى الأداء يكون عبر مايلي²:

أ - الموظف أو الأفراد:-

إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء أن الموظف بحاجة إلى تطوير أدائه فهناك عدة وسائل لأحداث ذلك وهي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع النواحي الضعف لدى الموظف والاستفادة مما لديه من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
 - إحداث التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها.
 - أن تكون جهودات تطوير مستوى الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف، من خلال إظهار أن التطوير المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.
- وهناك من يرى كذلك أنه لأجل إحداث تطوير في الأداء يستلزم مايلي³:
- تخطيط المسار الوظيفي : تبصير الفرد بإمكانياته ومهاراته وأهدافه ومساعدته في مستقبله الوظيفي واقتراح أساليب التدريب المناسبة له.

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، ص 127.

² - ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية. 2011، ص 85.

³ - ماهر، أحمد، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية. 2007، ص 300.

- التوجيه : تبصيره بنقاط قوته وضعفه وإعطائه المهارات الخاصة بأداء العمل.
- التدريب التخصصي : ذلك التدريب الموجه إلى رفع المهارات والمعارف في المجال الوظيفي.
- إثراء الوظيفة : إضافة أعباء ومهام على الوظيفة كالإشراف والمتابعة والرقابة لتصبح الوظيفة أكثر تنوعاً وأهمية.
- تدريب الحساسية : تدريب يعتمد على رفع تقبل الفرد لوجهات نظر واتجاهات الآخرين للتعامل معها بإيجابية.

ب - الوظيفة¹:

تؤدي محتويات الوظيفة إلى تدني مستوى الأداء، إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، لذا يجب معرفة مدى ضارورة كل مهمة من مهام الوظيفة وتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ج - الموقف:

من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية العلاقات المتبادلة مع الإدارات الأخرى ومع المستفيد.

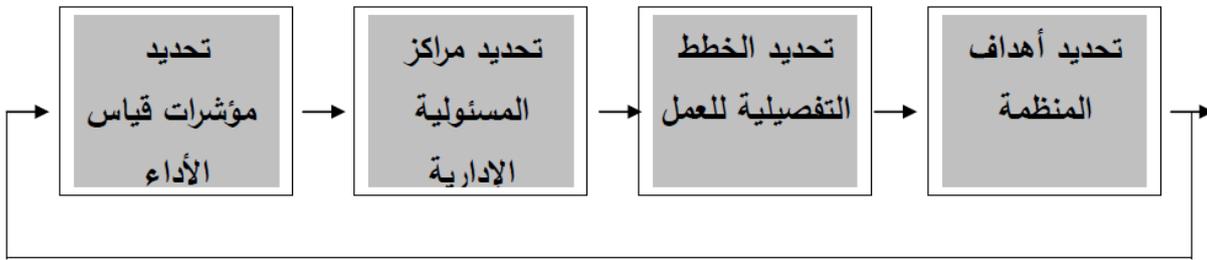
وبناءً على المجالات السابقة، تستطيع المنظمة أن تحدد أين توجه جهود التطوير ومن أين تبدأ. وأن جهود المنظمات يجب أن تركز اهتمامها في البداية باتجاه تطوير مستوى أداء الأفراد فيها، فهو المجال الأكثر صعوبة من المجالات الأخرى، فالأفراد هم المكون الأساسي لأي منظمة ومن يقومون بالأنشطة والمهام ودونهم لا يتم أي عمل، فتطوير مستوى أدائهم يؤدي بالتأكيد إلى تطوير مستوى الجماعات المتمثلة بالإدارات والأقسام والقيام بالعمليات الداخلية، كما يجاب وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل.

¹ - ماضي صبري محمد عوض، المرجع السابق، ص 85-86

المطلب الرابع: مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي

تستهدف الفلسفة الرئيسية لقياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المنظمة ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل ، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه ، والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تباديا للأخطاء مستقبلا وتسلسل مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي من حيث التطبيق على النحو التالي¹:

الشكل رقم(06): مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.



المرحلة الأولى : تحديد أهداف المنظمة الحكومية:

- لكل منظمة عددا من الأهداف تبغي تحقيقها ، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية في عديد من الأهداف الرئيسية والفرعية حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل وحدة فرعية في المنظمة.

المرحلة الثانية : تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة

- تقسم الأهداف إلى برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة ، وتقسم هذه البرامج إلى أنشطة أو وحدات أداء ، وتعتمد هذه الخطط التفصيلية على الموارد والاعتمادات

الحكومية المخصصة لها في الموازنة، كما أنها تراعي كيفية استخدام هذه الموارد بغرض تحقيق الأهداف المحددة.

¹ - تقرير مقدم من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قطاع التدريب، مركز اعداد القاده للقطاع الحكومي، تقييم الأداء المؤسسي - نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن-

المرحلة الثالثة : تحديد مراكز المسؤولية الإدارية¹:

- وتختص مراكز المسؤولية بالقيام بنشاط معين ومحدد تماما ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات والاعتمادات الموضوعة تحت تصرفها ، وتدرج هذه المراكز من مستوي الإدارة العليا حتى مستوي الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية

المرحلة الرابعة : تحديد مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية *Effectiveness* تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات علي طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة *Efficiency* استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.
- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية *Productivity* وحدات الجهاز الحكومي ، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات ، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر
- مؤشرات تتعلق بمستوي جودة *Quality* الخدمات المؤداه في الأجهزة الحكومية ويتضمن ذلك تحليلا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

¹ - تقرير مقدم من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المرجع السابق.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي والعلاقة بين الأداء وتوفر المعرفة.

إن ما يمكن تجسيده من معرفة داخل المؤسسة يرتبط بعملية إستقطابها أولاً، وكذا بطرق تسييرها داخل الإدارة، كل هذا في حالة تحققه يوفر قدراً من التميز الوظيفي من خلال تحسين الأداء وتقديم الخدمة بشكل أفضل.

المطلب الأول: ماهية وتفسير التميز في الأداء المؤسسي:

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه " ديس مورجان " في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطن التنظيمية¹.

فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين. إن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء.

فحسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه: هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة ، من خلال العمليات الحقائق وتطوير تظمين الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع².

¹ - رقام ليند، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية .جامعة ورقلة. مارس 2005 ، ص 12.

² - أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن التحقيق في المنظمة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 156.

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة *Excellence is a way of life* يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلع، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز ، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد عليه من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر.¹

ومن أبعاد التميز مايلي²:

- **البعد الأول:** المؤسسة تسعى لتحقيق التميز، أي أنها تسعى لتحقيق نتائج غير مسبوقه وذلك لتحقيق تفوقا على المؤسسات التي تنافسها بل على نفسها كذلك كما يسمى بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** كل ما تقوم به المؤسسة من أعمال وما تصدره من قرارات وكل ما تعتمد عليه من نظم وفعاليات يجب أن يتصف بالتميز، أي ما لا يترك مكانا لأي خطأ أو انحراف أي الجودة الشاملة والتي تتيح تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا وتاما ومن أول مرة.

¹ - عبد المحسن أحمد حاجي الحسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 39

² - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع، 2002، ص 12.

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي¹:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة

أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في "EFQM" أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، وإلزام جميع العملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر وإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن لأفراد المجتمع بأسره فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط، الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز والحرص على الأداء، ويؤكد ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات، ويشير العديد من المفكرين، إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في الكليات أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة، فالتميز يمثل الخبرة: وتبرزها وتعليق شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية

¹ - عبد المحسن أحمد حاجي الحسن، المرجع السابق، ص 40.

لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة.

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء¹:

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة، لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها، من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة، ويؤكد البعض أن التميز هو الوضوح في التعرف على

العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة، من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مبررات انتهاج إدارة التميز:

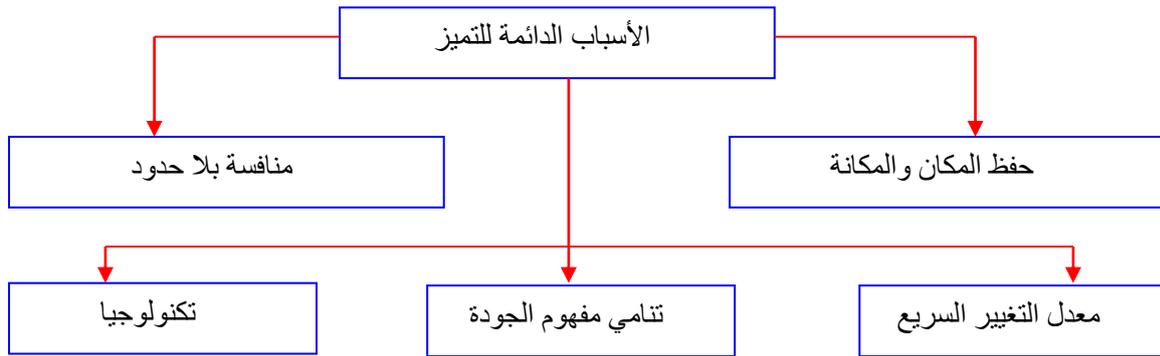
1. دوافع إدارة التميز: إن هناك حركة ديناميكية في المفاهيم الإدارية، فخلال النصف الثاني من القرن العشرين هناك تغير وتحول من التوجه بالإنتاج أصبح التوجه بالتسويق، ومن التركيز على الجمهور الخارجي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على الرأس المال الفكري، وكذلك امتدت تلك التغييرات

¹ - عبد المحسن أحمد حاجي الحسن، المرجع السابق، ص 41.

تشمل هيكل المؤسسة ولقد لاحظ الباحث أن هناك حتمية تسير عليها المنظمات الحالية وتمكن في تبني فكر إداري جديد، ولقد حاول الباحث ربط المعطيات بالبيئة والظروف، واستنتج أن التمييز هو الدافع الذي يجعل المؤسسات تعانق الفكر الإداري الجديد، لأن مسaire فكر جامد يعيق التميز وهو لا يتماشى مع التنافس.

2. قوى التميز: هناك مجموعة من قوى التميز تتجلى في (1):

الشكل رقم (07): الأسباب الداعمة للتمييز



المصدر: سعيد بلهادي، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008، ص 133.

أ. **معدلات التميز السريعة:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير لدرجة يصدق معها القول: لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين، فالماء يجري ويتجدد، والإنسان نفسه يتغير في كل مرة يسبح فيها في نفس النهر إن السبب الأساسي لحدوث هذا التغير هو تغير ظروف البيئة الخارجية.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن بيئة الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام

¹ - سعيد بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008، ص 132.

رؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، لقد شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المنظمات منذ النصف الثاني من الفترة العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات الأعمال ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على حدة التغيير البيئي انتهاء الصراع الدائم بين القوتين العظيمنتين، وانحياز القوى الشيوعية وعودة ألمانيا الموحدة وتكوين الاتحاد الأوروبي وسيطرة القوى الرأسمالية على مجريات الأمور في العالم وظهور ما يسمى النظام العالمي الجديد.

ب. المنافسة: إن نمو فكر الاقتصاد المفتوح وآليات السوق أظهرت معها مفاهيم تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، وكان من الطبيعي خلال هذه الفترة أن تطفو على السطح فكرة المنافسة المفتوحة أيضا، وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم نتيجة المحطات الفضائية، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود بين المحطات الإذاعية والتلفزيونية المحلية والعالمية وذلك من خلال الأقمار الصناعية، إن حرية المشاهد في اختيار الفضائية وسهولة التوصل إليها يصنع عبئا على المحطات المحلية التي لا ترتقي بمستوى برامجها فنيا بما يتناسب مع جودة البرامج العالمية. بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، وكل تلك الظروف أجبرت المنظمات على ضرورة مواجهة نوعا جديدا من المنافسة ومنافسة علاجها التميز في الأداء⁽¹⁾.

ت. تكنولوجيا المعلومات: إن المنظمات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرا أكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حسابات تأثيره الحالي أو المتوقع.

¹ - سعيد بلهادي، المرجع السابق، ص 134.

والدليل القاطع على ذلك أن النظم الإلكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، بل أكثر من ذلك فإن السؤال الذي يطرحه الباحث، ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمل التنظيمي؟

والإجابة على السؤال تكمن في واقع الممارسة الميدانية للإدارة، فممارسات إدارة التسويق والأفراد مثل أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد على الاستقطاب الإلكتروني.

ث. **حفاظ المكان والمكانة:** يساعد تمييز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها، أما المكان "فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها"، فالتمييز بذاته هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ من داخل المنظمة، ومن هذا المنطق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكوناً مهماً هو المراجعة الداخلية، باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، والشيء الذي يهم الباحث أن يتأكد أن التميز ليس تميزاً متبعاً أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ولكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية، ومن أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر التميز الأساسية ما يلي:

- القوى البشرية. - الثقافة التنظيمية. - الهيكل التنظيمي. - القيادات التنظيمية.

ج. **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة، على أن التميز يحقق للمنظمات الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت⁽¹⁾.

ويعتبر التميز في مؤخره قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من **Hunger** و **Wheele** بقولهما (إن المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري)، والتدريب الإلكتروني، والثراء الإلكتروني

¹- سعيد بلهادي، المرجع السابق، ص 135.

باختصار أصبحت المنظمات الإلكترونية في عالم إلكتروني وبصفة عامة إن لتكنولوجية المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق للعمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل التنظيم¹، وتكمن أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة في ما يلي¹:

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت والمسافات.
 - زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة.
 - زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.
 - زيادة القدرة على فهم سلوك الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة.
- إن تركيز الباحث على المتغير البيئي، يرجع إلى التغير الجذري في أسباب وعوامل نجاح المنظمات، ويرجع ذلك على التغييرات الجوهرية في البيئة المعاصرة، ومن أهم تلك التغييرات:
- انهيار الاقتصاديات الموجهة مركزيا.
 - اشتغال المنافسة العالمية.
 - الثورة المعلوماتية.
 - العولمة واندماج الشركات وظهور إمبراطوريات الشركات العملاقة، ونتيجة هذه التغييرات أصبح لزاما على المنظمات أن تتبنى فلسفة إدارية جديدة واستخدام أدوات وأساليب متطورة للإنتاج وتشغيل العمليات الإنتاجية وتطبيق تكنولوجيا متقدمة والعمل على تقصير دورة الحياة وإبداع أفكار جديدة لمنافسة المنظمات الأخرى والنجاح.

3. محاور البيئة الداخلية:

هناك محاور عديدة تحدد موضع البيئة الداخلية للمنظمة، وتتلخص في الخطط الإستراتيجية، ونقاط الضعف والقوة والمعوقات الخارجية، والمخاطر التي قد تواجهها ومدى تبعثها للغير⁽²⁾، وأسلوب استخدام الإبداع لإتاحة فرص التغير والقفز نحو الأحسن والأجود.

¹ - سعيد بلهادي، المرجع السابق، ص 136

² - نفس المرجع السابق، ص 136.

أ. الإنتاج في الوقت المحدد: هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلعة أو خدمات خلال اقل وقت إنتاج ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفساد والانحراف عن المعايير المخططة للجودة التكلفة والوقت.

ج. إعادة الهندسة: (الهندرة): يركز أسلوب إعادة الهندسة على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء العملاء ، ويعود ظهور هذا الأسلوب إلى عام 1990 على يد " مايكل هامر " والذي يعرف إعادة الهندسة رفقة جيمس شامبي عام 1995 بأنها: البدء من جديد ، أي البدء من نقطة الصفر... و التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.¹ وتهدف إعادة الهندسة إلى:

- خفض المراحل.
- خفض الوقت.
- خفض تكلفة العمليات.
- زيادة القيمة المضافة.
- السرعة والارتقاء بمستوى الخدمة.

ت. الإدارة الإستراتيجية للتكلفة: وتتصرف إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة، مثل تكلفة حسب الأنشطة والتكلفة المستهدفة وسلسلة القيد والتكلفة حسب دورة حياة المنتج والخدمة. بالرغم من أن تكاليف التميز عالية جدا غير أنها تعتمد على نمط التفكير الإداري من منظور إداري قصير الأجل أكبر منه منظور طويل الأجل، نعم قد تكون تكلفة

¹ - مولاى لحضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، ص 252.

التميز الإداري عالية، لكن بالتأكيد تكلفة عدم التميز أعلى، فالتكلفة في هذه الحالة هي القضاء التام على مستقبل المنظمة⁽¹⁾.

4. محاور البيئة الخارجية لمنظمة الأداء المتميز:

وتشمل محاور ثلاث، حيث يختص المحور الأول باحتياجات المستهلك، حيث يتم تحديد موقف المنظمة في الوفاء باحتياجات المستهلك، وذلك من خلال تحديد نوعية المستهلكين الحاليين وما هي المواصفات التي يطلبون توافرها في منتجات المنظمة، وما هي درجة استجابة المنظمة لتحقيق هذه المتطلبات، ويختص المحور الثاني بالتغيرات التكنولوجية وتحديد موقع المنظمة في هذه التغيرات عن طريق تحديد مستوى التكنولوجيا السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، وما هو مستوى التكنولوجيا الذي تستخدمه، المنظمة والذي يجب أن يستخدمه، أما عن المحور الثالث والأخير فهو يمكن في المنافسة، إذ يستوجب على المنظمة معرفة من هم منافسوها؟

المطلب الثالث: التميز في الأداء: محددات ومجالات التنافس

● إستراتيجية التمييز :

وتسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين على مستوى بعض الجوانب المهمة للزبائن مقابل سعر زائد.

وتعتبر شركة "IBM" للحسابات الآلية كنموذج للمؤسسات التي تبني هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ميكانيزمات معينة في مواجهة قوى المنافسة المختلفة.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المؤسسة على كفاءات يصعب تقليدها على جعله من المستويات وكلما كانت الإستراتيجية قابلة للاستمرار في تحقيق أرباح تفوق متوسط أرباح القطاع وتوقف حاجات المستهلكين وتقديرهم لخاصية التميز في المنتج كلما كانت أكثر نجاحاً.

¹- سعيد بلهادي، المرجع السابق، ص ص 136-138.

إن هذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين وذلك على النحو التالي :

- أ- فيما يتعلق بجدة المنافسة ما بين المنافسين فإن المؤسسة وبفضل وفاء زبائنها وتأثير علامتها في إضعاف حساباتهم تجاه السعر فضلا عما تفرضه منتجاتها مميزات ستعد لنفسها محضة.
- ب- معه الخصائص والمميزات المنفردة هي في حدتها تعد عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة، وخاصة بالنسبة لزبائن اقل حساسية للسعر.
- ج- بالنسبة لقوة مساومة الموردين فإن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في توصية تنافسية مقبولة لأجل مفاوضتهم، أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحميل أعبائهم على جزء من أرباحها.
- د- وإذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بان يكون التمييز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يناسب مع الحصة الواسعة في السوق والذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التمييز كالبحوث العميقة والتصاميم الدقيقة والمواد الأولية ذات الجودة العالمية.¹

• مصادر التميز والمنافسة:

يوجد العديد من المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق تميزا يؤهلها للبقاء في سوق المنافسة وهي:

1- الابتكار : أن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة

¹ - فيصل سايعي ، أنظمة المعلومات استخدامها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة -باتنة- ، 2008 / 2009 ، ص 39 .

اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة أي القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل هذه الظروف لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج - بل تتعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

2- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الإدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختيار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن دورة الزبون.

- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة معلومات وتجارب الدراسات

فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات التصميم.

- مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات.

مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك، الخطوط الجوية.

لكن الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة لذلك.

بالإضافة إلى وجود أسباب عدة لتطوير واستمرارية الميزة التنافسية فنجد :

- ظهور تكنولوجيا جديدة وخلقها فرص جديدة في مجالات كتصميم منتج إعلام آلي.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها والذي يؤدي إلى تعديل للميزة تنافسية
- تغير تكاليف المدخلات والمتعلق بالتغيير الجوهرية.
- التغير في القيود الحكومية وهي تتمثل في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة.¹

* مجالات التميز كمدخل لتحقيق التنافس:

لا تتفق مجالات المزايا التنافسية عند مجال اقتصادي بذاته، بل إن المجالات أمام صنع المزايا التنافسية مفتوحة وممتدة وكلما كان صنع ميزة تنافسية فيه ملموسا ومحسوسا، كلما كان صنع ميزة تنافسية فيه ملموسا ومحسوسا، كلما كان صنع ميزة تنافسية فيه ملموسا ومحسوسا وتشمل أربع مجالات رئيسية وهي :

1- مجال الإنتاج : هو المجال الذي من اجله تبذل الجهود الدراسية والبحثية وتتجه إلى جهود العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر سواء كان هذا المنتج يأخذ شكل سلعة أو شكل خدمة، أو شكل فكرة وهي جهود مرهونة بنمو مراكز البحث ومراكز الفكر ومراكز صنع القرار، ومراكز البحث عن عباقرة المخترعين، والنهوض بهم فعملية صنع المزايا التنافسية والإنتاج فيها لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهد متواصل هو توفير الموارد والإمكانات وتحتاج إلى إدارة واعية وحكيمة بحيث يمكن أن تحمل طابعا ابتكاريا جديدا من حيث الكم والجودة والتشكيل والتنوع الخاص بالمنتج الذي يرغب في تقديمه ومنه يصبح مجال الإنتاج ميدانا جيد التطبيق ما بعد الحداثة التفاعلية والتي تضع كل شيء في إطار منظمة متكاملة لها جوانبها

¹ - رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة - الجزائر - ، 2002/ 2003، ص ص 52

التفاعلة سواء ما كان يتصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته (المدخلات) وأما ما كان منها مرتبطا ومهتما بالمخرجات التي تقدم إلى السوق.

2 - مجال التسويق : شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا في فكر وممارسة نشاط

التسويق وذلك باجتياح العالم تيارات متعددة المصادر ومتعددة الاتجاهات فعرفت تحولا جذريا في فنون الممارسة وأساليب الإقناع ومجالات جذب التسويق... الخ وهو اخطر المجالات الرئيسية لصنع المزايا التنافسية إضافة إلى أن التسويق ليس نشاط فعال في تصريف المنتجات فقط بل انه قائم على جهود متكاملة ومن بينها مايلي :

- تطوير المنتجات وفق نظام اتصال فعال.
- ترويج المنتجات وفق نظام اتصال فعال.
- توزيع المنتجات من خلال منافذ توزيع فعالة تتوحد بقوة في الأسواق.
- تسعير المنتجات باستخدام تسعير منشطة وحافزة تتناسب مع دخل المستهلكين لاستهلاك ذلك النوع من السلع.

- ومن هنا فإن بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق هو الاتجاه إلى الابتكار والتسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء والمستهلكين، ومؤثرا مما يؤدي إلى زيادة القدرة النفاذية للأسواق، إشباع احتياجات العملاء والمتعاملين فيها وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم وكسبهم ولائهم لها.¹

3 - مجال التمويل : يعد التمويل المحرك الرئيسي لصنع المزايا التنافسية، ليس فقط لتوفير

الإمكانات والموارد الكافية لهذه الصناعة بل هو الأهم للاتفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء واكتشاف العباقرة منهم، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة بصنع المزايا مزايا تنافسية جيدة وسليمة وتمثل في الوقت ذاته قاعدة قوية للتوجه إلى المستقبل وقد

¹ - محسن احمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية ، مصر : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2004 ، ص 131 - 132.

أصبح مجال التمويل من أهم مجالات صنع المزايا التنافسية والذي يؤثر عليها من خلال عدة نقاط رئيسية وهي :

- عمليات التمويل المقدم للمشروع التنافسي وتوازنات الهيكل التمويلي حيث يضمن هذا التمويل كافة أنواع رؤوس الأموال وأشكال تدفقها.
- القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية ،خاصة التدفقات الداخلة (الإيرادات) وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة ، وتأثير توازنات التدفق مع سيولة مشروع المؤسسة.
- تحديد الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها.
- معرفة نوع النقود الذي سوف يستخدم كوسيط للتبادل أو مخزون القيمة مما يساعد على تحقيق فاعلية التمويل وسهولة وكفاءة صنع المزايا التنافسية.

4 - مجال الكوارد البشرية : البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية ، بل سر التفوق والتقدم

في جميع المجالات، فالإنسان العبقري هو الذي يقف وراء اكتشاف مجالات صنعها ومنه يمكن النظر إلى العنصر البشري من حيث وفرة الأيدي العاملة، واستقرارها، وإرتباطها، وولائها الكامل للمؤسسة، من حيث التأهيل والتدريب والقدرة على التفاعل، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وملائمة الأجور والمرتبات، وتأمين العاملين ودفع مستحقاتهم المختلفة ومن هنا فإن التعامل مع العنصر البشري لصنع المزايا التنافسية يخضع لتفاعل عنصرين هما : القدرة والرغبة، حيث كلما كانت الكوارد البشرية عالية التأهيل، وصفاتها الجسمانية تتمتع بصحة ونفسية جيدة وترغب في العمل والإخلاص فيه والولاء والانتماء الشديد له كانت اقدر على صناعة المزايا التنافسية.¹

¹ - محسن احمد الخضيرى ، المرجع السابق ، ص ص 134 - 136 .

المطلب الرابع: رأس المال البشري (*Human Capital*) وعامل المعرفة (*Knowledge Worker*)

إن من أهم التطورات التي حدثت في العقدين الأخيرين، التطورات التكنولوجية، وعلى رأسها الإنترنت، الذي ساهم مساهمة مدهشة في خلق أنشطة تجارية واسعة، وفتح أسواق جديدة، ومتعددة، وأدى إلى وجود مؤسسات تعمل دون الاعتماد على رأس المال التقليدي بل بالاعتماد على الموهبة، والقدرة الذهنية والمعرفية، وأدى إلى خلق مؤسسات مختلفة في أدائها وفي هيكلها التنظيمي وفي طريقة عملها ومنها المؤسسات الافتراضية¹ (*Virtual organization*).

لقد أضحت الأعمال في الدول المتقدمة تقوم على المعرفة حيث الفرد أصبح يشار إليه بموظف أو عامل المعرفة *Knowledge worker* لأنه يعتمد على المعلومات وإدارتها وقيمة العاملين التي يستمدونها من مواهبهم وقدراتهم في التفكير والتحليل و حل المشاكل. وبدأت الأعمال الروتينية الرتيبة بالتقلص والتناقص وأصبحت تُنجز بواسطة الآلات أو أجهزة الروبوت أو الحاسبات الآلية.

ويرى لولر *Lawler* أن رأس المال البشري من أبقى وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة إضافة إلى محورين آخرين هما:

1. إمكانيات المؤسسة *Organizational Capabilities*

2. والكفاءات المحورية للمؤسسة *Core Competencies*.

هذه المحاور الثلاثة تتلاءم وتنسجم بعضها مع بعض من حيث إن الكفاءات المحورية وإمكانيات المؤسسة تتطلب المحور الثالث، والمهم وهو رأس المال الفكري والبشري المناسب. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من خلق وإيجاد وتوفير هذه المقدرات وهذه الإمكانيات فهي تعتمد على موهبة أفراد المؤسسة والطاقات الكامنة لديهم. ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر النظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة. فقد يكون لدينا الأفراد الذين تتوافر

¹ - Prahalad, C. K. and Hamel, G. The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, 68 (3) . (1990), pp. 79-91

لهم القدرات الفردية العالية ولكن إذا لم تستطع الإدارة توجيه هذه القدرات فإنها لن تتمكن من الاستفادة منها بالشكل المناسب. وهذا يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الهرمية وفي النماذج البيروقراطية التي سيطرت على الفكر الإداري لفترة طويلة من الزمن. فالديموقراطية أصبحت نهجا مطلوباً حتى في مؤسسات الأعمال، بحيث أصبح واقعا تحاول المؤسسات استيعابه وتطبيقه. فالمؤسسات الهرمية بطيئة الحركة وغير قادرة نتيجة لجمودها وعدم مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر والمستقبل القادم. وتفشل هذه الهياكل في استقطاب المحاور الثلاثة: 1- رأس المال البشري و2- إنتاج الكفاءات المحورية و3- إمكانيات المؤسسة¹.

إذن لا بد من التحول من التركيز المطلق على الوظيفة (*Job-Based Approaches*) إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معرفة فيصبح التركيز على المعرفة (*Knowledge-Based Approaches*)، وعلى المهارة (*Skill-Based Approaches*). تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الأسلوب لن يكون مناسباً في المنظمات التقليدية والبيروقراطية حيث ينبغي أن تشكل الوظيفة والوصف الوظيفي النواة والمرشد الرئيس لأداء العاملين، ولا مانع بعدها من إبداعات الأفراد ومحاولاتهم من أجل التجديد والابتكار. ولكن في المنظمات غير التقليدية وخاصة في المنظمات التكنولوجية فإن الموظف ينبغي أن يكون هو الأساس قبل الوظيفة بسبب حاجة تلك المنظمات للتطوير المستمر وبسبب تجدد طرق وأساليب العمل بشكل مستمر قد لا يكفي معه الوصف الوظيفي لكي يكون الأساس لأداء العاملين وخاصة في زمن أضحى فيه التغيير والتجديد سمة ملازمة للمنظمات المتعلمة، وأصبحت التكنولوجيا واستخداماتها متجددة بشكل مدهش وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر من أي وقت مضى. كل هذا يتطلب أن تكون المعرفة وصاحبها هما النواة الأساسية التي يقوم عليها بناء المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تمكين العاملين من تطوير الوظيفة وإتاحة الفرصة من أجل خلق إضافات نوعية للوظيفة من خلال إبداع الموظف وقدراته الخلاقية.

¹ - يحيى ملحم، التمكين الإداري مفهوم إداري معاصر، دم ن: ددن، ص 236.

وبناء على ذلك ينبغي أن يتم التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على مواصفات الفرد أو الشخص. بما يحمل من معرفة ومهارة ومواصفات الفرد يجب أن تصبح الأساس الذي يتم بموجبه انتقاء الموظفين وتدريبهم وتطويرهم ومكافأهم وحوافزهم. هذا التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على الموظف ومواصفاته يؤكد أهمية ودور رأس المال البشري في فاعلية المؤسسة وينبغي أن يكون هو المحور الأساسي لتركيز واهتمام أنظمة المؤسسة الإدارية. والتركيز على الموظف لا يعني هنا التركيز على شخص الموظف بل على ما يحمل من طاقة كامنة وقدرات قابلة للتعلم واكتساب المعرفة. وبسبب التركيز على رأس المال البشري فإن طبيعة العلاقات بين الموظفين والعملاء والمدراء أيضا تخضع إلى تغيير. في هذا الترتيب من العلاقات بين الأطراف الثلاثة كان الموظف في آخر السلم من ناحية الأهمية بعد الزبائن والمديرين بدرجات كبيرة. ويخضع الموظفون دائما، وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة، للتقويم حول إنتاجيتهم ومستوى إرضاء زبائنهم، ولكن بالمقابل لا يخضع المديرون لأي تقويم حول مستوى تعاملهم مع الموظفين، فهذا الأمر نادرا ما يخضع للمساءلة. من ناحية أخرى يتم أحيانا قياس مستويات رضا الزبائن من الخدمات التي يقدمها الموظفون، ولكن نادرا ما يتم تحري رضا الموظفين بشكل عام فضلا عن رضاهم في تعاملهم مع أي من الزبائن الذين يتعاملون معهم.

• التأثير على الأفراد

أصبح الموظف الآن يمتلك بشكل أكبر من أي وقت مضى طريقة الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة في ما تنتجه من منتجات أو في ما تقدمه من خدمات للمستهلكين. ونتيجة للملكية هؤلاء الموظفين لطرق الإنتاج؛ فإن أهميتهم وقيمتهم لم تعد بنفس المستوى التقليدي للموظف الذي كان يعتمد على عضلاته في العمل أو على قدراته الجسدية أو الصناعية. ومن هنا فإن طريقة التعامل لا بد أن تختلف من ناحية التدريب والتطوير والمكافآت وغيرها من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. فهؤلاء الموظفون بحكم معرفتهم وملكيتهم لطرائق العمل، فإن قدرتهم على الحركة أكبر، وسهولة نقل أسرار العمل إلى مؤسسات منافسة أمر في غاية السهولة

بالنسبة لهم، وقوة تفاوضهم عالية أيضاً. وهذا الأمر أصبح أمراً واقعاً لدى المؤسسات التي تعمل على الشبكة الإلكترونية (*The Web*). فالأفراد الذين يعملون في مثل هذه المؤسسات يحصلون على مردودات مالية عالية مقابل ما يقدمون من معرفة ومهارة في أعمالهم لأنهم كفاءات نادرة ويمكنهم المساهمة الفاعلة في تحسين الوضع الاقتصادي للمشروع الذي يعملون فيه. هؤلاء الموظفون الذين يمتلكون نصيباً في الشركة التي يعملون فيها من خلال الأسهم *Stock Options*، وهذا بطبيعة الحال يساهم في تحسين الأوضاع المادية للعاملين من جهة، ويؤدي إلى الحفاظ عليهم من جهة أخرى، فالكفاءة النادرة من الصعب الحفاظ عليها في الوقت الحاضر ولكن عندما يشكل أصحاب الكفاءات النادرة رأس مال بشري للمنظمة التي يعملون فيها، فإن كونهم شركاء في المؤسسة سيكون مصدراً هاماً من مصادر الحفاظ عليهم وعدم تسربهم للمنافسة¹.

وتأخذ هذه الشراكة شكلين أساسيين:

1. المشاركة في رأس مال الشركة من خلال المساهمة. ويحق لمن يصنف ضمن قائمة "رأس المال البشري" للشركة أن يشارك برأس مالها.

2. المشاركة من خلال ملكية العامل لطريقة العمل أو طريقة الإنتاج *Method of Production*

من هنا يتضح بشكل جلي دور وأهمية رأس المال البشري، ولكن ليس للجميع وكما يقول العلامة بيتر دركر في كتابه الشهير، الحقائق الجديدة، "*The New Realities*". هنالك جموع صغيرة من الأقل حظاً في المجتمع ممن سيكون نصيبهم ومساهماتهم في تشكيل رأس المال البشري متدنية، وسيبقى هؤلاء للأعمال الدونية الروتينية التي لا تتطلب تلك القدرات المعرفية التي تتطلبها منظمات المعرفة ورأس المال البشري والمنظمات المتعلمة. نعم أصبحنا نرى حتى في بعض الدول النامية ومنها دول في العالم العربي، مؤسسات متطورة وشركات تكنولوجية تضغط بشكل مباشر وغير مباشر على خريجي الجامعات من أجل تجاوز متطلبات الشهادة

¹ - يحيى ملحم، المرجع السابق، ص 238

الجامعية بامتلاك مهارات ومعارف أخرى إضافة إلى تلك التي توجد في الخطة الجامعية للطالب¹.

فقد أصبح الأمر واقعا على الأرض أن تطلب الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة من المتقدمين للوظيفة وثائق أخرى غير الشهادة الجامعية الأساسية، مثل مؤهلات في البرمجة وإتقان الحاسوب والمعرفة بالانترنت ومتطلبات أخرى مثل: رخصة الحاسوب الدولية (ICDL) وإتقان اللغة الإنجليزية كتابة ومحادثة ومعرفة وربما لغات أخرى وتقنيات مختلفة. لذلك يُنصح الطالب على مقاعد الدراسة الجامعية أن يخطط من أجل اكتساب معارف ومهارات إضافية لكي يتمكن من المنافسة في سوق العمل الذي صار انتقائيا إلى حد كبير، نتيجة لتوافر الكفاءات المختلفة في جانب العرض من ناحية، ونتيجة لحاجة هذه الشركات لموظف المعرفة *Knowledge worker* في جانب الطلب من ناحية أخرى.

فبعض طالبي الوظيفة الأذكياء، من الجامعيين من يحاولون دائما اكتساب مهارات جديدة ويستثمرون في معرفة علوم وتقنيات جديدة، من أجل رفع قيمتهم إلى أعلى مستوى في سوق العمل، وهذا ينطبق بشكل كبير على المهن ذات العلاقة بالحاسب الآلي والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات وعالم الإنترنت والاستشارات والبحوث وغيرها ولكن بمستويات مختلفة.

¹ - يحي ملحم، المرجع السابق، ص 239

المبحث الثالث: إستراتيجيات تحقيق التميز الإداري: بين متطلبات المؤسسة وضروريات التحقيق

تلقى المؤسسة منافسة كبيرة من طرف البيئة الخارجية التي تنتمي إليها، ولهذا وجب عليها تحقيق فارق في الأداء من أجل كسب رهان التجديد والريادة دائما، هذا نهيك عن التحديات التي توجهها من ناحية مقاومة التغيير والتطورات التكنولوجية الحديثة، كل هذا عجل في وضع إستراتيجية للتميز لغرض تحقيق الأفضلية دائما في السوق.

المطلب الأول: مجتمع المعرفة كأساس للتميز في الأداء:

أولا: الموجودات غير الملموسة في المؤسسة:

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي¹:

1- العاملون : هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار. وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

2- الزبائن : بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا نتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟.

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، نقلا عن: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، عمان: دار

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إهمالهم والتعهد بالبقاء معهم.

3-العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة. والممارسات الفضلى التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدامة الأداء المتميز.

4-أولوية التكنولوجيا والابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع، وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات. وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية. تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. ومن الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين هما¹:

-الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء؛

-الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر.

ثانيا- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:

1-أثر إدارة المعرفة على العاملين:

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، نقلا عن: عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص 26.

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، وهذه الأمور هي:

-توسيع الخبرات لدى العاملين؛

-دعم وزيادة رضا الزبائن؛

-زيادة الربح والعوائد.

2-أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين¹:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وجعلهم متفاعلين *Externalization* وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة الضمنية غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة المصرح بها أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها (إلى المعرفة الضمنية) غير المصرح بها (هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، نقلاً عن: عبد الستار العلي وآخرون، ص 27

3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين¹:

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

أ - يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛

ب - التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء...، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

4- أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة وغيرها، ويكمن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:²

¹ - محمد زرقون، الحاج عمارة، المرجع السابق، نقلا عن بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، مصر، الدار الهندسية، دون سنة النشر.

² - سامي بن إبراهيم بن عبدالعزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2013، ص41.

1- فاعلية العمليات : تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.

2- كفاءة العمليات : تمكن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة مان خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهه الصعوبات والتحديات.

3- الابتكار في العمليات : بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة مان خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة.

ومن خلال ما ورد يعتبر الشكل الموالي حوصلة للعملية الإدارية والتفاعل الحاصل بين الأداء الإداري كمتغير تابع، يشمل مجموعة العناصر التي تسعى إليها المؤسسة وهي: رضا العاملين، وتحقيق التعلم والزيادة في الانتاجية المؤسساتية، بالإضافة إلى كفاءة العمليات الإدارية التي تحدث داخل المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة بكل ما تحويه من عمليات وإحتياجات معرفية تعتبر متغير مستقل يؤثر في غيره من التفاعلات المؤسساتية الأخرى.

الشكل رقم (08): العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، 2011، ص 05

المطلب الثاني: المنظمة الإلكترونية - مدخل لإدارة التميز والإبداع.

1. مفهوم المنظمة الإلكترونية:

تعرف المنظمة الإلكترونية بأنها: "المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها"¹. والمنظمة الإلكترونية هي منظمة تعمل في مجالات الأعمال أو في قطاعات الخدمات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني غير الهادفة إلى الربح⁽²⁾.

- وتتسم بيئة المنظمة الإلكترونية بعدة خصائص ومعالم أبرزها:

¹- أحمد السيد كردي، مفهوم تكنولوجيا المعلومات الإدارية في المنظمة الرقمية:

<http://www.palstar.net/content/viw/8392/59>

²- الإدارة الإلكترونية قمة التميز:

Devenport, t.h. Missioncritical, Realizing the promise of Enterprise Systems, Harvard Business School press, Boston, Mass, 2000, p 107.

أ. **العولمة:** تعتبر المنظمة الإلكترونية بمثابة منظمة دولية أو كونية، وحتى في حالة المنظمة الصغيرة التي لها عملاء وموردين محليين، يجب أن يكون لها تواجد خارجي، ففي نطاق العولمة يصبح من الضروري أن يوجد للمنظمة الإلكترونية مهما كان حجمها أو مجال عملها توجه عالمي نحو التجارة الإلكترونية وتقليص الحدود والحد من المعوقات التي تعوق تدفق المعلومات منها وإليها.

وعلى هذا الأساس تشكل العولمة المنظمات الرقمية الحديثة كنتيجة طبيعية⁽¹⁾. لعدة عوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: انتشار تكنولوجيا المعلومات المتطورة، بزوغ المنشآت والأعمال المتعددة الجنسيات، التواجد في تكتلات تجارية كبيرة... إلخ.

وبذلك تتيح العولمة للمنظمة الإلكترونية الفرصة للتوسع على نطاق عالمي.

ب. **المنافسة: (Competition):** تتواجد المنافسة في كل مكان، وتواجه أي منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمة، تجارية أو تعليمية،... إلخ منافسين لها على كافة المستويات المحلية، الوطنية، الإقليمية والعالمية. ومن الواضح أن العولمة أدت إلى زيادة المنافسة، كما أن تكنولوجيا المعلومات المتقدمة تعتبر من أسباب نمو المنافسة، فهي تعني أسعار أرخص وجودة أعلى، وخدمة أحسن، كما تسمح أيضا لعمال المعرفة تطبيق وسائل إبداعية ومبتكرة.

ج. **المعلومات كمورد رئيسي: (Information as a key resource):** في عالم اليوم توجد أهمية عظمى للمعلومات في بيئة الأعمال المعاصرة، ومن الواضح أن المعرفة تمثل القوة، ومعرفة المنافسين والعملاء والحصول على معلومات دقيقة وصحيحة وفورية عنهم يؤدي إلى نجاح المنظمة. هذه الحقيقة تجيب على السؤال التالي: لماذا يجب على المنظمات المختلفة الحصول على المعلومات واقتنائها؟ علما بأنها تعمل حاليا في نطاق بيئة اقتصادية مبنية على الترغيبات

.wants- drivew economy

¹ - أحمد السيد كردي، المرجع السابق.

د. مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد (*The virtual workplace and telecom putting*): في الوقت الحالي تعيد منظمات كثيرة هيكلتها في تنوع من الطرق، منها التحجيم التصحيح *Right sizing*، استبعاد الحدود الإدارية المبنية على الوظائف، إنشاء فرق عمل للإنتاج والخدمات، والمصادر الخارجية *Outsourcing* ومكان العمل الافتراضي، والمعالجة الكمبيوترية عن بعد. وعلى الرغم من أي مدخل من العوامل المشار إليها تطبقه المنظمة المعنية، يجب عليها إعادة التفكير بطريقة أساسية في الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها أعمالها ومهامها المختلفة.

ويرتبط العمل الافتراضي بالمعالجة الكمبيوترية عن بعد كما يلي:

- مكان العمل الافتراضي (*Virtual worklace*) يمثل تكنولوجيا مدعمة لمكان العمل أينما ومتى ينجز بغض النظر عن الموقع والزمان، فلا توجد جدارة، ولا حدود تقدم خدمة أو سلعة يحتاج إليها أينما تتواجد المنظمة أو الفرد⁽¹⁾.

- المعالجة الكمبيوترية عن بعد (*Telecom putting*) تمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل في مكان غير الموقع المركزي.

- العامل المجتمعي (*Telecommuter*) هو شخص ما يعمل لمنظمة ما إما في المنزل أو موقع العمل أو أي مكان يوجد فيه من خلال الاتصالات اللاسلكية عن طريق الأقمار الصناعية، بينما يرتبط بالمكتب الرئيسي في شكل ما تجسده تكنولوجيا المعلومات.

هـ. التجارة الإلكترونية: (*Electronic commerce*): يعتمد نجاح مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد على قدرة المنظمة المعنية أداء أعمالها باستخدام التكنولوجيا الرقمية *Digitalization* وفي الوقت الخاص، أصبح لفظ التجارة الإلكترونية شائعا لأداء الأعمال إلكترونيا أو رقميا، فالتجارة الإلكترونية تمثل منهج معاصر يخاطب تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويرتبط ذلك بعوامل مساعدة للمنظمة في تأدية أعمالها ويساند تفاعل

¹ - أحمد السيد الكردي، المرجع السابق.

العمال مع التسوق المفتوحة، كما تساعد التجارة الإلكترونية كل من أنشطة ومهام المنظمة الداخلية والخارجية، ويشتمل هذا المدخل على:

- مساعدة تكنولوجيا المعلومات تفاعل المنظمة مع التسوق والبيئة المحيطة.
- مساندة تكنولوجيا المعلومات أداء الوظائف والعمليات والإجراءات الداخلية في المنظمة.
- أداء التصرفات والأفعال مع العملاء عبر شبكة الانترنت لكثير من الأغراض مثل التسويق الإلكتروني، الشراء والبيع وعقد الصفقات عن بعد، المعاملات المعرفية عن بعد...إلخ.
- التعامل مع المنظمات الأخرى والأفراد من خلال استخدام تبادل البيانات إلكترونيًا *EDI* *Interchange Electronic Data* التي تمثل نقل المعلومات الخاصة بالأفعال كالفواتير وطلبات الشراء.... إلخ من كمبيوتر لآخر.

- جمع المعلومات المتعلقة ببحوث أسواق العملاء والمنافسين من خلال المسح التنافسي.
- توزيع المعلومات على المعلومات المتوقعين من خلال جهود الإعلان والبيع والتسويق التفاعلية.

- إمداد المنتجات الرقمية بالمعلومات والبرمجيات لمن يحتاجها من العملاء، وعلى ذلك تعتبر التجارة الإلكترونية أفقا جديدا وواسعا أمام المنظمة الإلكترونية يساعدها في تحقيق أهدافها من خلال توظيف إمكانياتها المحدودة للغاية، مما يجعلها تمثل قضية إستراتيجية لكل منظمة وخاصة المنظمة الرقمية، وسوف يعتمد مستقبل التجارة الإلكترونية على قدرة المنظمة في القيام بما يلي⁽¹⁾:

- استخدام معيار تبادل البيانات إلكترونيًا (*EDI*) لإعادة هندسة العمليات والمهام فيما بين المنظمات لمساندة مكان العمل الافتراضي للمنظمة الرقمية.

- أداء الوظائف المتنوعة في التسوق الإلكترونية مثل العثور على العملاء والموردين.

¹- أحمد السيد الكردي، المرجع السابق.

عمالة المعرفة: *Knowledge workers*: نجد في كل منظمة معاصرة موارد بشرية متعاملة مع محطات العمل والحسابات الشخصية القوية لمعالجة المعلومات في إطار نظم المعلومات المتعددة المطورة لها.

وقد ينجز بعض الأفراد مهامها بسيطة مثل كتابة المراسلات وإعداد الخرائط والرسومات ولكن يقوم البعض الآخر بتطوير نظم معالجة التعريفات مثل إدخال الطلبات المعقدة التي تحمل وتشغل على شبكة حاسبات، أو القيام برسومات تراعي البعد الثلاثي للأشياء لتوضيح بعض خواص منتج أو خدمة معينة كل هؤلاء الأفراد هم أمثلة حية لعمال المعرفة أو مهنيو تكنولوجيا المعلومات فهم يضعون التكنولوجيا والقوة التكنولوجية والبرمجيات والمعلومات وتكنولوجيا المعرفة في متناول من يحتاج إليها أي للمعرفة. وعلى هذا الأساس يقوم عمال المعرفة بالأداء التالي:

- استخدام الحاسبات عن بعد التي يحتاجون إليها للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه.

- تطوير تطبيقات قواعد البيانات ومستودعات البيانات *Data warehouses* لحفظ المعلومات التي يحتاج إليها العمل.

- إنشاء مواقع شبكة ويب *WEB SITES* حتى يمكن مساعدة العملاء يوفرون تكنولوجيا المعرفة ويطبقونها لخلق المنظمة الرقمية الحديثة⁽¹⁾.

2. عناصر المنظمة الإلكترونية:

العنصر الأول: المعلومات المتدفقة والمتوفرة: للمنظمة الإلكترونية مصطلح المعلومات في اللغة الإنجليزية (*INFORMATION*).

يعني عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله، وفي اللغة العربية لها مقابلات هما (الإعلام) كعميلة أو نشاط (المعلومات) التي يتم الإعلام بها. فالمعلومات تعرف بأنها كل الأفكار والآراء والحقائق والأعمال الإبداعية للعقل والتي يتم تداولها وتسجيلها ونشرها سواء كان ذلك بطريقة رسمية

¹ - أحمد السيد الكردي، المرجع السابق.

(وثائقية) أو غير رسمية (شفهية) وفي أي شكل من الأشكال المصغرة والإلكترونية أو المليزرة، وإن فائدتها تكمن في تداولها واستخدامها فإن لم تتداول أو تستخدم فهي معطلة⁽¹⁾.
والمعلومات هي المعرفة التي تنتج من معالجة البيانات، وهي الناتج المنطقي لنظام المعلومات، فإنها⁽²⁾.

العنصر الثاني: تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة:

المعالجة الكمبيوترية للمعلومات المشاركة في المنظمة: تطورت أساليب المعالجة الكمبيوترية من خلال الأنماط التالية:

- المعالجة الكمبيوترية المركزية والمعلومات المتفرقة: "يرتبط هذا النمط بتوفير كمبيوتر رئيسي مركزي كبير أو خادم يتداول كل مهام معالجة المعلومات، ويتصل به مجموعة من المستخدمين الذين يمثلون النهائيات الطرفية له للوصول إلى البرمجيات والمعلومات لأداء المهام المختلفة ويوجد لكل تطبيق ملفات معلومات منفصلة ومتفرقة عن بعضها البعض.

- المعالجة الكمبيوترية اللامركزية والمعلومات المتفرقة: تكنولوجيا المعالجة هنا لامركزية لبيئات المعلومات المعينة، وترتبط هذه التكنولوجيا معا إلا أن كل وحدة تنظيمية أو فريق عمل يحتفظ بمعلوماته بطريقة مستقلة.

- المعالجة الكمبيوترية اللامركزية والمعلومات المشتركة: تكنولوجيا المعالجة الكمبيوترية هنا لا مركزية إلا أن كل معلومات المنظمة تتوحد معا في قاعدة بيانات كبيرة أو مستودع بيانات تساعد في إتاحة تدفق البيانات والمشاركة فيها بما يسمح لكل فرد في المنظمة أن يحصل على ما يحتاجه من معلومات.

- نظم المعلومات الإدارية: وهي مصممة لتلخيص ما حدث ويحدث في المنظمة وتوجيه القوى العاملة إلى وجود المشكلة أو الفرص المتاحة⁽³⁾.

¹ - جود آل محمد، مجلة العالم الرقمي.

http://kenana.online.com/users/ahmed_kardy/topics/67695_posts/218745

² - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل، 2008، ص ص 123 - 130.

³ - جود آل محمد، المرجع السابق.

ويتلخص اهتمام إدارة نظم المعلومات في جانبين:

1. تحول نظام المعلومات للحفاظ على المدينة، على أنها "منظمة ومرتبطة ومتماسكة ومستجيبة.
2. محاذاة نظام المعلومات الإستراتيجية للمنظمة: بحيث تكون مساعدة فعالة فإنه يساهم في تحقيق أهدافه.

- **نظم دعم القرار:** وهي مصممة لمساندة متخذي القرار في بيئات غير مؤكدة وغير هيكلية.
- **النظام الخبير:** هو نظام ذكاء اصطناعي يطبق قدرات البرهنة العقلية البشرية للوصول إلى استنساخ معين، وتجمع قواعد وأطر هذا النظام الخبير من الخبراء ثم تخزن في قاعدة المعرفة التي تتضمن أفعالاً مترابطة تنفذ بناءً على مداخلات المستخدم المعين.

- **نظم معلومات الإدارة العليا التنفيذية:** وهو نظام تفاعلي يجمع كل من نظام دعم القرار، والذكاء الاصطناعي المعين لمساعدة أطر الإدارة العليا من المديرين والرؤساء في المنظمة لمخاطبة المشكلات والفرص المختلفة.

ومن الخصائص الرئيسية لنظم معلومات الإدارة العليا التنفيذية ما يلي¹:

1. استخدام مستودع بيانات: وتشمل على قواعد البيانات التشغيلية التي تستخدم في مهام اتخاذ القرارات كقواعد بيانات الأفراد... إلخ.
2. جذب القرارات الذاتية المتاحة: يقدم هذا النوع سلسلة متنوعة من التقارير والملخصات التي يختار المدير من بينها التقرير المناسب في تشكيل إستراتيجية معينة أو اتخاذ قرار محدد.
3. عرض البيانات المرنة: توفر معلومات ضمنية أكثر تعبيراً وعمقاً تتسم بمرونة في التقرير كما تقدم آليات سهلة الاستخدام في عرض المعلومات من وجهة نظر مختلفة بأشكال متنوعة.
4. تعريف مسؤوليات المعلومات: تعرض للمدير نوعيات المعلومات والتقارير المقدمة له فإذا أراد المدير تتبع تفاصيل المعلومات التي يحتاج إليها من المستويات الدنيا يمكن أن تسمح له هذه النظم بذلك.

¹ - جود آل محمد، المرجع السابق.

5. استخدام نظم القرار والذكاء الاصطناعي: تساعد المدير في فهم لهذا توجد مشكلة ما، أو فرصة متاحة للاستغلال تمكن من تطوير الإستراتيجيات.

المطلب الثالث: الإبداع والابتكار ودوره في تحقيق التميز

تعتبر المؤسسات الاقتصادية والعالم ككل في محيط مليء بالإبداعات والابتكارات فتتأثر به وتؤثر فيه ولالإبداع والابتكار تأثيرات مختلفة تترجم في أشغال متعددة.

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة تطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.

فالإبداع الإداري هو: كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يستمر بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع⁽¹⁾.

أما الابتكار الإداري فإنه: عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، حيث يؤثر كل ذلك على التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري، ففي مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول. فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير المنطقي والأسلوب التقليدي.

كما يمكن القول أن الابتكار هو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ الطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل"، ويمكن أيضا أن يعرف الابتكار الإداري في القطاع العام بأنه "قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحدة جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العمومية، ومن هذا فإن

¹- مقال عن الإبداع الإداري، متوفر على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr10616.html>. 10/3/2011. 15 :30.

الابتكار في مجال الإدارة العامة هو "إيجاد حل ناتج وإبداعي وفريد لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة"¹.

أولا : تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة

يمكن لمؤسسة العمل أن يتيح أفضل السلع اليوم بالمزيد من الطلب على سلعتها ومع ذلك، إذا تم تستمر المؤسسة في الإبداع من اجل تطوير السلعة بوظائفها وخدماتها، فيمكن للمؤسسات المنافسة لها أن تتجاوزها، وكمثال على ذلك، بعد أن خرجت صناعة الخطوط الجوية على النظم التقليدية واجهت منافسة شديدة من ناحية التكلفة والخدمة وشجعت تلك المنافسة شركات الخطوط الجوية على تطوير أساليب إبداعية للحفاظ على عملائها الدائمين وجذب عملاء جدد وإحدى تلك الشركات بدأت بفكرة إبداعية للحفاظ على عملائها الدائمين وجذب عملاء جدد. وإحدى تلك الشركات بدأت بفكرة إبداعية بعرض الائتمان الميلي * "mileage credit" حتى يمكن الاحتفاظ بعملائها، ونجحت تلك الفكرة فعلا، لذا قامت الشركات الأخرى بتنفيذ نفس الفكرة حتى وصلت أعلى جانب الإشباع، ثم أصبحت الفكرة بعد ذلك شائعة، ونتيجة لذلك وجدت الشركات نفسها مرة أخرى تواجه تحديات ابتكار استراتيجيات إبداعية جديدة.

وبذلك يستمر معدل التنافس، هذا المثال يوضح أن الإبداعات المستمرة في استراتيجيات المؤسسة من الأهمية القصوى لنجاح المؤسسة وتطورها في المستقبل.

ومع تطور التكنولوجيا استمرت توجهات السوق والمنافسة والسرعة التي ينبغي ابتكار أفكار إبداعية، فأية أفكار جديدة قد يصبح أفكارا بائدة بمنتهى السرعة وتصل إلى مستوى الإشباع. وبالإضافة إلى سرعة ابتكار أفكار إبداعية أصبحت القدرة على وضع مؤشرات التمييز التي تضمن للمؤسسة بان تكون خارج المنافسة أكثر أهمية.²

¹ - مقال عن الإبداع الإداري، المرجع السابق.

² - برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1،

ثانيا : تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة

1- تأثير الابتكار على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة : إن الابتكار والتطوير يشكل العامل الأكثر أهمية في تكلفة إنتاج السلع والخدمات الجديدة ومواكبة لمجريات الدولية النقدية والاقتصادية والتطورات الهائلة في أنواع وأحجام الإنتاج الصناعي فقد حدث ارتفاع حدة المنافسة التجارية بين المؤسسات الاقتصادية على الصعيدين الدولي والوطني وهي تعتمد على عوامل الجودة والسعر ودقة فترة التسليم للمنتجات والخدمات مما دفع القائمين على الاقتصاد الصناعي والخدمي لإعطاء عناية خاصة للابتكارات التقنية الجديدة ذات التكلفة المنخفضة والعامه على الرفع من الإنتاجية.

2- تأثير الابتكار على استراتيجيات التنافس : عندما يكون للمنظمة أكثر من مجال عمل أو صناعة مختلفة تتنافس فيها، فإن التحليل الاستراتيجي لابد أن ينطلق من مستوى وحدات الأعمال لان الخيارات الإستراتيجية لوحدة العمل المختلفة ستكون مختلفة لان لكل وحدة عمل وفئة العملاء المستهدفة.¹ الخاصة بها ولكن الشيء المتحرك فيما بينها جميع الخيارات تبني على أساس الخيار الاستراتيجي للمنظمة على المستوى الكلي، يتفق الباحثون بان نموذج بورتر "porter" للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات العمال هو المفضل.

3- تأثير الابتكار على استراتيجيات قيادة الكلفة الشاملة : يتطلب هذا الخيار بناء إمكانية التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة على الكلفة بشكل عام و الكلفة الثابتة بشكل حضاري ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحث والتطوير والابتكار وخدمات البيع والإعلان.

يعطي التمتع بكلفة منخفضة لوحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين مثلا : عند إدخال تقنيات جديدة في الإنتاج ،رفع قدرة الإنتاج مما سمح لمعالجة أكبر قدر منه في وقت قصير ،زيادة عدد الوحدات المنتجة المرادوية ،تقويم العرض.

¹ - حمزة معاطية و آخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة - قالم- ، 2011/2012، ص 82 .

4- تأثير الابتكار على إستراتيجية التميز : يتركز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة ،من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من اجل أن يكون المشتري مستعد لدفع سعر أعلى ،ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بالتقدم التقني والتكنولوجي حيث تمثل الخصائص والتصاميم المطورة والأساليب الجيدة مصدرا هاما لتميز المنتجات وإنتاج سلع متميزة بجودة عالية تختلف عما يقدمه المنافسون ،بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من بين المنافسين ،دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

5- تأثير الابتكار على إستراتيجية التركيز : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال عمل قيادة الكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي أو المزاوجة بين التكلفة الأقل أو التمايز وهنا نجد الابتكار يؤثر على إستراتيجية التركيز من خلال إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف في السوق أي تقليص التكلفة وزيادة الخدمة المقدمة للشركة السوقية.¹

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز المؤسسي

تصنف إدارة الجودة الشاملة ضمن أوائل الاستراتيجيات التي تستفيد المؤسسة من خدماتها ،بل انتهاج وتبني مبادئها للحفاظ على الموقع التنافسي لها. وفيما سبق أدركنا بان إدارة الجودة الشاملة ،تهتم بجودة المنتجات والعمليات والتحسين فيها ،فإنهما يساهمان بجزء كبير في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ،فهي تعد الركيزة الأساسية والمتغير الاستراتيجي المهم في حياة المؤسسة التنافسية لذا سنتطرق إلى اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونتائج التخلي عنها.

¹ - حمزة معاطية و آخرون، المرجع السابق، ص 85 .

إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتميز:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقا عليه وذو قبول عام لها حتى الآن، ويتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فلعلّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الكاتب أو ذاك.

"فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل"¹.

وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتميز داخل المؤسسة، فيما يلي :

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...

- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسئولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).

- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.

¹ - يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد الإنتاج ، جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2002-2003، ص 38.

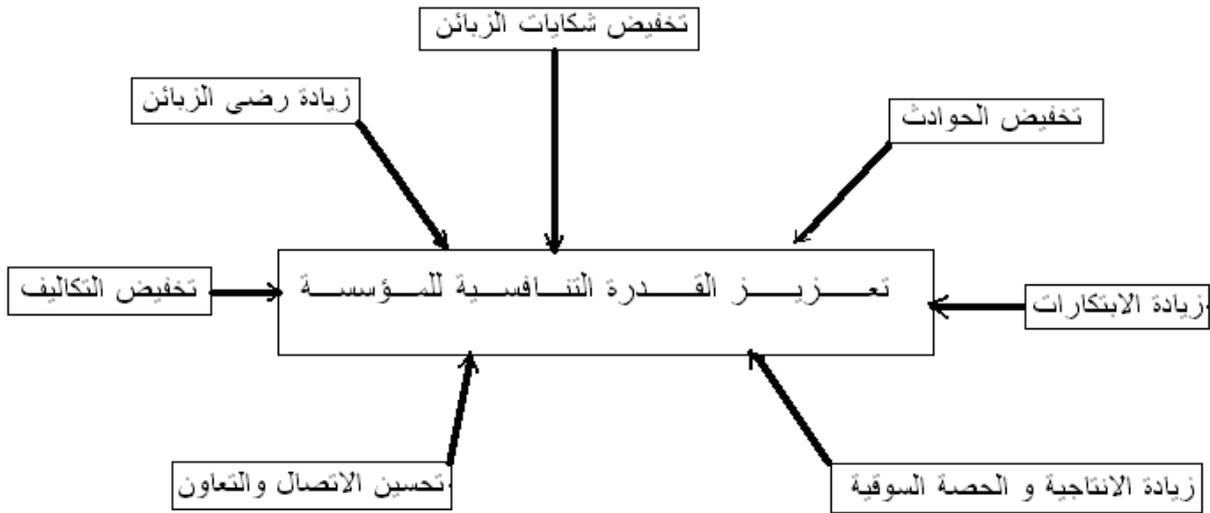
- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

1-2 دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال ، أمثال شركات **Ford** ، **IBM** ، **Hewlett Packard** ، **Pisellireckan** ...

لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، والتي نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يمثل مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يحي برويقات عبد الكريم، المرجع السابق، ص 39

يمثل الشكل أعلاه المزايا التي تستفاد منها المؤسسة في حال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فهي إضافة إلى أنها تقوم بتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فإنها تستفاد أيضا من، زيادة الابتكارات، وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية، كما ان عملية الإتصال والتعاون بينها وبين زبائنها تتحسن بدرجة كبيرة جدا، وتكسب رضاه في أن واحد، وتكسب تخفيضا في التكاليف.

• مرتكزات تطبيق الجودة الشاملة لتحقيق التميز التام:

المرتكزات الأساسية للجودة ذات أهمية كبيرة في إطار العمل وهي كالآتي:

1 - التركيز على العميل : يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة إذ أن جائزة مالكوم أعطت 125 من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي.

2 - التركيز على إدارة القوى البشرية: تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة الدولية ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة إذ توفر المهارات و البشرية و تدريبها وتطويرها

وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير و أساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صور العمل ... الخ لغرض تحقيق التحسين المستمر.

3 - المشاركة و التحفيز : قد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفرقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة و لذا فان هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

4 - نظام المعلومات و التغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف.

5 - العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءات العليا والفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصلحة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6 - توكيد الجودة : يعتبر توكيد الجودة اثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة ولا سيما وأن اعتماد ذلك يقوم على أساس اعتبارا من عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.¹

7 - التحسين المستمر: يكون اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية وسرعة الاستجابة للتغيرات لرغبات المستهلكين.

¹ - حضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية لتوحيد القياس الايزو (2000 : 9000)، عمان : دار الصنعا للنشر و التوزيع، ط 01،2010 ، ص ص 98 - 99 .

8 - التزام الإدارة العليا : إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف.

9 - القرارات المبنية على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وأن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز النجاح، إدارة الجودة الشاملة وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة .

10 - الوقاية من الأخطاء: إن تطبيق نظام الجودة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية في تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير ولذا فإن توفير هذه المعايير يتيح إمكانية الرقابة الوقائية من الأخطاء.

11 - إدارة الجودة استراتيجياً: تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجياً إذ بدون الجودة الفعالة غالباً ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل أمام المنافسات القائمة في الأسواق.

12 - المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة حيث أن ذلك يساهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقوماتهم للتغيير وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح نظام الجودة.

13 - تصميم المنتج : في عمليات التصميم المنتج يعتبر من أكثر الأفاق الهادفة إلى الأداء ولذا فإن دقة المطابقة في التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى.

14 - الإدارة العملية: إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة مع توثيق كافة العمليات.¹

¹ - خضير كاظم حمود ، المرجع السابق ص ص 101 - 102 .

خلاصة وإستنتاجات:

إستطاعت المؤسسات التي تبنت إستراتيجية لتحسين أدائها من تحقيق ميزة تنافسية عالية، ليس فقط من حيث المنتج أو الخدمة التي تقدمها، إنما أيضا في كسب الزبائن التي تتعامل معهم، إلا أن هذه الميزة للتحقق إلا بتبني برامج تحسين تطوير عالية وفق التغيرات التكنولوجية الحديثة.

ولهذا فإن العديد من البرامج -تدخل طبعاً ضمن الإدارة الحديثة- والتي تتبناها المؤسسات، تجعل من التسيير وتحقيق الأهداف المرجوة أمر سلس وسهل، إذا كانت بالطريقة الصحيحة والعصرية، من بينها إدارة الجودة الشاملة والفلسفة التي تقوم عليها بداية من الإهتمام بالزبون بدرجة أولى وتحسين الخدمة والمنتج، وكذا استراتيجيات الميزة التنافسية، وسياسات الإبداع والإبتكار .. في هذا الجزء الذي قدمناه حاولنا توضيح أهم هذه الإستراتيجيات عبر ما تم طرحه في متن هذا الفصل.

الفصل الثالث :

تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الاداء

(مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

تقديم الفصل:

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر أحد أهم المؤسسات الوطنية في تقديم الخدمات التكنولوجية، وهي المؤسسة التي تقدم خدمة الإتصال والأترنت، هذا نهيك عن خدمة الهاتف التابث، لهذا حاولنا في هذا الجزء من الدراسة التعمق في فهم طبيعة العملية الحيوية التي تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة بصفة عامة، وكذا اسقاط الجوانب النظرية التي عرضناها في الفصلين السابقين على الإستراتيجيات الخدمائية التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى كيفية ضبط الأداء الوظيفي فيها، وهذا عن طريق عرض لإستثمارات استبيان تم توزيعها على عينة الدراسة في المؤسسة، تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة الإرتباطية بالموضوع، وفي الأخير تم عرض تحليل لهذه الإستثمارات والنتائج التي توصلت إليها

المبحث الأول: الإطار المعرفي لمؤسسة إتصالات الجزائر

تمثل مؤسسة إتصالات الجزائر أحد العلامات الفارقة في مجال تكنولوجيا الإتصال في المؤسسات الجزائرية، بإعتبارها المؤسسة الوطنية الوحيدة في المجال، وهذا ما جعلها بمنى عن المنافسة، لكن هذا لم يجعلها تتقاعس من أجل التحسين والتطوير في مجال عملها.

المطلب الأول: لإطار القانوني لمؤسسة إتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر SPA ، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون **03/2000** المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة **2000** المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس **2001** الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية، تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي ، والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي **2002** المقدر ب**50.000.000.000** دينار جزائري، تحت رقم **B 001808302**.

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي¹ :

¹- موقع إتصالات الجزائر على الرابط:

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة)

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي مختصة في الهاتف النقال .

* إتصالات الجزائر الفضائية "RevSat ATS" : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب **1000.000.000** دينار مختصة في شبكة الساتل

المطلب الثاني : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة والتي يتم بموجبها تقرير تأسيس وكالة اتصالات الجزائر المؤسسة العمومية الاقتصادية (اتصالات الجزائر) شركة ذات أسهم برأسمال **100.000.000** دج المقيمة في السجل التجاري برقم **18083B 02** الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم (5) الديار الخمسة المحمدية **16211**، الجزائر الممثلة بالسيد (مسعود شتيح) الرئيس المدير العام لفدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين (ا.ع.ع.ج) ممثلة بأمينه العام السيد (محمد تشولاق) من جهة أخرى.

يتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار اطلاق البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون **03 2000** المؤرخ ب **5 أوت 2003** .

تم توقيع مراسيم الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر (المحمدية) في **16 / 03 / 2003** والغرض من هذه الاتفاقية يجب أن تشمل اشتغالها الرئسية فيما يلي :

- تقدير حاجيات زبائنها وتلبيتها.
- مردودية هياكلنا القاعدية والمحافظة عليها.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل ديونها في آجالها المستحقة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية التصرفات السيئة.

المطلب الثالث: فروع وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر :

• فروع مجمع اتصالات الجزائر :

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء مجموعة من الفروع تتمثل في:
فروع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

-اتصالات الجزائر للإنترنت جواب: مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة

تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ (مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة جواب

اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها¹.

تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في إرضاء الزبائن عن طريق تقديم خدمات متميزة حيث أصبح شعار اتصالات الجزائر اليوم (الزبون في قلب المؤسسة) وبيع أكبر قدر من المبيعات.

• تقديم خدمات للمستفيدين بغرض تسيير عملية اتصاهم بجهات أخرى بعيدة أو قريبة بغرض تقديم معلومات تسهل أعمالهم.

¹- موقع إتصالات الجزائر، المرجع السابق .

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

• العمل على كسب سمعة حسنة للمحافظة عليها ،تلبية طلبات الزبائن بمختلف أنواعها بجودة نوعية جديدة (تقديم خدمات لا يعاب عليها)

المطلب الرابع : الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر.

1- الهاتف الثابت : تعتبر خدمة من أقدم الخدمات التي تقدمها المؤسسة ،وقد قامت بتطويرها فأصبحت تتواجد على شبكة هاتفية تبادلية (RTC) مكونة ذهنيا من شبكة شاملة عامة ، كما أنها تغطي كامل أنحاء الوطن.

وتعتبر (RTC) الهاتفية تبديل الدارات بتقنية تسمح بتوصيل المتحدثين ، كما تقوم بفتح قناة اتصال بين شخصين وتخصيص الموجة حتى في غياب الاتصال ، كما يعتبر الهاتف تقنية قادرة على زيادة ساعات تركيب خيوط نحاسية مكلفة وتنظيم مكالمات هاتفية متعددة على نفس الكابل ، ويحتوي (RTC) على ثلاثة أنواع كبيرة من الشبكات (شبكات منطقة العاصمة) ، (شبكة المناطق الريفية) ، (شبكة وطنية ودولية). ويقدم الهاتف عدة خدمات منها :

* المحدودية : هو الانخراط بزمن شهر ،شهرين على سبيل المثال ، هنا تكون المكالمات محدودة وتسعيراتها مرتفعة وهي خدمة موجهة عادة إلى (رجال الأعمال غير المقيمين ، السياح)
إقصاء الترقية إلى النقال والأوديوتيل.

- الاطلاع على الفاتورة عبر الانترنت.

- الاطلاع على الفاتورة عبر الهاتف.

- القفل قبل الاستعمال.

* الفاتورة الفصلية : هذه الخدمة تسمح للمشارك في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الوقت.

* تعريف برقم صاحب المكالمة : هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة في جهاز هاتفكم.

*الاطلاع على الفاتورة عبر الانترنت:يمكن الاطلاع على الفاتورة الهاتفية عبر الانترنت على

موقع اتصالات الجزائر : [www.algerie telécome.com](http://www.algerie.telcom.com)

* اللامحدودية:التكلم بحرية هو الشعار الذي تأخذه الخدمة بحيث تكون هناك تخفيضات في سعر المكالمات وتخفيضات عند طلب الاشتراك وبطاقات ذات ميزة فريدة هي :

- 1500 دج للمكالمات 24/24 سا خلال أيام الأسبوع 7/7

- 600 دج للمكالمات 21: 00 إلى 05: 00 صباحا نهاية الأسبوع والأعياد وهو شهري دون رسوم وللانخراط يتطلب تكوين ملف للاشتراك عدة شروط خاصة بالانخراط.

الهدف من الاشتراك والوثائق التعاقدية :

● المدة وتاريخ بداية الخدمة.

● عرض الخدمة (الاتصال لمدة غير محدودة)

● الالتزام من الطرفين.

● الحق في شكوى في حالة ضرورة أو فسخ عقد.

أن اتصالات الجزائر تتعامل مع دول الخارج من خلال الشبكتين (ثابت ونقال) ووضعت تسعيرة خاصة بكل اتصال لأي بلد، وهذا يدل على وجود إستراتيجية جيدة تتعامل بها، وتطبقها في شبكة ثابتها الخاص وهناك عدة بطاقات نستخدمها في الهاتف الثابت وهي :

بطاقة أم : تحتوي 25000 دج للتعريف 5 دج / للدقيقة.

النوع الجديد 5000 دج للتعريف 5 دج للدقيقة.

بطاقة التعبئة هناك نوعان :

- بطاقة التعبئة 25000 دج.

- بطاقة التعبئة 5000 دج ويتم إدخال الرقم السري ثم إدخال رقم المتصل.

وخدماته هي :

- تعريف برقم طالب المكالمات.

- مؤشر بالمكاملة في الانتظار.
- مكاملة بدون ترقيم.
- مكاملة مختصرة.
- تحويل المكاملة.
- محاضرة ثلاثية.
- مراسلات صوتية.
- إقصاء الترقيم إلى خط أوديوتيل (0.80.xx.xx.xx)
- حصر الانترنت 1515 - 1523.
- خدمات أخرى :

الإطلاع على الفاتورة عبر الهاتف: هذه الخدمة تسمح لك بالإطلاع على مبلغ فاتورتك الهاتفية تشكيل رقم:

- 100 للزبائن العاديين .
- 101 للشركات الكبرى والمؤسسات.
- 102 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الهاتف اللاسلكي : WLL

إلى جانب الهاتف الثابت يوجد الهاتف (اللاسلكي) وهي خدمة مبتكرة وتسمح بتحقيق الوصل بين المشترك ومنشأة الاتصالات عن بعد ،ومجموعة هذه التقنيات تستعمل (عقد الراديو واللاسلكي).

بالانجليزية "*Looplocal wirellers*" وباختصار (*WLL*) وقد اختارت اتصالات الجزائر اللجوء الى استعمال تكنولوجيا "*Coma- wl*" نظرا للايجابيات الكبيرة والمتعددة التي تقدمها هذه التكنولوجيا من الجانب التقني والاقتصادي وتمثل مزاياها في :

- وصول هذه الخدمة للمناطق النائية التي لم تصلها شبكات الهاتف العمومية.

- سرعة وسهولة نشر الشبكة.

- ضمان صيانة خاصة في فصل الشتاء بفضل عدم استعمال الكوابل. أما سلباتها تتمثل في :
ضعف شبكة التغطية.

تقدم اللاسلكي خدمات منها :

● خدمات هاتفية على أساس (خط ، فاكس ، 63 هاتف عمومي ...)

● خدمات الانترنت ووسائل الإعلام المتعددة.

● خدمة الهاتف إلى جانب خدمة الدفع المسبق.

بالإضافة إلى جميع الخدمات ، فإن اتصالات الجزائر تحضر اليوم لتزويد زبائنها بخدمات جديدة وفق المخطط المعروف جدا بين الاتصالات عن بعد ووسائل الإعلام المتعددة والسمعي البصري وتكنولوجيا المعلومات كالألياف البصرية وتقنية "MSAN"

ولهذا اختارت المؤسسة إدخال أنظمة **WLL-CDMA 200x** وحتى يتمكن الزبون من اقتناء هذه الخدمة لابد من أن يقدم ملف الاشتراك المكون من الوثائق التالية :

- تسعيرة الاشتراك بالنسبة للثابت 2000 دج

- تسعيرة الاشتراك بالنسبة لللاسلكي 1000 دج مع **Tax : 2DA**

- نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف للمعني.

- طلب الزبون بوصله بخط هاتفي جديد.

- وصل الكهرباء.

- عقد بين الزبون والمؤسسة مع إمضاء المعني عليها.

- إلغاء المكالمات.

- خدمة الفاكس.

WIFI الويفي : يتمثل هذا المنتج في مجموعة من التقنيات التي تسمح بتحقيق ربط داخلي للشبكات المحلية عن طريق اتصالات (راديو الانترنت) عن طريق التغطية المحدودة ب 300 م

كلم تسمح الانترنت من طرف المستعملين عن طريق الكومبيوتر المحمول والجهاز ببطاقة *PC MCIA*. إضافة إلى *ANIS+* و *FAWRI*

WIMAX : هي تقنية حديثة اعتمدها المؤسسة ابتداء من سنة 2009

راحة للعائلة والأصدقاء: هي خدمة مقترحة للزبائن المقيمين (زبون عادي) حيث تسمح للمستفيدة بهذه الخدمة من اختيار خمسة أرقام هاتفية مفضلة لديه ويختار من بين الخمسة أرقام رقمين دوليين للاتصال بخارج الوطن. وهذا العرض مقترح من طرف الوكالة التجارية، والزبون يستطيع طلب تغيير الأرقام المختارة كل ستة أشهر.

خدمات المؤسسة بعد البيع :

- التكفل بالتصريحات الخاصة بالعطل الهاتفي.
- التكفل بعد الاحتياجات ومعالجتها في وقت لا يتجاوز 48 ساعة
- التكفل بصيانة الأجهزة المعطلة وذلك بإرسالها إلى المصالح التقنية.
- التكفل بكل الطلبات التي تقدم إلى الوكالة من (تحويل الهاتف، تنزل عن الهاتف، تغيير رقم الهاتف عند الضرورة).

- إيقاف الهاتف مؤقتا بطلب من الزبون وإلغاء الخط نهائيا.
- دراسة وقبول الطلبات الخاصة بالخدمات مثل (التعويض برقم طالب المكالمة)
- تحويل المكالمة.
- مؤشر بمكالمة في الانتظار.

وضعية متعدد الخدمات :

- تسجيل العمليات التجاري في *GAIA* .

• تسجيل المبيعات مباشرة مع *CAIA* .

• يحرر العقود.

• يعلم الزبائن بوضعيتهم المالية.

• يعلم الزبائن بتعريفات الخدمات والاتصالات.

Multi servise – Kms- "Kms Taxiphones : الأكواك متعددة الخدمات :

"Kiosque

* تسجيل العمليات التجارية في *Gaia*

* تسجيل المبيعات مباشر مع *Gaia*

* يحرر العقود.

* يعلم الزبائن بوضعيتهم المالية.

* يعلم الزبائن بتعريفات الخدمات والاتصالات.

سير الحسابات الكبيرة¹:

• التعامل مع الشركات والمؤسسات المتوسطة والكبيرة.

• تسجيل الزبائن الكبار في السجلات.

• متابعة تسديد الزبائن الكبار للفواتير.

• الاتصال بالزبائن عند حلول موعد تسديد الفاتورة.

¹ - موقع إتصالات الجزائر، المرجع السابق .

المبحث الثاني: مؤسسة إتصالات الجزائر: بين تحدي التسيير وإستراتيجية التميز

تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى تطوير وتحسين خدماتها، وهذا بسبب التحديات التي تواجهها لتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال، لهذا فهي دائما ما تريد إرضاء الزبائن عبر تقديم محفزات مستمرة، وهذا راجع لإدخال تقنيات جديدة في المجال التكنولوجي.

المطلب الأول: اتصالات الجزائر : أكبر التحديات منذ نشأتها:

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك، أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات. كانت شبكات إعلام المؤسسات منعومة تقريبا، كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد و آلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت.

وكانت بنية الشبكة القوية و المتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك و قد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

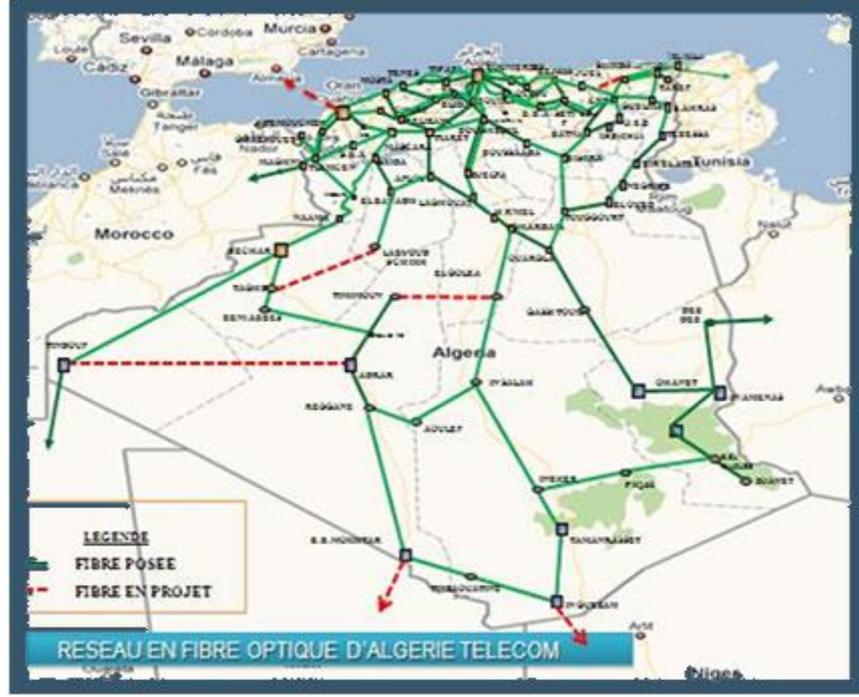
تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام و الإتصال. وأصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء

مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات¹.

3 - حصيلة الإنجازات 2003-2013

1- الشبكة الوطنية:



تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، و قد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية. قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى 15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم. من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps في جنوب البلاد.

¹- موقع إتصالات الجزائر، المرجع السابق .

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت و المعطيات معا على المستوى الوطني و أيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة و المكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة. و تجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم.

2- الشبكة الدولية:

من أجل نقل خدمات الصوت و المعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة و أرضية و فضائية.

و نظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع و الانترنت الفائقة السرعة، عرفت الصلة تحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة بالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps.

توفر الصلة تحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة و مرسيلا و سنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات و نقاط التزول المحتملة و المتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت و الانترنت.

زيادة إلى الصلات تحت مائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية و فضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. و لتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران و فالنسيا (اسبانيا) من ناحية أخرى و من أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي و نقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط

تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011. بمرسليا بالتعاون مع الشريك *ISLALINK* الذي أسس فرع *ORANLINK* المخصص لاستغلال نقطة التواجد (*POP*)

3-شبكة النفاذ:

كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز و منهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع و تشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية.

و قد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14 % في شهر مارس 2013 و يمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ و من بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 %.

4-الانترنت:

عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، و قد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة و التطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات و التوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس و مصر و جنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين و تطوير و تنظيم و بذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير و توسيع شبكات الاتصالات الوطنية و الدولية. و بالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع و هذا ما سمح بوصول المنازل و الشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو

التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013. عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps و هذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4 و مزودين دوليين للانترنت (France Telecom و Telecom Italie وغيرها) وفيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+.

وما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI.¹

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 % على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع. في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2+ كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 Gbps.

¹ - موقع اتصالات الجزائر:

المطلب الثاني: الشبكات التي تغطيها مؤسسة إتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة و الشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة. تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعية تحت تصرفهم.¹

كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55 % للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 % منها وصلات متخصصة.

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات و الشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.

وتمثل وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا و تحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

– الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

– الموارد البشرية:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 % أما اليوم و بعد عشر سنوات، لدينا 5.879 إطار و إطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27 %. وفيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029

¹- موقع إتصالات الجزائر، المرجع السابق .

في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

ومنذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات. من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

المطلب الثالث : واقع الإدارة المعلوماتية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تدرك وتعني بأنها في بيئة تنافسية، ونجاحها يتطلب حصولها على المعلومة أنيا، لأن الأقوى و الرائد في مجاله هو من يمتلك المعلومات الدقيقة في وقتها المناسب وبتكلفة مناسبة، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر في تحدي مهم هو التطور الهائل و المتسارع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

هنا سارعت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني نظام معلومات يسمح لها بتحقيق عوائد أحسن من خلال (*semi Automatique*) تلبية احتياجاتها المعلوماتية في حينها لأنها كانت تستخدم نظام معلوماتي نصف ألي، وباقي الوظائف تتم يدويا *les logiciels* أي أن الوظيفة المحاسبية فقط هي من كانت تستخدم البرمجيات، حيث جاءت فكرة تآلية نظام المعلومات سنة 1999 حيث قامت مجموعة من الدراسات و التي تولاها مكتب "، الدراسات الفرنسي *sofencom* ومن ثم تم وضع 4 عقد *noeuds* تتمثل في: الجزائر (شمال) ، قسنطينة الشرق (،وهران) غرب (ورقلة) جنوب، وتم وضع أو إنشاء نظام للربط الداخلي *interconnexion*" وجدت مؤسسة اتصالات الجزائر بأنه لا يلي تطلعاتها التي تصبو إليها خاصة بعد فتح السوق للمتعاملين /الآخرين في 50 أوت 2000. بموجب القرار 2000، ولعبت مؤسسة إتصالات الجزائر دور متعامل المتعاملين *l'opérateur des* . " *opérateurs* أي أن مختلف عمليات المنافسين يجب أن تمر بعض مراحلها على المؤسسة محل الدراسة.

إذن تبنت مؤسسة إتصالات الجزائر نظام معلوماتي سمي صراط *serat* نسبة للصراط المستقيم من حيث الموثوقية والمبادئ) الإلتزامات ، وهو نظام معلومات إدارية له مجموعة من الأنظمة الفرعية ويستخدم قاعدة بيانات تسير نظام لتسيير قاعدة البيانات ، وكل نظام فرعي له قاعدة بيانات خاصة به تسير بنفس *SGBD* من خلال الطريقة.¹

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر تكنولوجيا معلومات واتصالات متفوقة وتجاري ما يحدث في محيطها بحيث تمتلك موزعات *SERVEUR* لها إمكانيات هائلة كما أنها لا تأخذ مساحة كبيرة وقادرة على معالجة كم هائل من المعلومات في وقت قياسي، كما أنها تملك حواسيب فرعية (*CLIENS*) لها مواصفات معينة وفيما يخص قاعدة البيانات فهي قاعدة بيانات تحمل مجموعة من المعلومات تسير بطريقة فعالة من خلال *SGBD* هذه القاعدة المعلوماتية، هي نتاج معالجة المعلومات التي تتم في الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الإدارية ، أما بالنسبة للموارد البشرية فهي مؤهلة ويتم تكوينها كلما ظهرت معلومات أو تكنولوجيا جديدة في المؤسسة ، وبالنسبة للشبكات فهي شبكات تضمن النقل السريع و التام و الأمن للمعلومات و الاتصالات وبالمؤسسة شبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت.

وتسعى المؤسسة (اتصالات الجزائر) للوصول إلى صفر أوراق أي تآلية كل عمليات المؤسسة و إنما لازالت تجد صعوبة تتمثل في ذهنيات عمالها أي أنها تواجه مقاومة للتغيير في هذا المجال.

يتم تجميع المعلومات عن طريق الوكالات التجارية ، كما يتم تجميعها من خلال الجوسسة بحيث يراها صاحب المقابلة بأنها طريقة غير شرعية (تجميع المعلومات عن المنافسين) ويأمل بأن يجدوا نظاما للمعلومات يجمع المعلومات عن المنافسين آتيا، أو من خلال مرور المنافسين على المؤسسة في مرحلة من المراحل.

¹- وفاء مسعودي، المرجع السابق، ص ص 121-123

* علاقة نظام المعلومات الإدارية بالأداء المتميز¹:

-علاقة نظام المعلومات بتقييم الأداء :

من خلال نظام المعلومات الإدارية يتم استخ راج نوعين من المؤشرات *INDICATEURS*

مؤشرات داخلية "*Indicateurs a chaud*" :

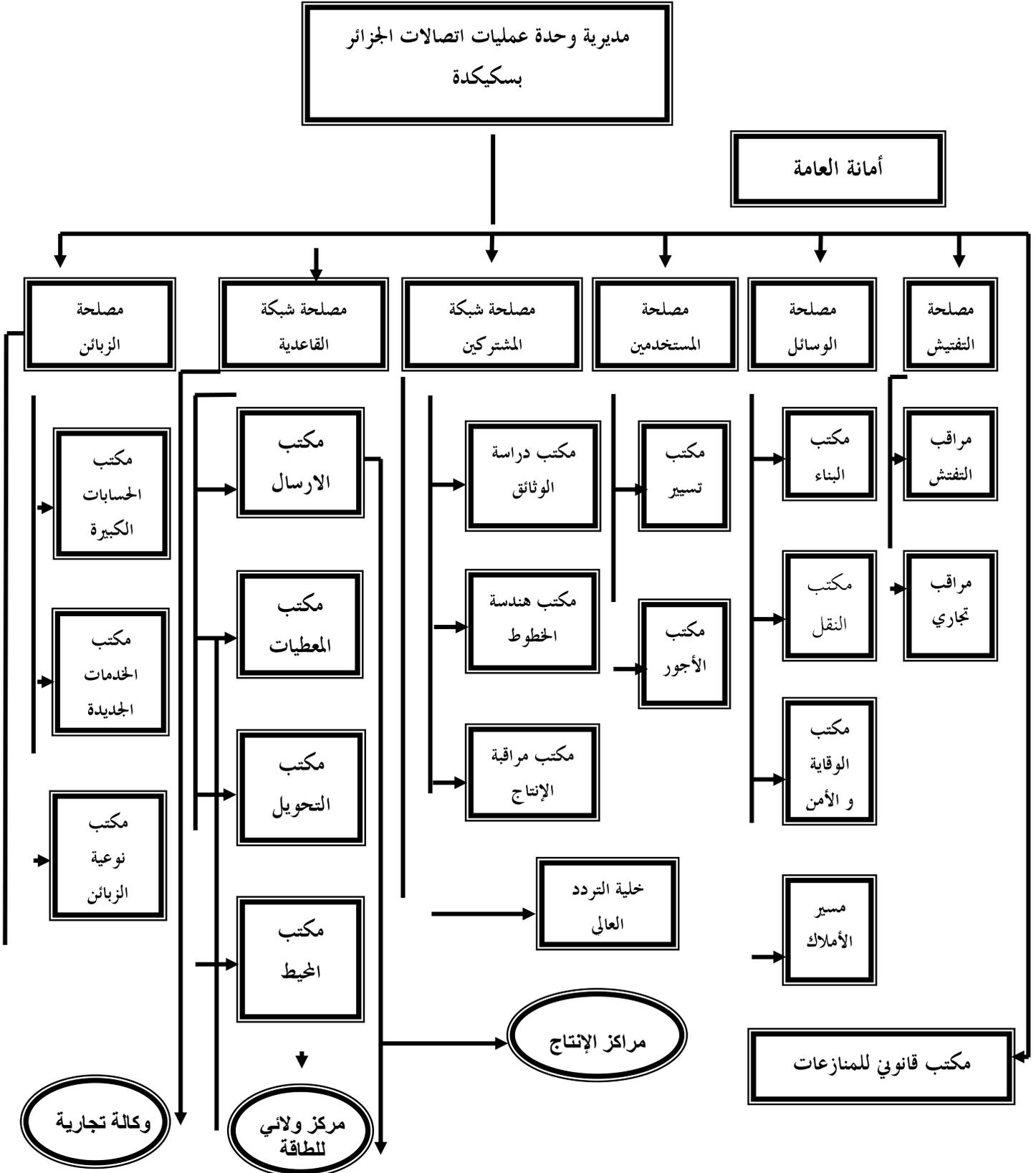
وهي مؤشرات يتم من خلالها تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف الموضوعية.

:مؤشرات جهوية "*Indicateurs a froid*"

وهي مؤشرات يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنتها مع باقي الوكالات.

¹- نفس المرجع السابق، ص 124.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيكدة



* الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية

– مهام مدير الوكالة التجارية :

* مسئول عن إدارة الوكالة لتحقيق أهداف البيع وتلبية حاجات الزبون ومتابعة نشاطات أعوان الوكالة.

* تسيير أعوان الوكالة وتطوير ثقافة العمل الجماعي.

* تنظيم وكالته ،أي السهر على تطبيق السياسة التجارية.

* تكوين وإعلام الأعوان بتنظيم اجتماعات دورية.

* العمل على إحداث عمليات الترويج والإعلان.

– المكاتب الأمامية :

* تسجيل طلبات الخطوط الهاتفية.

* الإجابة على أسئلة الطلبات التجارية.

* استخراج الفاتورة المسبقة والفاتورة الجزئية.

* بيع بطاقات التعبئة.

– رئيس قسم الزبائن :

* يسير ويتابع نشاط أعوان الاستقبال (ADSL - WLL).

* ضمان مرور المعلومات إلى مختلف الفرق.

* تدعيم الأعوان.

* المشاركة مع مدير الوكالة ومسئول التركيب لتحليل النتائج.

– مكتب الاستقبال :

* استقبال الزبائن والنظر إلى طلباتهم.

* تزويد الزبون بمختلف المعلومات والتوجيهات.

* توجيه الزبائن إلى الوضعية المراد الذهاب إليها.

* مساعدة الزبائن في ملا الاستثمارات.

- المكاتب الخلفية :

* متابعة التحقيقات التجارية.

* متابعة المتأخرين عن تسديد الاستخبار بالهاتف.

* متابعة الانحرافات.

* معالجة التراعات.

- رئيس القسم المالي :

* تسيير أعوان الإدارة المالية.

* تصحيح الانحرافات بموافقة رئيس الوكالة.

* متابعة المؤشرات المالية.

* معالجة حالات الخطأ في الحسابات أو التعويض.

- تسيير غير المسددين :

* يجلل الأسهم المقترحة.

* يضمن العلاقات مع مسير الحسابات الكبيرة.

- التغطية والتحصيل :

* يتكفل بسير الفاتورة حتى تصل إلى الزبائن.

- وضعية "ADSL" :

* إعلان الزبائن ويبيع منتوجاتها.

- الصندوق :

* يصب الأموال المحصلة في مكتب البريد.

* حوصلة الفواتير، ويتم تسديد الفواتير في هذه الوضعية.

- رئيس القسم التجاري :

* تسيير الأعوان الإدارية والتجارية.

* ضمان متابعة الطلبات.

* ضمان متابعة شذوذ التجاري.

- طلبات الزبائن :

* تسجيل الطلبات التجارية.

* يرسل الرسائل إلى الزبائن.

* يعالج الطلبات التي تعدت تاريخ الدفع.

* يعالج طلبات الخطوط الهاتفية للمؤسسة.

* يعالج الخطوط القادمة من مراكز الإنتاج.

- متابعة المنازعات والمشاكل :

المحاسب المالي :

* تحصيل الفواتير الخاصة بالخطوط الهاتفية بمختلف الوحدات الفرعية للولاية.

* متابعة وضعية المؤسسة في كل شهر.

* مراجعة الشيكات التي تم تحويلها من الصندوق إلى المحاسب المالي.

* جدولة المعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف الوكالة مع فواتيرها وأسعارها.

المبحث الثالث: تحليل إستمارة الإستبيان وعرض النتائج

في هذا الجزء من الدراسة قمنا بتحليل إستمارة الإستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بالإضافة إلى أننا قمنا بعرض مجمل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية التي عرضنا تفصيلها النظري من قبل.

المطلب الأول: البيانات الشخصية:

وهي البيانات التي ينطلق منها أياً باحث في توظيف وفهم مجتمع الدراسة، وهاته البيانات تحدد خصائص أفراد العينة وتساعد على فهم وتفسير متغيرات الظاهرة البحثية، وفي هذا الإطار فالتحليلات المتعلقة بالبيانات الشخصية هي :

جدول 01: توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 غالى 30 سنة	01	10"
من 30 إلى 40 سنة	05	%40
من 40 إلى 50 سنة	04	%30
من 50 سنة فما فوق	03	%20
المجموع	13	%100

يبين الجدول أن 40 بالمائة من أفراد العينة عمرهم بين 20-40 سنة و 30 بالمائة عمرهم بين 40 إلى 50 سنة بينما 20 بالمائة من أفراد العينة فان أعمارهم 50 سنة أما 10 بالمائة فهي تخص الأفراد الذين عمرهم بين 20 إلى 30 سنة .

ومنه نستنتج أن هذا الاختلاف في السن والمتمركز حول 30 إلى 40 سنة، هو اعلى نسبة راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب تجديد الكفاءات العاملة من الشباب نظرا لأتعب هذا العمل، والمؤسسة تسعى دائما إلى توظيف الشباب ذوي الخبرة والمؤهل العلمي.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 02 الإشارة إلى المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	03	ثانوي
80%	10	جامعي
0%	0	دراسات عليا /ماجستير
100%	13	المجموع

أوضحت نتائج هذا الجدول إلى اختلاف واضح في المستويات التعليمية للعينة، فهناك نسبة عالية لفئة المستوى الجامعي ب 80 بالمئة، هذه الحقائق الإحصائية تدل على تفضيل المؤسسة للمستوى الجامعي باعتبارهم كفاءات عالية ولهم مؤهلات تسمح لهم بتقليل أخطاء العمل .

جدول 03 :الإشارة إلى مدة الخدمة:

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
40%	5	أقل من 10 سنوات
40%	5	من 10 سنوات الى 20 سنة
20%	3	20 فما أكثر
100%	13	المجموع

نتائج هذا الجدول تبين أن مدة الخدمة للأفراد العينة تكون من 10 الى 20 سنة ومنه فان المؤسسة تملك خبرات كافية لتحقيق التميز وتحسين الخدمة.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

الجدول 04: يمثل أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
إشرافي	8	70%
غير إشرافي	5	30%
المجموع	13	100%

اعتبرت النتائج أن أفراد العينة بنسبة 70 بالمائة تكون طبيعة أعمالهم إشرافي لمدير ومدير إدارة رئيس قسم.....)

الجدول 05: الإشارة إلى عدد الدورات التدريبية التي حضرها خلال 3 سنوات :

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
اقل من 5 دورات تدريبية	9	80%
اكبر من 5 دورات تدريبية	2	10%
احضر أي دورة تدريبية	2	10%
المجموع	13	100%

تبين لنا نتائج الجدول أن نسبة 50 بالمائة من أفراد العينة قاموا بأقل من 5 دورات تدريبية وهذا راجع يمكن إلى عدم الإعتماد على تكوين الموظفين بسبب الغتماد على الشهادات الجامعية في عملية التوظيف.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

المطلب الثاني: تتعلق بما تمتلكه المؤسسة من معرفة

جدول 06:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
هل لديك إلمام بما تملكه المؤسسة من معرفة	0	13	0	0	0	13
النسبة	0%	100%	0%	0%	0%	100%

يبين الجدول أن 100 بالمائة من عينة الأفراد لديهم معرفة بما تملكه المؤسسة من معارف

جدول 07:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
أن المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل	0	09	02	02	0	13
النسبة	0%	80%	10%	10%	0%	100%

يبين الجدول أن 80 بالمائة من أفراد العينة يقرون بأن المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وتسعى إلى إيجاد الحلول للمشاكل، أما 10 بالمائة منهم فإنهم غير موافقون على هذه المعرفة الحالية و 10 بالمائة محايدين .

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 08:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	0	03	07	3	المؤسسة تملك الأدوات التي تساعد في اكتشاف المعرفة و الحصول عليها من مصادر المختلفة
100%	0%	0%	25%	50%	25%	النسبة
13	0	03	0	08	02	أن المعرفة تكمن في الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والقدرة و المهارة
100%	0%	20%	0%	70%	10%	النسبة

هناك نسبة 50 بالمائة من أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تملك الأدوات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والحصول عليها أما 25 بالمائة فهم محايدون أما 25 بالمائة من الأفراد فهم موافقون بشدة ، أما فيما يخص المعرفة التي تكمن في الموظفين الذين يمتلكون الخبرة و الكفاءة و 70 بالمائة من أفراد العينة موافقون و 20 بالمائة غير موافقون.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 09:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
13	0	0	01	08	04	إن المعرفة تكمن في وجود نظام معلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية
100%	0%	0%	10%	40%	20%	النسبة
13	0	01	01	6	5	أن المعرفة تكمن في وجود شبكة اتصال داخلية تربط بين الوحدات والأقسام وتمكن من الوصول لقواعد البيانات
100%	0%	15%	15%	40%	30%	النسبة

يوضح لنا الجدول إن 70 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المعرفة تكمن في وجود نظام معلومات تضمن كافة الأنشطة و 40 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المعرفة تكمن في وجود شبكة اتصال داخلية تربط بين الوحدات و الأقسام أما 15 بالمائة منهم غير موافقون.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

المطلب الثالث: يتعلق بخلق المعرفة داخل المؤسسة

جدول 10:

العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
تكتسب المؤسسة المعرفة من مصادر خارجية كالمؤسسات والجهات الحكومية الأخرى	01	09	01	02	0	13
النسبة	10%	70%	10%	10%	0%	100%
يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل	02	09	0	02	0	13
النسبة	10%	80%	0%	10%	0%	100%

عبرت نتائج الجدول أن عينة الأفراد يوافقون بنسبة 70 بالمائة على أن المؤسسة تكتسب المعرفة من مصادر خارجية و 30 بالمائة منهم بين محايدين والغير موافقين. كما بين لنا الجدول أن الموظفين يتفاوضون مع بعضهم البعض بنسبة 80 بالمائة

جدول 11:

الجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	0	0	11	02	إن المعارف الموجودة في ذهن الموظفين أصحاب الخبرة يحولونها إلى معارف يستفاد منها الموظفين الجدد
100%	0%	0%	0%	90%	10%	النسبة
13	0	0	0	8	5	تسعى المؤسسة إلى البحث عن موظفين ذو كفاءة وخبرة
100%	0%	0%	0%	80%	20%	النسبة

أوضحت لنا النتائج الدول أن نسبة 90 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على انه يوجد معارف في

ذهن الموظفين أصحاب الخبرة يحولونها إلى معارف يستفاد منها الموظفين الجدد

4- من خلال النتائج المبينة فانه بنسبة 80 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة

تسعى للبحث عن الموظفين ذو كفاءة وخبرة.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 12:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	مجموع
تقوم المؤسسة بعقد ندوات ومؤتمرات ذات أهمية بمجال العمل	01	10	01	0	13
النسبة	10%	80%	05%	0%	100%
توفر المؤسسة بيئة مناسبة تساعد على الإبداع وتقديم الأفضل في العمل	0	07	03	03	13
النسبة	0%	60%	20%	20%	100%

5- من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 80 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بعقد ندوات ومؤتمرات ذات أهمية بمجال العمل.

6- أوردت النتائج انه بنسبة 60 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توفر بيئة مناسبة تساعد على الإبداع وتقديم الأفضل.

المطلب الرابع: يتعلق بواقع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

جدول 13:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	مجموع
هناك فترة للموظفين في التغلب على صعوبات العمل والتصرف في المواقف الحرجة	02	04	05	02	13
النسبة	10%	20%	60%	10%	100%

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

أوضحت نتائج الجدول انه هناك تضارب في وجهات نظر أفراد العينة فنسبة 60 بالمائة منهم محايدون حول قدرة الموظفين على التغلب على الصعوبات العمل أما 20 بالمائة مهم فإنهم موافقون و 10 بالمائة غير موافقون.

جدول 14:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
المؤسسة تمتلك القدرة على تجديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير مستوى الأداء	01	08	01	03	0	13
النسبة	10%	60%	10%	20%	0%	100%
تفتح المؤسسة مجال لتدريب الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم	05	07	01	0	0	13
النسبة	20%	80%	0%	0%	0%	100%

وضح الجدول انه نسبة 60 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تمتلك القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير مستوى الأداء أما 20 بالمائة منهم فهم غير موافقون، كما يبين لنا الجدول أن 80 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تفتح مجال لتدريب الموظفين وتكوينهم أما 20 بالمائة فهم يوافقون بشدة.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 15:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	02	01	09	01	لدى الموظفين المعرفة بمتطلبات الوظائف التي يقومون بها
100%	0%	10%	5%	80%	5%	النسبة
13	01	02	02	06	02	يتم الاستعانة بخبراء ومحاضرين من الخارج لإجراء دورات تدريبية داخلية
100%	10%	20%	10%	40%	20%	النسبة

وضح الجدول انه بنسبة 80 بالمائة من أفراد العينة موافقون على انه لدى الموظفين للمعرفة بمتطلبات الوظائف التي يقومون بها . كما أوضح الجدول انه بنسبة 40 بالمائة من أفراد العينة موافقون على انه يتم الاستعانة بخبراء ومحاضرين من الخارج لإجراء دورات تدريبية داخلية.

جدول 16:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	نوافق بشدة	العبارة
13	0	0	04	08	01	يتم تعزيز روح التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق
100%	0%	0%	30%	60%	10%	النسبة

من خلال النتائج الميينة في الجدول فانه بنسبة 60 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على فكرة أن يتم تعزيز روح التعاون بين الموظفين والعمل كفريق واحد.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

المطلب الخامس: يتعلق بطرق التجديد والابتكار داخل المؤسسة

جدول 09:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	01	05	06	01	يتم تشجيع الاقتراحات الايجابية والأفكار الجديدة التي تقيم من قبل الموظفين
100%	0%	10%	30%	%40	20%	النسبة
13	0	0	06	05	02	تسعى المؤسسة لأن يتم أداء الأعمال بطريقة ابتكاريه والتقليل من الأعمال الروتينية
100%	0	0	60%	%30	10%	النسبة

1- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقين على أن يتم تشجيع الاقتراحات الإيجابية والأفكار الإيجابية كانت ب 40 بالمائة.

2- من خلال الجدول المتعلق بالتجديد و الابتكار نلاحظ انه بنسبة 60 بالمائة من أفراد العينة محايدين فيما يخص طريقة أداء الأعمال بطريقة ابتكاريه والتقليل من الروتين.

الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة)

جدول 17:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	04	04	05	0	تتوفر بيئة عمل مرنة ومشجعة ومحفزة على التجديد والابتكار
100%	0%	25%	25%	50%	0%	النسبة

تبين نتائج الجدول أن 5 أفراد من العينة يوافقون فكرة توفير بيئة عمل مرنة بينما 4 محايدين و4 منهم غير موافقين.

جدول 18:

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
13	0	01	03	06	3	التشريعات التي تضعها الدولة محفزة وتساعد على بدل مجهادات في مجال الأعمال
100%	0%	10%	20%	40%	20%	النسبة
13	03	02	01	06	0	هناك منافسة من قبل مؤسسات أخرى تحل من مؤسساتنا تبدل قصارى جهدها لتحدى والتطوير
100%	30%	10%	10%	50%	0%	النسبة

يبين لنا الجدول أن نسبة 40 بالمائة من أفراد عينة يوافقون على فكرة التشريعات التي تضعها الدولة تكون محفزة وتساعد على بدل مجهادات في مجال الأعمال .

كما نلاحظ من خلال الجدول انه بنسبة 50 بالمائة من أفراد العينة يوافقون على انه هناك منافسة من قبل مؤسسات أخرى تستلزم على مؤسساتنا أن تبدل قصارى جهدها لتحسين والتطوير وهناك 30 بالمائة غير موافقين بشدة على هذه الفكرة.

3-تحليلات الأسئلة المفتوحة:

1-فيما يخص السؤال المتعلق ب "هل يوجد مؤسسات تنافس مؤسساتكم" كانت معظم الإجابات بأنه لا توجد شركات تنافس مؤسستهم .

2-فيما يخص السؤال المتعلق ب "هل تساهم مؤسساتكم في توفير احتياجات المواطنين" فلقد كانت معظم الإجابات ب"نعم". بمعنى أن المؤسسة تسعى لتوفير احتياجات ومتطلبات المواطنين.

3-فيما يخص السؤال هل أنت راض على مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسساتكم لربائن فمعظم الإجابات كانت رضاهم وقبولهم لمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين الربائن.

4-فيما يخص السؤال المتعلق ب"هل تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا عالية لتغطي احتياجات الربائن" فلقد كانت معظم إجابتهم بنعم.بمعنى أن المؤسسة حسب رأيهم تستخدم تكنولوجيا عالية .

5-فيما يخص السؤال المتعلق ب "هل مستوى المعرفة الموجودة في مؤسستكم يساهم في خلق بيئة متطورة " كانت معظم الإجابات بنعم حيث أن مستوى المعرفة الموجودة داخل المؤسسة تساهم في خلق بيئة متطورة.

خلاصة وإستنتاجات:

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال عرضنا وتحليلنا لأهم النتائج التي أسفرت عنها إستطلاع الرأي الذي قمنا به فيما يتعلق بالدراسة في شقها التطبيقي، خلصنا إلى النتائج التالية:

● تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على فئة الشباب وخريجي الجامعة في عملية تحقيق توظيفها، وهذا راجع لبحثها المتواصل عن الإطارات الجيدة التي تساعد على تحسين الخدمة وتحقيق التميز الوظيفي.

● تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على سياسة تكوين موظفيها، وهذا بشكل متواصل حتى تبقى فيهم روح المبادرة والتجديد بشكل متواصل.

● تمتلك مؤسسة إتصالات الجزائر الأدوات التي تساعد في اكتشاف المعرفة و الحصول عليها من مصادر المختلفة كالأنترنت وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، كما أنها تمتلك مخزون معرفي يتمثل في الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والقدرة و المهارة.

● تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالإستثمار في المعارف الموجودة في لدى الموظفين أصحاب الخبرة والتي بدورهم يترجمونها إلى معارف يستفاد منها الموظفون الجدد، عبر ندوات ودورات تدريبية تقوم بها المؤسسة، كما أنها توفر بيئة مناسبة تساعد على الإبداع وتقديم الأفضل في العمل.

● ضعف المنافسة الموجودة في مجال الإعلام والإتصال وتكنولوجيا المعلومات في الجزائر، يجعل من مؤسسة إتصالات الجزائر المؤسسة الوحيدة التي تملك حقوق تسيير القطاع، إلا أنها تسعى دائما للتغلب على التحديات التكنولوجية الجديدة.

● كما أن هناك شبه إجماع لدى الموظفين على تحسن الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر، في ظل التغييرات التي حدثت في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

الخاتمة

الختام

على ضوء ما تم تقديمه في متن هذه الدراسة، يتبين أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والنمو للمنظمات.

ومع كل التغيرات البيئية التي تعصف بالمؤسسات، أصبح لزاما على المؤسسة البحث عن الشيء أو الميزة التي تجعلها في مأمن عن الزوال، وتبين أن الوصفة السحرية التي تجعلها في الريادة بصفة دائمة وبعيدا كل البعد عن أي مخطر يمكن أن يصيبها، هو الوصول أو تحقيق ما يعرف بالأداء المتميز، وهو الحالة المثلى التي ترغب بها كل المؤسسات، ومداخل تحقيق ما يعرف بالأداء المتميز متعددة منها تواجد نظام معلومات إدارية بالمؤسسة.

وتعد هذه إدارة المعرفة توجهها إداريا حديثا وحتميا للمنظمات المعاصرة، في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، نظرا لما تقدمه من قيم معرفية. إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة، وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع.

ومن أجل دراسة الإشكالية التي تم عرضها في أول الدراسة، وتأكيد للفرضيات التي تم عرضها سابقا، قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول، تناولنا في الفصل الأول البناء المفاهيمي والمعرفي لإدارة المعرفة، وتوضيح أهم التعريفات التي قدمت لها، وأهميتها في المنظمة.

كما عرضنا في الفصل الثاني العلاقة بين المتغيرين وهما إدارة المعرفة من جهة وزيادة تحسين الأداء من جهة ثانية، إلا أن عملية توفير المعرفة وتسييرها يتطلب تحقيق التميز من خلال تطبيق تقنيات وإستراتيجيات الإدارة الحديثة، وهذا ما يحقق ميزة تنافسية عالية.

أما الفصل الثالث، وهو الفصل التطبيقي في الدراسة، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بسكيكدة، وتم توزيع استبيان على الموظفين لمعرفة طبيعة العلاقة بين توفير

الختام

المعرفة وتسييرها وكيفية تخزينها والإستفادة منها، وكيف يؤثر كل هذا على تحسن الأداء داخل المؤسسة.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى نتائج عامة تم استخلاصها من خلال تحليلنا لموضوع البحث وهي كالآتي:

✓ توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وقدرة المنظمة على البقاء والنمو، فالمعرفة كقوة أساسية محرّكة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى معرفة جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مما يسمح لها بالاستمرار والنمو.

✓ إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة ، اذ يعول عليها في انتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة.

✓ تطبيق ادارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية ، فيجب ان يتم اختيار افراد اكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة.

✓ جوهر ادارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الاخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن اجل انتاج وصناعة المعرفة ، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم .

✓ إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمرا مهما، فلولا المعرفة لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى..

✓ يمكن لأي منظمة ان تبدأ تنفيذ مبادرة ادارة المعرفة بوضع استراتيجية خاصة بذلك ، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، ووفقا لرؤيتها

الختام

- ✓ نجاح ادارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الاساليب وطرق التحفيز ، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة
- ✓ تظهر اثار تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المنظمة ، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات ، او ما تقدمه من خدمات لزبائننا ، وفي التكنولوجيا والنظم ، وإجراءات سير العمل.
- ✓ التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساسا من خبرات وتجارب أعضاء المؤسسة.
- ✓ الأداء المتميز هو كل الأعمال والقرارات والأنظمة التي تتبناها المؤسسة في سبيل تحقيق أداء كفاء وفعال يسمح لها بالتفوق والتميز على نفسها وعلى غيرها من المؤسسات ويحقق لها الرضا لدى كل الأطراف الآخذة، ويسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تحقيق أهدافها الفرعية بصفة متميزة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

01- الكتب:

- 01- الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2015.
- 02 - الجاموس عبدالرحمن ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دمشق: دار وائل، 2013.
- 03 - الخضيرى محسن احمد ، صناعة المزايا التنافسية ، مصر : مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2004.
- 04 - الزبيدي حمزة محمود ، التحليل المالي :تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، عمان: مؤسسة الوراق، 2000.
- 05 - السلمي علي ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع، 2002.
- 06 - الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 07 - المرسى وإدريس ، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 .
- 08 - برافين جوبتا ،الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ،القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2008.
- 09 - برويست جيلبرت، وآخرون، ترجمة: صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، مصر، الدار الهندسية، دون سنة النشر.
- 10 - سيساوي جمال ، كفاءة الفرد في المؤسسة، بيروت، لبنان: د د ن، 2009،
- 11 - شرجي نجيب ، تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الاردن، 2000.
- 12 - عادل حسن ، " تنظيم وإدارة الأعمال" ، بيروت ، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر.
- 13 - عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، الإسكندرية: شباب الجامعة، 1998.
- 14 - محمد عبد الوهاب سمير -متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، نقلا عن: علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر ، 1998.

قائمة المراجع

- 15 - خضير كاظم حمود ، المنظمة الدولية لتوحيد القياس الايزو (2000 : 9000)، عمان : دار
الصنعا للنشر و التوزيع، ط01، 2010،
- 16 - رزيق كمال ، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، السعودية، نوفمبر 2009.
- 17 - رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية .جامعة ورقلة. مارس
2005.
- 18- ماهر أحمد، تطوير المنظمات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،
الإسكندرية : الدار الجامعية. 2007.
- 19 - ملحم يحيى ، التمكين الإداري مفهوم إداري معاصر، دم ن: ددن.
- 20 - نواف كامل ، تطوير الفكر الإداري، بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2000.
- 21 - وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،
عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2009
- 22 - يوسف عبد الستار حسين ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري، عمان، الأردن: دار وائل للنشر
والتوزيع، 2005.
- 23- السالمي علاء عبد الرزاق ، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل، 2008.
- 24- رفاعى ممدوح عبد العزيز ، إدارة المعرفة، مفاهيم مبادئ - تطبيقات، كلية التجارة جامعة عين
شمس، 2009.
- 02- المذكرات الجامعية:
- 1 - سايعي فيصل ، أنظمة المعلومات استخداماتها وفوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة ،مذكرة
لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة باتنة-
، 2008 / 2009 .
- 2 - الزطمة نضال محمد ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد
التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية -غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة،
قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 17-18

قائمة المراجع

- 03 - السмир علي حسين ، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية :دراسة ميدانية، بحث مقدم للمشاركة: في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ، / 31 - 29 أكتوبر 2012.
- 04 - الغنيم سامي بن إبراهيم بن عبدالعزيز ، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
- 05 - برويات يحي عبد الكريم ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد الإنتاج، جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2002-2003.
- 06 - بن شارف عذراء ، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير علم مكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية، 2009/2008.
- 07 - حاجي عبد المحسن أحمد الحسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2010.
- 08 - حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسس-ENAD SIDET بسور الغزلان، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة اكلي محند أولحاج، 2013/2012.
- 09 - عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص :حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011 .
- 10 - ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزه لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي ، أطروحة ماجستير غير منشورة ، غزة : الجامعة الإسلامية. 2011..
- 11 - معاطلية حمزة و آخرون ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، تخصص اقتصاد ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة - قالمة- ، 2012/2011.

قائمة المراجع

- 12 - مغزيلي سماح ، دور رأس المال الفكري في تنمية الإدارة و المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2009-2010.
- 13 - ميلانه الياس ، إدارة المعرفة، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، ماجستير إدارة الأعمال، 2006،
- 14 - نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة - الجزائر، 2002/ 2003.
- 15- بلهادي سعيد ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008.
- 16- شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005.
- 03- المجالات:**
- 01 - رزوقي نعيمة حسن ، " الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها" ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 11 ، ع 2 ، مارس، 2114 .
- 02 - الروسان محمود علي ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني 2010
- 03 - الشربيني الهلالي الهلال ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، 2011.
- 04- العلي عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان :دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
- 05 - الغتري سعد ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، بغداد: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2001.
- 06 - بنت ممدوح زكيه ، قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006.

قائمة المراجع

- 07 - زرقون محمد ، الحاج عمارة، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
- 08 - علي أحمد ، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق - المجلد - 28 العدد الأول 2012.
- 09 - لوصيف سعيد ، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، مجلة الادارى، السنة السادسة عشر، العدد رقم 58، سبتمبر .
- 10 - محجوب حسناء ، الطريق إلى مجتمع المعلومات ، قضايا ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، العدد 5 ، السنة الأولى ، مايو 2005 .
- 04- الملتقيات العلمية:**
- 01 - بدروني هدى، " إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال "، في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011،
- 02 - بوعشة مبارك ، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.
- 03 - جميل أحمد ، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن التحقيق في المنظمة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 04 - زروقي نعيمة ، حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية : المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات .بيروت 29 أآتوبر، 1 نوفمبر . 2002 تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 .

قائمة المراجع

05 - عبد الرزاق مولاي لخضر ، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

01-Alexiou, A, "A tale of the field: reading power and gender in the learning organization", *Studies in Continuing Education*, .17-31. (2005).

02- Bernard Martory, *contrôle de gestion sociale*, Librairie, paris, 1999.

03-Davenport, T., and Glaser, J, *Just-in-time delivery comes to knowledge management*, *Harvard Business Review*,2002.

04-Levine, L. *Integrating knowledge and Processes in a Learning Organization*. *Information Systems Management* .(٢٠٠١).

05-Martensson , Maria , "A critical review of knowledge management as a management tool", *The Journal of knowledge Management* , Vol. 4 No. 3 ,2000,

06-Peter. Senge, *The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, 1990.

07-Prahald, C. K. and Hamel, G*The Core Competence of The Corporation*, *Harvard Business Review*, 68 (3) . (1990),,

08-Robbins, Stephen, "Essentials of Organization Behavior", *New Jersey : prentice Hall*,2000,

09- Rosenberg, M.J. *E-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. *Mcgraw Hill: New York*. (٢٠٠١).

10-Saffady, William. *Knowledge management*. **Information Management Journal**. new york, 2000, vol 34, issue3 .

11-*Knowledge Management for [E-]Business Performance: Reference: Malhotra, Yogesh. Knowledge Management for [E-]Business -Performance. Information Strategy: The Executives Journal*,v. 16(4), Summer 2000 .

قائمة المراجع

12-Devenport, t.h. *Missioncritical, Realizing the promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School press, Boston, Mass, 2000..

13-George R Terry et autres, *les principes de management*, 8eme édition, Economica, paris, 1985

المواقع الإلكترونية:

-http://kenana.online.com/users/ahmed_kardy/topics/67695posts/218745

-<http://www.palstar.net/content/viw/8392/59>

-<http://www.hrdiscussion.com/hr10616.html>.10/3/2011. 15 :30

-https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations

-https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations

-https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique/

15/04/2016

الملاحق



□ جامعة 08 ماي 1945 – قالمته

□ كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



قائمة في: 2016/05/24

الطالبة: جميلي نسيمية

الطالبة: روائح نبيلة

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار قيامنا بإنجاز مذكرة تخرج والموسومة بـ: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسة:
وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية.
ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نضع بين يديك هذه الاستبانة التي قمنا بتصميمها بهدف
جمع المعلومات عن موضوع الدراسة، ونرجو منك التكرم بقراءتها بدقة وإبداء رأيك حولها والإسهام
بمخروجها بالصورة العلمية المطلوبة، مع العلم أنه لا يشترط ذكر الاسم وأن المعلومات التي ستدلي بها
ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسى عبارات الشكر والإمتنان

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك وأكمل مايلزم:

1-العمر

من 30 سنة إلى 40 سنة

من 20 إلى 30 سنة

من 50 سنة فما فوق

من 40 إلى 50 سنة

2- المستوى الدراسي:

ثانوي

جامعي

دراسات علي: ماجستير /دكتورا

3- مدة الخدمة:

أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 20 سنة

20 فما أكثر

4- طبيعة العمل :

إشرافي (كمدير مثلاً، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف ...)

غير إشرافي (جميع مسميات الوظائف الأخرى)

5- عدد الدورات التدريبية التي حضرها خلال آخر ثلاث سنوات:

أقل من 5 دورات تدريبية

أكثر من 5 دورات تدريبية

لم أحضر أي دورة تدريبية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	هل لديك إلمام بما تمتلكه المؤسسة من معرفة					
02	أن المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.					
03	المؤسسة تمتلك الأدوات التي تساعد في اكتشاف المعرفة والحصول عليها من مصادرها المختلفة.					
04	أن المعرفة تكمن في الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والقدرة والمهارة.					
05	أن المعرفة تكمن في وجاود نظام معلومات يتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية					
06	أن المعرفة تكمن في وجود شبكة اتصال داخلية تربط بين الوحدات والأقسام وتمكن من الوصول لقواعد البيانات					

– في ما يتعلق بخلق المعرفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	تكتسب المؤسسة المعرفة من مصادر خارجية كالمؤسسات والجهات الحكومية الأخرى					
02	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل					
03	إن المعارف الموجودة في ذهن الموظفين أصحاب الخبرة يحولونها إلى معارف يستفيد منها الموظفون الجدد.					
04	تسعى المؤسسة إلى البحث عن موظفين ذو كفاءة وخبرة					
05	تقوم المؤسسة بعقد ندوات ومؤتمرات ذات أهمية بمجال العمل.					
	توفر المؤسسة بيئة مناسبة تساعد على الإبداع وتقديم الأفضل في العمل					

- واقع مستوى الأداء:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	هناك قدرة للموظفين في التغلب على صعوبات العمل والتصرف في المواقف الحرجة					
02	المؤسسة تمتلك القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتطوير مستوى الأداء					
03	تفتح المؤسسة مجال لتدريب الموظفين وتكوينهم وتحسين أدائهم					
04	لدى الموظفين المعرفة بمتطلبات الوظائف التي يقومون بها					
05	يتم الاستعانة بخبراء ومحاضرين من الخارج لإجراء دورات تدريبية داخلية					
06	يتم تعزيز روح التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق					

- التجديد والإبتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يتم تشجيع المقترحات الإيجابية والأفكار الجديدة التي تقدم من قبل الموظفين					
02	تسعى المؤسسة لأن يتم أداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية					
03	تتوفر بيئة عمل مرنة مشجعة ومحفزة على التجديد والابتكار					
04	التشريعات التي تضعها الدولة محفزة وتساعد على بدل مجهودات في مجال العمل					
05	هناك منافسة من قبل مؤسسات اخرى تجل من مؤسستنا تبدل قصارى جهدها للتحسين والتطوير					

01. هل يوجد مؤسسات تنافس مؤسساتكم؟

منافس وطني لا يوجد منافس أجنبي

02. هل تسهم مؤسساتكم في توفير احتياجات المواطنين؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟

03. هل أنت راض على مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسساتكم للزبائن؟

مقبولة جيدة غير مرضية

إذا كانت الإجابة بعدم الرضى، لماذا؟

04. هل تستخدم مؤسساتكم تكنولوجيا عالية لتغطي احتياجات الزبائن؟

نعم لا

05. هل مستوى المعرفة الموجود في مؤسساتكم يسهم في خلق بيئة متطورة؟

نعم لا

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة والتأثير عليها	01
19	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	02
26	أنواع المعرفة	03
51	يمثل أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة	04
58	الأداء مفهوم في المتداخلة يمثل الجوانب	05
64	مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي.	06
70	الأسباب الداعمة للتميز	07
91	العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	08
104	يمثل مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	09

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
09	الفصل الأول: إدارة المعرفة: الإطار المعرفي والنظري
10	تقديم الفصل
11	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للمعرفة: مفهومها ومقوماتها
11	المطلب الأول: ماهية المعرفة
16	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأثرها على عمليات المنظمة
17	أثر إدارة المعرفة على العمليات
20	المطلب الثالث: خصائص المعرفة
22	المطلب الرابع: مصادر أنواع المعرفة
23	المصادر الخارجية
23	المصادر الداخلية
27	المبحث الثاني: إدارة المعرفة: العمليات والمحددات
27	المطلب الأول، ماهية إدارة المعرفة
30	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
32	المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة
34	المطلب الرابع: عناصر وأهداف إدارة المعرفة
35	المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة
38	المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة
	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
38	مفهوم رأس المال الفكري:
41	المطلب الثاني: الرأس المال الفكري: المكونات والخطوات والخصائص
41	أ- مكونات رأس المال الفكري
44	ب- خطوات عملية رأس المال الفكري:
45	خصائص رأس المال الفكري

فهرس المحتويات

45	المطلب الثالث: الرأس المال الفكري ودوره في تكوين قيمة المؤسسة
47	المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة كمدخل لفهم إدارة المعرفة
47	مفهوم المنظمة المتعلمة:
48	تعريف المنظمة المتعلمة:
48	خصائص المنظمات المتعلمة:
49	العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:
51	المطلب الخامس: دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع المعلومات
53	خلاصة وإستنتاجات:
54	الفصل الثاني: الأداء المؤسسي: بين التميز وتفعيل إستراتيجيات إدارة المعرفة
55	تقديم الفصل
56	المبحث الأول: الأداء المؤسسي: دراسة في المفهوم
56	المطلب الأول: تعريف الأداء
57	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
59	المطلب الثاني: الأداء: التصنيفات والمعايير:
59	التصنيف حسب معيار المصدر
60	التصنيف حسب معيار الشمولية
60	التصنيف حسب المعيار الوظيفي
62	المطلب الثالث: مجالات واتجاهات تطوير مستوى الأداء:
64	المطلب الرابع: مراحل عملية قياس الأداء المؤسسي
64	المرحلة الأولى: تحديد أهداف المنظمة الحكومية:
64	المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية لعمل المنظمة
65	المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسئولية الإدارية
65	المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء:
66	المبحث الثاني: التميز المؤسسي والعلاقة بين الأداء وتوفر المعرفة.
66	المطلب الأول: ماهية وتفسير التميز في الأداء المؤسسي:

فهرس المحتويات

68	تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة
68	.تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:
69	تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء
69	المطلب الثاني: مبررات انتهاج إدارة التميز:
75	المطلب الثالث: التميز في الأداء: محددات ومجالات التنافس
75	إستراتيجية التمييز :
76	مصادر التميز والمنافسة:
78	مجالات التميز كمدخل لتحقيق التنافس:
81	المطلب الرابع: رأس المال البشري (<i>Human Capital</i>) وعامل المعرفة (<i>Knowledge Worker</i>)
86	المبحث الثالث: إستراتيجيات تحقيق التميز الإداري: بين متطلبات المؤسسة وضروريات التحقيق
86	المطلب الأول: مجتمع المعرفة كأساس للتميز في الأداء:
86	أولاً: الموجودات غير الملموسة في المؤسسة:
87	ثانياً- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:
91	المطلب الثاني: المنظمة الإلكترونية - مدخل لإدارة التميز والإبداع.
91	مفهوم المنظمة الإلكترونية:
95	2. عناصر المنظمة الإلكترونية:
98	المطلب الثالث: الإبداع والابتكار ودوره في تحقيق التميز
99	أولاً : تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة
100	ثانياً : تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسة
101	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز المؤسسي
102	إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتميز:
104	مركزات تطبيق الجودة الشاملة لتحقيق التميز التام:
108	خلاصة وإستنتاجات:

فهرس المحتويات

109	الفصل الثالث: تأثير إدارة المعرفة على زيادة مستوى الأداء (مؤسسة إتصالات الجزائر بسكيدة
110	تقديم الفصل:
111	المبحث الأول: الإطار المعرفي لمؤسسة إتصالات الجزائر
111	المطلب الأول: لإطار القانوني لمؤسسة إتصالات الجزائر
112	المطلب الثاني : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
113	المطلب الثالث: فروع وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر :
114	المطلب الرابع : الخدمات التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر.
120	المبحث الثاني: مؤسسة إتصالات الجزائر: بين تحدي التسيير وإستراتيجية التميز
120	المطلب الأول: اتصالات الجزائر : أكبر التحديات منذ نشأتها:
125	المطلب الثاني: الشبكات التي تغطيها مؤسسة إتصالات الجزائر:
126	المطلب الثالث : واقع الإدارة المعلوماتية والأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر:
129	لمطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكيدة
133	المبحث الثالث: تحليل إستمارة الإستبيان وعرض النتائج
133	المطلب الأول: البيانات الشخصية:
136	المطلب الثاني: تتعلق بما تمتلكه المؤسسة من معرفة
139	المطلب الثالث: يتعلق بخلق المعرفة داخل المؤسسة
141	المطلب الرابع: يتعلق بواقع مستوى الأداء داخل المؤسسة.
144	المطلب الخامس: يتعلق بطرق التجديد والابتكار داخل المؤسسة
146	تحليلات الأسئلة المفتوحة:
147	خلاصة وإستنتاجات:
147	نتائج الدراسة الميدانية:
148	الخاتمة
152	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

160	الملاحق
166	فهرس الأشكال
168	فهرس المحتويات