

إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تاريخ القبول: 03/10/2016

تاريخ الارسال: 10/07/2016

عادل قنور

جامعة البويرة

adeljust@hotmail.fr**الملخص**

ظهرت المعرفة كأهم مورد ومدخل في العملية الإنتاجية وذلك عكس ما ذهبت إليه مختلف النظريات الاقتصادية القديمة والتي أكدت أن الاعتماد على تركيبة مميزة من رأس المال والعمل هو السبيل إلى خلق الثروات وتحقيق النجاح. فقد أصبحت المعرفة المورد الإستراتيجي والدائم لخلق الثروة وصناعة الميزة التنافسية، من خلال استعمال المعرفة على النحو الذي يحسن أداء ودرجة كفاءة وفاعلية العاملين والاداريين، بما يسمح بابتكار تكنولوجيات ووسائل انتاج جديدة، وأساليب عمل تخفض التكاليف وتزيد من نمو هذه المنظمات وتطورها وتحافظ على استمراريتها.

الكلمات الدالة: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، مؤشرات الأداء

Résumé:

La connaissance est apparue comme la ressource la plus importante et l'entrée dans le processus de production et donc à l'opposé de ce que je suis allé à lui les diverses vieilles théories économiques , qui ont confirmé qui reposent sur une combinaison particulière de capital et le travail est le moyen de créer de la richesse et le succès .

Le savoir est devenu un fournisseur stratégique et permanent à créer de la richesse et de l'industrie un avantage concurrentiel , grâce à l'utilisation des connaissances qui améliore les performances et le degré d' efficience et l'efficacité du personnel et des administrateurs , ce qui permet d'inventer des technologies et des moyens de production de nouvelles , et les méthodes de travail de réduire les coûts et d'augmenter la croissance de ces organisations et de développer et maintenir sa continuité

مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا ما يجعلها تهدف باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل

استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. المنظمة الحديثة تسعى إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذا ما تسعى إدارة المعرفة إليه بالرغم من أنها من الميادين الحديثة نسبيا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة.

ويعد تحسين أداء المنظمات وتنمية كفاءتها الضامن الرئيسي لتحقيق نموها ودعم قدراتها التنافسية واستمراريتها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة على أدائها من خلال إدارتها للمعرفة واستخدامها بما يسمح بتحقيق ذلك. نحاول من خلال الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟**

وتنبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟، وماهي متطلباتها داخل المؤسسة؟؛
2. ما هي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة؟؛
3. ما المقصود بالأداء؟، وما هي معايير قياسه؟؛
4. ما هي العلاقة بين المدخلات المعرفية؟، والمخرجات (الأداء)؟.

منهجية الدراسة:

لمحاولة تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي وذلك لمراجعة أدبيات الدراسة بهدف التعرف على مساهمتها في موضوع البحث وكذا الممارسة العلمية فضلا عن اعتماد المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في كون أن إدارة المعرفة أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، فقد أصبحت المنظمات تواجه منافسة تزداد يوما بعد يوم في ظل عالم يتجه نحو العولمة وانفتاح الاسوق، وباعتبار أن أداء المنظمات لم يعد مرتبطا بالعوامل المادية فقط بل تعداه إلى الموارد اللاملموسة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة آليات تطبيقها كمنهج داخل المؤسسة؛
2. التعرف على مفهوم الأداء ومعايير قياسه ؛
3. تحديد دور تبني إدارة المعرفة داخل المؤسسة وأثرها على الأداء.

محاور الدراسة:

1. التأصيل النظري لإدارة المعرفة ؛

2. التأصيل النظري للأداء ؛

3. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ؛

المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

تزايد الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة لتتشكل مجموعة من المفاهيم في إطار منهجية إدارية تعتمد على منظمات الأعمال الرائدة، وذلك برصد المعرفة والمعلومة التي تساعد المنظمة على تبني أسلوب إداري يحقق أهدافها ويتكالف معقولة، وصولاً إلى تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة، وسيتم التطرق وتوضيح ذلك من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المعرفة

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة سنحاول من خلال هذا العنصر إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة وكذا أهميتها وخصائصها.

أولاً: مفهوم المعرفة: هناك عدة تعاريف للمعرفة نذكر أهمها فيما يلي:

من المفاهيم التي سبقت في تعريف المعرفة بأنها: البيانات والمعلومات والارشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة¹.

أما نانوكا صاحب كتاب الشركات الخلاقة للمعرفة فقد عرفها على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"² ومن خلال هذا التعريف نجد أن نوناكا يشدد ويركز على النتيجة التي تحققها المعرفة أي على العمل والأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة، فأهمية المعرفة إذن لا تكمن فيما تعنيه إنما فيما تحققه فالمعرفة إذن أمر يؤدي إلى فعل.

¹- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

²- زروقي نعيمة، حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات إدارة المعرفة: إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت 29 أكتوبر-01 نوفمبر 2002، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003، ص2.

"هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، وتوجد على شكل: تعاريف، نظريات... الخ.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم المعرفة: وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستخدمه الأفراد لأداء أعمالهم أو لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة.

ولقد أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة إيجاد علاقة بين المفاهيم التالية: البيانات، المعلومات، المعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تأخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية كما يلي:

1. **البيانات:** هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا وهي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، ويجب ارتباطها مع بعضها بشكل منطقي مفهوم ومعالجتها لتتحول إلى معلومات عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة⁴.

2. **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسابقة لغرض الاتصال أو المشاركة في نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر⁵.

يعرف CHIRSTEL وآخرون المعلومات بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددا أو ظرفا محددا أو تشخيص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"⁶.

3. **المعرفة:** تم تعريفها سابقا وهي عملية تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج.

ثانيا: أهمية المعرفة:

أهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، حيث إنها بوصفها منتوجا غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها

3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص83.

4- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص113.

5- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص28.

6- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص43.

قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل منظمات الأعمال المعتمدة على المعرفة نظرا لأهميتها والتي يمكن إبرازها من خلال مايلي⁷:

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية؛
 2. أتاح المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها؛
 3. أسهمت في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات.
- كما تظهر أهميتها نظرا ل⁸:
4. توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
 5. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
 6. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
 7. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ثالثا: خصائص المعرفة

تتمثل أهم الخصائص الأساسية للمعرفة فيما يلي⁹:

1. إمكانية توليد المعرفة:

وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

2. إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها غيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

3. إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد:

وهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على وجهة معينة دون غيرها، وبالمطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

⁷ - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2013، ص31.

⁸ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص20.

⁹ - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص36-38.

4. إمكانية تخزين المعرفة:

إن كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزلة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني

5. إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما سنرى لاحقا مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الصحيحة....

6. المعرفة: لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7. إمكانية تقاسم المعرفة: والخبرات العملية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

رابعاً: أنواع المعرفة: يرى أغلب الباحثين في مجال العرفة أنه يمكن تصنيفها إلى¹⁰:

1. المعرفة المعلنة :

يرى كثيرون أنها المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ومختلف العمليات الوظيفية.

2. المعرفة الضمنية :

وتكون مخزنة في العقل البشري وهي مجموعة المعتقدات والاتجاهات، القيم الذاتية للشخص والخبرات والكفاءات، الأفكار، المواهب والقدرات البشرية وهي غير رسمية وذاتية، والتي تخلق ما يعرف بالمعرفة التنظيمية وكذا المسؤولية عن توجيه كافة الأنشطة المعرفية داخل المنظمة، هذا النوع من المعرفة يعطي خصوصية الشخص الحائز عليها.

¹⁰- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص23.

إن إيجاد معرفة تنظيمية يتم عن طريق دمج وتزاوج المعرفة الرسمية (المعلنة)، والمعرفة الضمنية الكامنة لدى العاملين، هذا الدمج يتم عن طريق فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة مما يؤدي إلى تكوين معرفة مشتركة، أي أن تكوين المعرفة التنظيمية يكون على مستوى الفرد وكذا الجماعة والمنظمة.

كما صنفها البعض إلى أنواع هي:

معرفة- ماذا: وهي معرفة الحقائق التي يمكن ترميزها.

معرفة- لماذا: معرفة المبادئ والقوانين.

معرفة- كيف: وهي ما يجب على الفرد أن يمتلكه من مهارات أداء مهامه بالطريقة المثلى.

معرفة - من: معرفة الأفراد الذين يمتلكون المعارف السابقة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في المحافظة والبقاء للمؤسسات من خلال توفير الآليات والفرص التي تعمل على جلب المعرفة.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة"¹¹.

كما تعرف على أنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"¹².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي "عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة".

¹¹ - إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ص 60.

¹² - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 48.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹³:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف لتوليد الإيرادات الجديدة؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
4. تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
5. 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؛
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في¹⁴:

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
2. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
3. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
4. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية.
5. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي.

¹³- علي عبد الله، بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، : 17-18 أفريل 2013، الجزائر، ص06.

¹⁴- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص158.

6. حفظ المعرفة أي تخزينها بالاماكن المخصصة لها.
7. تسهم إدارة المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل.
8. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد وتسهل عملية تقاسم المعرفة.
9. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
10. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي¹⁵:

1. تشخيص المعرفة:

حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:

- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة؛
 - تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية؛
 - تحديد الأشكال التي تختزن فيها؛
 - تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.
2. اكتساب المعرفة: ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، الندوات والحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.
 3. توليد المعرفة: ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية.
 4. تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.
 5. تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري

¹⁵ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص98.

واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

6. تطبيق المعرفة: وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجربة، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتقي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا المبحث توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات ، باستخدام موارد وإمكانات معينة"¹⁶.

كما يعرف الأداء أيضا بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹⁷.

عرف بيتر دراكر الأداء "قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المستهلكين والعمال"¹⁸.

وعرفته المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة تمثل مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.

مما سبق يمكن القول أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لاسيما الطويلة الأجل التي تتمثل في تحقيق الربح، النمو والتطور، الاستدامة والتكيف مع

¹⁶- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2009، ص 355.

¹⁷- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

¹⁸- غردي محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، : 17-18 أفريل 2013، الجزائر، ص14.

الظروف البيئية المتغيرة، وذلك باستخدام الموارد المالية والمادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين.

المطلب الثاني: مستويات الأداء

توجد ثلاثة مستويات للأداء هي كما يلي:

أولاً: الأداء العام (المستوى الأول)

يهدف تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى إلى تقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة مالها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة والضعف والقصور لديها، وهذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة¹⁹.

ثانياً: الأداء المؤسسي (المستوى الثاني)

ويتضمن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.

ثالثاً: الأداء الفردي (المستوى الثالث)

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري هو من أهم موارد المؤسسة، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة تتأثر المستويات السابقة الذكر ببعضها وتؤثر فيما بينها، وهذا نظراً لطبيعة العلاقة بين هذه المستويات فالفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

أداء المؤسسة هو في مجمله القيام بالمهام أو الأنشطة المختلفة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل بالإيجاب أو بالسلب سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية والتي تتمثل فيما يلي²⁰:

أولاً: العوامل السياسية: وتتمثل في:

1. مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة.
2. المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

¹⁹- المرجع نفسه، ص16.

²⁰- محمد اكرم العللوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص103.

3. وجود سياسات تحكم أعمال المؤسسة.

ثانيا: العوامل الاقتصادية : ويمكن حصرها في:

1. الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
2. العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة.
3. الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.
4. النظام الاقتصادي للدولة وأثرها على المؤسسة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية : وهي كالآتي:

1. مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.
2. مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
3. توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.
4. طبيعة العلاقات الانسانية في المجتمع.

رابعا: العوامل التكنولوجية : وتتمثل في:

1. مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي.
2. اثر التقنية على اداء المؤسسة.
3. مدى توفر التقنية لحدیثة في السوق.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

سنقوم في هذا المطلب بعرض بعض المفاهيم لتقييم الأداء ومن ثم الوقوف على أهمية هذا التقييم و الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من وراء هذا التقييم.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء : تعددت المفاهيم حول تقييم الأداء ومن بينها:

" تقييم الأداء هو تقييم الكفاءات، وتقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء العامل في كل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية وفكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة للثانية كضمانة أساسية في تحقيق فاعلية المنظمة " ²¹.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء "بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء العاملين لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فاعلية العاملين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم" ²².

²¹- مؤيد سعيد السالم، عادل حروح صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص03.

²²- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية- دليل عملي-، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص34.

كما نجد كذلك أن " عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس أداء العاملين في المنظمة وهو يتضمن كلا من الكفاءة والفعالية. حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف²³."

ثانيا: أهداف تقييم الأداء: من أهم الأهداف التي ترمي إليها المنظمات من استخدام برامج تقييم الأداء²⁴:

1. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
2. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
3. الارتقاء بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.
4. التعرف على كيفية أداء العامل بشكل عملي وموضوعي.
5. تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية بصورة مستمرة.
6. تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.
7. كما يشير إلى مدى تقدم العامل في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
8. مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه وفي توجيه كل فرد إلى الوظيفة المناسبة.
9. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
10. تحسين معنويات وإرضاء العاملين، وتحقيق مستوى إنتاجية أفضل.
11. التعرف على مدى جودة الأداء لكل عامل في جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شؤون العاملين²⁵.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء

²³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005، ص 142.

²⁴ - أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2006، ص 517.

²⁵ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 268.

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقاً من هذا قياس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة. غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، وأتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله.

أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي²⁶:

1. الإنتاجية:

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

2. القيمة المضافة:

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

3. فائض الاستغلال الخام: يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق

استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثّل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

4. النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) : محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس

النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب

²⁶ عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 82.

المساهمين و المَحَلِّين الماليين.

وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5. العائد على الاستثمار: كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية.

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

6. القيمة المضافة الاقتصادية:

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

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

فإذا كان هذا الفرق موجباً، فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية و إذا كان الفرق سالباً، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

ثانياً: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء: تتمثل في مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التالية: القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع²⁷.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المؤسسات الحديثة وتحسين أداءها، حيث تؤثر بشكل كبير على كل من الأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة، وهذا من خلال توليد المعرفة الجيدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يسهل استخدام الموارد المتاحة (المادية، المالية، البشرية) بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: إدارة المعرفة وتحسين أداء الأفراد

²⁷- عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 84.

تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها نشاطات المؤسسة والاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، كما تمكنهم من اكتشاف أساليب ضعف الأداء وتقديم الحلول الفورية والمبتكرة لتحسينه وذلك من خلال²⁸:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين 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 الاليتين تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

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

1. يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
2. 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 أيضاً العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً 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 دوماً للأداء الأفضل.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات

²⁸ - غردي محمد، مرجع سابق، ص 17.

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفاعليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي²⁹:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات

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

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

1. تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛
2. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
3. تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في

²⁹ - محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مقالة من الموقع:

www.shatharat.net، تاريخ الاطلاع: 2016/03/02، 13:22.

المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خاتمة:

أصبح لإدارة المعرفة دوراً أساسياً وهاماً في تحسين أداء المنظمات من خلال نموها وتطورها، حيث تساهم إدارة المعرفة في تحسين كفاءة العنصر البشري وكفاءته، وكذا تحسين فعالية التخطيط والبرامج والعمليات وجعلها مساهمة لأنماط عمل المنظمات التي تتغير باستمرار.

تقوم عمليات إدارة المعرفة بتوليد المعرفة الجيدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها داخل المؤسسة مما يؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة، كما أنها تحسن من إنتاجية العمليات وجودة المخرجات والتقليل من التكاليف، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات محيطها، وتزيد من قدرة أفرادها على الابداع والابتكار وزيادة الوعي الثقافي لديهم.

كل هذا يجعل من إدارة المعرفة أداة للتغيير والتكوين والتحفيز المستمر من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة، مما يدفع بأداء الأفراد نحو التحسن وهو ما يقتضي بتحسين أداء المؤسسة ككل.

المراجع:

1. أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2006.
2. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
3. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية- دليل عملي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
4. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. 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 أكتوبر- 01 نوفمبر 2002، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، 2005.

7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
8. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006.
10. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
11. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
13. علي عبد الله، بوسهوي ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، : 17-18 افريل 2013، الجزائر.
14. غردي محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، : 17-18 افريل 2013، الجزائر.
15. فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2009.
16. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
17. محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
18. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مقالة من الموقع: www.shatharat.net، تاريخ الاطلاع: 2016/03/02، 13:22.