الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي– البليدة 2–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر

مؤسسات المنطقة الصناعية لولاية سطيف نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالب:

كانوني سفيان

إشراف الأستاذ:

أ.د أحمد براح

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي– البليدة 2–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر

مؤسسات المنطقة الصناعية لولاية سطيف نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالب:

كانوني سفيان

أمام اللجنة المشكلة من:

نقاز سيد أحمد	أستاذ	البليدة 2	رئيسا
براح أحمد	أستاذ	المدرسة العليا للعلوم التطبيقية الجزائر	مشرفا، مقررا
بن عاشور زهرة	أستاذ محاضر أ	البليدة 2	عضوا مناقشا
بوطة عبد الحميد	أستاذ	سطيف2	عضوا مناقشا
قروي رفيق	أستاذ محاضر أ	سطيف 2	عضوا مناقشا
دريوش وداد	أستاذ محاضر أ	البليدة2	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

(إن قلت شكراً فشكري لن يوفيكم حقّكم، حقاً سعيتم فكان السّعي مشكوراً، وإن جفّ حبري عن التّعبير يكتبكم قلب به صفاء الحبّ تعبيراً)

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا، اللهم علمنا ما جهلنا، وذكرنا ما نسينا وانفعنا بما علمتنا، وأحمدك حمدا وشكرا لا يجازي نعمك على أن وفقتني لإتمام هذا العمل، وصل اللهم وبارك على سيدنا ونبينا الأمين محمد خاتم الأنبياء والمرسلين المبعوث رحمة للعالمين.

بداية أخص بالذكر الأستاذ الدكتور **براح أحمد** الذي أشرف على هذه الرسالة ولم يبخل علينا بتوجيهاته لإنجاز هذا العمل، وعلى سعة صبره وجهده، وأقدم له أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

إلى كل المعلمين والأساتذة من نهلت على أيديهم العلم منذ نعومة أظافري.

كما أتقدم بعميق الامتنان إلى **أهلي وأحبتي،** إلى من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد راجيا من المولى عز وجل أن يحفظهم ويجعل هذا في ميزان حسناتهم.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل.

بارك الله فيكم جميعا

وختاما أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحث

ملخص الدراسة:

تعتبر المؤسسات الصناعية تنظيمات اقتصادية تتكون من مجموعة من العناصر– عمال، موارد، وسائل– يتم دمجها لإنتاج سلع وتحقيق عوائد أو أهداف معينة تساهم في رفع معدل نمو الاقتصاد الوطني، ويتوقف نجاحها على توفر شروط معينة منها مواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية المحلية والعالمية والبقاء في موضع المنافسة، كما ترتبط فعاليتها بقدراتها على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يرفع من مستوى أدائها.

وبالنظر لأهمية المؤسسات الصناعية في التنمية وخلق الثروة وبناء اقتصاد قوي، وبالنظر إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في تطوير هذه المؤسسات، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ" دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر" كمحاولة للوقوف على مدى إدراك المؤسسات الصناعية لأهمية إدارة المعرفة، وتأثير الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها، وكيف يساهم تطبيقها في استقطاب رأس مال بشري وتطويره وحصول المؤسسة الصناعية على الميزة التنافسية، أين أجرينا دراستنا الميدانية على عينة شملت جميع إطارات ستة مؤسسات على مستوى المنطقة الصناعية لولاية سطيف وهي مؤسسة IRIS، مؤسسة FADERCO، مؤسسة FOUARA، مؤسسة K–PLAST CABLES، مؤسسة ENPEC، ومؤسسة CALPLAST.

فهرس المحتويات

الموضوع **الصفحة**

الشكر والتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة 1

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة

1- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع 6

2- أهداف الدراسة 7

3- تحديد وصياغة إشكالية الدراسة 8

4- فرضيات الدراسة 13

5- تحديد المفاهيم 13

6- الدراسات السابقة 27

الفصل الثاني: السياق النظري لإدارة المعرفة

تمهيد 52

أولا: ماهية المعرفة. 53

1- مصادر المعرفة وأنواعها..... 56
2- أهمية المعرفة..... 59
3- فجوات المعرفة..... 59
ثانيا- إدارة المعرفة..... 61
1- المفهوم والخصائص..... 61
2- الأبعاد الأساسية المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة..... 64
3- أهمية ومبررات التحول إلى إدارة المعرفة..... 66
4- مراحل إدارة المعرفة..... 71
5- مكونات إدارة المعرفة..... 73
6- مداخل ونماذج إدارة المعرفة..... 75
7- المبادئ والمتطلبات..... 82
8- عناصر إدارة المعرفة..... 84
9- التحديات الأساسية لإدارة المعرفة..... 86
10- معوقات تطبيق إدارة المعرفة..... 88
خلاصة الفصل..... 92

الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء

تمهيد..... 95
أولا- الأداء والمفاهيم المرتبطة به..... 96
1- تطور مفهوم الأداء..... 96
2- أنواع الأداء..... 99
3- مستويات الأداء..... 103

ثانيا: قياس وتقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....104

1- مؤشرات الأداء وعناصره. 104

2- مظاهر ضعف الأداء 106

3- قياس وتقييم الأداء. 107

ثالثا: نماذج وخطوات تحسين الأداء.....110

1- دوافع تحسين الأداء 110

2- العوامل المؤثرة في الأداء.....112

3- مداخل وخطوات تحسين الأداء. 115

4- دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد ومتميز 121

- خلاصة الفصل.....127

الفصل الرابع: دعائم واسهامات إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية في الجزائر

تمهيد 130

أولا- المؤسسة الصناعية.....131

1- تعريف المؤسسة وأهدافها.....131

2- تصنيف المؤسسة ومستوياتها.....133

3- بنية القطاع الصناعي وأهميته.....137

4- آليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....141

5- الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية.....144

ثانيا- الثقافة التنظيمية دعامة لإدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية.....146

1- الثقافة التنظيمية المكونات، الأنواع والخصائص.....146

2- وظائف وتأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة.....150

3- أهمية الثقافة التنظيمية في دعم وبناء إدارة المعرفة.....152

ثالثا- إدارة المعرفة ورهان تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الصناعية..... ..159

1- رأس المال البشري مكوناته، خصائصه وأهميته.....159

2- دور رأس المال البشري في تعظيم قيمة المؤسسة.....165

3- تنمية واستقطاب رأس المال بشري في المؤسسة.....167

4- أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري.....169

رابعا- إدارة المعرفة وبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.....172

1- الميزة التنافسية، التعريف، الأهمية، والخصائص.....172

2- أبعادها الميزة التنافسية، أهدافها وأساليب تحقيقها.....174

3- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.....177

4- إدارة المعرفة والميزة التنافسية.....178

خلاصة الفصل 180

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدارسة الميدانية

تمهيد 183

1- منهج الدراسة. 184

2- حدود الدراسة 184

3- مجتمع الدراسة وعينتها 185

4- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.....186

5- أدوات جمع البيانات.....188

6- هيكل الاستبيان 190

7- المعالجة الإحصائية للبيانات 190

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد.....203

1- خصائص عينة الدراسة 204

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.....208

2-1- عرض وتحليل وتفسير فقرات الاستبيان.....208

2-2- عرض وتحليل مقابلات الدراسة.....253

3- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:.....285

خاتمة.....298

فهرس المصادر والمراجع.....301

ملاحق.....323

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال	133
02	درجات المقياس الثنائي للدراسة	191
03	درجات المقياس الثلاثي للدراسة	191
04	يبين معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	194
05	يبين الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	196
06	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	197
07	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	198
08	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	200
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	204
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	205
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	205
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	206
13	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق نشاط مؤسساتهم	207
14	مدى قيام المؤسسة بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير	208
15	مدى قيام المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها	209
16	مدى قيام المؤسسة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات	210
17	مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة	211

18 أين تكمن أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.....212

19 على ماذا يجب أن تركز المؤسسة لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها.....213

20 المراحل التي يتم فيها تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.....214

21 أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة.....215

22 نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.....216

23 مدى حرص المؤسسة على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها.....217

24 مدى استعداد العاملين في المؤسسة إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها.....218

25 مدى استعداد العاملين في المؤسسة إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم....219

26 مدى قيام المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم.....220

27 مدى قيام المؤسسة وفقا للتقاليد والقيم السائدة فيها بتقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين.....221

28 إلى أي مدى تساهم مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة في تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها.....222

29 مدى توفير المؤسسة لأنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة ومشاركتها.....223

30 الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستعمال إدارة المعرفة.....225

31 أراء المبحوثين حول ما إذا كان تطبيق إدارة المعرفة يشكل إحدى أهم أولويات المؤسسة....225

32 أهم الموجودات المعرفية لدى المؤسسة في نظر العمال.....226

33 مدى قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف.....228

34 مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة في المساعدة على استقطاب عاملين خبراء في مجال تخصصها.....229

35 مدى قيام المؤسسة بالاحتفاظ بالكفاءات من العاملين.....230

36 المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام.....231

37 مدى عمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم.....232

38 استجابة المبحوثين بنعم حول كيفية قيام المؤسسة بتلبية الاحتياجات الضرورية للعاملين لتطوير أدائهم.....233

39 درجة قيام المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم.....234

40 درجة قيام المؤسسة بقياس رضا مستخدميها.....235

41 درجة قيام المؤسسة بتوثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها.....236

42 درجة قيام المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة.....237

43 مدى إتاحة نظام التسيير المطبق للعاملين في المؤسسة معرفة بأهم المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال.....238

44 مدى إيمان المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر.....239

45 الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.....240

46 مدى إدراك المؤسسة بأن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة.....242

47 مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة.....243

48 مدى قيام المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة.....244

49 مدى إيلاء المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة 245...

50 مدى قيام المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق.....246

51 مدى مساهمة إدارة المعرفة بالمؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة.....247

52 مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المتبع في المؤسسة في تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك.....248

53 مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجات بفعالية وكفاءة أكبر.....249

54 ما إذا كان تطبيق إدارة المعرفة يضيف بعدا ذا قيمة للمؤسسة.....250

55 من حيث ماذا يضيف تطبيق إدارة المعرفة بعدا ذا قيمة للمؤسسة.....251

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال البيانات والمعلومات	55
02	عناصر نجاح إدارة المعرفة	74
03	نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة	81
04	تطور مفهوم الأداء	97
05	نموذج تحسين الأداء	120

مقدمة:

أثرت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدها العصر الحالي بشكل واضح وعميق على المجتمعات الإنسانية وأساليب عيشها، وأحدثت تغييرا كبيرا في المفاهيم والأفكار التي كانت سائدة لعقود، كما أن التطور السريع والمستمر الذي مس جميع المجالات أدى إلى انتقال المجتمعات من تقليدية إلى مجتمعات صناعية متقدمة تغيرت معها عناصر الإنتاج الأساسية، والأصول المهمة في اقتصاديات الدول والمنظمات، وبرزت المعرفة كمورد ثمين أثر في الاقتصاد وكانت ثمرة تحوله إلى اقتصاد معرفي.

لقد كان التوجه الجديد هو تحولا نحو اقتصاد المعرفة لتوليد الثروة وإنعاش الاقتصاد، والاستثمار في هذا الحقل الذي يتطور بسرعة أصبح مجالا لاهتمام جميع المنظمات والمؤسسات على اختلافها لتتمكن من تحسين أدائها والرفع من إنتاجيتها، ما أدى إلى البحث عن المصادر الجديدة للتنافسية بامتلاك التكنولوجيا والمعارف والمهارات وتوفير التقنيات الحديثة واستخدام الرقمنة واستغلال البيانات والمعلومات.

وفي ظل هذا التحول في مناخ الأعمال أدركت المؤسسات قيمة المعرفة واهتمت بتنمية رصيدها المعرفي لاستغلاله في اتخاذ القرارات وفي انتهاج أساليب إدارية وتسييرية حديثة، كما ظهرت إدارة المعرفة كحقل جديد حظي باهتمام العلماء والمفكرين والمختصين في مجال الإدارة منذ تسعينيات القرن الماضي، واستعملت كأداة لمعالجة البيانات والمعلومات لتوليد المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها ومسايرة التحولات التي تشهدها بيئة المنظمات.

ومما لا شك فيه أن مؤسسات القطاع الصناعي كباقي المؤسسات تأثرت بهذه التحولات وسعت إلى مسايرتها في ظل ارتفاع عددها وتشعب مجال نشاطها وتخصصها، وأصبحت منتجاتها تتميز بدرجة عالية من التخصص، وتحولت فيها المنافسة من منافسة سعرية إلى منافسة مرتبطة بالجودة والوقت والتكلفة.

ونظرا لأهمية المؤسسات الصناعية في التنمية وخلق الثروة وبناء اقتصاد قوي، وبالنظر إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في تطوير هذه المؤسسات، جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر من خلال معرفة مدى إدراك المؤسسات الصناعية لأهمية إدارة المعرفة في رفع كفاءة أدائها، وتأثير الثقافة التنظيمية عندما تكون داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها، وكيف يساهم تطبيق إدارة المعرفة في جذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية في الجزائر، وفي حصولها على ميزة تنافسية وأداء متميز.

ولمعالجة هذا الموضوع فقد تضمنت الدراسة جانبين جانب نظري وآخر ميداني، اشتملت خطة البحث على مقدمة وستة فصول وخاتمة موزعة وفقا للترتيب المنهجي الآتي:

الفصل الأول: خصص للإطار التصوري العام للدراسة، حددنا فيه الإشكالية وصغنا الفرضيات كما تطرقنا إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وبينا أهداف الدراسة، وقمنا أيضا بتحديد مفاهيم الدراسة، وفي نهاية الفصل استعرضنا وناقشنا أهم الدراسات السابقة المشابهة التي عالجت الموضوع.

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري لإدارة المعرفة تناول الباحث في جزئه الأول مفهوم المعرفة مصادرها أنواعها وأهميتها، إضافة إلى فجوات المعرفة، أما في جزئه الثاني المخصص لإدارة

المعرفة ومرتكزاتها ومعوقاتها فتطرقنا إلى المفهوم مع الأهمية ومبررات التحول إلى إدارة المعرفة، اعقبناه بمراحلها ومكونتها وأهم النماذج والمداخل التي قامت بتحليل هذا المفهوم ووصفه ودراسته، لنبرز في الأخير التحديات الأساسية لإدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها.

الفصل الثالث: خصص للإطار النظري للأداء قسم إلى ثلاث أجزاء، تطرق الباحث في جزءه الأول إلى تطور مفهوم الأداء أنواعه ومستوياته، وفي جزءه الثاني إلى قياس وتقويم الأداء والعوامل والمؤثرة فيه مؤشراته ومظاهر ضعفه لنتطرق إلى طرق قياسه وتقييمه، أما في جزءه الثالث فتناولنا نماذج وخطوات تحسين الأداء لنبرز الدوافع والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى المداخل التي عالجته، لنصل في الأخير إلى دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد ومتميز.

أما الفصل الرابع: فقد درس فيه الباحث دعائم وإسهامات إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية في الجزائر تضمن أربع أجزاء، تناول الباحث في الجزء الأول المؤسسة الصناعية حيث تطرق فيه إلى تصنيف المؤسسة أهدافها ومستوياتها، بنية القطاع الصناعي وأهميته بالإضافة إلى آليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، أما في جزءه الثاني فتحدثنا على الثقافة التنظيمية مكوناتها، الأنواع والخصائص الوظائف والتأثيرات، وركزنا على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم وبناء إدارة المعرفة، وفي الجزء الثالث لهذا الفصل الموسوم بـ إدارة المعرفة ورهان تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الصناعية تطرقنا إلى مكونات خصائص وأهمية رأس المال البشري، وإلى دوره في تعظيم قيمة المؤسسة، وكيف يتم تنميته واستقطابه باستخدام إدارة المعرفة.وختمنا هذا الفصل بالجزء الرابع الذي تناولنا فيه الميزة التنافسية أهميتها خصائصها وأبعادها، أهدافها وأساليب تحقيقها، مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

الفصل الخامس: وفيه تناول الباحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث بينا المنهج المتبع وحدود الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، ثم عرفنا مؤسسات ميدان الدراسة، وعرضنا أدوات المستخدمة في جمع البيانات وهيكل الاستبيان، لنقوم فيه أيضا بالمعالجة الإحصائية للبيانات بإتباع برنامجا للتحليل الإحصائي.

ختاما في الفصل السادس الموسوم بـ "عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج"، قام الباحث بالتعرف على خصائص العينة وعرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها لتتم مناقشتها في ضوء الفرضيات، ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

1- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

أ- أهمية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الصناعية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني تساهم في تنويع مصادر الدخل ودفع عجلة التنمية، وحيث أصبح من مقومات نجاح المؤسسات الصناعية تمكنها من مواكبة التغيرات المحيطة بها، وقدرتها على استغلال إمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها وتحافظ على بقائها واستمرارها في مواجهة المنافسة الشديدة، تأتي أهمية إدارة المعرفة كأهم الوسائل التي تساعد هذه المؤسسات في الاستفادة من المعرفة والبيانات والمعلومات المتوفرة بتنظيمها ونشرها وتطبيقها. وعليه ستهتم هذه الدراسة بإيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في المؤسسة الصناعية مستندة في ذلك على التراث النظري والدراسة الميدانية بغرض استكمال الدراسات الحديثة في هذا المجال.

ب- أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن اختيار موضوع بحث علمي يخضع لعدة اعتبارات قد تكون شخصية تتعلق بميولات الباحث، وقد تكون أيضا لاعتبارات موضوعية مرتبطة بتخصص الباحث وبالأهمية العلمية، لهذا قام الباحث باختيار موضوع " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر"، بناء على جملة من الأسباب والدوافع نوردها فيما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع لما له من صلة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، والميل الشخصي نحو دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر.

– قابلية الموضوع للدراسة والبحث وأهميته العلمية والعملية.

– تعد إدارة المعرفة موضوع جديد ووسيلة مهمة للتكيف مع متطلبات العصر وثورة المعلومات ما دفع الباحث إلى دراسته بالمؤسسة الجزائرية وتسليط الضوء على واقع ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية في الجزائر.

– التحول الذي تشهده بيئة الأعمال والتطور العلمي والتكنولوجي الذي أصبحت فيه المعرفة مطلب أساسي فرض على المؤسسات امتلاك وتطبيق أساليب معينة في الإدارة والتسيير.

– أهمية إدارة المعرفة في تطوير قدرة المؤسسة الصناعية على الإبداع والابتكار وتنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

– رغبة الباحث في إثراء المعرفة العلمية والمساهمة في إيجاد حلول لاقتصاديات الجزائر.

2- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر، وذلك بالوقوف على النقاط التالية:

– التعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الصناعية في الجزائر وأهم العوامل المؤثرة في تطبيقها، وكيف يساهم إدراكها لأهمية إدارة المعرفة في رفع كفاءة أدائها.

– الكشف عن أهمية تبني المؤسسة الصناعية لثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها، وكيف تقوم من خلال تطبيق إدارة المعرفة بجذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

– تحليل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

– ربط التراث النظري والسوسيولوجي بالدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في المؤسسة الصناعية في الجزائر.

3- تحديد وصياغة إشكالية الدراسة:

تدرك غالبية الدول أهمية القطاع الصناعي ومدى مساهمته في تنمية القطاعات الاقتصادية الأخرى وبناء اقتصاد قوي وعصري، لهذا انصب اهتمامها لأجل تطوير هذا القطاع وتحسين تنافسية منتجاته في ظل النمط الاقتصادي العالمي الراهن الذي يختلف كلية عن النمط التقليدي.

إن بناء قاعدة صناعية والاندماج في المنظومة الاقتصادية العالمية والرفع من مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي هو ما حاولت الجزائر القيام به، وإلى يومنا هذا لا يزال استقرارها الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي من عدمه مرتبط بأسعار النفط الخام، لهذا تسعى جاهدة إلى التخفيف من الهيمنة والتبعية لقطاع المحروقات، فقامت في تسعينيات القرن الماضي بالعديد من الإصلاحات لتدارك النقائص كان آخرها انتهاج إيديولوجية اقتصاد السوق وإعادة الهيكلة الصناعية وخصخصتها من أجل حل مشكلة الكفاءة في المؤسسة الجزائرية وتحسين أدائها، ورغم الحركية التنموية التي شهدتها الجزائر في بداية الألفية الثالثة التي تزامنت مع الارتفاع الكبير لأسعار النفط والإنفاق الحكومي على المشاريع التي سميت بعضها بالكبرى" شرعت منذ 2001 في انتهاج سياسة ميزانية(مالية) توسعية لم يسبق لها مثيل من حيث أهمية الموارد المالية المخصصة لها، وذلك عبر برامج الاستثمارات العمومية المنفذة والممتدة على طول الفترة من

2001 إلى 2014"[1]، وقد تمثلت هذه البرامج لم تحقق الأهداف المنشودة، لوجود مشاكل تعلقت مجملها بالمورد البشري وسوء التسيير.

إن مستقبل القطاع الصناعي في الجزائر مرهون بما تواجهه المؤسسات اليوم من تحديات كبيرة مرتبطة بالعولمة والانفتاح على الأسواق العالمية وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات والتقدم التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، بالإضافة إلى التكتلات والتحالفات الاقتصادية عبر العالم والأسواق الحرة التي تسمح بالانسياب الحر للسلع وانتقال رؤوس الأموال والأفراد والخدمات عبر الحدود.ورغم ذلك بقيت الكثير من المؤسسات تتبع الطرق التقليدية في الإدارة والتسيير هذا ما جعلها غير قادرة على مسايرة مثيلاتها في العالم، لذا فإن نجاح المؤسسات الصناعية في الجزائر يحتم عليها مواكبة كل ما هو جديد والتأقلم والتكيف مع متغيرات محيطها السريعة والمتتالية لضمان تحقيق النجاح والاستمرارية.

وفي ضوء هذه المتغيرات التي أحدثتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات نشهد اليوم تحولا نحو اقتصاد قائم على المعرفة أو اقتصاد المعرفة، يركز على التعلم واستعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، اقتصاد أهم ما يميزه الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة كرأس المال البشري، وتمثل المعرفة فيه عصب عملية التغيير ومدخلا لتطوير المؤسسات المعاصرة وضمان بقاءها واستمرارها في محيط يسوده التنافس.

وهنا تبرز أهمية استغلال المؤسسة الصناعية في الجزائر لهذه المعارف والمعلومات وإدارتها بالشكل المناسب وتوظيفها في جميع الأنشطة والعمليات كونها جوهر العمليات التنظيمية في

[1] رشيدة أوبختي ومحمد بوزيان، **واقع الاقتصاد الجزائري في بداية الألفية الثالثة**، جامعة أبو بكر بلقلياد، تلمسان، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 16، ديسمبر 2016، ص 198.

المنظمات لتزيد من قدرتها على التكيف وتستجيب بسرعة للتغييرات، لتحسين أدائها وموقعها وتساهم في الحصول على مخرجات ذات جودة عالية وعالمية تضمن بذلك بقاءها وتساعدها في تحقيق أهدافها."وذلك من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق وتبني الاستراتيجيات التنافسية الحديثة وفي مقدمتها إدارة الإبداع والابتكار باعتبارهما أحد المرتكزات الهامة في بناء وتعزيز قدراتها التنافسية وتطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة، والتركيز على إدارة المعرفة والاستثمار في الموارد البشرية بصورة فعالة ومستمرة وبطريقة مثالية، مما يسمح لها بتحقيق النمو واختراق الأسواق الدولية"[1]، لقد أصبحت إدارة المعرفة من المرتكزات الفكرية المعاصرة في المنظمات تهتم بالاستثمار في المورد البشري بما يمتلكه من مؤهلات، مهارات وقدرات وتشجع على الإبداع والابتكار واستعمال التكنولوجيا ودعم البنية التحتية والبحث والتطوير، والمؤسسات التي قامت بتطبيقها استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء والوصول إلى الكفاءة والفعالية.

يخضع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ويتأثر بعوامل عديدة أهمها الثقافة والقيم السائدة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية محددا ودعامة لإدارة المعرفة في نفس الوقت ومن العوامل المهمة لنجاح أي مفهوم إداري، لهذا تعمل المنظمات المعاصرة خلق ثقافة تستجيب للتغيرات، وعلى إيجاد نوع من الانسجام بين العاملين فيما بينهم وبين القواعد والتنظيمات والإجراءات المعمول بها لتعزيز الانتماء وضمان الولاء وإيجاد نوع من التوافق بين أهدافها وقيم ثقافتها التنظيمية، وقد تكون– المعرفة– ظاهرة أو كامنة في عقولهم، لهذا فإن إيجاد وخلق ثقافة بناء الثقة وتشجيع التعاون بين

[1] سليم مخضار، **دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018، ص 10.

العاملين وتحفيزهم على التشارك في المعرفة يكون أكثر فعالية ويزيد من كمية المعلومات وقيمتها المتبادلة بين المصدر والمتلقي من العاملين.

إن تسيير المعرفة وتطبيقها في المؤسسة الصناعية يكون بالاعتماد على كفاءات قادرة على مواكبة التحديات الآنية والمستقبلية، وعلى توليد المعارف والمعلومات وخزنها وتشاركها واستغلالها في اتخاذ القرار، وباعتبار أن المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة والجزء الأكبر من المعرفة يمتلكه العاملون، وباعتبار أن أداء المؤسسة من أداء العاملين فيها، تسعى الكثير من المؤسسات على تطوير واستثمار رأس المال البشري بزيادة رصيده الفكري ومخزونه المعرفي بكل الطرق والوسائل بالاعتماد على التدريب والتكوين والتعلم والتحفيز، وأصبحت المؤسسات من خلال إدارة المعرفة تستقطب اليد العاملة ذات الكفاءة والخبرة وتوظيفها لتأهيل وتدعيم قدرات العاملين لديها وتحسين أدائهم، "إن الإستراتيجية الصناعية تعتبر تطوير العامل البشري أساس نجاح كل سياسة صناعية باعتباره عاملا مشجعا لامتصاص التكنولوجيات وعصرنة الصناعات"[1].

تضمن إدارة المعرفة للمؤسسة الصناعية توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.ويرتبط أداء المؤسسة بقدرتها التنافسية، واكتسابها لميزة تنافسية مرهون بقدرتها على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات، وبأداء أفرادها وفي قدرتها على فهم احتياجات عملائها وزبائنها. ولا تتحقق هذه المضامين إلا عبر ترسيخ معايير الأداء المتميز لمواردها البشرية وتعزيز وتبني الإبداع والابتكار،

[1] نصيرة قوريش، **أبعاد وتوجهات إستراتيجية انعاش الصناعة في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5، ص 102.

وفي وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين والسهولة الممكنة لاستغلالها والاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وبناء على كل ما سبق ذكره وباعتبار المؤسسة الصناعية من أهم العناصر المؤثرة في الاقتصاد، وبأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية مرتبط بموردها البشري وبقدرتها على التكيف والتأقلم مع المستجدات المحلية والدولية، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة في تشجيع الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، ودورها في استقطاب رأس مال بشري واستغلال المعرفة الكفاءات والخبرات في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر، تمحورت إشكالية بحثنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر؟ وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية:

1- هل يساهم إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة في رفع كفاءة أدائها؟

2- هل اعتماد المؤسسة الصناعية في الجزائر على ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يساهم في رفع مستوى الأداء؟

3- كيف يساهم تطبيق إدارة المعرفة في امتلاك رأس مال بشري يحقق أداء أفضل في المؤسسة الصناعية في الجزائر؟

4- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية في الجزائر؟

وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات تمحورت فيما سيأتي ذكره.

4- فرضيات الدراسة:

1- إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة وتطبيقها يسهم في رفع كفاءة الأداء.

2- تبني المؤسسة الصناعية في الجزائر لثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها دور في رفع مستوى الأداء.

3- يساعد تطبيق إدارة المعرفة في جذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

4- يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة الصناعية في الجزائر.

5- تحديد المفاهيم:

نظرا لأهمية تحديد المفاهيم للإحاطة بموضوع الدراسة قد تم ضبط مفاهيم دراستنا في المفاهيم التالية:

5-1- الدور:

تعود جذور كلمة الدور إلى اللفظ الفرنسي ROLL الذي يعني لفافة الورق التي كان الممثل المسرحي يقرأ منها دوره، وقد وردت كلمة الدور ROLL أيضا عند نيتشه في كتابه المعنون بـ"العلم البهيج" بمعنى الأداء المسرحي.وقد ظهر مفهوم الدور في العلوم الاجتماعية لأول مرة سنة 1926 حينما أشار بارك (Parck) في دراسة له بعنوان"ما وراء القناع" إلى أن كل فرد يضطلع

بشكل واع ودائم وفي كل مكان بدوره، وأنه في هذه الأدوار نعرف أنفسنا ونعرف بعضنا البعض أيضا.وقد تبنى لينتون(Lington) هذا المفهوم في علم الانتربولوجيا سنة 1945 حينما أشار إلى أن مفهوم الدور يشير إلى وحدات ثقافية تتسم بالاتساق في المجتمع، وقد عرفه بأنه الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة[1].كما استخدم من طرف الكثير ولعل الباحث سيتعرض لهذا المفهوم فيما يلي:

الدور هو عود الشيء إلى ما كان عليه(جمعه: أدوار)[2]، ويشير الدور لغة إلى الاضطلاع بمهمة[3].

أما اصطلاحا فهو مجموعة الأسس والمعايير التي تحكم وضعا معين في البناء الاجتماعي ويقصد به مجموعة المهام والواجبات والوظائف[4].

ويعرفه محمد غيث بأنه مظهر للبناء الاجتماعي يدل على وضع اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يتفاعلون في المواقف مع الآخرين[5].

1 حبيبة زلاقي، **نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018.ص 773.

[2] يوسف محمد رضا: **معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة**، ط 1، د.ن، لبنان، 2006، ص7.

[3] **المنجد الأبجدي**، دار المشرق، بيروت، ط5، 1987، ص 451.

[4] جمال زكي، **أسس البحث العلمي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1980، ص 58.

[5] محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة، مصر، 1997، ص 390.

كما يعرفه إبراهيم مذكور بأنه "هو سياق مؤلف لمجموعة من الخصائص الشخصية تؤدي في وقت تفاعل اجتماعي"[1].

في حين يرى علي السلمي "يقصد بالدور التوقعات السلوكية التي ترتبط بمركز اجتماعي معين، يؤدي من خلاله الفرد دور رئيسي له، كما يمثل الوجه الديناميكي من البنية الاجتماعية، وهي أنماط السلوك تتفرع من موقع الجماعة أي ترتبط بمقام ومركز ذا دلالة اجتماعية"[2].

أما ما يقصده الباحث بهذا المفهوم إجرائيا فهو" ما تقوم به إدارة المعرفة كنسق إداري قادر على دعم المؤسسة وتفعيل قدراتها المادية والبشرية لتحسين الأداء بها".

5-2- المعرفة:

تعريف المعرفة لغة واصطلاحا[3]:

أما المعرفة فهي مشتق من مادة "ع، ر، ف" ومثلها كلمة "العرفان". قد ورد في تاج العروس على أن كلمة المعرفة تدب على إدراك الشيء بتفكر وتدبر لأثره، والمقصود بالإدراك هنا، أن يتوصل إنسان على علم من العلوم أو حقيقة من الحقائق بالجزئيات القابلة إدراكها عن طريق الحواس الخمس، وعندما تحقق للإنسان إدراك جزء من أجزاء علم ما فأصبح عارفا بذلك الشيء، ويتحقق له معرفة حقيقة ذلك الجزء تحقيقا أم تجريبا أو ملاحظة.

[1] إبراهيم مذكور وآخرون : **معجم العلوم الاجتماعية**، الهيئة العربية المصرية للكتاب، القاهرة ، مصر، 1975 ، ص269 .

[2] علي السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1999 ، ص240 .

[3] محمد الباقر حاج يعقوب، **"التصور الإسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة"**، مجلة الإسلام في آسيا، العدد الخاص الرابع، ديسمبر 2011، ص 5.

أما معنى "المعرفة" في الاصطلاح فهو الإطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أم من التقصي.وقد يراد بالمعرفة إدراك البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا وجماعات وفي مجالات متعددة النشاطات الحيوية للبشرية كافة...

ولقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة نذكر منها ما يلي:

يعرفها مؤيد سعيد السالم بأنها " كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"[1].

وعرفها نايسر NEISSER كما يلي" جميع العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية وتحويلها واختصارها وتوضيحها وتخزينها واستعادتها واستعمالها"[2].

التعريف الإجرائي للمعرفة: هي تلك المعلومات والمهارات التي يستطيع الفرد اكتسابها ومن ثم تطبيقها، وهي أيضا المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يمتلكها العمال، متوفرة على مستوى المؤسسة الصناعية وتعمل على إدارتها بهدف تحسين مستوى الأداء فيها.

5-3- الإدارة: الإدارة لغة: "أدرت فلانا على الأمر إذ حاولت إلزامه إياه، وأدرته عن الأمر إذا طلبت منه تركه، ويقال للرجل إذا رأس أصحابه هو رأس الدير"[3].

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام**-، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002، ص184.

[2] عدنان يوسف العتوم، **علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق**، عمان، دار الميسرة، 2004، ص 19.

[3] أبو الفضل جمال الدين إبن منظور، **لسان العرب**، المجلد4، دار صادر بيروت، لبنان، د.س.ن.، ص، ص، 299، 301.

واصطلاحا ترجع إلى الأصل اللاتيني كلمة إدارة "Administration كلمتان، وهي Ad وتهني To وMinister وتعني Serve، بحيث أن معناها اللاتيني هو To Serve أي يخدم"[1].

عرفها تايلور بأنها" المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة"[2].

والإدارة هي نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة المواد المتاحة للمنشأة، في ظل المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتكوين، وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء[3].

عرفها أحمد الأشعري على أنها: "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة توظيفا امثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدروسة"[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الإدارة وهو:

---

[1] سعيد بن علي الشهراني، **إدراة عمليات الأزمات الأمنية**، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 13.

[2] محمد إسماعيل دياب، **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 95.

[3] نبيل الحسيني النجار، **الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993، ص 15.

[4] أحمد بن داؤود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة العامة**، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000، ص 57.

كامل الجهاز الإداري ومكوناته الذي يسهر على وضع أهداف المؤسسة على جميع المستويات ويعمل على تحقيقها.

5-4- إدارة المعرفة:

حظي مفهوم إدارة المعرفة بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في العقدين الأخيرين نتيجة للتطور الحاصل في المعلومات والتقنية الذي أدى إلى تحول سريع وجذري في إدارة المنظمات، وسوف ندرج بعض التعاريف باختلاف التخصصات والميادين وتقديم فهم واضح لإدارة المعرفة.

ذكر Malhotra ثلاث مداخل أساسية لإدارة المعرفة وهي[1]:

- **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

- **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية إدارة المعلومات مثل نظم التنقيب على البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظهم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

- **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

[1] Malhotra, Yogesh : "**Knowledge Assets In The Global Econom Assessment of National Intellectual Capital"**, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000, p 83.

ويعرفها هاكات Hackett بأنها: " مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"[1].

كما عرفها عبد الله مسلم على أنها "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، وتعمل في إطار بيئة معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، الهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة"[2].

ونجد أيضا في تعريف الملكاوي بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة[3].

- التعريف الإجرائي:

ونقصد بإدارة المعرفة في دراستنا بأنها ذلك النموذج الإداري الذي تدور أنشطته حول المعرفة واستحصالها وتنظيمها وتشاركها وحفظها بطريقة تسمح للمؤسسة الصناعية بالاستفادة منها لتحسين أداء وتحيين أساليبها بما يضمن لها التجديد والتطوير وميزة تنافسية.

---

[1] Hackett, Brian, **Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn**. The Conference Board, 2003, p 6.

[2] عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2010 ، ص2.

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 23.

5-5- مفهوم الأداء:

- **الأداء لغة:** "مصطلح الأداء لغويا مستمد من اللغة الإنجليزية **(to perform)** والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية **(parformer)**، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"[1].

- **الأداء اصطلاحا:** "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[2].

وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه[3].فقدموا الكثير من التعاريف.

والأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين وهو العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح[4]. وفي تعريف آخر الأداء هو: "درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد الجودة والنوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"[5].

---

[1] Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999, P 18.

[2] Lorrino Phillipe**, Comptes et récits de la performance**, Editions d'Organisations, Paris, 1996, p 47-48.

[3] توفيق سريع علي باسردة،**" تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006 ، ص 123.

[4] أحمد عاشور صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999، ص 50.

[5] ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 242، 1997.

كما عرفه آخرون بأنه: " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة".[1]، وهو أيضا "حصيلة التفاعل لعاملي القدرة والفاعلية معا"[2]. كذلك هو"العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة"[3].

التعريف الإجرائي:

نقصد بالأداء في دراستنا:

جميع الممارسات والآثار الملموسة للمؤسسة الصناعية في الجزائر المعتمدة على إدارة المعرفة المرتبطة بالجهد المبذول والتي تنعكس على الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف وما تقدمه من مخرجات.

5-6- تعريف المؤسسة: المؤسسة لغة: من فعل أسس أي الأسس والأساس، كل شيء مبتدئ والأس والأساس أصل البناء، والأس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في

[1] A.Silem, I**mage de la performance des entreprises: la performance théories et perception pratiques**, Faculté des sciences économiques et de la gestion, Sfax, 1992, P.241.

[2] خالد أحمد الصرايرة، **"الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد01، دمشق، 2011، ص 607.

[3] فليح حسن خلف، **اقتصاديات الأعمال**، ط 1، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 355.

الرحم، وأس البناء مبتدؤه، وقد أس البناء يؤسسه أساسا وأسسه تأسيسا وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها[1].

والمؤسسة نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري[2].

وفي تعريف لمارش وسيمون MARCH ET SIMONE المؤسسة نظام من السلوك المتداخل لعدد من الأفراد يحصلون على انفراد وضمن مجموعات على متغيرات وحوافز من المؤسسة لقاء إسهامهم فيها[3].

وعرفها نائل عبد الحافظ كما يلي: "المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف"[4].

التعريف الإجرائي:نقصد بالمؤسسة في دراستنا:

بأنها وحدة اقتصادية واجتماعية لديها هيكل تنظيمي واضح، وتمارس نشاط صناعي وتعتمد على إدارة المعرفة.

---

[1] عبد النور جبور، سهيل إدريس، **قاموس المنهل**، دار الأدب للنشر والتوزيع، لبنان، 1980، ص 394.

[2] جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، الإسكندرية، 2003، ص 203.

[3] علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص

[4] نائل عبد الحافظ، **العولمة: الهياكل والأساليب**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 28.

5-7- الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على إنجاز أي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها"[1]، وهي القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة اكبر في السوق[2].

كما أنها المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون[3].

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بما تقدمه من منتجات أو خدمات.

التعريف الإجرائي: نقصد بالميزة التنافسية في دراستنا:

خاصية تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات في قطاع النشاط سواء في الإنتاج أو الأداء، وتستطيع من خلالها كسب رضا العملاء.

---

[1] Pitts , Adam & lie Everett, **the Strategic Management process** , New York. John Wiley & Sons, 1996, p86.

[2] مصطفى أحمد سيد، **في قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 410.

[3] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

5-8- رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوجد من بينهم الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات التي يمكن تحويلها إلى أرباح، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة وإبداعاتها مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية[1] ، هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فبعضهم اعتبره جزءا من عمل المنظمة وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة من مكونات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة في العمل[2].

وهناك من عرفه بأنه هو المحرك للإبداع في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراكا عميقا لمستويات عالية من المهارات والخيرات والقدرات الأساسية كونها متطلبات ضرورية يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمؤسسات[3].

---

[1] غني دحام تناي الزبيدي، آمن عبد الكريم مهدي المشهداني، **"دور رأس المال البشري والأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 28، 2016، ص 273.

[2] ناصر علي جرادات، **"أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية والفلسطينية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 43.

[3] صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيادي، **"دور رأس المال الفكري، في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 16، ع3، 2014، ص: 6-35.

ويمكن تعريف رأس المال البشري على أنه العنصر الهام رأس المال الفكري، ويتكون من المعارف والمهارات والقدرات والمواقف والخبرات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة للشركة، وتبعا لذلك يمكن القول بأن رأس المال البشري هو[1]:

- واحد من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

- جزء من رأس مال الشركة.

- يتكون من مجموع المهارات العمالية، الخبرة، والقدرات والمعرفة الضمنية.

التعريف الإجرائي:

نقصد برأس المال البشري في دراستنا:

مجموع القوى العاملة التي تمتلك الكفاءات، المهارات والخبرات، تؤهلها لاتخاذ القرارات وتسيير المخاطر، وتساهم في زيادة الابتكار والإبداع ولها تأثيرات إيجابية في المؤسسة الصناعية.

5-9- مفهوم الثقافة التنظيمية:

هو مصطلح حديث نسبيا عرفه الكثير من الباحثين من زوايا مختلفة ووجهات نظر مختلفة.

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت

[1] عبد الله علي القرشي، **"الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"**، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مج5، ع10، نوفمبر 2013، ص 474.

عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحثان T.E. Deal، A.A.Kenndery بكتاب تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. [1]

عرف ويلين **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة"[2].

ويعرفها **شين** بأنها" مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"[3].

التعريف الإجرائي:

نقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا:

الثقافة التنظيمية هي النسق الثقافي التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية بكل مكوناته من عادات وتقاليد ومعايير، والذي يتضمن ثقافة التميز والريادة للمؤسسة وتشير لثقافة المؤسسة محل الدراسة والقادرة على دعم بناء المعرفة وإدارتها لتحقيق أهدافها.

[1] زين الدين بروش، كمال قاسمي، **إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

[2] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2015، ص 375.

[3] - jean francois souterain, **organisation et gestion de l'entreprise,** copyright éditions foucheur , paris, 2006, p 425.

6- الدراسات السابقة:

عند استعراضنا للدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سنحاول تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء من خلال الرصيد النظري لهذه الدراسات وتحديد جوانب البحث والإحاطة بها.**6 -1- الدراسات المحلية:**

6-1-1- دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية [1]:

أولا-إشكالية الدراسة:

يرى الباحث من خلال دراسته أن المؤسسات العالمية الكبرى تعتمد وبشكل جوهري على رأسمال فكري بشتى مكوناته في تدعيم مزاياها التنافسية من جهة، وزيادة المنافسة في السوق الوطنية بعد تزايد عدد المؤسسات ودخول الشركات متعددة الجنسيات إليها، وعلى ضوء هذا قام بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية في ظل تزايد المنافسة في السوق الوطنية؟ تفرع عنه:

- هل تتوفر الظروف الملائمة في المؤسسات الجزائرية لتشجيع الأفراد على الابتكار؟
- هل تهتم المؤسسات بأنشطة البحث والتطوير؟

[1] محمد حبانية، **"دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2012.

- هل تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية في تسهيل وتحسين العمل، ومن ثم تدعيم مزاياها التنافسية؟
- كيف تحفز المؤسسات الجزائرية عمالها على نقل وتقاسم المعرفة عن طريق التعلم؟
- هل تساعد الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال؟
- هل يعتمد مسيرو المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي بشكل رئيسي لتدعيم مزاياها التنافسية، أم أنهم يكتفون لتوظيف العمال المتميزين وتكوينهم؟.

- **ثانيا- منهجية الدراسة:**

أ- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري وكذا منهج الاستقراء الناقص والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، حيث استخدم استمارة خاصة بالعمال وأخرى بالمسيرين، إضافة إلى بعض المقابلات، والملاحظة بالمشاركة.

ب- الفرضيات: وللإجابة على هذه التساؤلات اقترح الباحث الفرضيات الآتية:

- يعول المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، مما يقود إلى توفير الظروف الملائمة لذلك.

- تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

– تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل مما ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية لها.

– تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية لزملائهم في المؤسسات الجزائرية.

– تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة.

– تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأسمال الهيكلي لتحقيق مزاياها التنافسية.

جـ– العينة: هي عينة قصدية مكونة من " 637 " فردا مقسمة على " 194 " مسير و" 443 " عامل، موزعة على مؤسسات جزائرية كبرى ومؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات: أوراسكوم تلكوم الجزائر، الجزائرية للاتصالات، ألكافل متعددة الجنسيات.

ثالثا–أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي، ومحاولة تبيين دور المعرفة بالمؤسسة وكيفية دعمها لمزاياها التنافسية، إضافة إلى معرفة انتقال المعرفة ونظم المعلومات والابتكار ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

رابعا– نتائج الدراسة: وأهم ما توصل إليه الباحث نظريا وميدانيا نذكر:

– استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المتاحة في عقول العمال.

- القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري ورأسمالها الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.
- للعمال قابلية كبيرة لتقديم أفكار جديدة مساعدة على تحسين الأداء.
- تعتمد المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث على نظم المعلومات بشكل أساسي في أداء أعمالها، وبهذا فلنظم المعلومات دور رئيسي في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- احتكار العمال للمعلومة واعتبارها مصدر لتميزهم ووسيلة لقطع طريق الترقية أمام غيرهم من العمال.
- عدم اهتمام المسيرين بتحفيز العمال على تبادل المعلومات والخبرات.

6-1-2- مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك[1]:

أولا: إشكالية الدراسة.

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية لتجيب على التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية؟ وقد اندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة التالية:

[1] عزيز دحماني ، **"مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.

- ما هي أوجه الإنفاق الحكومي على الرأسمال الفكري في المؤسسات الصناعية؟

- هل توجد علاقة بين رأسمال الفكري وأداء المؤسسات الصناعية؟

- ما هو تأثير رأس المال الفكري على تحقيق كفاءة أداء المؤسسات الصناعية؟

ثانيا: منهجية الدراسة

أ- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة التي تناولت جوانب عديدة من الدراسة، وبتحليل بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2012 باستعمال معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC.

ب- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين كفاءة رأس المال البشري وأداء المؤسسة الصناعية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين كفاءة رأس المال الهيكلي وأداء المؤسسة الصناعية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين كفاءة رأس المال العامل وأداء المؤسسة الصناعية.

جـ-الأدوات المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة استعمل الباحث نموذج الانحدار المتدرج **Stepwise Regression** من خلال البرنامج الإحصائيSPSS.

ثالثا– أهداف الدراسة:

– إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المؤسسات الصناعية.

– التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والنماذج التي تستعمل في قياسه وتقويمه.

– التركيز على الأسس والمقومات الأساسية لعملية تكوين رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق فيه.

– دراسة وتحليل الآليات المعتمدة في قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري وما هي المعايير والمؤشرات الملائمة لوحدة قياس هذا المتغير في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

رابعا– نتائج الدراسة:

– يعد رأس المال الفكري مصدرا توليد ثروة المؤسسات والأفراد معا، حيث أن له مساهمة فاعلة في تحقيق وزيادة القيمة المضافة للمؤسسات الصناعية.

– أصبحت مشروعات المعرفة فرصة للاستثمارات الجديدة والأنشطة المولدة للأرباح في المؤسسات الصناعية.

– بالرغم من المبالغ الكبيرة التي توظف من قبل مؤسسة سوناطراك في استثمار الموارد المعرفية إلا أنه لم توجد نظرية أو معايير معينة يعتمد عليها في قياس كفاءة هذا الاستثمار والعائد المحقق منه.

6-2- الدراسات العربية:

6-2-1- أثر عمليات المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات وسط[1].

قام بالدراسة أكرم محسن الناصري وظافر ناصر حسين.

أولا: مكان ومدة الدراسة: شملت الدراسة جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية) ولم يحدد الباحثان الفترة التي أجريت فيها الدراسة.

ثانيا: إشكالية الدراسة:

حصر الباحثان مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل ترتبط عمليات إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي بعلاقات ذات دلالة معنوية؟

- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي.

- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

ثالثا- منهجية الدراسة:

أ- **فرضيات الدراسة:** طرح الباحثان الفرضيات التالية:

[1] أكرم محسن الناصري، ظافر ناصر حسين، **"أثر عمليات المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات وسط"**، مجلة القادسية للعلوم التجارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، الأردن، 2013، ص241 -263.

– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

– توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

– توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع والأداء الاستراتيجي.

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

– توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

ب– **الأدوات المستخدمة:** استخدم الباحث إستبانة مكونة من 55 سؤالا، توزعت على:

– المتغير المستقل الأول ويتمثل بعمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة).

– المتغير المستقل الثاني ويتمثل بالتعلم التنظيمي وأبعاده(إستراتيجية تعلم تنظيمي، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية).

– المتغير المعتمد ويتمثل بالأداء الاستراتيجي ومؤشراته(المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

ج– **العينة:** شملت العينة القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية) بلغ عددهم 82 قائدا إداريا وكان عدد الاستمارات الموزعة 100 استمارة استرجع منها 82، وهذا يعمني أن نسبة الاستجابة كانت 82%.

د- أهداف الدراسة:

- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

- تحديد أثر التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.

- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تحقيق فاعلية أكبر للأداء.

هـ- نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ترتبط مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (عملية تطبيق المعرفة وعملية توزيع المعرفة وعملية توليد المعرفة وعملية خزن المعرفة).

كما أن أبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (إستراتيجية التعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) ترتبط مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (استراتيجة التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي).

حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

كما توصل الباحثان في هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الأداء الاستراتيجي وفقا لما يأتي:

أ- كلما اهتمت الكليات بعملية تطبيق المعرفة، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين بأن المعرفة متاحة لهم وأن هناك إمكانية لتطبيقها، كلما ساعد في ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الأولى.

ب- كلما اهتمت الكليات بعملية توزيع المعرفة، من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها للمستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الثانية.

ج- كلما اهتمت الكليات بعملية توليد المعرفة، من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الثالثة.

د- كلما اهتمت الكليات بعملية خزن المعرفة، من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الرابعة والأخيرة.

كما أن التعلم التنظيمي يؤثر في الأداء الاستراتيجي وفقا لما يأتي:

أ- كلما اهتمت الكليات بإستراتيجية تعلم تنظيمي تدعم عملية التعلم للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة والاستعداد لمواجهتها والتي يتم بناؤها على ضوء الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين،

كلما ساعد في ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الأولى.

ب- كلما اهتمت الكليات بالثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم، من حيث إمكانية نشر القيم والمعتقدات التي تشجع على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بأداء الكلية وتسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما ساعد في ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الثانية.

ج- كلما اهتمت الكليات بالهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم، من حيث مرونته للتكيف مع التغييرات البيئية وبما يؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات، كلما ساعد في ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة في المرتبة الثالثة.

6-2-2- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية[1].

قام بالدراسة يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان وهي دراسة ميدانية.

أولا- مكان ومدة الدراسة:

جرى تنفيذ هذه الدراسة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية خلال العام 2008.

[1] يوسف أحمد أبو فارة، حمد خليل عليان، **"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، كانون ثاني، 2010، ص 43-114.

ثانيا- إشكالية الدراسة:

جاءت مشكلة الدراسة في التي تحاول التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية ودورها في فاعلية أنشطة هذه المؤسسات من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر المعرفة وتوليد المعرفة وتنظيم المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)؟

- ما مستوى فاعلية أنشطة كل قطاع من قطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟

- ما دور تطبيق عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟

- ما المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية؟

- ثالثا- منهجية الدراسة:

أ- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية انشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

ب- الأدوات المستخدمة:

استخدم الباحثان الإستبانة أداة لجمع البيانات والتي جرى تصميمها في ضوء مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، عرضت هذه الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة ومناهج

البحث العلمي الذين بدورهم أبدوا الملاحظات عليها حيث عدلت بعض فقراتها وكانت هذه العملية بمثابة صدق أداة الدراسة.

جـ- عينة الدراسة:

حدد الباحثان مجتمع الدراسة بقطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية وقد بلغ حجم العينة 60 % أي 08 قطاعات بما تتضمنه من طواقم إدارية وعددهم 193 فردا اللذين وزعت عليهم الاستمارة.

- رابعا- أهداف الدراسة:

- التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

- التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية.

- تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة، وبين تحقيق فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

– تستخدم المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعتها والرقابة عليها، إلا أن هناك تباين في مدى استخدامها.

– إن أبرز المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية هو عدم وجود إدراك كافي لمفهوم ودور إدارة المعرفة وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة أو الحصول على دعم كافي من الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة.

– وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات، فالتي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارسها.

6-2-3- دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دارسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق[1]:

أولا- إشكالية الدراسة:

من خلال محاولة الباحث معرفة كيف تتمكن المنظمات من مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها

[1] سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دارسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، 2010، ص 59-85،

ونموها، وضمان الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، طرح الباحث إشكالية دراسته في التساؤلات التالية:

– ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق وريفها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء؟

– كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة الشركات ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين؟

– كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة بالتعلم والنمو، ومن ثم في الإبداع المنظمي بوصفه القاعدة الأساس في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركات؟

– ثانيا منهجية الدراسة:

أ– منهج الدراسة:

اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والانترنيت، كما اعتمد على المقابلة والاستبانة.

ب– فرضيات الدراسة:

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء.

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة وبين ومستوى الأداء.

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة ومستوى الأداء.

جـ– مجتمع الدارسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من 42 شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها، أما عينة الدراسة فكانت قصدية شملت الشركات التي تتبع أساليب علمية حديثة في الإدارة والإنتاج، وقد شملت الدراسة المديرين العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص في عشر شركات. قام الباحث بتوزيع 180 استمارة بواقع 10 لكل شركة.

ثالثا–أهداف الدراسة:

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

– تحديد العناصر التي ترتكز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.

– التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظريا.

– تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن إتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الشركات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة.

رابعا- نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولا سيما جانبه التطبيقي، يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاث عمليات إدارة المعرفة، تقانة إدارة المعرفة وفريق المعرفة.

- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.

- لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.

6-3- الدراسات الأجنبية:

6-3-1- إدارة المعرفة من المفهوم إلى التطبيق داخل مؤسسة عامة: االمجلس الإقليمي لبروفانس ألب كوت دازور [1].

- La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA.

[1] Sabiha Homri, "**La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA"**, thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication, Université D'Aix-Marseille, 2013.

أولا: إشكالية الدراسة

أجرى الباحث دراسته الميدانية على المجلس الإقليمي لبروفانس ألب كوت دازور، حيث طرح في دراسته التساؤلات التالية:

1- هل إدارة المعرفة مجرد موضة أم هي حقيقة بنيت داخل المنظمات؟

2- ما مستوى نضج ممارسات إدارة المعرفة؟

ثانيا: منهجية الدراسة:

أ- **الأدوات المستخدمة:** استخدم الباحث في هذه الدراسة استمارة استبيان مكونة من 30 فقرة موزعة على:

1- البعد المتعلق بالقيادة.

2- البعد المتعلق بالتخطيط والإستراتيجية.

3- البعد المتعلق بإدارة الموارد البشرية.

4- البعد المتعلق بالشراكة والموارد.

5- البعد المتعلق بإدارة العمليات.

ب-العينة: شملت هذه الدراسة العاملين في أربع أقسام من المجلس الإقليمي لـ بروفانس ألب كوت دازور .

ثالثا– الهدف من الدراسة:

كان هدف الباحث من هذه الدراسة هو:

– فهم كيفية امتلاك المنظمات لطريقة إدارة المعرفة

– فهم كيفية قيام المنظمات بتبني طريقة إدارة المعرفة.

– اكتشاف هذا المجال(تاريخه، تطوره، أسسه، أدواته وأساليبه).

– معرفة التحديات التي تواجهها–إدارة المعرفة– داخل المنظمات من خلال العودة إلى التجربة (دراسات حالة).

– دراسة تطبيق أسلوب التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (إطار التقييم الذاتي للوظائف العامة) داخل مؤسسة عامة وهي المجلس الإقليمي لبروفانس ألب كوت دازور، لإبراز نقاط الضعف ونقاط القوة في رؤيتهم لإدارة المعرفة.

– عملنا يندرج ضمن علوم المعلومات والاتصالات، بالرغم من أن إدارة المعرفة مجال بحث متعدد التخصصات.

رابعا– نتائج الدراسة:

– لطالما كانت رسملة وتدوين المعلومات وإضفاء الطابع الرسمي عليها، تحديا استراتيجيا على الدوام من أجل تنافسية المنظمات، خلال بحثنا أوضحنا أن إدارة المعرفة قد نشأت منذ التسعينيات في السياق الاجتماعي–التقني لمجتمع المعلومات.

– حاليا، هذا المفهوم يتطور في شكل إدارة المعرفة في المنظمات وهو يجلب قيمة مضافة إنسانية وثقافية وتعليمية تضيف معنى إلى المقاربة السابقة والتقنية إلى حد ما لأنظمة المعلومات في المنظمات. التحدي الإداري(التسييري) لإدارة المعرفة هو أن تصبح رافعة الأداء التنظيمي، التي تنطوي على التزام إنساني عميق.

– في الواقع لا تقتصر المعرفة الحاسمة(المصيرية) للمنظمة إلا في أنظمة المعلومات (التي تنظم المعلومات الواضحة أو الصريحة) ولكن هي أيضا (تتم بـ) المعرفة الضمنية المعبأة في رؤوس الفاعلين(العمال).

6-3-2- عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار في المؤسسات النيجرية[1].

– العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة وقدرة ابتكار المؤسسات النيجرية

Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes

هي دراسة ميدانية شملت 237 مؤسسة محلية، حيث أظهرت النتائج تأثير العوامل المختلفة حول فعالية إدارة المعرفة.

أولا: إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية مساهمة عوامل نجاح إدارة المعرفة في تحسين قدرة على الابتكار للمؤسسات النيجرية:

[1] T.Y. Meda Adama, "**Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes''**, la revue gestion et organisation n° 9, University of Kaslik, leban, 2017, p 11-24.

– كيف تقوم عوامل نجاح إدارة المعرفة في تحسين قدرة ابتكار المؤسسات النيجرية؟

ثانيا: منهجية الدراسة:

ركز الباحث في دراسته لعوامل نجاح إدارة المعرفة على المفاهيم التالية:

الثقافة، إستراتيجية المعرفة، دعم الإدارة والقيادة، البنى التحتية التنظيمية، التدريب، المكافآت والحوافز، دوافع العاملين، توافر الموارد، الهياكل أو البنية التحتية التقنية، العمليات، هيكل وبنية المعرفة، إدارة الموارد البشرية، الاندماج في الروتين التنظيمي، القدرة على توليد الابتكار، التسويق، جودة المعرفة، جودة النظام، ثم قام بتجميعها في ثلاث فئات رئيسية لتشكيل النموذج النظري للدراسة وهي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية وإستراتيجية المعرفة وفي الأخير الهياكل التنظيمية القيادة والدعم التدريب وتسير الموارد البشرية.

ب– فرضيات الدراسة: صاغ الباحث الفرضيات التالية:

1– لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات النيجيرية.

2– الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات النيجرية.

3– البنية التحتية التنظيمية لها تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة المؤسسات النيجرية.

4– القيادة والدعم المقدم من طرفهم لهما تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة المؤسسات النيجرية.

5– التدريب له تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة المؤسسات النيجرية.

6- لإستراتيجية المعرفة لها تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة المؤسسات النيجرية.

7- لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على فعالية إدارة المعرفة المؤسسات النيجرية.

8- فعالية إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا على القدرة الإبتكارية للمؤسسات النيجرية.

أ- منهج الدراسة:

أ- الأدوات المستخدمة:

استعمل الباحث كأداة لجمع البيانات استمارة الاستبيان، تم تصميمه وفقا لثلاث محاور رئيسية: في المحور الأول ركز فيه على فعالية إدارة المعرفة، وفي المحور الثاني ركز على عوامل النجاح الرئيسية، بينما ركز في المحور الثالث على البيانات الخاصة بالمستجوبين.

ب- العينة:

تكونت عينة الدراسة من 237 مؤسسة مختارة ضمن قائمة تضم 22908 مقدمة من غرفة التجارة والصناعة والحرف اليدوية في النيجر.

ثالثا- الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه المقالة هو تحديد واختبار عوامل النجاح الرئيسية التي تحدد فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات النيجرية، هذه الفعالية التي تؤثر في وقت لاحق على الابتكار في هذه المؤسسات.

رابعا– نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج تأثير بعض العوامل الرئيسية على فعالية إدارة المعرفة في المؤسسات النيجرية، وتأثير هذه الفعالية في قدرتهم على الابتكار.وأشارت إلى أن الثقافة التنظيمية، القيادة والدعم، إستراتيجية المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر إيجابيا على فعالية إدارة المعرفة، في حين أن البنية التحتية التنظيمية، التدريب وإدارة الموارد البشرية ليست كذلك.

وبين تحليل النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أهم العوامل لفعالية إدارة المعرفة، فبالنسبة للعديد من المستجوبين قد أصبحت ضرورية للتشارك ومعالجة واستخدام المعرفة ولتحسين الإنتاجية أيضا.في المقابل بينت النتائج أن تأثير البنى التحتية التنظيمية أقل على فعالية إدارة المعرفة، بالرغم من تأكيد الكثير من الأدبيات أهميتها، هذا ما يفسر دون أدنى شك أن عدد قليل من المؤسسات النيجرية يملك بنية تحتية تنظيمية ملائمة لاكتساب المعرفة.

وتشير النتائج أيضا إلى أن فعالية إدارة المعرفة تعزز القدرة على الابتكار وتمكن المؤسسات من التأقلم مع تطورات السوق التكنولوجية والمحلية، وإلى تسويق المنتجات أو الخدمات بسرعة.

علاوة على ذلك فإن الدراسة تقدم مساهمات على المستوى النظري والإداري، فمن الناحية النظرية ينبغي ملاحظة أنه وفي سياق يتسم بندرة الأعمال التجريبية فإن الدراسة تساعد في فهم الخصائص المميزة لإدارة المعرفة في إفريقيا.

تعليق على الدراسات السابقة وكيفية توظيفها:

– إن قراءة هذه الدراسات والبحوث كانت فرصة لنا لتحسين صياغة الإشكالية، كما ساعدت في اتساق وتماسك فرضياتنا في الدراسة، وحصر أهم العوامل التي تؤثر في إدارة المعرفة وتحسين

الأداء بالمؤسسات الصناعية، فلقد تعددت مجالات الدراسة التي تناولتها من المؤسسة الصناعية إلى المؤسسات والمنظمات العامة والحكومية ركزت فيها على إدارة المعرفة ومفهومها ودورها وعلى عوامل النجاح، كما تناولت أيضا الأداء وعلاقته ببعض المتغيرات إذ نجد أن:

– دراسة **محمد حبانية** ركزت على دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

– دراسة **دحماني عزيز** والتي حاول من خلالها معرفة مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية.

– دراسة أكرم **محسن الناصري وظافر ناصر حسين** ركزت على أثر عمليات المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.

– دراسة **يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان** ركزا فيها على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

– دراسة **سليمان الفارس** ركز فيها على دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دارسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق.

– أما الدراسة التي قامت بها صبيحة حومري **Sabiha Homri** فركزت على إدارة المعرفة من المفهوم إلى التطبيق داخل مؤسسة عامة.

– دراسة ميدا أداما **T.Y. Meda** Adama التي ركزت على عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار في المؤسسات النيجرية.

الفصل الثاني

تمهيد:

أضحت المعرفة اليوم أهم عامل يساعد على التميز وخلق الثروة، فمن خلال معالجة البيانات والمعلومات وتوظيفها تقوم المؤسسات بتعزيز الابتكار والإبداع لديها وتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها والبقاء في موقع الريادة، وفي ظل هذه التغيرات ظهر مصطلح إدارة المعرفة والذي يعتبر من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات على اختلافها من أجل تحسين أعمالها وأداءها.

وهناك اختلاف في تحديد مفهوم معين لإدارة المعرفة فمنهم من يراها بأنها معالجة المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها وتوزيعها، أو أنها تنسيق المعرفة المرتبطة بالرأس مال فكري، أو الاستخدام الأمثل للمهارات والأفكار الإبداعية والاستثمار فيها.

لذا سنحاول من خلال محاور هذا الفصل الذي يتناول المعرفة وإدارة المعرفة أن نتطرق إلى المفهومين والمفاهيم المرتبطة بهما، بالإضافة إلى الأهمية، المصادر والعناصر، أهم المداخل، وفي الأخير إلى التحديات والمعوقات.

أولا: ماهية المعرفة.

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة[1].

والمعرفة هي: "بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها"[2].

ويشار إلى المعرفة بأنها الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاظم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها المعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة التي من خصائصها الإنتاجية والابتكار[3].

وهناك أيضا من يرى أن المعرفة هي: "عملية منظمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"[4].

ومن بين المفاهيم المرتبطة بها:

---

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة،"**أثر إدارة المعرفة على الأداء**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، ديسمبر 2014، ص 122.

[2]Wick, Corey, **"Knowledge management and leadership approaches to managing Knowledge"** Vol.(3), Schema press Arlington, 2000, p 525.

[3] زينب عبد الرحمان السحيمي، **جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية-جامعة الملك عبد العزيز بجدة**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

4 Rastogi, P.N, "**Knowledge management and Intellectual Capital-The New Virtuons Reality of Competiveness**", HSM, p247, 2000.

1- البيانات: تعرف البيانات بأنها عبارة عن الحقائق المجردة التي يتم توثيقها خلال مراحل العمل، حيث تجمع وتصنف وتفهرس وتحفظ بصورة تمكن من استخدامها.والبيانات هي أصغر وحدة للقياس وهي عناصر المعلومات[1]."وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح"[2].وهي كذلك"حقائق مجردة وغير منظمة، مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو حروف ليس لها معنى إلا بعد معالجتها والاستفادة منها"[3].

ويمكن القول إن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان الذي يقوم بتجميع هذه البيانات من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه وهناك المصادر الداخلية للبيانات من داخل الشركة ومصادر خارجية تأتي من الزبائن، الموردين، الشركات ذات العلامة، والسوق[4].

إذا فالبيانات حقائق أولية مجردة ليست ذات قيمة ما لم تحول إلى معلومات مفيدة.

2- المعلومات: "المعلومات هي المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الاعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي"[5]. والمعلومات هي حقائق موضوعية، تقدم بدون أي حكم أو قرينة، والبيانات تصبح معلومات حينما تصنف، أو تحلل، أو تلخص، أو توضع في السياق[6].

---

[1] مديحة فخري محمد، **مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمة في مجتمع المعرفة**، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 33.

[2] نجم عبد الله الحميدي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 35.

[3] أحمد الخطيب، خالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث**، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

[4] نجم عبد الله الحميدي، المرجع نفسه، ص 41.

[5] علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 08.

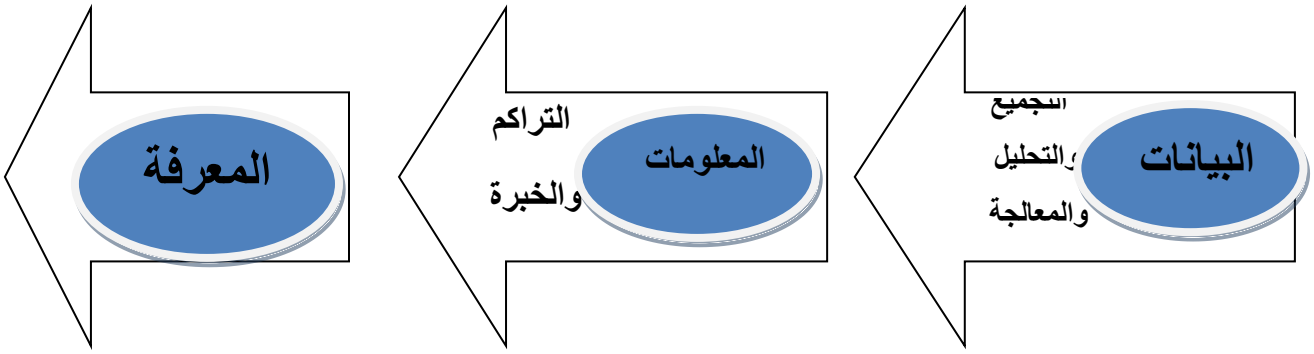
[6] مديحة فخري محمد، مرجع سابق، ص 33.

وهي المعطيات المشكلة والمركبة، والساكنة بطريقة ما، والغير قادرة على توليد معرفة جديدة[1].

ولقد أصبحت المعلومات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المنظمات، وباتت مختلف عمليات ونشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات المتوفرة لها[2]. وهي أيضا "بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرارات، كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"[3].

ويبين الشكل التالي كيف نصل إلى المعرفة من خلال البيانات والمعلومات:

شكل رقم: (01) يبين كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال البيانات والمعلومات.



المصدر: 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.ص5.

[1] Jean Maurice Bruneau et Jean François PuJos, **Le management des connaissances dans l'entreprise: Ressources humaines et systèmes d'information**, les édition d'organisation , Paris ,1992, P25.

[2] شوقي ناجي جواد، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 450.

[3] عبد الرحمان الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 21.

1- مصادر المعرفة وأنواعها:

1-1 – مصادر المعرفة:

قدم **Boisot** تصنيفا للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماطا استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، وهي[1]:

1- **المعرفة الخاصة Propriety knowledge**، وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، لكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة.

2- **المعرفة الشخصية Personal knowledge**، وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة، مثل الإدراك، البصيرة، الخبرات...إلخ.

3- **المعرفة العامة Public knowledge**، وتكون فيه المعرفة منتشرة ومصنفة، مثل الصحف، الكتب، الكتيبات...إلخ.

4- **المفهوم العام Common knowledge**، وتكون فيه المعرفة منتشرة وغير مصنفة، مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي.

[1] Boisot, M."**Information and organizations: the manager as anthropologis''**, Fontana press, London, (1997).

1-2- أنواع المعرفة:

1-2-1- المعرفة الظاهرة:

يتميز هذا النوع من المعرفة بانه مقنن ومحدد المحتوى وله مظاهر خارجية ويمكن النعبير عنه بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك، وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية نقلها وتحويلها[1].إذا فالمعرفة الظاهرة هي "المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة[2].

ويرى أيضا Allen أنها" المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل 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"[3].

1-2- 2- المعرفة الضمنية:

توجد في العقل البشري والسلوك وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، ومن ثم فإنها شخصية ويصعب توثيقها، وتتضمن عناصر إدراكية Cognitive وعناصر فنية Technical وتعمل العناصر الإدراكية من خلال النماذج العقلية التي من شأنها مساعدة الفرد في التعرف على

---

[1] Nonaka, I. and H. Takeuchi, **"The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**", (New York: Oxford University Press) , (1995), P 21.

[2] علاء فرحان وهاشم العبادي، **"العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة"**، مجلة جامعة القادسية، العدد 3، 2006، ص5.

[3] يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-2004/04/28، ص 7.

ما يدور حوله[1]، أما العناصر الفنية فتتضمن معرفة كيفية الربط بالممارسات والمهارات، هذا يعني أن المعرفة الضمنية هي "تلك المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين ويصعب الرقابة عليها"[2].

وإن الشركة لا تعمل بالمعرفة الصريحة وإنما أيضا بالمعرفة الضمنية.وإن الشركات الناجحة تدرك جيدا أن معرفتها الضمنية تمثل القسم الأكبر من معرفتها.ومع ذلك فهي لا توجد في وثائقها أو في قواعد ومستودعات بياناتها(أي لا توجد في قاعدتها المنطقية الرشيدة الموثقة والمحددة مسبقا) وإنما توجد في خبراتها وتفاعلاتهم وأساليبهم الخاصة في حل المشكلات(أي توجد في حدس الأفراد الذي يستبصرون بها ولكنهم لا يستطيعون الإبلاغ عنها أو تفسيرها تفسيرا واضحا بلا غموض).لهذا فإن طرق المعرفة تكون متعددة: كالطرق التجريبية (Empirical) التي تتبع عادة بالأسلوب الرشيد، والطرق الشخصية (Personal) التي ترتبط بالأفراد وطريقة كل فرد في فهم الأشياء والعلاقات من حوله، والطرق الجمالية (Aesthetic) كلتي نجدها في سرد القصص والتعبيرات الفنية للوصول للآخرين عن طريقها بشكل أفضل، وأخيرا الطرق الأخلاقية(Ethical) التي ترتكز على المعايير والمدونات الأخلاقية في التمييز بين ما هو صائب أو غير صائب[3].

---

[1] IdeM; Nonaka, 23

[2] نعيم دهمش، عفاف إسحاق أبوزر، **إدارة المعرفة بين تكنولوجيات المعلومات والتأهيل المحاسبي**، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2004، ص5.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 59.

2- أهمية المعرفة:

يمكن تحديد أهمية المعرفة بالآتي[1]:

1- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد، ففي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر إلى تطور التكنولوجيا إلى أنه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد، ولم يكن هناك أي انتباه إلى الدور الذي تؤديه المعرفة في كل ذلك، ولكن أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد بأن الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.

2- تساهم في الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات بفعل ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها.

3- زيادة سيادة المعرفة كقاعدة لفاعلية المنظمة، إذ إن بقاء المنظمات الآن مرهونا بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة.

3- فجوات المعرفة[2]:

عندما تعمل الشركة بالمعرفة الصريحة التي تملكها فقط فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية(المعرفة الصريحة والضمنية).وعندما تعمل الشركة من أجل إنشاء القيمة لزبائنها في السوق وتحقق الميزة التنافسية على منافسيها، فأنها قد تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية.وفي كلا الحالتين هناك فجوات

---

[1] العاني علي فائق جميل، **"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية"**، رسالة ماجستير غبر منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص 45.

[2] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 61.

معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفجوة المعرفة–العمل.

3–1– فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

إن المعرفة الصريحة التي تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد وأنظمة الشركة هي أقل كثيرا عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في الشركة.وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه(المعرفة الضمنية والكامنة) أكبر بكثير مما يظهر منه(المعرفة الصريحة).

3–2– فجوة المعرفة–العمل.

إذا كانت المعرفة الضمنية تشير إلى أننا نخبر أقل مما نعرف، فإن فجوة المعرفة–العمل(Knowing–Doing Gap) هي أنك الفرد وكذلك الشركة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف.ولقد أدخل كل من بفيفر وسوتون (Pfeffer and Sutton) هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى تساؤل: لماذا الشركات لا تحقق أكثر إذا كانت تمتلك معلومات وخبرات كبيرة جدا؟.وهذا يعيد طرح السؤال القديم: إذا كنت هكذا ذكيا فلماذا أنت لست غبيا؟.والشركات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى نشاط.

ومع ذلك فإن هذه الفجوة لا بد أن تعني مشكلة ذات بعدين:

الأول: ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة الشركة.وكذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بـ أين توجد المعرفة من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في الشركة، وعدم توفر آليات وضعف المحادثة والحوار بين

العاملين فيها، وكل هذه المظاهر تجعل الشركة لا تعمل بمعرفتها الكاملة(أي وجود المعرفة المبعثرة والمنفصلة غن مجرى النشاط العام للشركة).

الثاني: ضعف الكفاءة في التطبيق، وهذا يعني مرة أخرى أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل كافية للإرشاد في العمل والتطبيق، أو علاقتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة، مما يجعل إدارة المعرفة في واد والإدارات الأخرى في واد آخر مما ينعكس على التطبيق لما تعرف الشركة في أنشطة وعمل الشركة.

ثانيا- إدارة المعرفة:

1- المفهوم والخصائص:

تعيش المنظمات والمؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز هاجسا يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة.وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارهما عنصران فاعلان للتفوق على المنافسين.وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة التي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ متصف تسعينيات القرن الماضي[1].

إن إدارة المعرفة هي "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة

[1] محمد قاسم أحمد القريوتي، **"إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها"**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج33، ع126، 2007، ص37.

اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"[1]. وهي أيضا "الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز والذي يكون قيمة مضافة"[2].

كما يعرفها Wing أيضا بأنها"تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"[3].

وميدان إدارة المعرفة واسع جدا ومتغير بحيث تناوله الباحثون من زوايا مختلفة باختلاف اتجاهاتهم الفكرية واهتماماتهم، بمختلف الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية للمنظمات، فيجدها البعض بأنها "عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، كما تعد منهجا للارتقاء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة، وهنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توظيف الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمؤسسة"[4]، ومنهم من يراها أيضا على أنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجمعي والمراد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة"[5].

---

[1] زياد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 23.

2 السيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، دار الكتاب المصرية، 2010، ص530.

[3] يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، مرجع سبق ذكره، ص 8.

[4] بسام فيصل محجوب، **عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 نيسان 2004، الأردن، ص3-8.

[5] Daft, R.L, **Organization: Theory and Desingn,** South-Western Colledge Publishing, Ohio, 2001, p 257.

وهناك من يجد أيضا أنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل إلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"[1].

ولقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الانترنيت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة ...ومع كل هذه التطورات والأعمال المتصاعدة من أجل إدارة المعرفة، فإن إدارة المعرفة في أشكالها الأولى قد وجدت منذ قرون عديدة، فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مرروا خبرتهم الحرفية إلى أبناءهم، وإن المعلم الحرفي يمثل الشكل الأقدم لصاحب المعرفة الحرفية وهو علم تجارته أو حرفته إلى تلاميذه الممتهنين، وإن كان هذا النموذج فعالا في الماضي فإنه في عصر التغيرات السريعة في البيئة والأعمال الإلكترونية، لن يكون كذلك بالتأكيد خاصة وإن تكنولوجيا المعلومات بقدرتها العظيمة لا بد أن تكون جزءا أساسيا من إدارة المعرفة[2].

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 55.

[2] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 95.

2- الأبعاد الأساسية المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة:

وتتمثل هذه الأبعد في التالي[1]:

2-1- البعد التكنولوجي: لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل المعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب...أن أي نظام لإدارة المعرفة يستلزم بطبيعة الحال وجود نظم معلومات تكنولوجية متقدمة ومتكاملة يسهل الربط بينها ويتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب.وفي غياب مثل هذا النوع من التكنولوجيا يصبح التعامل مع المعلومات والمعرفة أمر غير ذي جدوى.

2-2- البعد الاجتماعي: رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه.فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات...فالتكنولوجي وحده لا يجعل الفرد أكثر ذكاء، بل أن التكنولوجي المتقدم يحتاج غلى قدرات عقلية عالية لفهمه والتعامل معه والاستفادة منه.والتكنولوجي ما هو إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري مدربا وقادرا على فهم واستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديه، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة القصوى منها.

[1] علي عبد الهادي مسلم، **إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 13.

وزيادة على الاهتمام بالعنصر البشري في إدارة المعرفة اتجهت العديد من المنظمات المعاصرة مثل كوكاكولا ، وهيولت باكرد، وكبرز آند لبراند، وأرنست آند يونج وغيرها إلى خلق مركز وظيفي في مستوى الإدارة العليا تحت مسميات مثل Cheif Laerning Officer و Cheif Knowledge Officer يكون شاغل هذا المنصب مسؤول على تطبيق وتطوير والمحافظة على برامج إدارة المعرفة، وكذلك المحافظة على إدارة رأس المال الفكري بالمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها ويكونون قادرين على توصيلها بيسر ووضح للآخرين داخل المنظمة.كما ظهرت في العديد من المنظمات وظائف مثل **Technical Communicator** يقوموا شاغلوا هذه الوظائف بتنمية أدلة استخدام البرمجيات والأجهزة الإلكترونية، وكذلك تصميم المواقع والتواصل الإلكتروني مع الآخرين من داخل وخرج المنظمة.وتيسير الحصول على المعرفة والوصول إليها في جميع الوحدات التنظيمية، كما يقومون بدور داعم في إدارة المعرفة والإسهام في إنتاجها.ولكي يقوم هؤلاء بدورهم بكفاءة وفاعلية يجب أن تتوافر فيهم ثلاث مهارات أساسية تجعلهم في طليعة جهود إدارة المعرفة في منظماتهم وهي:

– أن يكون لديهم فهم واضح لتعقيدات المعرفة ونظم الاتصال والقدرة على اختيار الوسيلة والتكنولوجي المناسب لنوع المعرفة والغرض من استخدامها.

– أن يتميزوا بقدرات خاصة في العمل عبر الوظائف والأقسام والمجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.

– أن تكون لديهم قدرات متميزة تجعلهم خبراء في الاتصال والتواصل الاجتماعي مع الآخرين.

2-3- البعد الثقافي: تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة.وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة.

3- أهمية ومبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

3-1- الأهمية:

وتأتي أهمية إدارة المعرفة استنادا إلى راستوغي Rastogi من خلال نشاطاتها المختلفة وهي[1]:

- إنتاج معرفة جديدة.
- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.
- الحصول على المعرفة في صنع القرار.
- إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات.
- تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.
- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز.
- نقل المعرفة المتوافرة إلى الأقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.

كما تأتي أهمية إدارة المعرفة في دورها فيما يأتي[2]:

[1] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 155.

[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص 42.

– تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إرادات جديدة.

– تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

– تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

– تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

– تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.

– تعد أدارة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

– تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

– توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

– تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

– تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

كما يجد كل من العشي وبوراس أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي[1]:

– بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بالتغير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

– تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛

– مساندة الإدارة في عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛

– توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

– ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

3-2- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تحول المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، ويمكن أن نلخص هذه المبررات بالآتي[2]:

[1] لعشي هارون، بوراس فايزة، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمية في تحسين تنافسية المنظمات**، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة–الجزائر–2008 ،ص6.

[2] زينب عبد الرحمان السحيمي، **جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 1640.

1- أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديدة.

2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفضائيات والشبكة العنكبوتية.

3- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المنظمة.

4- إدراك أسواق المال والأعمال العالمية أن المعرفة(التي تعتبر أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمل.

5- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

6- إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

7- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر، مما يجعل إدارتها عملية معقدة، ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.

8- التغير الواسع والمتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

9- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خصوصا في مجالات ال2تنافس والإبداع والتجديد.

كما كان هذا التحول استجابة للتغيرات التي طرأت على المنظمات بسبب الكثير من المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن هذه الأسباب[1]:

1- عولمة الاقتصاد حيث تتنقل المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.

2- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة.

3- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات، والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.

4- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغييرات المتسارعة في شتى المجالات.

5- تعقيدات السلع والخدمات.

6- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها فعالية.

7- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

8- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

[1] رشاد محمد الساعد، حسين محمد حريم، **"علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة"**، دورية المجلة الأردنية، مجلد 8، عدد 1، مجموعة 14، 2004، ص83.

9- التغيير الواسع والسريع في الأذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

كما حدد Prusak أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي[1]:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات خاصة بع اكتشاف الشبكة العالمية-الانترنيت-والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

4- مراحل إدارة المعرفة[2]:

4-1- **خلق المعرفة:** وهي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية، التي على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة لتصحيح ما يسمى بالفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية، ومن جهة أخرى فبعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه

[1] Prusak, L (2001),"**Where Did Knowledge Management Come From**?", IBM Systems Journal, Yarmouk university. Vol. 40, Issue 4 , P13.

[2] حبيب بن باير، بلقوم فريد، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، ملتقى دول حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 3.

التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة للاستفادة من خبرتها المعرفية الابتكارية.

4-2- تخزين المعرفة: تدرج هذه العملية تكنولوجيات الإعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التقنية كالأقراص المضغوطة، مع جعلها في تناول الجميع لاستعمالها عند الحاجة، خزن المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل على المعرف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.

3-3- **نشر المعرفة:** هي القدرة على إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة تبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق نظم الاتصال الرسمية، هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية التي تبقى في تفكير المستخدمين فتستلزم إعداد مخطط لنشرها بين الأفراد لكي لا تفقدها المؤسسة.

4-4- استخدام المعرفة: وهي تشير إلى القدرة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها، وتداولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم العملية والإبداعية، فاستخدام المعرفة هو مقياس لفعالية طرقة نشر المعرفة.

ورغم الاهتمام الكبير للباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال، ولكنهم لم يتوصلوا إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة والتي يمكن أن تقود إلى هيكلية تحليلية واضحة لهذا المفهوم، فلا يوجد نموذج موحد متفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة.

وفي هذا الصدد يعتقد Saunders & Pearlson أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسية هي[1]:

1- توليد المعرفة Generation of Knowledge، وتتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة.

2- حيازة المعرفة Knowledge Capture، وتتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.

3- تصنيف المعرفة Codification Knowledge، وتشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عملية نقلها.

4- نقل المعرفة Knowledge Transfer، وتتضمن إرسال المعرفة من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

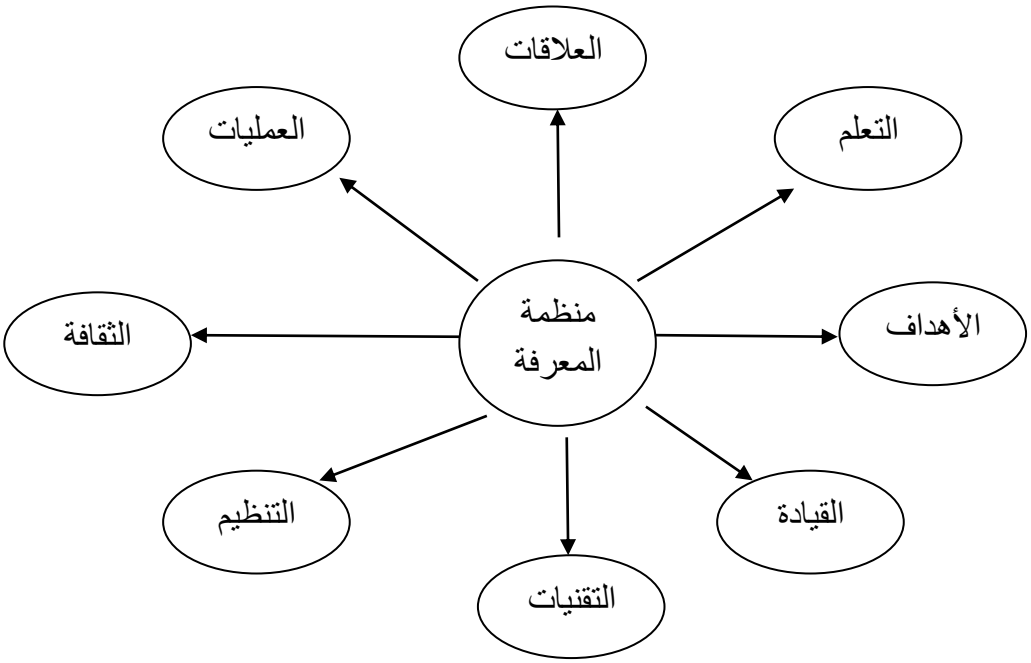
5- مكونات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف مع بعضها نظاما معرفيا فاعلا يسهم مباشرة في إنجاح المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة كما في الشكل الموالي[2]:

[1] شاكر جار الله الخشالي، إدارة **المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 118.

[2] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، **أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات**، المؤتمر الرابع السنوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 5.

شكل رقم: 02 يبين عناصر نجاح إدارة المعرفة: Knowledge Management Success Factors



حدد Davenport مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما هي[1]:

1- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.

2- توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

3- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.

4- تبني ثقافة (الصداقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

5- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.

6- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشاة.

7- ضمان تعد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

8- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشاة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.

9- تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتمييز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.

10- دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسالة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

6- مداخل ونماذج إدارة المعرفة:

6-1- مداخل إدارة المعرفة:

تتعدد مداخل المعرفة، فكل منظمة لها نظرتها الخاصة لها إنطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصولها الاستثمارية، واستنادا للرؤية الإستراتيجية التي تعتمدها في بلوغ أهدافها، فقد تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو لتصميمها أو لتنفيذها أي أنها تتوزع على تلك المحاور الثلاث.ومن أبرز المداخل:

6-1-1- مدخل القمة القاعدة Top-Down approach: ويسمى أيضا مدخل مركزية المعرفة أو أعلى-أسفل وخلاله تدار المعرفة في قمة المنظمات القائمة على الهرمية في إدارة المعرفة.فيكون التركيز على الدور الفائق للإدارة العليا وتحويل المعرفة الأقل أهمية أو الروتينية إلى أشكال قياسية لتيسير استعمالها وفهمها في الأدنى، مما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستعمال المعرفة على حساب الأفراد العاملين الذين يعاملون كمتلقين للمعرفة.

6-1-2- **مدخل أدنى- أعلى Bottom-Up:** ويسمى بمدخل لا مركزية المعرفة ويكون التعويل فيه على خبرات الأفراد وتجاربهم التي يوظفونها في المشاريع والمهام في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة.ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن والناعم والمشروعي أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والصلب والقياسي.ولا يتم تحويل المعرفة المكتسبة فيه إلى صيغ قياسية للاستعمال الواسع في المنظمة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة.

6-1-3- **مدخل تقنية المعلومات Information Technology approach:** ويسمى بالمدخل التقني أو الرافعة Leverage approach، ويزيد من جودة إدارة المعرفة بتزويده بأدوات ذات قدرات رافعة تعظيمية للخزن وتوزيع المعرفة، ولعبت تقنية المعلومات والاتصالات المتقدمة وشبكة الانترنيت العالمية دورا أساسيا في هذا الاتجاه.ويساوي هذا المدخل بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، استنادا إلى قدرتها الفائقة في الجمع والتصنيف والمعالجة والخزن والاسترجاع.وقدرتها على التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي.فضلا عن البرمجيات التطبيقية التي تستعمل لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبة وتقديم الخدمات القياسية في التسويق الافتراضي وتطبيق إعادة الهندسة وفي نمذجة إدارة

المعرفة.ولا بد من الإشارة إلى أن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير في المدخل التقني، وإن نموذج التعبير عن هذا المدخل يتمثل بأولوية الوثيقة وقاعدة البيانات ورافعتها.

إن قصور هذا المدخل يتمثل في تصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين أنها ثقافة وعملية ومن الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية، وإن تقنية المعلومات لا يمكن أن تكون بديلا عن إدارة المعرفة، بل مساندا لها بتوفيرها البنية التحتية اللازمة لها.

6-1-4- **المدخل الإبداعي Innovation Approach:** يركز هذا المدخل على تشجيع الإبداع والثقافة الإبداعية لدى الأفراد، إذ أن المنظمات المعرفية في حقيقتها منظمات إبداعية خلاقة Creative.إن إدارة المعرفة هي أكبر وأعلى من تكنولوجيا المعلومات وهي وفق ما يرى نونكا Nonoka أكثر من آلة لمعالجة المعلومات القياسية، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء وتوليد المعرفة الجديدة.وإن التحدي الأساس لهذه المنظمات هو توليد المعرفة وليس المحافظة على الأنماط المعرفية الموجودة، وإن القاعدة الذهبية لمنظمات خلق المعرفة هي خلق ثقافة تعيش بها الإبداعات وتزدهر وليس مجرد نقلها للأفكار الجديدة.

6-1-5- **مدخل التوليفة Combination Approach:** ويسمى أيضا بالمدخل التكاملي Integral Approach وهو المدخل الوسيط بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على القواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة التقني، وبين إدارة المعرفة القائم على مبادرات الأفراد وتوليد المعرفة الجديدة وفقا للمدخل الإبداعي.

6-1-6- **مدخل التعلم Learning Approach:** يعمل هذا المدخل على تسهيل خلق ونشر المعرفة وتطوير العمل الإيجابي الفاعل ونظام المكفاءات.إن تحول عدد من المنظمات ولا سيما المعرفية نحو مدخل التعلم التنظيمي جاء بدافع التعديل السلوكي للعاملين واكتساب ثقافة ومهارات

وخبرات جديدة بهدف التطور وتحقيق التفوق والنجاح المتميز والتوجه نحو الإبداع.ويرى البعض أن إدارة المعرفة هي 90% ثقافة المنظمة و10% أساليب وتكنولوجيا، وبدون توفير الظروف المشجعة والمحفزة للتعلم في الشركة فإن التعلم يكون عملية فردية معزولة عن سياق أعمال الشركة.

6-1-7- **مدخل الجيلين Tow Generation Approach:** إستنادا لهذا المدخل، هنالك مدخلان فرعيان، أولهما يدعى مدخل الجيل الأول First Generation Approach وتركز المنظمات خلاله على الجوانب الاقتصادية والمالية في النفقات، ويدعو للشروع ببدايات صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة، مع التركيز على تحقيق نجاح محدود والحصول على المعرفة وترميزها.أما مدخل الجيل الثاني The Second Generation Approach فيفترض بروزه عندما تنضج إدارة المعرفة في المنظمة، مع قدرتها على التمييز بين العرض والطلب في إدارة المعرفة.ففي جانب العرض يتم التركيز على توزيع ونشر المعرفة، أما جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة لمعرفة جديدة، لذا تميل المنظمة نحو التعلم والإبداع.

6-1-8- **مدخل الموظف التنفيذي الأعلى CKO Approach Chief Knowledge Officer:** وأسماه راستوغي Rastogi، بمدخل مدير المعرفة الرئيس Chief Knowledge CKM Management. أن منظمات إدارة المعرفة عليها استحداث منصب **CKO** وتوفير البنى التحتية التقنية والتنظيمية، والمساعدة في تصميم البرامج والأنظمة وإيجاد مصادر جديدة من المعرفة.

6-1-9- **مدخل البيانات-إستراتيجية المعرفة Data-Strategy of Knowledge Approach:** قدم ومارك K.Womark" تدرجا أسماه هرم القيمة، يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة، تعمل على عملية صنع القرار، إذ تنتهي هذه السلسلة في إستراتيجية

المعرفة.فيتم تحويل البيانات بطريقة مجدية ومفيدة إلى معلومات، ثم تحول المعلومات إلى معرفة، والتي تعني التنظيم المجدي أو الاستعمال المكثف والنافع للمعلومات.وتستمر السلسلة في تطورها إلى إستراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين التعلم الفاعل، وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) وإن هذه الإستراتيجية هي التي توجه كامل السلسلة نحو تنامي القيمة وإنشائها في الشركة التي ستتحول إلى أعمال قائمة على المعرفة خلاقة لها.

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة، فإن من المهم إدارك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء محددا من أجزاء المنظمة كلها لأن استخدام إدارة المعرفة يضيف قيمة إليها ويمكن أن يكون ضمن أي من المجالات التالية[1]:

1- مجال موجودات المعرفة 2- مجال نشاطات المعرفة.

3- مجال القدرات والميول 4- مجال المنظمة.

ويشتمل مجال **موجودات المعرفة** على: الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات، والقابليات، ويشتمل مجال **نشاطات المعرفة** على: عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم، أما **مجال القدرات والميول** فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.ويشتمل **مجال المنظمة** على: أهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

6-2- نماذج إدارة المعرفة:

[1] هيثم علي إبراهيم حجازي، **"قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"**، دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 55.

قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية.ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها.

6-2-1- أنموذج **Gupta et Jaston**:

يقدم كل من **Gupta et Jaston** نموذجا لإدارة المعرفة، إنطلاقا من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا التميز وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي[1]:

أ- **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

ب- **التنقية:** تلي العملية الأولى عملية التقنية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

جـ- **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

د- **نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد عملية النشر الكفء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكر لدى الإدارة العليا.

[1]Atul Gupta and Jason MC Daniel, "**Creating competitive Adventage by effectively Managing Knowledge: A framework for Knowledge Management**", Journal for Knowledge Management, Volume 10, Number 4, 2006, P 67.

هـ- **تطبيق المعرفة:** تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

6-2-2- **أنمزذج Marquardt:** اقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف الأنموذج من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل[1]:

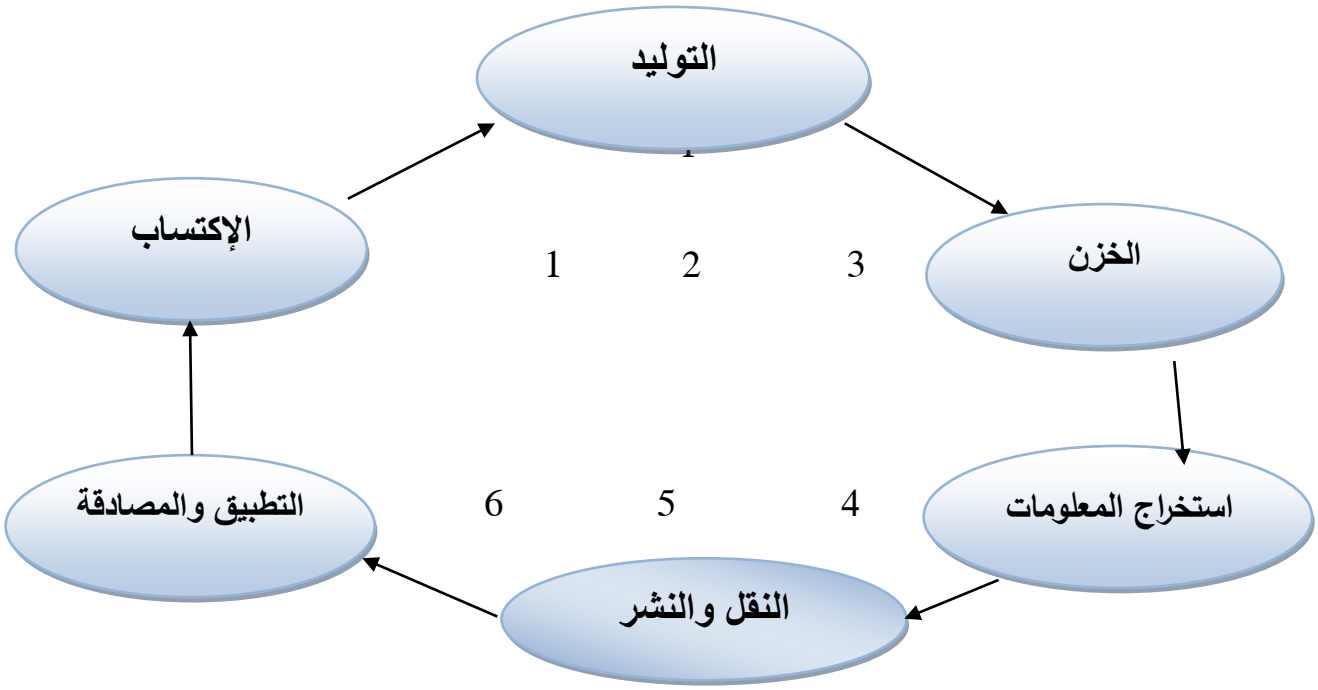
* الاكتساب Acquistion. * التوليد Creation. * الخزن Storage.

* استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining.

* النقل والنشر Trensfer and Dissemination. * التطبيق والمصادقة Application and Validation.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

شكل رقم: (03) يبين نموذج ماركوردت لإدارة المعرفة[2]



[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[2] المرجع نفسه. ص 122.

6-2-3- أنموذج Wiig:

ويقدم Wiig أنموذجا آخر يحقق أربع أهداف رئيسية هي[1]:

1- بناء المعرفة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

3- تجميع المعرفة.

4- استخدام المعرفة.

وفي هذا الأنموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي.كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

7- المبادئ والمتطلبات:

7-1- مبادئ إدارة المعرفة:

أكد كل من Fahey & Prusak أن مبادئ إدارة المعرفة هي[2]:

1- التعاون Collaboration، 2- الثقة TrustK، 3- التعلم Learning، 4- اللامركزية Decentralization 5- الرسمية Formalization، 6- الخبرة الواسعة والعميقة Shapes

[1] محمد عواد الزيادات، المرجع نفسه، ص 122.

[2] Lee H, Choi B, "**Knowledg Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Emperical Examination",** journal of Management Information Systems, Vol 20, No1, Summer 2003, P179.

Skills، 7- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات IT Support، 8- الإبداع التنظيمي Organizational Créativity.

7-2 متطلبات إدارة المعرفة:

ذكر Williamson & Garvey أن هناك ثلاث متطلبات أساسية لإدارة المعرفة وهي[1]:

7-2-1- متطلب التكنولوجيا: ومن أمثلتها محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية...

7-2-2- المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزيها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة على العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

7-2-3- المتطلب الاجتماعي للمعرفة: يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

بين أيضا كل من Despers.C و Chauvel.D أن متطلبات إدارة المعرفة هي[2]:

- تشارك الأفراد في المعرفة المتاحة، تكنولوجيا المعلومات.توفير رأس المال الفكري.

[1] Garvey Bob, Williamson Bill, **Beyond Knowledge Management Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum**, Prentice Hall, 2000, P 21.

[2] ليلى محمد حسني أبو العلا، **"درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد1، العدد4، أيار 2012، ص 109.

– وجود بيئة تشجع التفاعل والتبادل الاجتماعي بين الأفراد المجتمع...وأضاف Deuk.G المتطلبات التالية:

– متطلب تكنولوجي: ويقصد قواعد وبيانات إدارة رأس المال الفكري، وإمتلاك تكنولوجيا المعرفة.

– متطلب تنظيمي ولوجستي للمعرفة: ويقصد بذلك كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وتحديد الإجراءات والطرق اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

8- عناصر إدارة المعرفة:

تعد عناصر المعرفة البنية التحتية لإدارة المعرفة التي تحوي على مجموعة من العناصر التي على المنظمات الاهتمام بها وهي[1]:

8-1- **الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة وبين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة.ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعة لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

8-2- **الهيكل التنظيمي:** الهياكل التنظيمية توضح التسلسل الإداري للمنظمة وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، ومسؤوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يسهم في نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة.

[1] أسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 98.

8-3- **البيئة المادية:** هي كل ما يتعلق في تصميم المباني وغرف الاجتماعات، فهناك كثير من الدراسات وجدت أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات بدلا من العلاقات الرسمية.

8-4- **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** تخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات فهي من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام إدارة المعرفة، حيث ستساعد في زيادة قدرات المنظمة المعرفية من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفه وخزنها، وبع ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيقها.

8-5- **المعرفة المشتركة:** تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم خلق معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والإبداع في المنظمة.

ويضيف باحثين عناصر مهمة وأساسية لإدارة المعرفة وهي:

8-6- **الأشخاص:** هؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى إعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أية منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد اللذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام.كما من الضروري أو توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المنافسة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات[1].

[1] عامر قنديلجي وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 65.

8-7- **الإستراتيجية:** وذلك بوضع خطة أو برامج يتم فيها استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري لتطوير وتنمية المعرفة وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة للمنظمة على المدى البعيد.

9- التحديات الأساسية لإدارة المعرفة[1]:

التحدي الأساس الذي يواجه المتعامل بإدارة المعرفة هو توضيح ماهية إدارة المعرفة وكيف يمكن لها أن تفيد بيئة المنشأة كمدخل للمباشرة في العمل، فالمتعامل بإدارة المعرفة يجب أن يتواءم مع ثقافة المنشأة، إذ أن الثقافة المنظمية تحدد المجالات السلوكية اليومية الرئيسية للعاملين.

والتحدي الآخر هو تقييم جوهر المعرفة من قبل الأقسام والعاملين، فأحد مصادر التقييم هو في مقارنة عوائد مبادرات إدارة المعرفة، والنظر للإنسان كأصل استثماري كما هو الحال مع التقنيات.

التحدي الثالث يكمن في تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة وإجراء عملياتها والتصرف بها، فإدارة المعرفة يجب أن تسمح ليس بخزن المعلومات وحسب، وإنما في التعرف على آلية الوصول إلى القرارات أيضا.وإن تحويل المعرفة إلى فعل يتطلب إلتقاط المعلومات ذات الصلة بالمنظمة المعنية، فالمنظمة عليها أن تدمج إدارة المعرفة في نسيجها الثقافي.

التحدي الرابع هو أن إدارة المعرفة تقوم بمخاطبة المساحات المهملة الصامتة من المشاركة الجماعية، فالقابليات المشتركة السليمة تعني مساندة العاملين على الإسهام في المعلومات المطلوبة لكل أنواع المشاريع فضلا عن الكفاءة والإنتاجية فإن الفائدة الحقيقية للمشاركة هو الإبداع كنتاج طبيعي للعمل الجماعي المشترك في المنظمة.إن تطوير الإبداع هو لب غدارة المعرفة، وإن

[1] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، مرجع سبق ذكره، ص 72.

التقنيات تمكن من ذلك، من خلال لقاءات ونقاشات الحوار"الجات"، ومن خلال الاجتماعات التي تستعمل تقنيات المعلومات الأخرى.

التحدي الخامس هو مواصلة البحث في إدارة المعرفة واستيعاب القابليات الراهنة، وإن الباحث عليه أن يكتشف طرائق الجمع والخزن والتعامل وتوزيع المعرفة وفقا لخصوصية هيكل الشركة وعملياتها.إن عمليات إدارة المعرفة تعني التعاون والالتزام إزاء التغير.والمنظمة عليها الفعل وفقا لما تتعلمه والتكيف له باستمرار إزاء البيئة الديناميكية لاستغلال فوائد مبادرات إدارة المعرفة دون الالتفات إلى الوراء الذي يغدو تقليديا.

والتحدي الأخير هو كيفية التعامل مع المعرفة الكامنة من خلال التعلم التنظيمي، ولسوء الحظ فإن الوقت ينقضي في التعامل مع المعرفة الصريحة، فالمعرفة الكامنة عصية على الشرح، لهذا هي صعبة الترميز والنقل والمساهمة.

10- معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

ويقصد بها ما يحول دون تحقيق إدارة المعرفة والتي أوردها كل من Nonaka, Ikujiro و Takeuchi, Hirotaka منها: القيادة وأساليب الرقابة التقليدية.رفض التغيير.غياب الثقافة التنظيمية.قصور أنظمة الاتصال.الافتقار إلى التكامل والترابط بين الأنشطة[1].

وهناك عوائق قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومن المهم العمل على تجنبها وقد حدد كل من Fahey & Prusak بعضا من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي[2]:

- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم.

- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.

- عزل المعرفة على استعمالاتها.

- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر.

- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي والمعرفة الجديدة.

في دراسة أعدها Fahey و Prusak غطت حوالي مئة مشروع معرفي، كشفت عن أحد عشر خطأ كبير والأكثر شيوعا في إدارة المعرفة وهي[1]:

---

[1] ليلى محمد حسني أبو العلا، **"درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] زينب عبد الرحمان السحيمي، **جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 1640.

الخطأ الأول/ عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة.

الخطأ الثاني/ التأكيد على رصيد المعرفة على حساب تدفق المعرفة.

الخطأ الثالث/ رؤية المعرفة بشكل أساس كوجود خارج رؤوس الأفراد.

الخطأ الرابع/ إهمال الوسيط الأساس للمعرفة وهو إنشاء سياق متقاسم.

الخطأ الخامس/ إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية.

الخطأ السادس/ فصل المعرفة عن مستعمليها.

الخطأ السابع/ تدهور التفكير.

الخطأ الثامن/ التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل.

الخطأ التاسع/ الإخفاق في معرفة التجريب.

الخطأ العاشر/ الاتصال التكنولوجي بديلا عن التفاعل الإنساني.

الخطأ الحادي عشر/ البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة.

وأشار **Coakes** إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل[2]:

---

[1] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[2] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، **"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

– سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

– عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

– الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

– الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة. وبين تعزيز التعلم المنظمي.

– الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.

– الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

– الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

وعموما يمكن تلخيص أهم العوامل الداخلية التي تقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يلي[1]:

– عدم ملائمة الهياكل التنظيمية لمتطلبات إدارة المعرفة التي تحتاج هياكل تنظيمية أكثر مرونة.

– عدم وجود قيادة فعالة قادرة على توجيه الجهود نجو الاستخدام الأمثل للمعرفة والتوعية والتحفيز والتشجيع على إدارة المعرفة.

– عدم توفر أو ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى المؤسسة.

[1] العربي عمران، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"**، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018، ص 148.

– مشاكل على مستوى الاتصال التنظيمي مما يؤثر سلبا على مدى تقاسم ونشر المعرفة داخل المؤسسة ويحول دون استغلال المعرفة في تطوير المؤسسة.

إضافة إلى جملة من العوامل الأخرى التي ترتبط بالعنصر البشري داخل المؤسسة أهمها:

– ظاهرة مقاومة التغيير الناتجة عن غياب التحفيز والتوعية بأهمية إدارة المعرفة على المستوى الفردي أو التنظيمي.

– اعتبار المعرفة مصدر للسلطة أو قوة داخل المؤسسة مما يزرع الاعتقاد بأن مشاركة الآخرين فيها يؤدي إلى فقدانهم مكانتهم وسلطتهم داخل المؤسسة.

– انتشار بعض المعايير الاجتماعية والتنظيمية الناتجة عن عدم وجود ثقافة تنظيمية مرنة تدعم فعاليات إدارة المعرفة.

– فصل المعرفة او عزلها عن سياقها لأن المعرفة مرتبطة بالسياقات والمواقف التي تستعمل فيها.

– كتمان المعرفة واحتكارها ورفض تبادلها بسبب غياب ثقافة الحوار والنقاش داخل المؤسسة، إضافة لتأثير العوامل النفسية للأفراد.

خلاصة الفصل:

نخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل أن المعرفة هي بنية اجتماعية، تعمل المؤسسات اليوم مهما كانت طبيعتها على توظيف عناصرها للوصول إلى أهدافها، وبقاؤها مرهون بمدى قدرتها على التعامل مع المعلومة، وتختلف مصادر المعرفة باختلاف تصنيفاتها قد تكون ظاهرة وموثقة أو ضمنية في عقول الأفراد.وهنا تأتي أهمية إدارة المعرفة من أجل جمع المعلومات وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها وجعلها جاهزة للتداول، وكذلك للقيام بتشجيع القدرات الإبداعية وتحفيز القائمين على الابتكار والاكتشاف داخل المؤسسة.

كما استخلصنا أن هناك عدة مداخل لدراسة إدارة المعرفة ركز بعضها على خبرات الأفراد وتجاربهم، والآخر على التقنية والتكنولوجيا، ومنهم من ركز على الإبداع كون التحدي الأساس للمنظمات هو توليد معرفة جديدة وليس المحافظة على الموجودة منها– المعرفة– فقط، وهناك من زاوج بين الأفراد والتقنية، كما ركز آخرون على التعلّم فيرون أن إدارة المعرفة هي 90 بالمائة ثقافة تنظيمية و10 بالمائة أساليب وتكنولوجيا.

وفي إطار تطوير إدارة المعرفة قُدمت نماذج عديدة اعتمدت على تجميع المعرفة والتقنية وترتيبها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها، كما أن مبادئ إدارة المعرفة هي التعاون والثقة والتعلم واللامركزية، الرسمية، الخبرة، تكنولوجيا المعلومات والإبداع.ولإدارة المعرفة أيضا متطلبات أساسية هي التكنولوجيا، المتطلب اللوجستي والتنظيمي والمتطلب الاجتماعي.

وتعد عناصر إدارة المعرفة كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، البيئة المادية (كالمباني)، تكنولوجيا المعلومات، الأشخاص والإستراتيجية (كبرامج الاستثمار) البنية التحتية لإدارة المعرفة وجب على المؤسسات الاهتمام بها.

ولإدارة المعرفة تحديات أساسية أولها التواؤم مع ثقافة المؤسسة، والتعامل مع الإنسان كأصل استثماري والتشجيع على العمل المشترك وتطوير الإبداع، وأن تتكيف مع البيئة الديناميكية حولها وتبتعد عن التقليد، لنستخلص في الأخير أن القيادة وأساليب الرقابة التقليدية، رفض التغيير، قصور أنظمة الاتصال بالإضافة إهمال المعرفة الجديدة وعدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية والافتقار إلى المبادرة من أهم معوقات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تطرقت الكثير من البحوث والدراسات لموضوع الأداء حيث حضي باهتمام واسع كون هذا المفهوم يظل متغيرا في خضم عالم مليء بالتحولات في جميع المجالات خاصة منها الاقتصادية والصناعية على الخصوص، هذه الأخيرة تسعى بدورها دائما إلى تحسين أداءها والوصول إلى أهدافها.

لذا سنحاول في هذا الفصل المخصص للإطار النظري للأداء، البحث في معنى هذا المفهوم والمفاهيم المرتبطة به، ثم نحاول معرفة الدوافع من تحسين الأداء، كما سنتناول أنواعه ومستوياته، ونعرج على طرق قياس الأداء و مظاهر ضعفه لنصل إلى نماذج وخطوات تحسين الأداء، ونقوم في الأخير بإبراز دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد ومتميز.

أولا- الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

1- تطور مفهوم الأداء.

يشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفاعلية[1].

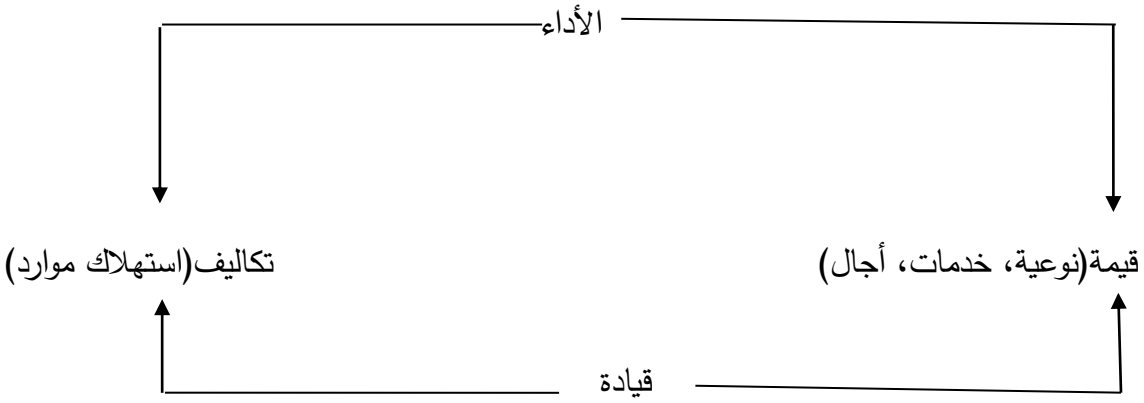
وعرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المخالفة في التسيير(خصوصا إستراتيجية التمايز)، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة.ويمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الأداء في الشكل رقم (04)، إذ يتبين لنا من

[1] الشيخ الداوي، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 217.

الشكل أن مفهوم الأداء توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسيع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف (**Shareholder value**)، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة...إلخ)، وهو ما يعرف بـ . **Stakholder**)[1]. **value**)

شكل رقم(04): يبين تطور مفهوم الأداء.



المصدر: الشيخ الداوي نقلا عن Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p 6

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.فالأداء مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك

[1] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

مقرونا برضا الزبائن، والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب...فطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولا سيما في مجال تقانة المعلومات والاتصالات فضلا عن أن أغلب منظمات الأعمال تتجه حاليا نحو الاقتصاد المعرفي، فإن كل ذلك يستوجب وقوف المنظمة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق[1].

ومن بين المفاهيم المرتبطة بالأداء:

ومن بين المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف.أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة للأداء المطلوب[2].

- الكفاءة:

"تعبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل"[3].

" القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة"[1].

---

[1] سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاء أداء المنظمات"**، مرجع سبق ذكره، ص71.

[2]Martory(B) , Crozet(D) , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002 , p 160

[3]Brigitte Doriath, Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, Paris, 2007, P.173.

وتحسب بالعلاقة التالية: الكفاءة= (قيمة المخرجات)/(قيمة المدخلات)

الفعالية:

"أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاقتصادية المخططة، وعلى هذا الأساس قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة.والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"[2].

"هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"[3].

وتحسب بالعلاقة التالي[4]: الفعالية = (الإنجاز المحقق)/(الإنجاز المحدد).

2- أنواع الأداء:

بعد أن تناولنا مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أنواع الأداء بناء على بعض المعايير والتصنيفات المختلفة.

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)هي: معيار

[1] أحمد سيد مصطفى، **المدير وتحديات العولمة**، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص 68.
[2] أحمد نور ، "**مبادئ محاسبة التكاليف**"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص59.
[3] أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 19.
[4] أحمد سيد مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

2-1- التصنيف حسب معيار المصدر:

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

2-1-1-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 مستثمراتها بطريقة فعالة.

- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الموارد المالية المتوفرة.

2-1-3- **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 تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ارتفاع رقم أعمالها مثلا 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 يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2-2- **التصنيف حسب معيار الشمولية:**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

2-2-1- **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 كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية والنمو.

2-2-2- **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 مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج التسويق وهكذا...

2-3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف(هيكلتها) داخل المؤسسة.وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

2-3-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2-3-2- أداء وظيفة الإنتاج: "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات."

2-3-3- أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك 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...

2-3-4- أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة.

2-3-5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

- التنوع في المنتجات.

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

2-3-6- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء...

2-3-7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا.فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، فالنسبة 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 ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

3- مستويات الأداء:

توجد عدة مستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتقييمه، وفيما يلي مستويات الأداء[1]:

3-1- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

3-2- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3-3- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

3-4- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

3-5- **الأداء المعتدل:** يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 386.

3-6- **الأداء الضعيف:** يمثل صيرورة أداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثانيا: قياس وتقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

1- مؤشرات الأداء وعناصره.

1-1- مؤشرات الأداء:

تعرف بأنها: " مجموعة من العناصر الجزئية التي يمكن الاستناد عليها في الحكم على مدى فعالية المؤسسة في كل معيار من معايير الأداء"[1]. بعد تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، تكون الخطوة التالية هي وضع مؤشرات للأداء وفيما يلي نموذج للمؤشرات التي يمكن الاستناد عليها لقياس الأهداف[2]:

- نصيب المؤسسة من السوق،

- قيمة المبيعات وكميتها،

- التكلفة،

- كمية الصادرات،

---

[1] جمال محمد أبو الوفا، **"أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية"**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 3، السنة 18، 2003، ص 429.

[2] محمد عبد المحسن توفيق، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 104.

- كمية الإنتاج،

- جودة الإنتاج،

- عدد شكاوي العملاء،

- منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين،

- أسعار المؤسسة مقارنة بالمنافسين،

- درجة رضا العاملين،

- رضا المستهلك على السلعة،

- مقدار الأموال المستثمرة في البحوث والتطوير.

1-2- عناصر الأداء:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال.ويمكن تلخيص هذه العناصر كما حددها هاينز HAYNES [1]:

- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

[1] سالم بن بركة براك الفايدي، **"فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008، ص 85.

– **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2– مظاهر ضعف الأداء:

يوجد عدد من المظاهر الدالة على وجود ضعف في الأداء، وفيما يلي بعض من هذه المظاهر[1]:

– الإنتاجية الضعيفة والنوعية غير الجيدة في العمل، عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

– الصدام المستمر مع الإدارة والموظفين خاصة الجدد.

– اختلاف الأسلوب في أداء الأعمال.

– عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ومع الأفراد.

– فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

– تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

– عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

[1] محمد لبدة، **مهارات إدارة الصراع**، دار الكتب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص 309.

3- قياس وتقييم الأداء.

3-1- قياس الأداء:

ولدى قياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة أهداف، كنموذج بطاقات العلاقات المتوازنة في قياس الأداء، والذي حدد نرتون و كابلان(Kaplan & Norton) مكوناته بأربعة محاور هي[1]:

- المحور المالي، ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية.

- محور العمليات الداخلية، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها.

- محور الزبائن، ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم(الزبائن الداخليون والزبائن الخارجيون).

- محور التعلم والنمو، ويعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية على القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافاتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمي.

3-2- تقييم الأداء:

إن الأداء حسب أنيك بورغينيون **A.BOURGUIGNON** هو"إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، وأنه يعد مفهوما متعدد الأبعاد وذلك لتعدد أهداف المؤسسة

[1] سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاء أداء المنظمات"**، مرجع سبق ذكره، ص71.

التنظيمية، فضلا عن أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة"، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص[1]:

– ليس الأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم إلا في شكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، وأنه لا يكون للأداء دلالة إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تجديد نتائجها الإيجابية في المستقبل.

– ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا تقييمه، أي استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد.

– لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المتكاملة، والتي قد تكون متعارضة أحيانا.وذلك لوصف نتيجة ما أو الصيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة.

– إن الأداء مرتبط بميدان نشاط وبأفق زمني.

وتقييم الأداء المؤسسي هو "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض

[1] Annick BOURGUIGNON: **"Peut-on définir la performance"**, revue française de comptabilité, N°269,1995, P65.

تحسين الأداء"[1]، وهو أيضا "الطريقة المستخدمة للحكم على أداء المؤسسة، وأداء الموارد البشرية لديها"[2].

3-3 مراحل تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تتطلب دراسة شاملة للمؤسسة المعنية للحصول على المعلومات الضرورية من واقعها، ويتم ذلك على مراحل نوجزها فيما يلي[3]:

- جمع المعلومات، وتعتبر أول خطوة في تقييم الأداء وتتمثل في حصر أنواع الملاحظات الولية والبيانات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة وذلك من واقع الوثائق المالية والمحاسبية المتبقية من عملية الأداء التي تعكس مجريات التنفيذ الفعلي لمختلف نشاطات المؤسسة.

- تحليل المعلومات والبيانات التي جمعت في المرحلة الأولى عن طريق دراسة البيانات وتحليلها ماليا ومعرفة مدلولها وتفسيرها، وعموما فإن عملية التحليل المالي تعمل على تحليل الانحرافات بمختلف أنواعها (كمية، قيمية، زمنية، فنية) واكتشاف نقاط الضعف والقوة.

- استخلاص الأحكام المناسبة والقرارات المفيدة في عملية التحليل وذلك بالتأكد من تطابق الأداء مع الخطة التي أعدت، وتسجيل النقائص الحاصلة ومعرفة أسبابها للتقليل منها وتجنبها في المستقبل.وبالتالي اقتراح إجراءات حالية على المؤسسة تسمح باستمرارها وتحسينها.

---

[1] سناء إبراهيم أبو دقة، إياد علي الدجني، **التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة**، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ماي 2011، ص 8.

[2] بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية(دليل علمي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 34.

[3] محمود رضوان، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص 16.

ثالثا: نماذج وخطوات تحسين الأداء.

1- دوافع تحسين الأداء:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة[1]:

1-1- معدلات التغيير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

1-2- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

[1] عادل زايد، **التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10.

1-3- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

1-4- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

كما تصل المنظمة إلى تحسين أدائها من خلال ما يلي[1]:

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء.

- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

- المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 47.

2- العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وفي أداء المؤسسة بشكل عام قد يكون تأثيرها إيجابيا أو سلبيا، مباشرا أو غير مباشر، وفي جميع الحالات يجب أن تكون هناك آلية تتبعها المؤسسة للتكيف معها.

2-1- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

ومن العوامل المؤثرة في الأداء[1]:

2-1-1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2-1-2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل

[1] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **"أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها: دراسة حالة-ملبنة الأوراس"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص 30.

فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها.ونتيجة لذلك تم تجميعها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) والعوامل البشرية (التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق مع مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

2-2-العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف.كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء.ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي[1]:

2-2-1- العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

[1] براهيم بلقايد، بوري شوقي، **"علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"**، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 261.

- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق.إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية ومستويات أعلى.

- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال ...إلخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث ودوران العمل، كثيرا ما يؤدء لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمؤسسة وبالتبعية الانتاجية.

- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف التشغيل المكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار **والمعرفة الأدائية**، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

2-2-2- العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

- **البيئة السياسية والقانونية:** وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

- **البيئة الاقتصادية:** وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

3- مداخل وخطوات تحسين الأداء.

3-1- مداخل تحسين الأداء:

تختلف مداخل تحسين الأداء وتميزه وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وتصل إلى محاولات إعادة الهندسة، والشائع الآن بعض المداخل من أهمها[1]:

3-1-1- مدخل التحسين المستمر Kaizen:

Kaizen كلمة يابانية تعني التحسين المستمر، وفقا لهذا المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء بما يلي:

- التطور والتحسين هو مسؤولية الكل، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

[1] سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفى، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 474.

– يركز على تحسين العمليات ولا يهتم فقط بالنتائج.

– التحسين في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية...إلخ.

– الإقرار والاعتراف بوجود مشاكل وهو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.

– تركز فلسفة هذا المدخل على أن واجب الإدارة في الأساس ينقسم إلى عملين: الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها)، والتحسين(تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى).

3-1-2- مدخل التخطيط الاستراتيجي:

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إعطاء الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال:

– وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

– التفاعل البيئي على المدى البعيد والقدرة على إحداث التغيير.

– تدعيم المركز التنافسي وتخصيص موارد المؤسسة وإمكانياتها بطريقة فعالة.

ويتميز هذا المدخل بتركيز الموارد على الأولويات الحيوية(فجوات الأداء) وترجمة الرؤية المستقبلية إلى نتائج قابلة للقياس.

3-1-3- مدخل التدمير الخلاق:

وهو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات(كالتحول من نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء

والأقدمية إلى نظام الحوافز على أساس الأداء، من الهيكل التنظيم الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي، من الاتصالات الورقية إلى الاتصالات الإلكترونية ...إلخ)، ويعتمد التدمير الخلاق لتحسين الأداء على المراحل التالية:

- تصغير الحجم.

- البحث عن التوازن الديناميكي.

- تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق.

- التحول نحو فلسفة الإنقياد إلى العميل.

- بناء إستراتيجية تسويقية لإغلاق السوق.

- الإتجاه نحو العالمية.

3-1-4- مدخل إعادة الهندسة:

لم تعد مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها من بداية الثورة الصناعية تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصرة، وأصبح على الإدارة المعاصرة أن تنبذ وراءها تلك المبادئ والأساليب وتنطلق في عملية إعادة بناء كامل (أو إعادة الهندسة) للمؤسسة كما يتناسب مع معطيات العصر الحالي وأيضا التطورات المستقبلية...

3-2- خطوات تحسين الأداء.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو

يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، في حين يتجه التطوير في ابتكار وإدخال مستويات جديدة، وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من اجل إرضاء العاملين والتفوق على المنافسين، ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات، أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء الأفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيبا، وتقع مسؤولية التطوير بالدرجة الأولى على عاتق المؤسسة، ثم المشرفين في درجة ثانية، عكس التحسين الذي يقتضي تدخل المشرف بصفة أولى[1].

وتتطلب عملية تحسين الأداء القيام بالخطوات التالية[2]:

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء، ويرتبط بتحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالما يمكن إدارك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 177.

[2] مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 68.

– **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات، هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما يتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذلك فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ولتحديد جذور المشكلة نطرح السؤال التالي: لماذا توجد هذه الفجوة؟ ومن ثم نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية سبب ضعف الأداء:

– توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها، – قلة التغذية الراجعة عن الأداء، – ضعف التحفيز، – ضعف في المعرفة والمهارات،– معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

– **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة، اختيار نوع وسيلة التدخل أو استجابة لنوع معين من مشاكل الأداء، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، يمكن اختيار وتصميم الطريقة أو الطرق التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة، ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:

– الملائمة: هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟ وهل ستكون فعالة في تطوير وتحسين نوعية الأداء؟

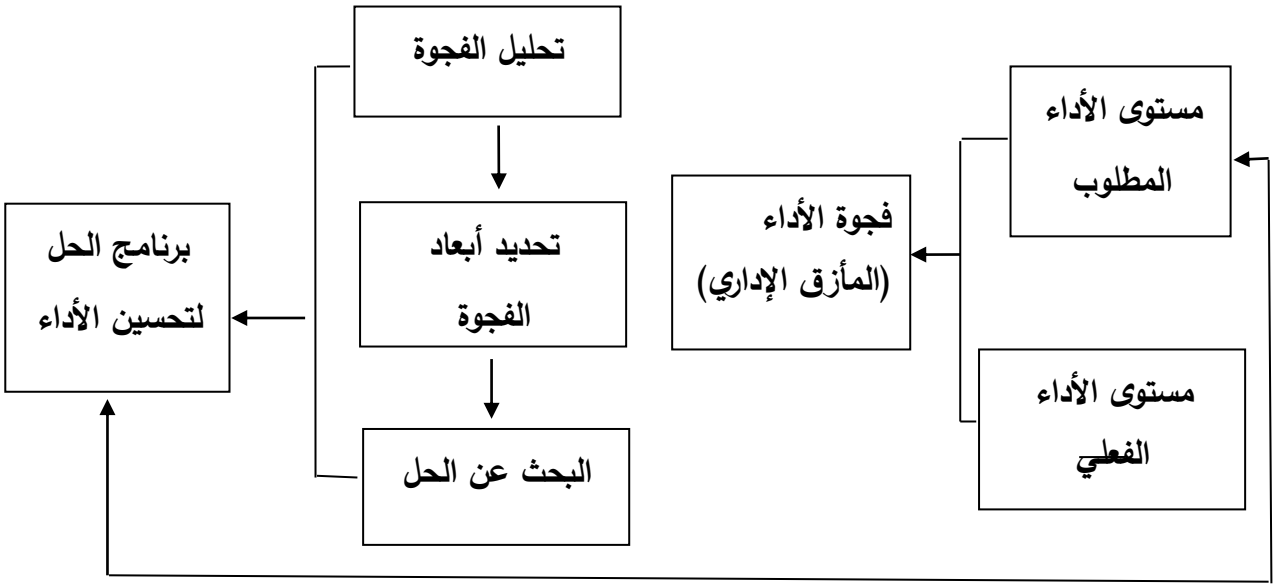
– الإمكانية: هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة؟

– القبول: هل سيقبل العاملون هذه الطريقة؟ وهل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

– **الخطوة الرابعة:** التطبيق، بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ وفي نفس الوقت يتم تصميم نظام للمتابعة مع تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق فعالية الأداء المطلوب.

– **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء، يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على الأداء لذا يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة ترتكز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة ولتقييم التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وبهذا سنكون قد حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

الشكل رقم: (05) يبين نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، 2002، ص 147.

4- دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد ومتميز:

أصبحت تشكل إدارة المعرفة قرارا استراتيجيا للمنظمة، وهي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية سيما من حيث المقاربة المبنية على المعرفة، فأكدت العديد من الدراسات على ضرورة الاهتمام والتركيز على المعارف أكثر من الاهتمام بالجوانب المادية، حيث أكدت على انه أصبح رأس المال الفكري أكثر الأصول قيمة لتميز الشركات الأمريكية من خلال دراسة لـ Thomas Stewart، وأنه يمثل مصدر الميزة التنافسية وأصبح التحدي هو تحدي ماذا تملك من معارف؟ وكيفية استخدامها؟ والتي تتجلى آثارها أكثر من خلال الأداء المتميز لها، "فمردودية المؤسسة تتعلق بما تملكه من مهارات، ومدى التزام أفرادها وقدرتها على التطور، وبالأخص يجب على المسيرين تهيئة وخلق الشروط المناسبة والظروف الملائمة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية، من اجل ضمان القدرة على إدارتها"[1]...

4-1- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:

4-1-1- أثر إدارة المعرفة على العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة.

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

[1] عادل بومجان، **"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة-"**، دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 199.

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

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛

- دعم وزيادة رضا الزبائن؛

- زيادة الربح والعوائد؛

4-1-2- 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 Externalization وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.فتجسيد المعرفة أي جعله متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة(المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا 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.

4-1-3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

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

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

ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع التغيرات.

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 العاملين أيضا في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتم 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.

4-1-4- أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية-الكفاءة-درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

4-2-أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أما دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل بالنقاط التالية[1]:

- إن توليد المعرفة الجيدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين

[1] سليمان الفارس، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاء أداء المنظمات"**، مرجع سبق ذكره، ص73.

وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:

– تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.

– زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

– إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

– تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

4-3- المعرفة ومعايير الأداء المتميز:

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد، رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها، وأهم هذه الموجودات نذكر[1]:

4-3-1- العاملون هم أعظم الموجودات: إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار، فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوفر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن تحافظ على هؤلاء المتميزين وتديم عملية التدريب والتحفيز، وإثارة الدافعية لديهم وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم وهذه مهمة قيادتها المعرفية.

[1] عبد الستار علي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 363.

4-3-2- الزبائن: إذ بدونهم لا وجود للأعمال كما يقول "بيتر دركر"، لذلك فإن على المنظمة أن تبني معرفتها على الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للشركة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم، والذهاب أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

4-3-3- الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية، وهي من الموجودات غير الملموسة وتشمل طريقة عمل الأعمال من حيث:

- طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم.

- طريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها وإرضائهم.

- طريقة معاملة شركاء الأعمال وضرورات التعامل معهم.

4-3-4- العلامة التجارية: تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إن محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

4-3-5- العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فسلسلة القيمة في كل مرحلة 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 بأكملها مما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على الأداء المتميز.

4-3-6- أولوية التكنولوجيا والابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية، وكلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية وتصاميم تجارية يجب أن تحمى قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.

4-3-7- الابتكار: أكد "دركر" على أن الابتكار أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ذلك أن المعرفة والابتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وأن هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج أو الخدمة وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدها.

- خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا خلال هذا الفصل إلى مفهوم الأداء كونه المحدد لنجاح المؤسسة أو فشلها، وحيث اختلف الباحثون في تحديد هذا المفهوم نجد منهم من ربطه بالكفاءة والفعالية، ومنهم من يربطه بالوصول إلى الأهداف.والأداء أنواع بناء على بعض المعايير والتصنيفات فهو أداء جزئي وأداء كلي، أداء داخلي وأداء خارجي، أداء وظيفي مرتبط بتقسيم الوظائف في المؤسسة، وكذلك له مستويات قد يكون جيدا وقد يكون معتدلا أو ضعيفا.

كما استخلصنا أن المؤسسة تستند في تحقيق أهدافها على مؤشرات تبين نقاط القوة والضعف في الأداء، ومن خلال قياسها وتقييمها وجمع المعلومات حولها وتحليلها واستخلاص الأحكام المناسبة، نستطيع تحسين أداء المؤسسة بتطوير قدرات العاملين الفكرية ومهاراتهم في ضوء معايير محددة نركز فيها على عناصر الأداء المتمثلة في العامل أو الموظف، الوظيفة وبيئة العمل.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وفي أداء المؤسسة بشكل عام وهي في الغالب ثقافية واجتماعية، تقنية وتكنولوجية ومعرفية، سياسية وقانونية تتعلق بالعامل وبالإدارة والتنظيم وبيئة العمل قد يكون تأثيرها إيجابيا أو سلبيا، مباشرا أو غير مباشر، وفي جميع الحالات يجب أن تكون هناك آلية تتبعها المؤسسة للتكيف معها، لهذا وجدنا أن هناك العديد من المداخل لتحسين الأداء منها من ركز على تحسين العمليات بغض النظر عن النتائج، ومنها من ركز على الموارد، ومنها من يشجع على الممارسات التي تتفق مع عصر المعلومات، أو ما يتناسب مع العصر الحالي.

وفي الأخير توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة دور في وصول المؤسسة إلى أداء جيد ومتميز، وأنها أصبحت قرارا استراتيجيا تهتم من خلالها المؤسسات وتركز على المعارف والمهارات أكثر من

اهتمامها بالجوانب المادية، حيث أصبحت مصدرا للميزة التنافسية وتساهم في بناء قدرات العاملين وفي معالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها واستقطاب المتميزين منهم، تدعم الإبداع والابتكار، وتساعد في تحسين العمليات والنشاطات التي تضيف القيمة وتمكن المنظمة من الحصول على أداء متميز.

الفصل الرابع

تمهيد:

يعتبر القطاع الصناعي أهم قطاع إنتاجي لخلق الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية كونه المحرك الرئيسي لباقي القطاعات، وفي الجزائر مر هذا القطاع بمرحلتين بارزتين، بداية من الاقتصاد الموجه أو المخطط إلى اقتصاد السوق، بذلت الدولة خلالها مجهودات كبيرة لتطويره وقامت بإصلاحات عميقة من أجل إعادة الاعتبار لهذه المؤسسات عمومية كانت أو خاصة لتنويع مصادر الدخل والوصول إلى الاكتفاء الذاتي في العديد من المنتجات والتخلص تدريجيا من التبعية، كما راهنت على دخول المؤسسات الصناعية الجزائرية السوق الدولية بمنتجات ذات جودة عالية، والتأقلم مع بيئتها الشديدة التنافسية ومواجهة التحديات التي تفرزها لأخذ موقع لها في هذه الأسواق، وهذا لا يكون إلا من خلال دعم هذه المؤسسات والتركيز على إدارة المعرفة وتأهيل العنصر البشري وإرساء بنية تحتية قوية واستخدام التكنولوجيا وتشجيع البحث والتطوير وتحفيز الاستثمار في الموجودات المعرفية والفكرية غير الملموسة في هذا المجال واستغلال المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين والاستفادة منها.

يهدف هذا الفصل إلى إبراز دعائم إدارة المعرفة وإسهاماتها في المؤسسة الصناعية، حيث تناولنا في جزءه الأول المؤسسة الصناعية وآليات تفعيل إدارة المعرفة فيها، لنتطرق في الجزء الثاني إلى الثقافة التنظيمية كأهم دعائم بناء إدارة المعرفة في المؤسسة، أما في الجزء الثالث فتناولنا فيه رهان تطوير رأس المال البشري بتطبيق إدارة المعرفة، لنتعرف في الأخير على مدى إسهام إدارة المعرفة في حصول المؤسسة الصناعية على الميزة التنافسية.

أولا- المؤسسة الصناعية.

1- تعريف المؤسسة وأهدافها:

1-1-تعريف المؤسسة:

المؤسسة هي:" كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"[1].

وعرفها Olivier Meier بأنها:" بنية اقتصادية، اجتماعية- ثقافية، قانونيا مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة، لتقديم سلع وخدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة، فيمكن اعتبارها كعون اقتصادي كيان اجتماعي، وواقع سياسي، كمكان للتبادلات والتفاوض والمواجهة"[2].

وفي المفهوم الحديث المؤسسة هي " نظام يتكون من مجموعة من العناصر تستخدم بغرض تحقيق هدف أو أهداف معين على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة ودائمة، ويتوقف ازدهارها على التبادلات بين عناصرها البشرية والمادية، تنسيقها وتنظيمها"[3].

وهي أيضا "المؤسسة وحدة فنية اجتماعية، تدار فيها عناصر الإنتاج من اجل للوصول إلى هدف منفصل"[4].

---

[1] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

[2] Olivier Meier, **DICO du manager**, Edition Dunod, Paris 2009, p72.

[3] محمد السعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 3.

[4] علي محمد عبد الوهاب، **إدارة الأفراد: منهج تحليلي**، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 22.

1-2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن من أهداف المؤسسة الاقتصادية ما يلي[1]:

- الاستقلال الاقتصادي.

- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

- تلبية حاجيات المستهلكين خاصة المحلية منها.

- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

- تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر.

- التخفيف من حدة البطالة.

- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

- تقليل الواردات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات.

وهذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى تحقيق غرضين أساسين:

- **هدف اقتصادي:**

- تزويد السوق بمختلف أنواع السلع.

- تصدير ما هو فائض عن السوق المحلية.

- تحقيق معدل ربح يساهم في بناء مدخرات للاستثمار في المستقبل.

[1] عبد السلام عبد الغفور وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الصفاء، سوريا، 2001، ص 08.

- **هدف اجتماعي:**

- تأمين فرص عمل جديدة.

- رفع مستوى العاملين في شتى الميادين.

2- تصنيف المؤسسة ومستوياتها:

2-1- تصنيف المؤسسة:

2-1-1- تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال: في ما يلي جدول يبن تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال.

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات حسب عدد العمال.

المؤسسات المصغرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المؤسسات الكبيرة
أقل من 20 عامل	من 20 إلى 500	أكثر من 500
ضعيفة التكنولوجيا	محدودة التكنولوجيا	عالية التكنولوجيا
أسواق محلية	أسواق محلية	أسواق أجنبية

Source : Les Dossiers Thématiques, Les Pm Et Leurs Salariés, Insee Liaisons Souales Dares N°4, 1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France, P127.

2-1-2- تصنيف المؤسسات حسب صيغها القانونية:

حسب شكلها القانوني، يصنفها جون لونغات وجاك مولر إلى أربعة أنواع[1]:

- **مؤسسات الأفراد:** وفيها تتطابق الشخصية القانونية للمؤسسة مع شخصية رجل الأعمال.

- **شركات الأشخاص:** ويضم هذا النوع المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

- **شركات رؤوس الأموال:** وتتمثل في المؤسسات التي يقوم رأسمالها على المساهمة.

- **الشركات ذات المسؤوليات المحدودة:** هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.وتتضمن نوعين من المؤسسات، الشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL، ومؤسسات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة EURL.

2-1-3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا:

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع الفلاحة- قطاع الصناعة، قطاع الخدمات، ويضم كل قطاع مايلي[2]:

- **مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة":**

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

[1] Jean Longatte et Jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004, pp.5-56.

[2] ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص 70-71.

- مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة":

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة تجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

الصناعات الخفيفة: وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

الصناعات الثقيلة أو المصنعة: هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتوجات قطاعات مثل الإستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

- مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل نختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

2-1-4- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

وعلى أساسه أيضا يتم تصنيفها إلى عمومية وخاصة:

- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأسمالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية[1].

- **المؤسسة الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها[2].

وهنا أيضا يمكن أن يكون تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة.

2-2- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي[3]:

المستوى الأول: مستوى الاستغلال،

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 17.

[3] ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 54.

المستوى الثاني: مستوى التسيير،

دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال, والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ, وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال، وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

المستوى الثالث: مستوى الإدارة،

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

المستوى الرابع: مستوى التحول، وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور، توسع، واختفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

3- بنية القطاع الصناعي وأهميته:

3-1- بنية القطاع الصناعي:

حسب تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الصناعة هي" تحويل مواد عضوية أو غير عضوية بواسطة عمليات ميكانيكية أو كيمياوية إلى منتجات أخرى، سواء أنتجت يدويا أو بآلات ميكانيكية تحركها الطاقة، وسواء كان إنتاجها في مصنع أو ورشة أو أنها بيعت لتاجر جملة

أو تجزئة[1].ويتشكل القطاع الصناعي من العديد من المؤسسات التي تتوزع بين عدة فروع صناعية مختلفة، حيث أن كل فرع يضم عدة مؤسسات متجانسة من حيث الإنتاج أو استخداماته، فإذا كان تحليل الهيكل الصناعي على أساس العملية الإنتاجية فإنه يمكننا تقسيم الصناعات إلى إستخراجية وتحويلية... ، وفي الجزائر يتم تحديد بنية القطاع الصناعي حسب الديوان الوطني للإحصائيات(ONS) على أساس تسع مجموعات رئيسية وهي[2]:

- الطاقة والمحروقات.
- المناجم والمحاجر.
- صناعة الحديد والصلب، والتعدين والصناعة الميكانيكية والكهربائية.
- مواد البناء، الفخار والزجاج.
- الصناعة الكيميائية، المطاط والبلاستيك.
- الصناعات الغذائية، التبغ والكبريت.
- الصناعات النسيجية.
- صناعة الجلود والأحذية.
- صناعة الخشب والورق.

---

[1] سكينة بن حمود، **مسيرة التنمية في الجزائر بين التخطيط واقتصاد السوق**، الملتقى الوطني الأول حول السياسيات الاقتصادية في الجزائر: محاولة للتقييم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 13 ماي 2013، ص3.

[2] سليم مخضار، **"دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية"**، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص 98.

3-2- أهمية القطاع الصناعي ومتطلباته:

تشكل الصناعة الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني باعتبارها المحرك الرئيسي لباقي القطاعات الاقتصادية الوطنية.ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه قطاع الصناعة في تفعيل التنمية الشاملة فإنه يحتل أهمية متزايدة في الاقتصاد الوطني وفي دفع عجلة التنمية إلى الأمام في الدول النامية عامة والجزائر خاصة. وذلك لعدة أسباب[1]:

1- يسهم النمو في قطاع الصناعة في علاج مشكلات البطالة إذ أن نمو قطاع الصناعة يمكن أن يوفر فرص للعمالة إذ أن غالبية الدول النامية تعاني من مشكلة البطالة سواء البطالة الإجبارية الظاهرة أو البطالة المقنعة.

2- تسهم تنمية قطاع الصناعة في تنويع مصادر الإنتاج والدخل والصادرات في الدول النامية وبالتالي ترتفع نسبة إسهام قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي والصادرات وبالتالي يقل الاعتماد على تصدير المواد الأولية لأن الاعتماد على تصديرها فقط يعرض البلد لحدوث التقلبات الاقتصادية فيها بسبب تقلب الطلب الخارجي على المواد الأولية إذ تتعرض الدول الصناعية لموجات من الكساد الاقتصادي أحيانا والرواج الاقتصادي أحيانا أخرى.

3- يسهم نمو قطاع الصناعة في رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن قطاع الصناعة من أكثر القطاعات قدرة على تطبيق استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة وهذا يسهم في رفع الإنتاجية، كما يمكن تقسيم العمل والتخصص في قطاع الصناعة بدرجة أكبر مما يسهم في ارتفاع الإنتاجية، كما أن قطاع الصناعة لا يحدث فيه قانون تناقص الغلة بنفس الدرجة والسرعة الذي يحدث بها في الزراعة لأنه في (قطاع الزراعة يكون عنصر الأرض ثابتا نسبيا ويتزايد عنصر العمل بسرعة

[1] عبد العظيم عبد الواحد الشكري، **"القيمة المضافة في القطاع الصناعي الجزائري والعوامل المؤثرة فيها للمدة 2000-2014"**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، 2016، ص 122.

بسبب النمو السكاني وهذا يتسبب في حدوث قانون تناقص الغلة إذ يحدث نقص في الإنتاجية المتوسطة وفي الإنتاجية الحدية للعنصر المتغير وهو عنصر العمل) أما في قطاع الصناعة فمن السهل تغيير الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج مثل عنصر العمل ورأس المال وبالتالي لا يحدث تناقص الغلة الانتاجية بنفس الدرجة الذي يحدث بها في قطاع الزراعة.

4- أن نمو قطاع الصناعة يسهم في رفع معدل النمو الاقتصادي في الاقتصاد الوطني إذ أنه يساعد على رفع النمو في القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة وقطاع الخدمات لأن هناك علاقات ترابط بين قطاع الصناعة وقطاعات أخرى...

5- يعتبر قطاع الصناعة في نفس الوقت سوق لتسويق كثير من المنتجات الزراعية التي يتم تصنيعها في قطاع الصناعة ومن ناحية أخرى نمو بعض الصناعات يمكن أن يدفع النمو في الصناعات الأخرى إذ يشجع على قيام صناعات أخرى مرتبطة بها أمامية او خلفية، فضلا عن قدرة قطاع الصناعة على ابتكار واختراع منتجات وسلع صناعية جديدة مما يسهم في رفع معدل النمو الاقتصادي.

6- يساهم قطاع الصناعة في توفير موارد النقد الأجنبي وعلاج مشاكل عجز ميزان المدفوعات في الدول النامية وذلك من خلال تصنيع سلع تحل محل الواردات أو تصنيع سلع للتصدي للخارج.

7- تعد الصناعة حاضن تكنولوجي من حيث قدرتها على إنتاج التكنولوجيا الحديثة وتعميمها على الاقتصاد برمته.

8- تعتبر الصناعة القطاع الذي يحرك الجهاز الإنتاجي الوطني وهيكلته، فالتصنيع في واقع الأمر العجلة التي يتحقق بفضلها تعميم الأنشطة والتشغيل في سائر القطاعات الاقتصادية خاصة قطاع الخدمات والفلاحة.

لطالما عانت الصناعة الجزائرية من[1]:

- عجزا في مجال التأطير الصناعي سواء على مستوى التسيير أو التحكم في التكنولوجيات.

- نظام التكوين ليس بلإمكانه الاستجابة بفعالية لاحتياجات العمال المؤهلين في الصناعة.

وقصد التكفل بمتطلبات القطاع يتعين:

- تكثيف العرض في مجال التكوين المؤهل لا سيما من خلال استحداث مدارس تكوين المهندسين والتقنيين السامين في القطاعات الصناعية الكبرى.

- تنويع قنوات التكوين (اشراك كافة الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين).

- وضع نظام جديد خاص بالمساعدات العمومية لعروض التكوين (مساعدات وقروض الضرائب).

- مطالبة التأهيلات مع احتياجات السوق.

- تثمين رأس المال البشري(سياسة الأجور والظروف الاجتماعية للعمل والإطار المعيشي).

كما أن إدراج الإبداع ضمن منظور داخلي باعتباره عنصرا أساسيا لتطوير الصناعة يعتبر أمرا لا مناص منه.

4- آليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية الوطنية في مواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية وفرض وجودها كعنصر فاعل في الاقتصاد العالمي- اقتصاد المعرفة- يتوقف على مدى

[1] نصيرة قوريش، ابعاد وتوجهات استراتيجة انعاش الصناعة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 102.

قدرتها على توفير كافة الظروف المساعدة على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح برفع مستوى أدائها وتحسين قدرتها التنافسية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال[1]:

4-1- التوعية بأهمية إدارة المعرفة:

من خلال إطلاق حملة توعية مركزة حتى يتسنى للأفراد معرفة كل شيء عن خطة المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا يتطلب:

- العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها لدى المسيرين والعمل على كافة المستويات في المؤسسة.

- ضرورة تعريف العمال بأهم المنافع التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة المعرفة لهم وللمؤسسة بشكل عام.

- التعميم الواسع للنجاحات وأهم الممارسات التي تتحقق في مجال إدارة المعرفة: وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد ومنها زيادة الاستجابة والقبول بين الموظفين، والإدراك والوعي بأهمية مشاركتهم ومساهماتهم في إنجاح برنامج إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة.

- ضرورة وضع خطة لتكوين العمال في مجال إدارة المعرفة من خلال إشراك الموظفين على اختلاف مستوياتهم في برامج تدريبية أو دورات تكوينية متخصصة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة، والعمل على تنظيم ندوات وحلقات نقاش على مستوى المؤسسة ومطالبة جميع المشاركين- في الدورات التكوينية- بالمشاركة فيها قصد توعية باقي الأفراد ونقل المعرفة المكتسبة إليهم.

---

[1] العربي عمران، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"**، مرجع سبق ذكره، ص 148.

– ضرورة إشراك الأفراد على مختلف المستويات في وضع الأسس والإجراءات المناسبة لإنجاح هذه العملية.

4-2- خلق وترسيخ ثقافة المعرفة داخل المؤسسة: وذلك من خلال

– زرع القيم والمعايير التي تدعم الشعور بالوحدة، والعمل على تطوير الإحساس بالانتماء وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

– تشجيع التعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

– تشجيع التفاعل والمشاركة والعمل الجماعي من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

– تشجيع وتثمين مبادرات الأفراد على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

– تقدير الانجاز والاعتراف به والعمل على إيجاد نظام حوافز يشجع ويكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة، كما أن الموظف يجب أن يكافأ ليس فقط على اكتسابه لمعرفة جديدة، بل عند قيامه بتنظيمها وتطبيقها في عمله وأنشطته اليومية.

4-3- التركيز على عوامل النجاح في تطبيق إدارة المعرفة: من خلال

– زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات خلق وتوليد المعرفة وتطوير الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد، وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

– توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من حواسيب وتجهيزات وبرمجيات بما فيها أنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة...

– العمل على تعيين مختصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في إعداد وتأهيل وتدريب العمال على متطلبات تطبيق برامج إدارة المعرفة، والعمل على تكوين كفاءات وإطارات مختصة في مجال إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة.

– تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات واعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.

– اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع البيئة والاستجابة السريعة للتغيرات، والتحول من النظم المركزية القائمة على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

5– الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية:

وتتجلى الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة في عدة جوانب أهمها[1]:

– بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والتكيف معها.

– توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية نتيجة احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقة الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة وعالية الجودة تلبي رغبات واحتياجات الزبائن.

[1] سليم مخضار، **"دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية"**، مرجع سبق ذكره، ص 80.

– تعظيم التفكير الإبتكاري في الاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمة على مستوى المؤسسة.

– تساهم إدارة المعرفة في إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وإيجاد الحلول الأفضل للمشكلات.

– تهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها من خلال الاستغلال الأمثل لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرات المتراكمة للأفراد.

– من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة يمكن للمؤسسة أن تتميز وتختلف عن المؤسسات المنافسة سواء من حيث الجودة، التكلفة، المبيعات، الربحية والإبداع.

– تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.

– تساهم إدارة المعرفة في تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المؤسسة، وتنمية المهارات الابتكارين والإبداعية وتنمية رأس المال الفكري، وتعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات.

ثانيا- الثقافة التنظيمية دعامة لإدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية.

1- الثقافة التنظيمية المكونات، الأنواع والخصائص.

1-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها القريوتي بأنها:" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء"[1].

وهي أيضا مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة[2].

1-2- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية [3]:

- **القيم:** قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة وغالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة، أهدافها وإستراتيجيتها.

- **المعتقدات:** وتكون أكثر تحديدا ودقة وأنها من القضايا التي يتحدث عنها الأفراد في المنظمة، مثل خدمة المجتمع وتساوي فرص التوظيف.

---

[1] محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق، الأردن، 2000، ص 286.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، 2008، ص 76.

[3] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 263.

ويمكن أن تكون بعض المصادر من مكونات الثقافة التنظيمية وهي[1]:

- **خصائص العاملين:** إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ ان المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها.وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن اللذين يستمرون في العمل هم اللذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

- **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الأخلاقية للمنظمة تستمد من أخلاقيات المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا.وتقوم المنظمة بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

- **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، مقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم.وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد.

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ احمد جودة، **"دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 125.

- **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد.وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

1-3- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من الثقافات التنظيمية في المنظمات، لعل أبرزها[1]:

- **ثقافة بيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

- **ثقافة إبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **ثقافة القوة:** ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره ويهتم بنفسه وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.

- **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدرون بعضهم بعضا، ويقدرون الانجازات ويشعرون بالانتماء.

[1] محمود عساف، فؤاد العاجز، **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة**، المؤتمر العربي الثالث حول الجودة في التعليم العام الفلسطيني" مدخل التميز"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 30-31 أكتوبر 2007، ص 26.

- **ثقافة الانجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.

1-4- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية[1]:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها(الكل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- **الثقافة نمط تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من

[1] مصطفى محمود أبو بكر, **إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره, ص90.

خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

2- وظائف وتأثيرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

2-1- وظائف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية وظائف متعددة إذ توفر ما يلي[1]:

- توفر الثقافة في المواقف القدرة على التصرف، وتهيئ أسباب التفكير، حيث تمد الفرد والجماعة بمجموعة من الأنماط السلوكية تحقق الحاجات.

- توفر الثقافة مجموعة من القوانين والنظم التي تتيح التعاون بين الأعضاء، لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم الوظائف تصب في قوالب معروفة، مما ينتج عنه تكيف مع المواقف.

[1] نور الدين مدوري، **"أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مدرسة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 78.

– توفر الثقافة الوسائل المختلفة التي تهيئ التفاعل داخل الجماعة، مما يهيىء قدرا من الوحدة يمنعها من السقوط في أنواع الصراع المختلفة.

– تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.

– تكسب الثقافة إفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك ان استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم...

2-2- تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك المنظمة والعاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وسلوك التنظيم ككل، وهناك العديد من أوجه هذا التأثير نوجزها فيما يلي:

– إن الثقافة التنظيمية تؤثر في توجهات المنظمة والعاملين، بحيث إنها تشكل قوة دفع نحو تحقيق الأهداف.

– مدى مشاركة أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة وتبنيها حيث عبر عن ذلك بالانتشار فكلما كان انتشار القيم بشكل كثيف أشار ذلك إلى قوة الثقافة التنظيمية.

– درجة المرونة التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا يعطي المنظمة والعاملين بها القدرة على التكيف مع الظروف خصوصا في عصرنا الحالي الذي باتت السمة الظاهرة فيه هي التغيير المستمر.

– إن الثقافة التنظيمية تساعد في إيجاد درجة من الالتزام حيث يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى أن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة من أجل جعل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا[1].

3– أهمية الثقافة التنظيمية في دعم وبناء إدارة المعرفة:

3–1– الثقافة التنظيمية ودعم إدارة المعرفة:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظمية ملائمة، كما أكدت Alavi et Al أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر– بشكل إيجابي أو سلبي– في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري على العلاقة التبادلية بينهما، اظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية،** 2008، ص 81.

في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين[1].

وهي أيضا عاملا أساسيا ومهما في دعم وتطبيق إدارة المعرفة، حيث أكد كل من Choi و Chong أن الدراسات التي قدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في تطبيق إدارة المعرفة، وفي نفس السياق أكدت Lucie Rivard أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة وبالمثل أكد Shaw.D أن نسب نجاح المشروعات هي كالتالي: 20% من النجاح = التكنولوجيا الصحيحة والأدوات المناسبة بينما 80% من النجاح = الثقافة التنظيمية المناسبة حيث إجراء تغيير ثقافي قد يكون الخطوة الأولى المطلوبة.في نفس المنحى يؤكد كل من Michailova Hutchings أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيرا عميقا في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتعليم التنظيمي. وعليه يبدو جليا أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتما لتشكل سلوكيات الأفراد تجاه مقاربة إدارة المعرفة لتنتقل من صورتها الضمنية إلى شكلها الصريح...أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا حيويا لقدرة المؤسسة على خلق القيمة بالاستفادة من أصول المعرفة[2].

---

[1] سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، **"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج دراسة حالة)"**، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد 84، 2010، ص 115.

[2] امحمد تقار، علي عبد الله، **"أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر"**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 16 مكرر (2019)، ص 105.

كما أنها أيضا "ترتبط بالتأثير الفعال على أداء الأفراد من جهة، والأداء الكلي للمنظمة من جهة أخرى من خلال وجود نظام اجتماعي ثابت يركز على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين في المنظمة.من جهة أخرى فإن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على تشارك ونقل المعارف بين العاملين في المنظمة... وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشكل عاملا حاسما لسلسلة العلاقات المتبادلة والتفاهمات المشتركة بين العاملين في المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية نقطة الانطلاق لنجاح عمليات تشارك المعرفة وتخزينها وتطبيقها، والذي بدوره يقود إلى تحقيق النتائج المرغوبة والأهداف المطلوبة"[1].

3-2- الثقافة التنظيمية وبناء إدارة المعرفة:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.وفي دراسة أجريت على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقاد سائد ومؤكد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية[2].

---

[1] كندة ديب، علي البهلول، **"الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 43، سوريا، 2017، ص49.

[2] بسام أبو حشيش، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"**، مجلة جامعة الأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد رقم 25، العدد 1، 2011، ص 126.

وتأسيسا على ما سبق، فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك لأسباب ذكرها حسن يوسف عبد الستار على النحو التالي:

- عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة في المشاركة.

- نقص المهارات في أساليب إدارة المعرفة.

- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.

- نقص بتكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية.

- عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.

- عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية.

- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

3-3- تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة:بصفة عامة يوجد أربع طرق تأثر فيها الثقافة في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي[1]:

[1] علي عبد الهادي مسلم، **إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1-إن ثقافة المنظمة هي التي تصنع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة: فمثلا الثقافة السائدة في " **وكالة إعلانات**" غالبا ما تشجع وتعتبر المعرفة المرتبطة بالإبداع الإنساني أكثر أهمية من غيرها، في حين أن منظمة لتوزيع قطع غيار السيارات قد تنمو فيها ثقافة تقدر بشكل أكبر المعرفة المقننة المرتبطة بإدارة سلاسل الإمداد. وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها لكي يتعرفوا على كيف تضع الثقافة السائدة في منظماتهم افتراضات بشأن إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة هي:

أ- أن يتعرف المدير على كيف تضع ثقافة المنظمة الأولويات التي تدعم أو تتجاهل عملية إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة.فمثلا أيهما أهم أن يذهب الموظف لبرنامج تدريبي أو يمارس عمله اليومي المعتاد؟

ب- أن يحدد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجة للمنظمة، فمثلا ما الذي كان من الممكن أن يفعله مدير المبيعات بشكل مختلف إذا كانت مشاركة المعرفة من الأعراف الأساسية السائدة في ثقافة المنظمة.

ج- أن يوضح ما هي الأعراف والممارسات السائدة حاليا التي يمكن أن تكون معوقا للسلوكيات الجديدة المطلوبة؟ وأن يحدد ما إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوكيات المطلوبة وكيف؟

2- إن ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المنظمة والأفراد.فالثقافة هي التي تحدد أي معرفة تنتمي إلى المنظمة وأيها تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية.فعندما يطلب من الأفراد أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي، فإنهم يتجهون للشعور

بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يتحكمون فيها بمفردهم من قبل. وعادة ما تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية، وتشجع الأفراد على رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين حتى لو كانت للمنظمة إستراتيجية أعمال يتطلب نجاحها أن يشارك الأفراد ما يعرفونه مع الآخرين.ولذلك يجب أن تتوافر في المنظمة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد. وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها في هذا الشأن:

أ- أن يأخذ المدير في الاعتبار كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة.

ب- أن يحدد المدير إلى أي مدى تقوم الثقافة الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة.

ج- أن يحدد المدير السلوكيات الجديدة التي يمكن أن تعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلى تقدير المعرفة الجماعية.

د- أن يحدد المدير بشكل واضح الممارسات المطلوبة لتدعيم التوجه إلى مزيد من الاستخدام الجماعي للمعلومات.

3- إن ثقافة المنظمة تخلق سياقا للتفاعلات الاجتماعية: غالبا ما تضع الثقافة التنظيمية القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات. كما أنها تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة. فمثلا عندما لا يتوقع قسمين مثل البحوث والتطوير، والإنتاج التعاون والمشاركة المستمرة للمعرفة فيما بينها ولا

يصبح ذلك جزء من ممارستهم اليومية، فإنه لا يوجد سياق للتفاعلات الاجتماعية يدعم عمليات مشاركة المعرفة في المنظمة، ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذا السياق من خلال التصرفات التالية:

أ- تحديد الأعراف والممارسات التي تعتبر معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة مثل نتائج تقييم الأداء والمكافآت والحوافز وغيرها.

ب- تقديم دليل واضح يبيين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.

ج- تحديد الأعراف والممارسات التي يمكن أن تشجع التفاعلات المستمرة بين الأفراد.

د- تقديم حلول جماعية للمشكلات.

هـ- الحصول على المعرفة والخبرة المتاحة لدى الوحدات الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة.

و- التعلم من الأخطاء السابقة.

4- إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة: إن الفائدة النهائية للمعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية. والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا من خلال الحصول على المعلومات وتفسيرها في ضوء السياق السائد في المنظمة. والحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يعتبر نقطة البداية وليس نقطة النهاية في تقديم الابتكارات.ولذاك يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها. ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال التصرفات التالية:

أ- المناقشة المكثفة لكل ما هو استراتيجي ومهم للمنظمة وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.

ب- تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة، مع تيسير عملية مساهم جميع الأفراد عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة.

ج- التوصل إلى طرق لتحدي الافتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة. ففي عصر المعلومات والمعرفة يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر، ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب.فما تسبب في نجاح المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل. ولذلك يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى أفاق جديدة من الابتكار والإبداع.

ثالثا- إدارة المعرفة ورهان تطوير رأس المال البشري في المؤسسة الصناعية.

1- رأس المال البشري مكوناته، خصائصه وأهميته:

1-1-تعريف رأس المال البشري:

رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجئة وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في

منظمة أخرى[1]. كما انه "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة، والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون، وهو محرك الإبداع بالمنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة."[2] ،

ويعتبر رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكون يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة، ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين[3].

1-2- مكونات رأس المال البشري:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري، إلا أن معظمهم يجد أنها تنحصر في الخبرة، المعرفة، المهارات والقدرات وكذلك أفكار وإبداع العاملين.

كما أن البعض تناولها بحسب أهميتها بالنسبة لرأس المال البشري على النحو التالي[4]:

- **المعرفة Knowledge:** أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة أو عصر ثورة المعرفة بعد أن تداخلت أنواع المعرفة ومجالاتها في جميع جوانب الحياتية المعاصرة، وتعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة على أنها المادة الفاعلة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال.

[1] Black, S. E. & Lynch, L. M, "**Human capital investment and productivity''**, The American Economic Review, 86(2), 1996, pp 263-267

[2] Ehrenberg R and R Smith, **Modern labor economics: Theory and public policy**, New York: Pearson Education,11th Edition, Inc., USA, 2011,P 01

[3] عبد الله علي القرشي، **"الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"**، مرجع سبق ذكره، ص 474.

[4] سعد علي العنزي، حميد علي أحمد الملا، **"دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال"**، مجلة الدنانير، العدد 8، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2016، ص 391.

– **المهارات Skills:** يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة أو قادرا على تحسين الإنتاجية.وأن اكتساب المعرفة والمهارات هي أحد أكبر العوامل المحفزة لبرنامج تدريب الموظفين.ويتم الحصول على المعرفة والمهارات من خلال التدريب وتبادل الزيارات، والتفاعل مع الموظفين الآخرين.

– **القدرات Capabilities:** تؤكد العديد من الدراسات والاتجاهات البحثية المعاصرة بأن القدرات البشرية ستكون سلاحا استراتيجيا حرجا لمنظمات القرن الحادي والعشرين، إذ شهدت السنوات الأخيرة تحولا في اهتمامات الباحثين من الجوانب التشغيلية (الصلبة) إلى الجوانب الإنسانية (المرنة).وإذا كانت الدافعية هي أحد المتغيرات الحاسمة في تفسير الأداء، فإن القدرة عي المتغير الأهم في المعادلة وهي دالة للمعرفة والمهارات المكتسبة خلال المسار الوظيفي سواء كان من خلال التدريب الذي يعد منهجية نظمية للتأثير في الأدوار والسلوكيات أو من خلال التطوير وإعداد العاملين لأدوار جديدة أو التعلم ونشر المعرفة، وجميعها تسهم في إعادة صياغة ذهنية الإدارة والعاملين.

1-3-خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية[1]:

– يتكون الرأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب.

– المعارف والكفاءات تعد من المركبات الأكثر أهمية في الرأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسين هما:

[1] محمد دهان، **"الاستثمار التعليمي في الرأس مال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"**، دكتوراه علوم غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 25.

*رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.

* رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو بمهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.

– يتطلب اكتساب وتكوين الرأس المال البشري:

* استثمار موارد مالية.

* تخصيص وقت.

* وبذل جهد لذلك.

– يتطور الرأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.

– يتعرض الرأس مال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

– يختص الرأس مال البشري للشخص الذي يكتسبه.

– يعتبر الرأس مال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

كما ذكر الرشدان جملة من خصائص رأس المال البشري وهي[1]:

– أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.

[1] عبد الله الرشدان، **في اقتصاديات التعليم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص83.

– أن رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل يستهلك أيضا.

– أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.

– أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هماك الدوافع والبواعث والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا.

– لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.

– بوفاة الإنسان يتلاشى رأس المال البشري(باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معنيين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفايات أو خردة.

1-4 أهمية رأس المال البشري:

يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا وحركة المتغيرات العالمية، أن بدأت ظاهرة مختلفة في المنظمات وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق علية الأصول البشرية، إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها، كما أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالأصول البشرية أكثر من الأصول المادية،

لأن الإضافة والتعظيم في الأصول المادية يأتي بفعل توافر الأصول البشرية، وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري[1].

وتتجلى أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة المنظمات، كونه أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، ويساعد على الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لها، ففي ظل التقدم التكنولوجي، الذي يقلص من الوظائف التي تحتاج إلى معرفة وتتمثل بمزيج الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات، تتبلور أهمية رأس المال البشري من خلال الآتي[2]:

- أنه أحد المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- يساعد على خلق المعرفة الجديدة.
- يعد هو المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
- يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن.
- له تأثير على الشركاء، والمالكين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

[1] نغم حسين نعمة، **"بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنافسية"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 3، العدد 16، 2010، ص 3.

[2] غني دحام تتاي الزبيدي، آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، **"دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزراة النفط العراقية"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، عدد 38، 2016، ص 273.

وتظهر أهمية رأس المال البشري في المؤسسات من خلال النقاط التالية[1]:

– زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء جيد؛

– زيادة رضا الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بتقديم خدمات جيدة لهم؛

– تحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة وتجسيد هذه المعارف سواء كانت منتجات جديدة أو عمليات أو خدمات.

– تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فوجود رأس مالي بشري في المؤسسة يعتبر بحد ذاته ميزة تنافسية نظرا لما يمتلكه من معارف ضمنية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

2– دور رأس المال البشري في تعظيم قيمة المؤسسة.

أضحى نجاح المؤسسة الصناعية، تطورها واستمرارها أو فشلها وانتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة، وفي تقرير مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE لعام 1998، اعتبر رأس المال البشري ضمان الأمان والنجاح[2].

إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية أو المقاربة الاقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة ومعالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب والفقر،

[1] ربيحة قوادرية، **مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل،–فرع جنرال كابل بسكرة"**، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 33.

[2] عزيز دحماني، **"مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك"**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ويفتح آفاقا جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري تتجاور اعتبار الإنسان عامل إنتاج فقط إلى اعتبار الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، معارفه وخبراته، ويعتبر استقطابه بالتالي مجال استثماري أي يتحتم تحقيق نتائج ايجابية لتغطية وتعويض النفقات المستثمرة.

وكنتيجة للأهمية المتزايدة لرأس المال البشري خاصة في الشركات القائمة على المعرفة، جعل هذه الأخيرة تعمل على ربط علاقات مع رأس المال البشري بالتركيز على الجوانب التالية[1]:

- **استقطاب أفضل للموارد البشرية:** وتتطلب أن تكون الشركة ذات اتجاهات ايجابية إتجاه الأفراد الخارجيين، وأن تدرك احتياجاتها واختياراتها، وتعتمد على نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد، وتركز عملياتها على ثقافة جوهرية أساسها الاحتفاظ بالأفراد واعتبارهم زبائن دائمين لها.

- **تحفيز رأس المال البشري:** وذلك من خلال التطوير والتشجيع واعتماد برامج تدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل الشركة من جهة أخرى، وكذا ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

- **المحافظة على أفضل العاملين:** وهو ما يتطلب إعداد برامج التمكين الإداري، وأساليب إدارية تقوم على الثقة، وتبادل الاستشارات، والربط بين رسالة الشركة وقيم الأفراد الشخصية.

- **إيجاد بيئة التعلم:** وهي البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة والتي تتجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري والمتمثلة في انتقال وتحول موظفيها للعمل بشركات أخرى.

---

[1] صالح مفتاح ، فريدة معارفي، **الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها**، المؤتمر الدوالي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 افريل 2013، ص 457.

3- تنمية واستقطاب رأس المال بشري في المؤسسة.

هناك أهم الجوانب التي تهتم المنظمة بها لتنمية راس المال البشري وهي[1]:

- **استقطاب أفضل للمواهب البشرية:** أي تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار واستقدام عاملين جدد وتوفير أسس التعليم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة للعاملين.

- **إغناء رأس المال البشري:** وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المعرفة.

- **المحافظة على العاملين المتميزين:** ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- **إيجاد بيئة التعلم:** تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذي يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى، لذلك لا بذ من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد اللذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة وتقنيات مختلفة.ونتيجة لذاك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين

[1] يوسف بسام عبد الرحمان، **"أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 7.

بها واللذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم[1].

أن المنظمة ستحقق ما تسعى إليه في حالة قيامها ب[2]:

– تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها.

– تحديد الاحتياجات التدريبية، وإتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين.

– تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين.

– ضمان أن الترشيق أو التسريح لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.

– اختيار العاملون الذين يمكن ضمهم بفرق مشروعاتية بشكل أكثر فاعلية.

– تعليم العاملون ان يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو كتلة من المهارات، مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.

– القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب.

---

[1] إناس اللوزي وآخرون، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز "مؤشرات ومعايير قياس الأداء العربي،** المؤتمر الدوالي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22–25 افريل 2013، ص 229.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 212.

4 –أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة[1]:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة تحسين عملية التعلم لدى العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة.حيث يسمح التعلم بالمعرفة للمنظمة بالنمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات، الأخرى ومن هنا بدأ ظهور المنظمات المتعلمة.

الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا ما يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة:

– توسيع الخبرات لدى العاملين.

– دعم وزيادة رضا الزبائن.

– زيادة الربح والعوائد.

بالإضافة إلى الآثار التالية:

[1] هندة مدفوني، **"الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية"**، دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017، ص 142.

- **أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:** تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

- **أثر المعرفة على موائمة العاملين:** إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يتفاجؤا من التغيرات التي تحدث مستقبلا، وهذا ما يساعد العاملين أيضا للاستجابة لهذه التغيرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

- **أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:** من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

- تهيئة أفضل للعاملين مع التغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور برضا أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

- **تأثير القيمة المضافة على العاملين:** تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهبي وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

- **تأثير القيمة المضافة على العاملين:** إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشري عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إبلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية احد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

يلعب رأس المال البشري دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها بشكل العام، لذا وجب تذليل كامل العقبات التي تقف عائقا أمام المؤسسات وتحول دون مواكبتها للتطور والتغيير وتنمية رأس مالها البشري، بالاعتماد على أساليب وأدوات إدارة المعرفة في استغلال البيانات والمعلومات لتحسين مخرجاتها واستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والبيانات.

رابعا- إدارة المعرفة وبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

1- الميزة التنافسية، التعريف، الأهمية، والخصائص:

1-1- تعريفها:

تعرف بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"[1].إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج سواء كان صناعي أو خدمي مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين[2]. ولقد عرفها **Michel Porter** على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة أن تخلقها لزبائنها إذ يمكن أن تأخذ أشكال أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة[3].

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[2] أحمد بن عيشاوي، **"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"**، دورية الباحث، العدد 4، عمان، 2006، ص 25.

[3] Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris,1999, p: 08.

1-2- الأهمية:

للميزة التنافسية بالغ الأهمية للمنظمات مهما كان نوعها، فهي لا تعمل على تطورها فحسب بل على تفوقها، استمرارها واستقرارها أيضا في محيطها، كما أشار لذلك الغالبي وإدريس[1]:

1- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

2- تجعل المنظمة تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه لعملاء، أو الاثنين معا.

3- تسهم في تأثير إيجابي من مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار التعامل وتطويره.

4- تعطي حركة ديناميكية للعليات الداخلية للمنظمة، لأن الميزة التنافسية تستند إلى موارد المنظمة وقدراتها.

1-3- الخصائص:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي[2]:

1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، **وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 308.

[2] المرجع نفسه، ص 309.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

2- أبعادها الميزة التنافسية، أهدافها وأساليب تحقيقها.

2-1- أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويتوفر تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما[1]:

- **القيمة المدركة لدى لعميل:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفه الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

[1] سعيدة بوسعدة، **"الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال"**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجد 14، العدد 19، 2018، ص 291.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها، فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

- **التميز:** تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية.

الموارد المالية: يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص مع الآخرين.

الموارد المادية: تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

الموارد البشرية: فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

الموارد التنظيمية: تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.

2-2- أهدافها:

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد[1]:

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة **Motorola** التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة **Appel** التي قامت بابتكار أول حاسب شخصي.

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 104.

– دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات.

– تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

2-3 أساليب تحقيقها:

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز على الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية[1]:

– **الكفاءة المتفوقة Superior Effciency:** فالمنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة.

– **الجودة المتفوقة Superior Quality :** إن تحقيق المنظمة لمستوى عال من الجودة في منتجاتها وخدماتها، سوف يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، والبقاء والاستمرار مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

– **الإبداع المتفوق Superior Innovation:** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل

[1] عبد الغفور صالح عبد الحكيم، **"متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 32.

بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز.

- الاستجابة المتفوقة لحاجة الزبون Superior Customer Responsiveness:

تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

3- مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية:

أبرز العديد من المؤلفين أهمية المعرفة كأصل غير ملموس.وقد أوضح (1996) سباندر Spender و Teece تيك(1998) أهمية الأصول غير الملموسة للحصول على مزايا تنافسية، أي الأصول غير الملموسة كأساس رئيسي للمنافسة والتمايز في العديد من القطاعات. ومع ذلك، فإننا نعتبر أنه يجب التمييز بين المعرفة الإستراتيجية وغير الإستراتيجية، أي المعرفة التي لها آثار مهمة على الحصول على مزايا تنافسية. حيث يعتبر هذا المنظور الأصول الإستراتيجية مجموعة من الموارد والقدرات التي يصعب تسويقها وتقليدها واستبدالها وتكون مستدامة[1].

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية

[1] Juan, C. &Merceds, "**Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage''**, Journal of knowledge management, vol 10,no 04,2006, p 103.

المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات[1].

4- إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

يشير وارنر وويتزال **Warner وWitzel** إلى أن إدارة المعرفة يمكن استعمالها داخل المنظمة لتنفيذ العديد من المهام والنشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث والتطوير استنادا إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة ودعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل للنشاطات المعرفية، فضلا عن تحليل عملية نقل المعرفة وتبادلها وإعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل، وأخيرا تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة وإجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة[2].

كما استعمال البيانات والمعلومات دور كبير في الحصول واكتساب ميزة تنافسية تميزها المؤسسة عن باقي المؤسسات الصناعية. ويتضح دور نظم المعلومات في قدراتها على تحليل قوى المنافسة الخمسة الواردة في نموذج Porter (1.تهديد الداخلين الجدد،2. قوة الموردين، 3.قوة المشترين4.تهديد البدائل5.التنافس بين المتنافسين الحاليين)، وتقديم معلومات ذات قيمة مضافة

[1] الأمين حلموس، **"دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بالأغواط"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 192.

[2] عباس مزعل مشرف، **"إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"**، مجلة آداب الكوفة، العدد 1، 2008، ص 234.

عن جميع هذه المتغيرات، إن نظم المعلومات التي تنجح في تقديم معلومات متكاملة عن قوى المنافسة الخمسة، وعن متغيراتها المهمة وتأثير هذه المتغيرات على المنظمة، الصناعة والسوق سوف توفر للمديرين التنفيذيين فرص تكوين رؤية فهم مشكلات المنظمة، ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة للأعمال[1].

[1] عتيقة بن طاطة، **"أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر"**، دكتوراه في التسيير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تمسان، الجزائر، 2017، ص 91.

خلاصة الفصل:

ما نستطيع استخلاصه من هذا الفصل هو أن المؤسسة الصناعية هي بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية، تستخدم لتحقيق غرض معين أو هدف معين، يتوقف نجاحها على التبادلات بين عناصرها المادية والبشرية، وتشكل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني والتنمية الشاملة حيث تساهم في تنويع مصادر الإنتاج والدخل ونجاحها يتوقف على مواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية ومدى قدرتها على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح بخلق ميزة تنافسية ورفع مستوى أدائها.

وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية، قد يكون تأثيرها إيجابيا وقد يكون سلبيا على مختلف العمليات والأنشطة المنظمية والعلاقات المتبادلة، لهذا فإن امتلاك ثقافة تشاركية يعزز تدفق المعلومات ويدعم توليد المعرفة ونقلها والتشارك فيها. فثقافة المنظمة هي تحدد ماهية المعرفة المهمة والمفيدة للمؤسسة، وهي أيضا التي تحدد كيف تكون العلاقة بين المعرفة التي يمتلكها الفرد والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

كما استخلصنا في هذا الفصل أن رأس المال البشري محرك الإبداع والإبتكار ومصدر للميزة التنافسية وموردا للقيمة الغير ملموسة، يؤثر مباشرة في أداء المؤسسة لما يملكه من معرفة، مهارة، خبرة ومؤهلات، يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويتطور بالاستعمال والتكوين والتعليم. ونجاح المؤسسة رهين بنوعية العنصر البشري لذا تعمل بتطبيق إدارة المعرفة على استقطاب أفضل العاملين خاصة المتميزين منهم وتقوم بتحفيزهم وتعليمهم والمحافظة عليهم، وتهيئهم مع التغيرات المستجدة من خلال التدريب لزيادة قدرتهم في معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة.

ليتبين لنا في الأخير أن للميزة التنافسية دور في استقرار المؤسسة الصناعية واستمرارها، تساهم بالحركية التي تضفيها وباستغلال الموارد والإمكانيات(مادية ومالية) والمعرفة التي تمتلكها في تحقيق أداء جيد بحصول المتعاملين على منتج ذو قيمة أعلى تتضمن السعر والجودة أحسن من باقي المنافسين، ويعد التجديد أهم أسسها كما أن لإدارة المعرفة دور كبير في حصول واكتساب المؤسسة على ميزة تنافسية لما تقدمه من بيانات ومعلومات حول السوق والمنافس والفرص المتاحة تساهم في بناء إستراتيجية واضحة وقوية تميزها عن باقي المؤسسات الصناعية.

الفصل الخامس

تمهيد:

بعد انتهاء الباحث من عرض الجانب النظري سنقوم في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي سنتعرف من خلالها على المنهج المتبع في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، كما سنتعرف على مؤسسات ميدان البحث بالإضافة إلى أدوات المستخدمة في جمع البيانات وهيكل الاستبيان، لنقوم في الأخير بالمعالجة الإحصائية باستعمال برنامج للتحليل الإحصائي، لنبين صدق وثبت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

1- منهج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر من خلال بحثنا في بعض مؤسسات المنطقة الصناعية لولاية سطيف حيث قمنا باختبار فرضياتنا، باستعمال المنهج الوصفي التحليلي ولأجل ذلك استخدمنا مجموعة من الأدوات منها الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه وبعد ذلك تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** إصدار **23**، للخروج بنتائج حول موضوع الدراسة.

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المنطقة الصناعية لولاية سطيف وبالضبط على مستوى ستة (05) مؤسسات هي: مؤسسة فادارکو faderco لصناعة المنتجات القطنية، مؤسسة CALPLAST لصناعة لبلاستيك والمطاط، مؤسسة K-PLAST CABLES لصناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة IRIS لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية- وحدة إنتاج الثلاجات، وأخيرا المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC – وحدة المدخرات بسطيف.

2-2- الحدود الزمنية:

استغرقت الدراسة الميدانية مدة السنة كاملة، بداية بالتقرب من غرفة التجارة والصناعة بسطيف لأجل إفادة الباحث بإحصائيات حول المؤسسات الصناعية المتواجدة في إقليم المنطقة الصناعية تحديدا بتاريخ **18 سبتمبر 2018** ثم قيام الباحث بزيارات استكشافية للمنطقة الصناعية بعد حصولنا على ترخيص لإجراء بحث ميداني أين التقى الباحث ببعض مسؤولي المؤسسات المعنية بالدراسة.

لتنطلق عملية توزيع استمارات البحث وإجراء مقابلات مع المبحوثين نهاية العام **2018** إلى غاية **26 جوان 2019** تاريخ استرجاعها نهائيا، ثم قيامنا بإجراء مقابلات مع بعض مسؤولي مختلف المؤسسات ميدان الدراسة في شهر ديسمبر **2019** وشهري جانفي وفيفري من سنة 2020.

3- مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسات المنطقة الصناعية لولاية سطيف، ولتعذر دراسة جميع المؤسسات بالنظر إلى عددها الكبير قمنا باختيار خمسة منها (05) بطريقة عرضية واستندنا في اختيارها إلى طبيعة الدراسة، حيث قام الباحث بزيارات ميدانية للمنطقة الصناعية على مراحل ليقع اختياره على هذه المؤسسات لاستجابتها واهتمامها بالبحث حيث قامت باستقبالنا وقدمت يد العون والتسهيلات اللازمة وأفادت الباحث بالمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، كما ركزنا في اختيارها أيضا على بعض المعايير من بينها عدد العمال ومستوى النشاط، ومدى اعتمادها على التكنولوجيا والطرق والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة والتسيير.

- تصميم عينة البحث:

ركزت الدراسة في اختيار عينة شملت جميع الإطارات العاملة في المؤسسات الخمس المذكورة والبالغ عددهم **156** أي المسح الشامل لجميع الإطارات، حيث قمنا بتوزيع **156** استمارة تم استرجاع في الأخير **112** استمارة صالحة للتحليل.

4- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

4-1- مؤسسة IRIS لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية- وحدة إنتاج الثلاجات:

هي مؤسسة ذات الشخص الوحيد (**EURL**) أنشأت سنة **2007** وانطلقت في الإنتاج سنة **2009**، بلغ عدد العمال بها **547** عاملا، مهمتها الأساسية هي صناعة منتجات التبريد سعتها الإنتاجية قدرت بـ **340.000** ثلاجة في السنة مع متوسط إنتاج **28.400** ثلاجة شهريا.

تشمل وحدة إنتاج الثلاجات الورشات وخطوط الإنتاج التالية:

ورشة الطي، ورشة التشكيل بالحرارة، ورشة قبل المزج. بالإضافة إلى خطوط التجميع **CKD** (نظام التجميع الصناعي) وهو نظام التجميع من أجزاء مفككة بالكامل، وخط **SKD** (نظام التركيب الصناعي) نظام التركيب من أجزاء نصف مفككة، وخط الاختبار وخط التعليب أو الحزم.

4-2- مؤسسة CALPLAST:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة مساهمة (SPA)، فرع من المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC، أنشأت سنة 1980 مختصة في صناعة الصفائح المرنة والشبه جامدة عن طريق عملية الصقل، معتمدة من طرف **ISO 9001** إصدار مارس 2015، تعمل على تحقيق ما يلي:

- التكفل بمتطلبات الزبائن ورضاهم أيضا.
- العمل على تحسين جودة المنتجات.
- العمل على خفض التكلفة.

- الحفاظ على كفاءات عمالها وتنميتها.

- ضمان السير الحسن لمعدات الإنتاج.

4-3- مؤسسة فاداركو FADERCO لصناعة المنتجات القطنية سطيف1: هي شركة مساهمة (SPA) أنشأت سنة سنة 2012 وهي الرابعة على المستوى الوطني بعد ثلاث مواقع إنتاج للكاليتوس، واد السمار ومفتاح.استطاعت منتجاتها أن تلقى رواجا كبيرا في مدة قصيرة وواصلت هذه المؤسسة في التطوير لتتجاوز الحدود الجغرافية وتقتحم السوق المغاربية والإفريقية، تعمل على 05 خطوط إنتاج، وما يقارب **650** عامل.

4-4- مؤسسة K-PLAST CABLES:

هي مؤسسة فرعية من مجموعة **K-PLAST** معتمدة من طرف **ISO 9001** إصدار **2015** بالإضافة إلى بعض المؤسسات العالمية المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية كشركة **KEMA**، أنشأت سنة 2014 مختصة في صناعة وتسويق الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والضغط المتوسط والعالي والضغط العالي جدا، بإنتاج يطابق المواصفات العالمية.

تعمل هذه المؤسسة على أن تكون رائدة ومعروفة في مجال عملها، ومهمتها هي أن توفر لعملائها حلول طاقوية وصناعية في جميع قطاعاتها.وكذلك هي ملتزمة بالاستثمار مع المتعاونون وإيجاد موقع للنمو المستدام على المدى البعيد.من مقوماتها هي:

- الابتكار(البحث والتكنولوجيا).

- روح الفريق.

- إضفاء الولاء والالتزام.

- المسؤولية.

- رضا ووفاء الزبون.

- جودة المنتجات والخدمات.

4-5- المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC - وحدة المدخرات بسطيف: هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم Spa تختص بصناعة بطاريات السيارات أنشأت سنة 1983 نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء ولإلكترونيكSONELEC ، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف.

5- أدوات جمع البيانات:

5-1- الملاحظة:

استعنا في بحثنا بالملاحظة بالمشاركة في كل مرة أتيحت لنا الفرصة لدخول مؤسسة من مؤسسات الدراسة، أو الالتقاء بالمبحوثين والإطلاع كذلك على الهيكل التنظيمي وبعض أنماط التفاعل بين العمال فيما بينهم ومع الزبائن والعملاء والتي أعطتنا رؤية جديدة لم نكن لنعرفها واستعنا بها في التحليل وفي الوصول إلى النتائج.

5-3- المقابلة:

للمقابلة أهمية كبيرة في جمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة قد لا نتمكن من جمعها عن طريق الاستبيان، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في تفسير وشرح الكثير من الأسئلة خاصة المبهمة منها.ويمكن تعريف المقابلة بأنها: " حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث) أو بين شخص(باحث) ومجموعة من الأشخاص، بغرض الحصول على

معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي"[1].

ولحرصنا على معرفة رأي المبحوثين من مختلف جوانب الموضوع بحرية بغرض التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول كل الجزئيات التي تضمنتها دراستنا، وقصد الحصول على معطيات جديدة والكثير من التوضيحات حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات ميدان الدراسة، اعتمدنا على المقابلة كأداة مساندة وقام الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة ترتبط بفرضيات الدراسة وبإجراء جملة من المقابلات مع مسؤولين من مختلف المؤسسات ميدان الدراسة.

5-2- الاستبيان:

اعتمدنا في صياغة أسئلة الاستبيان بالاستعانة بالدراسات والبحوث السابقة في إدارة المعرفة والأداء، تم إعداده بشكل بسيط وبلغة مفهومة بناء على فرضيات الدراسة وأهدافها، لنقوم بعدها بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين للإحاطة بجميع أبعاد الموضوع.

في الأخير وبناء على النقاشات والتوصيات والملاحظات التي قدمها لنا الزملاء والأساتذة وحتى بعض المبحوثين بعد توزيع استمارات تجريبية قمنا بالتعديلات اللازمة وصياغة الاستبيان ليخرج في صورته النهائية.

[1] نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية العدد الثامن، جوان 2012، ص 96- 109، ص .99

6- هيكل الاستبيان:

تم بناء الاستبيان من خلال فرضيات الدراسة والذي تضمن **44** سؤالا موزعة على خمسة (05) محاور كما يلي:

محور البيانات الشخصية: ويضم الأسئلة من **01- 05.**

المحور الأول: وهو المحور الخاص بإدراك المؤسسة الصناعية لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء، ويضم الأسئلة من **06-12.**

المحور الثاني: وهو المحور المتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة لبناء المعرفة في المؤسسة الصناعية ومستوى الأداء، ويضم الأسئلة من **13-22.**

المحور الثالث: يبحث في العلاقة بين إدارة المعرفة وجذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بم يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية ويضم الأسئلة من **23- 33.**

المحور الرابع: ويبحث في العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية، ويضم الأسئلة من **34- 44.**

7- المعالجة الإحصائية للبيانات:

اعتمدنا في تحليل بيانات الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** إصدار **23.** حيث مررنا بمجموعة من المراحل هي:

- بداية قمنا بترميز الإجابات وتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية.

- تفريغ البيانات المتحصل عليها في برنامج SPSS.

– بعد معالجة البيانات نقوم باستخراج النتائج وتوظيفها في التحليل والتفسير في ضوء النظريات التي أوردناها في دراستنا من جانبها النظري.

7–1– فئات الاستبيان:

بهدف معرفة الاتجاه العام لآراء الفئة المستهدفة حول الأسئلة الواردة في الاستبيان فقد تم الاعتماد على المقياس الثنائي والثلاثي بالإضافة إلى مقاييس أخرى تعتمد على أجوبة مقترحة من 3 إلى 5 اقتراحات نظرا لطبيعة موضوع الدراسة. كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(02): درجات المقياس الثنائي للدراسة.

التصنيف	نعم	لا
الدرجة	1	2

جدول رقم (03): درجات المقياس الثلاثي للدراسة.

التصنيف	نعم	إلى حد ما	لا
الدرجة	1	2	3

– تشكيل فئات الاستبيان للمقياس الثنائي:

1– حساب المدى: (أعلى قيمة في المقياس – أقل قيمة) أي 2–1= 1.

2– حساب طول الفئة: (بقسمة المدى على درجات المقياس) أي 1 ÷ 2 =0.5.

3– تحديد الفئات: فئة 1: [1– 1.49] تشير إلى الإجابة نعم.

فئة 2: [1.50– 2] تشير إلى الإجابة لا.

4- حساب المتوسط الفرضي: ويتم حسابه بقسمة مجموع البدائل على عدد البدائل كما يلي:

3 ÷ 2 = 1.5.

- تشكيل فئات الاستبيان للمقياس الثلاثي:

1- حساب المدى: 3-1= 2.

2- حساب طول الفئة: 2 ÷ 3 =0.66.

3- تحديد الفئات: فئة 1: [1- 1.65] تشير إلى الإجابة نعم.

فئة 2: [1.66- 2.31] تشير إلى الإجابة إلى حد ما.

فئة 3: [2.32- 3] تشير إلى الإجابة إلى لا.

4- المتوسط الفرضي: 1+2+3 ÷ 3 = 2.

- تشكيل فئات الاستبيان للمقياس الرباعي:

1- حساب المدى: 4-1= 3.

2- حساب طول الفئة: 3 ÷ 4 =0.75.

3- تحديد الفئات: فئة 1: [1- 1.74]

فئة2: [1.75- 2.49]

فئة3: [2.5- 3.24]

فئة4: [3.25- 4]

4- المتوسط الفرضي: 1+2+3+4 4 = 2.5.

- تشكيل فئات الاستبيان للمقياس الخماسي:

1- حساب المدى: 5-1= 4.

2- حساب طول الفئة: 4 ÷ 5 = 0.8.

3- تحديد الفئات: فئة1: [1- 1.79]

فئة2: [1.8- 2.59]

فئة3: [2.6- 3.39]

فئة4: [3.4- 4.19]

فئة5: [4.2- 5]

4- المتوسط الفرضي: 1+2+3+4+5 ÷ 5 = 3.

7-2- صدق وثبات الاستبيان:

7-2-1- صدق الاستبيان:

قبل توزيع الاستبيان على الفئة المبحوثة قمنا بما يلي:

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل الحصول على التوجيهات والتوضيحات اللازمة.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الذين قاموا بتوجيهنا وباقتراح بعض التعديلات التي مسّت شكل ومضمون الاستبيان.

– إجراء التعديلات بناء على الآراء والتوصيات من طرف الأستاذ المشرف ومجموعة المحكمين لنخرج بشكله النهائي.

– في الأخير تم توزيعه على عينة الدراسة.

7-2-2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان مدى تناسق عباراته، ومدى إمكانية حصولنا على نفس النتائج أو نتائج مشابهة في حالة توزيعه على نفس العينة وتحت نفس الظروف. وللتأكد من ذلك قمنا بقياس الاختبار بالاعتماد على معامل **ألفا كرونباخ** الذي يعد أكثر مقاييس الثبات عملية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(04): يبين معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	علاقة إدراك المؤسسة الصناعية لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء	07	0.709
02	علاقة تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة في المؤسسة الصناعية بمستوى الأداء	10	0.775
03	علاقة إدارة المعرفة وجذب واستقطاب رأس مال بشري وأداء المؤسسة الصناعية	11	0.717
04	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية	11	0.731
الاستبيان ككل.		**39**	**0.831**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات محاور الدراسة الأربعة يزيد عن الحد الأدنى لمدى وجود اتساق بين عبارات الاستبيان وهو 60%، وأن معامل ثبات جميع

عبارات الاستبيان ككل هو α= 83.1 % هذا ما يؤكد تميز الإستبيان بدرجة عالية من الثبات ما يمكننا من الاعتماد عليه كأداة للتحليل من أجل اختبار الفرضيات.

7-3- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

نقوم في هذا العنصر بقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معاملات إرتباط بيرسون Pearson بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وبما الأسئلة من 1-5 تتعلق بالبيانات الشخصية البيانات تطرقنا من خلالها إلى خصائص عينة الدراسة، سنبدأ بالاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول وبالسؤال رقم **06.**

7-3-1- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يبين الجدول الموالي معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور (إدراك المؤسسة الصناعية لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء) مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(05): يبين الاتساق الداخلي لفقرات محور (إدراك المؤسسة الصناعية لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء).

الرقم	الفقــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟	0.735	0.000
07	هل تقوم المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها؟	0.692	0.000
08	هل تعمل المؤسسة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات؟	0.711	0.000
09	في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟	0.752	0.000
10	في رأيكم على ماذا يجب أن تركز مؤسستكم لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها؟	0.508	0.000
11	ما هي المراحل التي يتم فيها تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسستكم؟	0.611	0.000
12	ما هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة؟	0.635	0.000

*الارتباط **دال** عند مستوى دلالة 0.01 أي مستوى ثقة 99%.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بقياس إدراك المؤسسة الصناعية لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، فمعاملات الارتباط لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة وقوية نسبيا في مجملها، كما أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات كان أقل من 0.01، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه ومقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

7-3-2- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

يبين الجدول الموالي معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور (تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة في المؤسسة الصناعية ومستوى الأداء) مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم06: الاتساق الداخلي لفقرات محور (تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة في المؤسسة الصناعية ومستوى الأداء).

الرقم	الفقـرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	ما نوع الثقافة التنظيمية التي ترونها سائدة في مؤسستكم؟	0.642	0.000
14	هل تحرص مؤسستكم على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها؟	0.673	0.000
15	هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها؟	0.601	0.000
16	هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم؟	0.564	0.000
17	هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟	0.751	0.000
18	هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟	0.683	0.000
19	في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟	0.324	0.000
20	هل توفر المؤسسة أنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة ومن ثم مشاركتها؟	0.642	0.000
21	ما هي الغاية التي تسعى إليها مؤسستكم باستعمال إدارة المعرفة؟	0.375	0.000
22	في رأيكم هل يشكل تطبيق إدارة المعرفة إحدى أهم أولويات المؤسسة؟	0.682	0.000

*الارتباط **دال** عند مستوى دلالة 0.01 أي مستوى ثقة 99%.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بقياس تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة في المؤسسة الصناعية ومستوى الأداء متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، فمعاملات الارتباط لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة وقوية نسبيا في مجملها، ماعدا الفقرة رقم 15 و17 التي كان ارتباطها ضعيفا مع المحور والذي قدر بـ 0.324 و 0.375 على التوالي، كما أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات كان أقل من 0.01، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه ومقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

7-3-3- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

يبين الجدول الموالي معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور (علاقة إدارة المعرفة بجذب واستقطاب رأس مال بشري وأداء المؤسسة الصناعية) مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لفقرات محور (علاقة إدارة المعرفة وجذب واستقطاب رأس مال بشري بأداء المؤسسة الصناعية).

الرقم	الفقـرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
23	ما هي في نظركم أهم الموجودات المعرفية لدى مؤسستكم؟	0.429	0.000
24	هل تقوم المؤسسة بتحديد الفجوات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟	0.622	0.000
25	هل يساعد تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة في استقطاب عاملين خبراء في مجال تخصصها؟	0.505	0.000
26	هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟.	0.703	0.000
27	ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام؟	0.538	0.000
28	هل تعمل المؤسسة على تحديد وتلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها وتطوير أدائهم؟	0.619	0.000
29	هل تقوم المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم؟	0.528	0.000
30	هل تقوم المؤسسة بقياس رضا مستخدميها؟	00.540	0.000
31	هل تعمل المؤسسة على توثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها؟	0.677	0.000
32	هل تقوم مؤسستكم بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة؟	0.550	0.000
33	هل يتيح نظام التسيير المطبق في المؤسسة للعاملين معرفة بأهم المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال؟	0.577	0.000

*الارتباط **دال** عند مستوى دلالة 0.01 أي مستوى ثقة 99%.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بقياس علاقة إدارة المعرفة واستثمار رأس مال بشري بقدرات المؤسسة الصناعية متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، فمعاملات الارتباط لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة وقوية، كما أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات كان أقل من 0.01، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه ومقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

7-3-4- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

يبين الجدول الموالي معامل ارتباط كل فقرة من فقرات محور (تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية) مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(08): الاتساق الداخلي لفقرات محور (تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية).

الرقم	الفقــرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
34	هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟	0.491	0.000
35	في رأيكم ما هو الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟	0.301	0.001
36	هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟	0.629	0.000
37	هل تمتلك المؤسسة قاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة؟	0.637	0.000
38	هل تقوم المؤسسة باستعمال نظم إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة؟	0.605	0.000
39	هل تولي المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة ؟	0.648	0.000
40	هل تقوم المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق؟	0.450	0.000
41	هل تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة؟	0.408	0.000
42	هل يساعد نظام إدارة المعرفة المتبع المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك؟	0.583	0.000
43	هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة على الترويج للمنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة أكبر؟	0.613	0.000
44	تجدون أن تطبيق إدارة المعرفة يضيف بعدا ذا قيمة لمؤسستكم؟	0.534	0.000

*الارتباط **دال** عند مستوى دلالة 0.01 أي مستوى ثقة 99%.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن جميع الفقرات الخاصة بقياس تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية متناسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، فمعاملات الارتباط لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه موجبة وقوية نسبيا في مجملها، ماعدا الفقرة رقم 31 التي كان ارتباطها ضعيفا مع المحور والذي قدر بـ 0.301، كما أن مستوى الدلالة لجميع الفقرات كان أقل من 0.01، أي أنها صادقة لما وضعت لقياسه ومقبولة إحصائيا لإجراء الدراسة الميدانية.

الفصل السادس

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بعرض خصائص العينة ووصفها، ثم تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الدراسة الميدانية بتبويبها ومن ثم التعليق عليها وتفسيرها، لنكشف بعدها عن العوامل المؤثرة وكذلك جملة الارتباطات بين متغيراتها المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء في المؤسسة الصناعية في الجزائر، لنتمكن في الأخير من استخلاص مجموعة من النتائج تجيبنا على تساؤلات التي انطلقنا منها وتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

1- خصائص عينة الدراسة:

يمكن وصف عينة الدراسة كما يلي:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الجنس في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم:(09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	84	75
أنثى	28	25
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الذكور التي بلغت نسبتهم إلى 75 %، في حين كانت نسبة الإناث 25 % وهي نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بباقي المؤسسات الغير صناعية، ويمكن تفسير ذلك لطبيعة العمل في المؤسسات الصناعية وفي المنطقة الصناعية تحديدا وأيضا إلى العامل الثقافي للمجتمع الجزائري أو بالمنطقة، لكن تبقى هذه النسبة مرتفعة بالنظر إلى السنوات الماضية.

1-2 – توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي:

يبين الجدول الآتي المستوى العلمي للمبحوثين في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	18	16.1
جامعي	94	83.9
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى جامعي وهو ما عبرت عليه النسبة 83.9 %، في حين كانت نسبة من يثبتون مستوى الثانوي 16.1 %، ويمكن تفسير ذلك لطبيعة أفراد عينة الدراسة التي شملت فئة الإطارات دون غيرها، وهو ما يخدم دون شك أهداف البحث حيث نتوقع استيعاب أكثر لأسئلة الإستبيان حتى تكون إجاباتهم أكثر مصداقية.

1-3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة:

يبين الجدول التالي خبرة المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	26	23.21
من5 إلى 15 سنة	55	49.10
أكثر من 15 سنة	31	27.67
المجموع	**112**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من الجدول أن نسبة 49.10% من المبحوثين لديهم خبرة ما بين 5 سنوات و15 سنة، تليهم نسبة 27.67% ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة، وتأتي في الأخير نسبة 23.21% التي تمثل خبرة المبحوثين الذين لا تتجاوز خبرتهم 05 سنوات.

مما يعني أن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة كبيرة في الميدان، والإجابات التي يدلون بها تكون حتما أكثر مصداقية ونستطيع تبنيها في الوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة.

1-4- توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة:

يبين الجدول وظيفة المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
شؤون مالية وإدارية	23	20.53
تصنيع	30	26.78
تسويق ومبيعات	19	16.96
بحث وتطوير	11	9.82
تخطيط ورقابة	14	12.5
أخرى تذكر	15	13.39
المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

توزعت وظائف المبحوثين حسب الجدول أعلاه بين مختلف التخصصات ولم تقتصر على تخصص دون الآخر، كوننا قمنا بالمسح الشامل لجميع إطارات المؤسسات ميدان الدراسة، حيث جاءت وظيفة التصنيع في المقدمة بنسبة **26.78 %** كون مجتمع الدراسة يختص بالصناعة، لتحل وظيفة الشؤون المالية والإدارية ثانيا بنسبة **20.53%**، ثم التسويق والمبيعات بنسبة **16.96%**، لتبقى الوظائف أخرى تقريبا بنسب متقاربة لنجد وظيفة التخطيط والرقابة **12.5%** والأبرز في هذا الجدول هي وظيفة البحث والتطوير بنسبة **9.82%** وهي نسبة لا بأس بها خاصة

إذا كان الهدف الأساس منها تطوير مخرجات المؤسسة الصناعية، أما باقي التخصصات فكانت بنسبة **13.39**% تمثلت في القيام بمهام الأمن والوقاية، الصيانة والبيئة.

1-5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق نشاط المؤسسة(الأسواق):

يبين الجدول التالي نطاق نشاط المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(13): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نطاق نشاط مؤسساتهم.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
محلي	18	16.10
إقليمي	22	19.60
دولي	72	64.30
المجموع	**112**	**100**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته **64.30%** من مؤسسات التي يعمل بها المبحوثين نطاق نشاطها دولي أي أنها تقوم بتصدير منتجاتها إلى الخارج وهي في الغالب دول إفريقية كالسنغال وكوت ديفوار ومالي، بينما ما نسبته **19.60%** منها كان نطاق نشاطها إقليميا مع الدول الجارة وهي ليبيا وتونس وموريتانيا، لتأتي في الأخير نسبة **16.10%** منها تسوق منتجاتها على المستوى المحلي أي داخل الجزائر، ويمكن تفسير ذلك أن الجزائر شهدت في السنوات الأخيرة تجسيد استراتيجية التصدير وتشجيعها خاصة مع الدول الإفريقية للمساهمة في تنويع الصادرات وخلق الثروة والقيمة المضافة خارج المحروقات.

2-عرض وتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:

2-1 عرض وتحليل وتفسير فقرات الاستبيان.

عرض وتحليل فقرات المحور الأول: إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء.

جدول رقم (14): يبين مدى قيام المؤسسة بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير.

هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟			كا2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	ت	%			
نعم	58	51.78	18.018	2	0.000
إلى حد ما	31	27.67			
لا	23	20.53			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **18.018** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكررات المتوقعة في إجابات المبحوثين في مدى قيام مؤسساتهم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير، حيث أجاب أغلبية الإطارات المبحوثة بسبته **51.78%** بنعم أي أن مؤسستهم تقوم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة، بينما أجاب ما نسبته **27.67%** بـ إلى حد ما، وما نسبته **20.53%** من المبحوثين بـ لا.

ويمكن تفسير ذلك بوجود مخبر مراقبة المنتج على مستوى المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة كما أن البعض منها يقوم بعمليات لتطويره، ومن خلال مقبلاتنا مع المبحوثين وجدنا أن مؤسساتهم تقوم بإخضاع منتجاتهم في المخابر لعدة اختبارات من بينها فحص للجودة بالاعتماد على معايير معينة للحفاظ على صحة المستهلكين، أو بإخضاع المنتج إلى عدد من التجارب بغرض التطوير بالاستجابة مثلا إلى المتعاملين أو الزبائن، كما يمكن تفسير نتائج الجدول أيضا بالنسبة للذين أجابوا بـ إلى حد ما ولا بأن ليست جميع مؤسسات تقوم بإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير بل تكتفي بالرقابة بأن يكون المنتج الأخير مطابق لنفس المعايير المعدة مسبقا.

جدول رقم (15): مدى قيام المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها.

هل تقوم المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها؟			كا2 Chi-Square	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Asymp.Sig
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	66	58.92	34.946	2	0.000
إلى حد ما	29	25.89			
لا	17	15.17			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **34.946** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مدى قيام المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها

والاستفادة منها، حيث أن أغلبية الإطارات المبحوثة أجابت بنعم بنسبة **58.92%**، بينما أجاب ما نسبته **25.89%** بـ إلى حد ما تقوم المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات، أما ما نسبته **15.17%** فأجابوا لا.

ويمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأن معظم المؤسسات الصناعية تقوم بتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها بحكم أنه بدون نظام فعال للمعلومات لا تستطيع المؤسسات النجاح وهي في معظمها بيانات وسجلات وتقارير، فمن خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن مؤسساتهم تقوم بتوفير وتنظيم معلومات حول المنتج والمخزون والسوق والمتعاملين والزبائن، بالإضافة إلى معلومات حول الأفراد والآلات وطبيعة كل مهمة داخل المؤسسة والوسائل المستعملة، بدء من الموظف البسيط إلى أعلى رتبة داخل المؤسسة وكذلك للتنسيق بين الوظائف.

جدول رقم (16): مدى قيام المؤسسة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

هل تعمل المؤسسة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	77	68.75	68.054	2	0.000
إلى حد ما	27	24.10			
لا	8	7.14			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **68.054** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين في مدى عمل المؤسسة على تطبيق تكنولوجيا

المعلومات، حيث أن ما نسبته **68.75%** منهم أجابوا بـ نعم أي أن المؤسسة تقوم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، بينما أجاب **24.10%** منهم بـ إلى حد ما، أما ما نسبته **7.14%** فقد قاموا بنفي ذلك والإجابة بـ لا.

يتضح لنا أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابت بنعم هذا يعني أن جميع المؤسسات الصناعية تقريبا تقوم بتطبيق تكنولوجيا المعلومات لأهميتها وحاجة كل مؤسسة لها كونها تسهل تدفق المعلومات ونقلها وتبادلها وتوزيعها بين مختلف وحدات وأفراد المؤسسة بالإضافة إلى سرعة معالجة البيانات وتخزينها والمحافظة عليها.

جدول رقم (17): مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	77	68.75	65.482	2	0.000
إلى حد ما	24	21.42			
لا	11	9.82			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **65.482** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ نعم بنسبته **68.75%**، و **21.42%** منهم أجابوا بـ إلى حد ما، بينما أجاب ما نسبته **9.82%** بـ لا.

ويمكن تفسير هذه النتائج كون إدارة المعرفة اليوم تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الصناعية فبفضلها تتمكن المؤسسة من تحديد المعرفة المطلوبة لتحافظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق واعتماد هيكلة أكثر مرونة، ومن خلال الإجابات التي تحصلنا عليها يجد الإطارات من المبحوثين أنه لا يمكننا التحكم في الكم الهائل من المعلومات المتوفرة واستغلالها دون اللجوء إلى تنظيمها عن طريق إدارة المعرفة، وفي الجدول الموالي (الجدول رقم:18) سنتعرف أكثر على أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمبحوثين.

جدول رقم (18): أين تكمن أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

أين تكمن أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
إنتاج معرفة جديدة	14	18.18	4.740	5	0.448
الاعتماد عليها في صنع القرار	16	20.77			
إدخال تحسينات على المنتج	17	22.07			
تشجيع القدرات الإبداعية	10	12.98			
مواجهة التغيرات في بيئة غير مستقرة	12	15.58			
الاستفادة من الموجودات وإيجاد إيرادات جديدة	8	10.38			
المجموع	**77**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **4.740** بدرجة حرية مقدارها **5** ومستوى الدلالة **0.448** وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا **0.05**، وهذا معناه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ولا نستطيع تعميم هذه النتائج على المجتمع حيث جاءت جميع الإجابات متقاربة

وتوزعت على البدائل المطروحة بنسب متقاربة، حيث كانت أعلى نسبة بـ **22.07%** و **20.77%** تمحورت حول إدخال تحسينات على المنتج والاعتماد عليها في صنع القرار و**18.18%** بإنتاج معرفة جديدة، فيما يجد ما نسبته **15.58%** أن أهميتها تكمن في مواجهة التغيرات في بيئة غير مستقرة، و **12.98%** لتشجيع القدرات الإبداعية، وأخيرا ما نسبته **10.38%** يجد أهميتها في الاستفادة من الموجودات وإيجاد إيرادات جديدة.

جدول رقم (19): على ماذا يجب أن تركز المؤسسة لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها.

في رأيكم على ماذا يجب أن تركز مؤسستكم لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
تخفيض النفقات	23	20.53	11.268	2	0.004
تنمية المعارف والمهارات	52	46.42			
تحقيق الجودة	37	33.03			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم19 الذي ينص على ماذا يجب أن تركز المؤسسة لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها، حيث كانت قيمة كاي مربع **11.268** بدرجة حرية **2** ومستوى الدلالة **0.004**، فقد تركزت جل إجابات المبحوثين على تنمية المعارف والمهارات بنسبته **46.42%**، كما ربط **33.03%** منهم تحقيق الجودة في المرتبة الثانية بأهم ما يمكن أن تركز مؤسستهم لمواكبة أهم التطورات، لتأتي أخيرا تخفيض النفقات بنسبة **20.53%**.

ويمكن تفسير النتائج السابقة أن تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين وتجديدها في المؤسسات الصناعية اليوم هو العامل الأساس الذي يزيد من قدراتها على التكيف والبقاء في بيئتها المتغيرة باستمرار، وهذا لا يتأتى إلا بتدريب العمال حديثي التوظيف أو تمكين القدماء منهم من مسايرة ومواكبة أهم التطورات في مجال العلم والتكنولوجية والتقنية الحديثة.

جدول رقم (20): المراحل التي يتم فيها تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

ما هي المراحل التي يتم فيها تطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
مرحلة التخطيط	24	19.51	78.016	4	0.000
مرحلة الإنتاج	10	8.13			
التسويق أو التوزيع	19	15.44			
جميع المراحل	62	50.40			
إجابات أخرى	8	6.50			
المجموع	**123**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **06** الذي نص على المراحل التي يتم فيها تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث بلغت قيمة كاي مربع **78.016** بدرجة حرية **4** ومستوى الدلالة **0.000**، فقد تركزت جل إجابات المبحوثين على جميع المراحل بنسبته **50.40%**، كما ربط **19.51%** منهم تنفيذ إدارة المعرفة بمرحلة التخطيط، وبـ **15.44%** بمرحلة التسويق أو التوزيع، لتأتي في الأخير مرحلة الإنتاج بنسبة **8.13%**، أما الإجابات الأخرى التي قدرت بـ **6.50%** فتمحورت حول عدم وجود لإدارة المعرفة في المؤسسة.

يمكننا تفسير نتائج الجدول السابق أن أغلبية المؤسسات الصناعية المدروسة تحرص على تطبيق إدارة المعرفة في جميع المراحل والأنشطة التي تقوم بها وفي جميع وحدات ومستويات المؤسسة، لأن التكامل بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجيا من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

جدول رقم (21): أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

ما هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية	29	22.13	8.695	3	0.034
تبادل المعرفة ونشر الأفكار	43	32.82			
خلق ثقافة تعيش بها الإبداعات	21	16.03			
تسهيل الوصول إلى المعلومة	38	29			
المجموع	**131**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **07** المتعلق بـ أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة كاي مربع **8.695** وهي دالة إحصائيا عند درجة حرية **3** بمستوى دلالة قدره **0.034**.

وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة، حيث كانت نسبة **32.82%** و**29%** على التوالي من المبحوثين ركزوا على تبادل المعرفة ونشر الأفكار وتسهيل الوصول إلى المعلومة، لتأتي نسبة **22.13%** و**16.03%** على التوالي يجدون أن أهميتها تكمن في الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية وخلق ثقافة تعيش بها الإبداعات.

ويمكن تفسير النتائج السابقة أن من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الصناعية اليوم إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة هو مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية، وخلق بيئة تنظيمية تساعد على جمع الأفكار ومن ثم تبادلها والتشارك فيها وتسهيل الوصول إلى المعلومة، كما أن الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية وتداركها وتشجيع الإبداع من أولوياتها أيضا.

عرض وتحليل فقرات المحور الثاني: تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها ومستوى الأداء في المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (22): نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ما نوع الثقافة التنظيمية التي ترونها سائدة في مؤسستكم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
ثقافة إيجابية (تشاركية)	53	47.32	32.214	3	0.000
ثقافة سلبية	13	11.60			
ثقافة بيروقراطية	24	21.42			
ثقافة إبداعية	22	19.64			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كاي مربع للسؤال رقم: **09** تقدر بـ **32.214** وهي دالة عند درجة حرية **3** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجدود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء أفراد العينة حول نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث أن النسبة الكبيرة اعتبرت أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي ثقافة تنظيمية إيجابية (تشاركية) بنسبة **47.32 %** لتأتي في المرتبة الثانية بنسبة **21.42%** الثقافة البيروقراطية، أما الثقافة الإبداعية فجاءت بنسبة **19.64%**، لتحل أخيرا الثقافة السلبية بواقع 08 أفراد أي بنسبة **11.60%**. لكن إذا ما تمعنا في نتائج الجدول نجد أن ما نسبته **33%** من المبحوثين يجدون أن

الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسستهم هي ثقافة بيروقراطية أو ثقافة تنظيمة سلبية وهي نسبة لا بأس بها.

وهنا يمكننا القول أن معظم المؤسسات الصناعية تعرف جيدا أن من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو خلق ثقافة تنظيمية تدعم سياستها العامة وتعزز القيم والممارسات المشجعة على التعلم واكتساب المعرفة والتشارك فيها مع باقي العاملين، كما تعمل على تطوير أفكارهم ومهاراتهم من أجل تحقيق مبادئها وأهدافها، لكن البعض الآخر لا يولي أهمية للثقافة التنظيمية وبالتالي لا يهتم بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي هذه الدراسة وجدنا أن مؤسسات القطاع الخاص تحرص أكثر من مؤسسات القطاع العام على إيجاد وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية وإبداعية.

جدول رقم (23): مدى حرص المؤسسة على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها.

هل تحرص مؤسستكم على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	48	42.85	28.196	2	0.000
إلى حد ما	53	47.32			
لا	11	9.82			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كاي مربع للسؤال رقم: **10** تقدر بـ **28.196** وهي دالة عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجدود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء العينة المبحوثة حول حرص مؤسساتهم على إيجاد ثقافة

تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها، أين أجاب ما نسبته **47.32%** بأنها تحرص إلى حد ما، في حين أجاب **42.85%** بـ نعم، وكانت الإجابة بـ لا بنسبة **9.82%**.

يتبين لنا من الجدول السابق أن معظم المؤسسات الصناعية تحرص على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها من خلال حرصها على أن يكون هناك توافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وهو ما يساهم في نجاح المؤسسة، كما تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين أنها تحرص أيضا على أن يكون هناك تكامل وتناسق بين العاملين كأفراد أو كجماعات حول قيم أساسية تتمحور حولها كل الجهود.

جدول رقم (24): مدى استعداد العاملين في المؤسسة إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها.

هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها؟			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
جميع العمال	37	33.03	32.161	2	0.000
البعض منهم فقط	62	55.35			
لا يبدون استعدادهم	13	11.60			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **11** الذي ينص على مدى استعداد العاملين في المؤسسة إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها، حيث بلغت قيمة كاي مربع **32.161** بدرجة حرية **2** ومستوى الدلالة **0.000**، حيث ذهب

معظم أفراد العينة بنسبة **55.35%** إلى أن البعض منهم فقط، **11.60%** لا يبدون استعدادهم مطلقا، فيما أبدى **33.03%** منهم بأن جميع العمال مستعدين لتحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن معظم العمال في المؤسسات الصناعية لا يبدون استعدادهم لتحويل المعرفة الكامنة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها خوفا من فقدان أهميتهم ومراتبهم حيث في تصورهم يصبح وجودهم مثل عدمه لأن قدراتهم وكفاءتهم أصبحت معروفة ومكشوفة للجميع ويفقدون بذلك التفوق والتميز، وفي أي لحظة ودون سابق إنذار يمكن الاستغناء عن خدماتهم إذا تطلب الأمر، ويجدون في احتكارهم لخبرتهم ومعرفتهم حماية لهم ولمراكزهم.

جدول رقم (25): مدى استعداد العاملين في المؤسسة إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم.

هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
جميع العمال	28	25	54.982	2	0.000
البعض منهم فقط	73	65.17			
لا يبدون استعدادهم	11	9.82			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **12** الذي نص على مدى

استعداد العاملين في المؤسسة إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم، حيث بلغت قيمة كاي مربع **54.982** بدرجة حرية **2** وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر بـ **0.000**، حيث أن أغلبية الإطارات بنسبة **65.17%** أجاب بأن البعض منهم فقط يبدون استعدادهم، أما ما نسبته **25%** منهم يجدون أن جميع العمال يبدون استعدادهم، ليأتي في الأخير **9.82%** منهم ليؤكدوا عدم استعداد العمال لتقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم.

نجد أن إجابات المبحوثين على هذا السؤال كانت مشابهة إلى حد كبير للسؤال الذي قبله، والاختلاف البسيط الذي نراه هو أن في التعامل المباشر مع العمال فيما بينهم يقل احتمال استعدادهم إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم.

جدول رقم (26): مدى قيام المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم.

هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	25	22.32	12.018	2	0.002
إلى حد ما	54	48.21			
لا	33	29.46			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبن الجدول أعلاه أن قيمة $كا^2$ قدرت بـ **12.018** وهي دالة إحصائيا عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة **0.002**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول مدى قيام المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم.حيث

نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة **48.21%** تركزت إجابتهم حول إلى حد ما تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم، بينما كانت إجابة **29.46% بـ لا، وجاءت في الأخير نسبة 22.32% ليؤكدوا عدم قيام** مؤسستهم بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم.

بالنظر إلى النتائج السابقة نجد أن تشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة من طرف المؤسسة للقيام بتشارك معارفهم ونقلها إلى زملائهم إلى حد ما ضعيف، فإدارة المؤسسة أو صاحب المؤسسة يهتم حقيقة بالعمال صناع ومالكو المعرفة، لكنه لا يولي أهمية لتشارك هؤلاء العمال ونقل معارفهم وخبرتهم إلى زملائهم.

جدول رقم (27): مدى قيام المؤسسة وفقا للتقاليد والقيم السائدة فيها بتقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين.

هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	23	20.53	9.875	2	0.007
إلى حد ما	50	44.64			
لا	39	34.82			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبن الجدول أعلاه أن قيمة **كا^2** قدرت بـ **12.875** وهي دالة إحصائيا عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة **0.007**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول وجود تقاليد وقيم سائدة في المؤسسة لتقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين، حيث أجاب ما نسبته

44.64% بأن إلى حد ما تقوم بذلك، فيما أكد **34.82%** بعدم وجود هذه التقاليد والقيم، والنسبة المتبقية وهي **20.53%** يعترفون بوجود هذه التقاليد وقيم سائدة في المؤسسة لتقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين

وبالتالي من نتائج الجدول ومقابلاتنا مع أفراد العينة تبين لنا أن تحفيز العاملين المبدعين والمتميزين في المؤسسات الصناعية ضعيف جدا بالمقارنة مع ما يقدمونه لمؤسساتهم، أما ما تقدمه البعض منها يكون في شكل علاوات ومكافئات مادية لا غير، ومعظمها يلجأ إلى هذا الخيار عندما يعبر العامل عن امتعاضه ويفكر في الاستقالة والتوجه إلى مؤسسة أخرى توفر أجرا وامتيازات أحسن من سابقتها.

جدول رقم (28): إلى أي مدى تساهم مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة في تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها.

في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟			**كا²**	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	75	66.96	64.089	2	0.000
إلى حد ما	30	26.78			
لا	7	6.25			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا² تقدر بـ **64.089** وهي دالة عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لدى المبحوثين حول مساهمة مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة في تطوير

مخرجات المؤسسة وتحسينها، إذ نجد **66.96%** منهم أجابوا بـ نعم، يليها **26.78%** أجابوا بـ إلى حد ما، و**6.25%** أجابوا بـ لا.

يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها، ذلك لأنها تساهم في بناء الأفكار وتطوير المهارات وتحقيق الكفاءة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة، ويبقى أساس هذه العملية هي الثقة المتبادلة بين العاملين والصراع في المؤسسة يضعف فعالية هذه العملية.

وفي الأخير ستكون المؤسسات الصناعية التي تدعم مشاركة المعرفة بين عمالها أكثر جودة وإبداعا وابتكارا.

جدول رقم (29): مدى توفير المؤسسة لأنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة ومشاركتها.

هل توفر المؤسسة أنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة وتسهل مشاركتها؟			**كا²**	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	51	45.53	23.911	2	0.000
إلى حد ما	48	42.85			
لا	13	11.60			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة **كا²** تقدر بـ **23.911** وهي دالة عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة

لدى المبحوثين حول مدى توفير المؤسسة لأنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة مشاركتها، حيث أجاب ما نسبته **45.53%** بـ نعم و **42.85%** بـ إلى حد ما، أما من أجابوا بـ لا فقد بلغت نسبتهم **11.60%**.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة توفر أنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة ومشاركتها، هذا كون التكنولوجيا اليوم في متناول الجميع وتوفير أنظمة وشبكات اتصال فعالة ليس مكلفا، وهذا ما وقفنا عليه خلال زياراتنا الميدانية.

جدول رقم (30): الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستعمال إدارة المعرفة.

ما هي الغاية التي تسعى مؤسستكم إلى تحقيقها باستعمال إدارة المعرفة؟			**كا²**	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
• **البدائل**	**ت**	**%**	29.357	3	0.000
• توسيع الخبرات لدى العاملين	47	41.96			
• دعم وزيادة رضا الزبائن	23	20.53			
• زيادة الربح والعوائد	34	30.35			
• أخرى تذكر	8	7.14			
• **المجموع**	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة **كا²** تقدر بـ **29.357** وهي دالة عند درجة حرية **3** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لدى المبحوثين حول الغاية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستعمال إدارة المعرفة، حيث أجاب

ما نسبته 41.96% من المبحوثين بأنها تسعى إلى توسيع الخبرات لدى العاملين، بينما 30.35% يرون أنها تسعى إلى زيادة الربح والعوائد، و20.53% دعم وزيادة رضا الزبائن، أما ما نسبته 7.14% فأكدوا على عدم وجود لإدارة المعرفة في مؤسستهم وبالتالي لا يرون أهمية لطرح هذا السؤال.

ويمكن تفسير نتائج هذا الجدول أن معظم المؤسسات الصناعية تسعى بالدرجة الأولى باستعمال إدارة المعرفة إلى توسيع الخبرات لدى العاملين أي أنها تركز بداية على المورد البشري لأنها تدرك جيدا أنه أساس العملية الإنتاجية.

جدول رقم (31): أراء المبحوثين حول ما إذا كان تطبيق إدارة المعرفة يشكل إحدى أهم أولويات المؤسسة.

في رأيكم هل يشكل تطبيق إدارة المعرفة إحدى أهم أولويات المؤسسة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	53	47.32	44.696	2	0.000
إلى حد ما	55	49.10			
لا	4	3.57			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كاي مربع لـ آراء المبحوثين حول ما إذا كان تطبيق إدارة المعرفة يشكل إحدى أهم أولويات مؤسستهم بلغت 51.125 وهي دالة عند درجة حرية 2 بمستوى دلالة قدره 0.000، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء المبحوثين حول ما يشكله تطبيق إدارة المعرفة ضمن أولويات المؤسسة.

إذ نجد أن ما نسبته 49.10% منهم يجدون أنه إلى حدما يقع تطبيق إدارة المعرفة ضمن أولويات المؤسسة، بينما 47.32% يؤكدون ذلك، والنسبة الأخيرة التي قدرت بـ 3.57% ينفون ذلك.

ويمكن تفسير النتائج السابقة أن إدارة المعرفة اليوم تعتبر من أهم أساليب الإدارة الحديثة الغير تقليدية ولا يمكن لأي مؤسسة أن تصمد في بيئة كثيرة التغيير وشديدة التنافسية دون الاعتماد عليها، فهي تشكل مصدرا للمعرفة وأداة لفهمها في الوقت نفسه، فعن طريق اكتشاف وتشخيص المعرفة ومن ثم تطويرها نشرها وتطبيقها، تزيد من قدرة العاملين على التعلم وترفع من قدراتهم الإبداعية وكفاءة أدائهم، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى انعكاسات ايجابية على الأداء الكلي للمؤسسة.

عرض وتحليل فقرات المحور الثالث: إدارة المعرفة وجذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعي

جدول رقم (32): أهم الموجودات المعرفية لدى المؤسسة في نظر العمال.

ما هي في نظركم أهم الموجودات المعرفية لدى مؤسستكم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
المستخدمين	37	33.03	13.893	4	0.008
ثقافة التنظيمية	15	13.39			
التكنولوجيا والابتكار	16	14.28			
البنى الأساسية	23	20.53			
الزبائن	21	18.75			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كاي مربع لآراء المبحوثين حول أهم الموجودات المعرفية بلغت **13.893** وهي دالة عند درجة حرية **4** بمستوى دلالة قدره **0.008**، هذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء المبحوثين حول أهم الموجودات المعرفية لدى مؤسستهم، حيث أجاب ما نسبته 33.03% بأن المستخدمين أهم الموجودات المعرفية، فيما تركزت نسبة 20.53% حول البنى التحتية، وعلى الزبائن بنسبة 18.75%، في حين أجاب بنسبة متقاربة 14.28% و13.39% على التوالي بـ التكنولوجيا والابتكار، ثم في الأخير الثقافة التنظيمية.

يعد الاستثمار الصحيح للموجودات المعرفية من مقومات نجاح المؤسسات الصناعية، لذا سعينا من خلال هذا السؤال معرفة آراء المبحوثين حول أهمها، أين تبين لنا أن المستخدمين جاء في مقدمتها، فالفرد أو المستخدم (العامل) وما يملكه من معرفة كامنة وظاهرة اكتسبها عن طريق الخبرة والتجربة أو التعلم، تزيد من كفاءته وقدرته على الابتكار والإبداع، ويبقى العامل جوهر المعرفة ومصدرها في المؤسسة الصناعية دون إهمال باقي الموجودات المذكورة في الجدول أعلاه.

جدول رقم (33): مدى قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف.

هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟			**كا²**	**درجة الحرية**	**مستوى الدلالة**
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	44	39.28	27.714	2	0.000
إلى حد ما	56	50			
لا	12	10.71			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات المبحوثين حول السؤال المتعلق بـ قيام المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف، وجدنا أن قيمة **كا²** بلغت **27.714** بدرجة حرية قيمتها **2**، بمستوى دلالة بلغ **0.000**. وهذا معناه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تبعا للتكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.حيث أجاب ما نسبته **50%** بـ إلى حد ما، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ نعم **39.28%**، ليبقى في الأخير عدد الذين أجابوا بـ لا **12** فردا بنسبة **10.71%**.

ويمكننا تفسير النتائج السابقة بأن معظم المؤسسات الصناعية اليوم تسعى في المقام الأول قبل التوظيف إلى تحديد الاحتياجات المعرفية من خلال معرفة المعرفة المطلوبة داخل المؤسسة ومن ثم تحدد المهارات الوظيفية الواجب البحث عليها واختيارها وتوظيفها لسد هذه الاحتياجات، مع وجود البعض منها لا يعير اهتماما للاحتياجات المعرفية للمؤسسة الصناعية بل يعتمد على معايير أخرى، ونجد ذلك في القطاع العام خاصة.

جدول رقم (34): مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة في المساعدة على استقطاب عاملين خبراء في مجال تخصصها.

هل يساعد تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة في توظيف عاملين خبراء في مجال تخصصها؟			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	56	50	33.339	2	0.000
إلى حد ما	47	41.96			
لا	9	8.03			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات المبحوثين حول السؤال المتعلق بـ مدى مساهمة نظم إدارة المعرفة في المؤسسة في المساعدة على توظيف عاملين خبراء في مجال تخصصها ، وجدنا أن قيمة **$كا^2$** بلغت **33.339** بدرجة حرية قيمتها **2**، وبمستوى دلالة بلغ **0.000**. وهذا معناه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تبعا للتكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة.حيث أجاب ما نسبته **50%** بـ إلى نعم، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ إلى حد ما **41.96%**، ليبقى في الأخير عدد الذين أجابوا بـ لا **9** أفراد بنسبة **8.03%**.

ويمكن تفسير المعطيات السابقة بأن تطبيق إدارة المعرفة له الدور الكبير في مساعدة المؤسسة على استقطاب خبراء في مجال تخصصها، فزيادة على نتائج الجدول رقم (26) والذي توصلنا من خلاله إلى قدرة إدارة المعرفة على تحديد الاحتياجات المعرفية قبل التوظيف، فالإدارة الفعالة اليوم تنظر إلى العامل كرأس مال فكري، من أهم الموجودات المعرفية ومصدرا للفكر يشكل قيمة مضافة، وجب على المؤسسات استقطابها والمحافظة عليها، بإتباع أساليب حديثة في تسيير

شؤونهم بالاعتماد على التحفيز والتشجيع بعيدا عن البيروقراطية والأساليب التقليدية ويتم هذا فقط باستخدام إدارة المعرفة.

جدول رقم (35): مدى قيام المؤسسة بالاحتفاظ بالكفاءات من العاملين.

هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟.			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**	9.768	2	0.008
نعم	51	45.53			
إلى حد ما	37	33.03			
لا	24	21.42			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات المبحوثين حول السؤال المتعلق بـ مدى عمل المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين، وجدنا أن قيمة **$كا^2$** بلغت **9.768** بدرجة حرية قيمتها **2**، وبمستوى دلالة بلغ **0.008**. وهذا معناه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين.حيث أجاب ما نسبته **45.53%** بـ إلى نعم، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ إلى حد ما **33.03%**، ليبقى في الأخير **ما** بنسبة **8.03%** أجابوا بـ لا.

يعتبر الاحتفاظ بالكفاءات من أهم عوامل نجاح المؤسسات الصناعية، والمورد البشري الكفء ينظر إليه كمكسب يجب المحافظة عليه، كما أن المؤسسة بفقدانها العامل الكفء تفقد التميز والتفوق الذي كانت تحظى به، فكفاءة العامل وقدرته على الإبداع والابتكار تعبر عن قيمة سوقية وهم–العمال– من يكسبون المؤسسة الصناعية ميزة تنافسية لا يمكن الاستغناء عليها ببساطة، لهذا

وجب عليها أن تواجه وتأخذ بعين الاعتبار الإغراءات التي تقدمها باقي المؤسسات الصناعية المنافسة.

والمؤسسات اليوم تواجه خطر فقدان الكثير من المعرفة التي يمكن أن تزول بذهاب عمالها المتميزين، أو أن يأخذ معرفة (معلومات وبيانات) خاصة بالمؤسسة أو معرفته الخاصة ويذهب إلى مؤسسة منافسة في نفس المجال.

جدول رقم (36): المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام.

ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
المهارات والقدرات	36	32.14	33.554	2	0.000
التخصص	63	56.25			
الرغبة والميول	13	11.60			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 هي **33.554** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في اجابات المبحوثين حول المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام. فنجد أن ما نسبته **56.25%** يرجعون ذلك إلى معيار التخصص، فيما أرجع ما نسبته **32.14%** من المستجوبين التعيين في المؤسسة إلى المهارات والقدرات، بينما يؤكد ما نسبته **11.60%** على الرغبة والميول.

ومن خلال المعطيات السابقة يمكننا القول أن معظم المؤسسات الصناعية المدروسة تقوم بتعيين وتوزيع عمالها على مختلف الوحدات بالدرجة الأولى بالاعتماد على معايير موضوعية وعادلة يأتي في مقدمتها التخصص، ثم المهارات والقدرات التي تميز العامل، لتأتي في الأخير رغبة العامل وميوله، وتهدف المؤسسة من خلال ذلك إلى سرعة دمجه وتكيفه في منصبه، فوضع العامل في مكانه المناسب يزيد شعوره بالرضا الوظيفي ويمكنه من القيام بدوره بكفاءة وفعالية هذا ما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم (37): مدى عمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم.

هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	59	52.67	19.196	2	0.000
إلى حد ما	29	25.89			
لا	24	21.42			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة **كا^2** هي **19.196** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في اجابات المبحوثين حول مدى عمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم.حيث أجاب أغلبية المبحوثين بـ نعم بنسبة **52.67%**، و**25.89%** أجابو بـ إلى حد ما، بينما بلغت نسبة الذي أجابوا بـ لا **21.42 %.**

وبالنظر إلى البيانات المتحصل عليها يتضح لنا أن أغلبية المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تعمل على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها من أجل الوصول إلى أداء جيد وفعال، وإعطائهم المعرفة التي تتناسب مع المتطلبات الآنية والمستقبلية للوظيفة التي يشغلونها، لتصل بعد ذلك لتطوير أدائهم لإكتساب الخبرة والمهارات اللازمة.

جدول رقم (38): استجابة المبحوثين بنعم حول كيفية قيام المؤسسة بتلبية الاحتياجات الضرورية للعاملين لتطوير أدائهم.

كيف تقوم المؤسسة بتلبية الاحتياجات الضرورية للعاملين لتطوير أدائهم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
تكوين	12	20.33	14.886	3	0.000
ورش خبراء ومختصين	26	44.06			
بالمشاركة في المؤتمرات والملتقيات	6	10.16			
تربصات	15	25.42			
المجموع	**59**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة **كا^2** هي **14.886** بدرجة حرية مقدارها **3** ومستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من مستوى المعنوية **0.05**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في اجابات المبحوثين حول كيفية قيام المؤسسة بتلبية الاحتياجات الضرورية للعاملين وتطوير أدائهم، حيث أجاب ما نسبته **44.06%** بالقيام بورش خبراء ومختصين، لتأتي في المرتبة الثانية التربصات بنسبة **25.42%**، والتكوين بنسبة **20.33%** أما بالمشاركة في المؤتمرات والملتقيات فقد بلغت نسبتها **10.16%**.

وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها يمكننا القول بأن المؤسسات الصناعية تقوم بتلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لتصل في الأخير إلى تحسين العملية الإنتاجية برمتها وتحقيق أهداف المؤسسة، فهي بعد تحديدها للاحتياجات تسعى إلى إخضاع عمالها لبرامج تدريبية في ورشات مغلقة بحضور خبراء ومختصين أو ببرمجة دورات تكوينية وتربصات من أجل إكسابهم مهارات وقدرات يحتاجونها لتدارك النقائص في مناصبهم كسوء استعمال الآلة مثلا أو المواد الأولية، أو تقوم بإرسال بعضا من الإطارات للحضور والمشاركة في مؤتمرات وملتقيات داخل وخارج الوطن تتعلق بنشاطها.

جدول رقم (39): درجة قيام المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم.

– هل تقوم المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	70	62.5	7.000	1	0.008
لا	42	37.5			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 هي 7.000 بدرجة حرية مقدارها 1 ومستوى الدلالة 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في اجابات المبحوثين حول درجة قيام المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك

السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم، حيث وجدنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 62.5**%**، **بينما بلغت نسبة الإجابة بـ لا 37.5%.**

ومن خلال مقابلاتنا مع المبحوثين وبالإطلاع على بعض المستندات التي نملك نسخا منها أيضا، تقوم أغلبية المؤسسات الصناعية وللمحافظة على جاهزية عمالها وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وتجديدها بإبرام عقود مع معاهد ومراكز ومدارس مختصة تضمن لها القيام بتنظيم وبرمجة دورات تكوينية لصالح عمالها وتقوم أيضا بالتنسيق معها بعقد مؤتمرات، ندوات، أيام مفتوحة، معارض ومنتديات، وهي بهذا تقوم برفع الروح المعنوية للعامل وتنمية ولاءه للمؤسسة بشعوره بأن المؤسسة تهتم لأمره وبأنه جزء منها ومن إستراتيجيتها وجب عليه الانخراط فيها ومعرفة أهدافها وخططها.

جدول رقم (40): درجة قيام المؤسسة بقياس رضا مستخدميها

هل تقوم المؤسسة بقياس رضا مستخدميها؟			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	67	58.82	4.321	1	0.038
لا	45	40.17			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **26** الذي نص على درجة قيام المؤسسة بقياس رضا مستخدميها، أين بلغت قيمة كاي مربع **4.321** بدرجة حرية **1** ومستوى الدلالة **0.038**، حيث أن نسبة 58.28**%** من المبحوثين أكدوا بأن مؤسستهم تقوم بقياس رضا مستخدميها مقابل 40.17% ينفون ذلك.

يرتبط الرضا الوظيفي مباشرة بمردود العامل وبإنتاجية المؤسسة الصناعية، وهو مؤشر لنجاحه في وظيفته يعكس مدى تحقيق المؤسسة لمتطلبات عمالها كما يرتبط بعوامل أهمها الحوافز المكافآت مادية كانت أو معنوية، له علاقة مع الأداء وهي دائما إيجابية، وأغلبية مؤسسات الدراسة تقوم بقياس رضا عمالها لأنه يقدم معلومات تجنبها الكثير من السلوكيات الغير مرغوبة، فكلما ارتفع الرضا ترتفع الإنتاجية، الفعالية ومستوى الولاء للمؤسسة، ومن خلال مقابلاتنا مع المبحوثين تبين لنا أن مؤسسات الدراسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص أكثر حرصا على رضا موظفيها من القطاع العام.

جدول رقم (41): درجة قيام المؤسسة بتوثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها.

هل تعمل المؤسسة على بتوثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	58	51.78	18.018	2	0.000
إلى حد ما	31	27.67			
لا	23	20.53			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات أفراد العيينة حول السؤال رقم: **27** الذي نص على درجة قيام المؤسسة بتوثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها، أين بلغت قيمة كاي مربع **18.018** بدرجة حرية **2** ومستوى الدلالة **0.000**، حيث أن نسبة **51.78%** من المبحوثين أكدوا بأن مؤسستهم تقوم بتخزين معرفة وأفكار وتجارب عمالها، في حين أجاب 27.67**%** بـ إلى حد ما، أما النسبة المتبقية والتي بلغت 20.53**%** نفوا ذلك.

إن التخزين أو التوثيق من عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية، فكما أشرنا لذلك في الجدول رقم: **22** فإن المؤسسات الصناعية اليوم تواجه خطر فقدان معرفتها بمغادرة المبدعين والخبراء والمتميزين من عمالها، لهذا فإن إنشاء ذاكرة تنظيمية(وثائق مكتوبة، وسائل الكترونية) في المؤسسة الصناعية يساعد على حفظ المعرفة والرجوع إليها بسهولة، خاصة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العمال والخبراء والمبدعين عن طريق ترميز البيانات والمعلومات المتحصل عليها ثم خزنها واستغلالها عند الحاجة ما يمكن المؤسسة من الوصول إلى أداء فعال ومتميز.

جدول رقم (42): درجة قيام المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة.

هل تقوم مؤسستكم بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	49	43.75	6.524	2	0.038
إلى حد ما	36	32.14			
لا	27	24.10			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 بلغت **6.524** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.038**، وهذا معناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول درجة قيام المؤسسة بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة، حيث وجدنا نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم بلغت 43.75**%**

بينما أجابت نسبة **32.14%** منهم بـ إلى حد ما، لتأتي في الأخير نسبة الذين أجابوا بـ لا **.%24.10**

تدخل عملية تقييم تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة في العوامل التي يرتكز عليها تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية، حيث تساعد في فهم وتحليل بعض السلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة ومن ثم تظهر مواطن الخلل وتتيح لنا مراجعتها.ومن الضروري أن تكون هذه العملية متواصلة باستمرار وتساعد على تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول العمال في مختلف المستويات والوحدات داخل المؤسسة الصناعية لإيجاد مؤشرات واضحة لتقييم الأداء (خبرات، قدرات ومؤهلات) وتحسينه فيما بعد.

جدول رقم (43): مدى إتاحة نظام التسيير المطبق للعاملين في المؤسسة معرفة بأهم المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال.

هل يتيح نظام التسيير المطبق في المؤسسة للعاملين معرفة بأهم المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	61	54.46	32.268	2	0.000
إلى حد ما	39	34.82			
لا	12	10.71			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا^2 بلغت **32.268** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000**، وهذا معناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول مدى إتاحة نظام التسيير المطبق للعاملين في المؤسسة معرفة بأهم

المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال.حيث أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ نعم بنسبة **54.56%**، ونسبة **34.82%** منهم أجابوا بـ إلى حد ما، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ لا **10.71%**.

يتيح نظام التسيير الناجح التلاؤم والتواؤم لعناصر الإنتاج المختلفة في المؤسسة الصناعية من عمال وآلات، ويجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد الأهداف المراد الوصول إليه وتوجيه مواردها لتحقيقها، كما يساعد نظام التسيير في تحليل قوة العمل والمهارات الواجب توفرها في الفرد، ومقارنة ما يمتلكه من معارف اكتسبها بالخبرة والممارسة والمعارف التي يمكن أو يجب أن يتحصل عليها بالتدريب والتكوين والتعلم، ونظام التسيير الناجح يثبت قوة المؤسسة في قدرتها على التنسيق بين المهارات والكفاءات التي تمتلكها وقدراتها الفنية والتقنية المستخدمة للوصول إلى أداء فعال.

عرض وتحليل فقرات المحور الرابع: تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

جدول رقم (44): مدى إيمان المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر.

هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	67	59.82	40.196	2	0.000
إلى حد ما	32	28.57			
لا	13	11.60			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا^2 بلغت **40.196** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول إيمان المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر، حيث أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة **59.82%** بـ نعم، و **28.57%** أجابوا بـ إلى حد ما، بينما كانت نسبة الذين أجابوا بـ لا **11.60%**.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن المؤسسة الصناعية تؤمن حقيقة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر، فبيئتها تعتبر مصدرا للفرص وللمخاطر في آن واحد، والمؤسسات الصناعية اليوم مهما كان نشاطها تدرك جيدا أن المنافسة شديدة والتغير مستمر دوما بتغير رغبات المستهلكين والزبائن وكذلك سلوك الموردين والمتعاملين والمنافسين، لذا توجب عليها التواؤم مع هذه التغيرات ومواكبتها من اجل بقاءها واستمرارها، بمعرفة نقاط قوتها وضعفها لتتخذ الاستراتيجيات الملائمة لتنمية قدراتها التنافسية وتحسين وتطوير أداءها.

جدول رقم (45): الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

في رأيكم ما هو الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
كمية الإنتاج	14	12.5	18.071	3	0.000
جودة الإنتاج	34	30.35			
خفض الأسعار	21	18.75			
معرفة أكثر من ما يمتلكها المنافسون	43	38.39			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا^2 بلغت **18.071** بدرجة حرية مقدارها **3** ومستوى الدلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، حيث أجاب ما نسبته **38.39%** بأن الجوهر الأساس هو معرفة أكثر من ما يمتلكها المنافسون، بينما يجد 30.35**%** من المبحوثين أن جودة الإنتاج هي جوهر الميزة التنافسية، ونسبة 18.75 **%** تمثلت في خفض الأسعار، لتبقى نسبة **12.5%** منهم ركزت على كمية الإنتاج.

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية هي معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون حيث توصلت الكثير من الدراسات أنه من بين التحديات التي تواجهها المؤسسة مهما كان نشاطها هو فقدان قدرتها التنافسية، ولاستدامة الميزة التنافسية لا بد من استدامة إدارة المعرفة في المؤسسة فإدارة المعرفة من خلال جمعها للأفكار وإيجاد الحلول وتشجيع الإبداع والابتكار والاستثمار في الرأس مال الفكري والاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة يزيد من تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة ويعزز مكانتها. دون أن نهمل جودة الإنتاج وكميته وأيضا خفض الأسعار التي في الأخير يكون التنافس فيها حادا لكن يبقى المستفيد الأول هم المستهلكون وبعض الشركات على المدى المتوسط.

جدول رقم (46): مدى إدراك المؤسسة بأن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة.

هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	53	47.32	12.875	2	0.002
إلى حد ما	37	33.03			
لا	22	19.64			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا^2 بلغت **12.875** بدرجة حرية مقدارها **3** ومستوى الدلالة **0.002**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول مدى إدراك المؤسسة بأن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة، حيث أجاب ما نسبته **47.32%** من المبحوثين بـ نعم، ونسبة **33.03%** بـ إلى حد ما، بينما أجاب بـ لا النسبة المتبقية والمقدرة بـ **.%19.64**

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا أن امتلاك المؤسسة الصناعية لعمال ذوي كفاءات عالية ومهارات متميزة تمكنهم من الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا وللإمكانيات المتوفرة بالإضافة إلى إتقان العمل والتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في موضع المنافسة.

لهذا وفي ظل التحولات المتسارعة أدركت المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستثمار في الرأس مال الفكري والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية المعرفة والاستعمال الأمثل للموارد.

جدول رقم (47): مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة.

هل تمتلك المؤسسة قاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	54	48.21	12.018	2	0.002
إلى حد ما	33	29.46			
لا	25	22.32			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كا^2 بلغت **12.018** بدرجة حرية مقدارها **2** ومستوى الدلالة **0.002**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول مدى امتلاك المؤسسة لقاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة، حيث أظهرت النتائج أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم بلغت 48.21**%**، بينما أجاب ما نسبته **29.46%** بـ إلى حد ما، وما نسبته **22.32%** أجابوا بـ لا.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن معظم المؤسسات الصناعية تعمل في بيئة متعددة المكونات ديناميكية متغيرة باستمرار ومتقلبة، وهو ما يتطلب منها ضرورة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين، ومعلومات حول المنتجات والأسواق للقيام بتحليل بيئتها

وتجنب التهديدات أو العمل على مجابهتها والتكيف معها، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية تنافسية بناء على هذه المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدراتها وموقعها التنافسي.

جدول رقم (48): مدى قيام المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة.

هل تقوم المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	40	35.71	26.214	2	0.000
إلى حد ما	58	51.78			
لا	14	12.5			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من معطيات الجدول نجد أن قيمة كا^2 تقدر بـ **26.214** وهي دالة عند درجة الحرية 2 بمستوى دلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين حول مدى قيام المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة، إذ نجد أن **51.78%** من المبحوثين أجابوا بـ إلى حد تقوم المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون، وما نسبته **35.71%** أجابوا بـ نعم، أما النسبة المتبقية وهي **12.5%** كانت إجابتهم بـ لا.

ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن المؤسسات الصناعية ولكي تبقى في موضع المنافسة وتستغل الفرص التسويقية المتاحة أمامها وتحافظ على زبائنها في ظل كثرة البدائل واحتدام المنافسة، تعمل على تبني أساليب وآليات تجمع عن طريقها بيانات ومعلومات وتحللها باستعمال

إدارة المعرفة لتساعدها على فهم سلوك الزبون ورغباته واحتياجاته والتعرف على اهتماماته، والتخطيط لما يجب إنتاجه من الناحية الكمية أو النوعية، فلا يمكن للمؤسسة الصناعية أن تستمر في نشاطها وإنتاجها دون زبائن تعمل باستمرار على كسب رضاهم وولائهم.

جدول رقم (49): مدى إيلاء المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة .

هل تولي المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة ؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	54	48.21	16.518	2	0.000
إلى حد ما	39	34.82			
لا	19	16.96			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من معطيات الجدول نجد أن قيمة كا^2 تقدر بـ **16.518** وهي دالة عند درجة الحرية 2 بمستوى دلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين حول مدى إيلاء المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة، حيث وجدنا أن ما نسبته **48.21%** من المبحوثين أجابوا بـ نعم، بينما أجاب ما نسبته **34.82%** بـ إلى حد ما، اما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 16.96% أجابوا بـ لا.

يمكن تفسير ما سبق بأن من أهم العوامل التي تؤثر على تحسين أداء المؤسسات الصناعية هو طبيعة العلاقة مع الموردين، لهذا فالمؤسسة الناجحة هي التي تحرص على تكوين علاقات

متميزة مع مورديها أساسها الثقة الشفافية والفاعلية، وتقوم بالتنسيق والتعاون مع المتعاقدين منهم لتوفير الموارد الأولية أو السلع أو المعدات ذات الجودة والأسعار المعقولة في الوقت المناسب، وكذلك لتبادل المعلومات المهمة معهم حول المنتجات والعروض الجديدة.

جدول رقم (50): مدى قيام المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق.

هل تقوم المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	59	52.67	23.696	2	0.000
إلى حد ما	36	32.14			
لا	17	15.17			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من معطيات الجدول نجد أن قيمة كا^2 تقدر بـ **23.696** وهي دالة عند درجة الحرية 2 بمستوى دلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين حول مدى قيام المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق، إذ أكد أغلبية المبحوثين بنسبة **52.67%** أن المؤسسة تقوم بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء، و **32.14%** أجابوا بـ إلى حد ما، بينما نفت النسبة المتبقية ذلك والمقدرة بـ **15.17%**.

وبالتالي يمكن تفسير ذلك بأن لبناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة الصناعية، لهذا فإن تنظيم ملتقيات مع العملاء والتواصل المباشر معهم وطرح الخطط

والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ومناقشتها، بالإضافة إلى تقديم استشارات قانونية مالية من خلال الخبراء والمختصين المشاركين أصبحت ضرورة في الوقت الحالي، فكل مؤسسة صناعية تسعى إلى مضاعفة مبيعاتها وأرباحها لهذا فهي تقوم من خلال هذه الملتقيات بالترويج والدعاية لمنتجاتها بطريقة غير تقليدية تعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعرض أحدث ما وصلت إليه المؤسسات كما تعمل على معرفة أهم المستجدات في الأسواق، ما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين أداءها.

جدول رقم (51): مدى مساهمة إدارة المعرفة بالمؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة.

هل تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	66	58.92	43.518	2	0.000
إلى حد ما	37	33.03			
لا	9	8.03			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من معطيات الجدول نجد أن قيمة كا^2 تقدر بـ **43.518** وهي دالة عند درجة الحرية 2 بمستوى دلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين حول مدى مساهمة إدارة المعرفة بالمؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة، حيث أجاب ما نسبته 58.92**%** من المستجوبين بنعم أي أن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة، في حين أجاب 33.03**%** بـ إلى حد ما، لتبقى نسبة 8.03**%** منهم أجابوا بالنفي.

ويمكن تفسير ما سبق أن المؤسسات الصناعية تسعى لاستخدام ما تمتلكه من معرفة إلى جعل منتجاتها أكثر تميزا مقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة من خلال مواكبتها لأهم التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء والزبائن والسوق وتقوم بجمع البيانات والمعلومات حول منتجها وتحللها، لتقوم بتوظيفها لتحسين مخرجاتها ومنتجاتها أو تقديم منتجات جديدة.

جدول رقم (52): مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المتبع في المؤسسة في تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك.

هل يساعد نظام إدارة المعرفة المتبع المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	62	55.35	26.375	2	0.000
إلى حد ما	31	27.67			
لا	19	16.96			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من معطيات الجدول نجد أن قيمة كا^2 تقدر بـ **26.375** وهي دالة عند درجة الحرية 2 بمستوى دلالة **0.000**، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لإجابات المبحوثين حول مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المتبع في المؤسسة في تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك.أين وجدنا أن ما نسبته 55.35**%** من المستجوبين أجابوا بـ نعم، **و 27.67%** أجابوا بـ إلى حد ما، بينما أجابت النسبة المتبقية المقدرة بـ **16.96%** بـ لا أي أن نظام إدارة المعرفة المتبع في المؤسسة لا يساهم في تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك.

بالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات الصناعية يساعدها نظام إدارة المعرفة المتبع لديها في تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك، ولأنها تعرف جيدا أن مفتاح بقائها واستمرارها في جودة منتجاتها تعمل المؤسسات على إيجاد منتج يستوفي رغبات واحتياجات المستهلك ويستجيب أيضا إلى تطلعات العملاء وتفضيلاتهم في بيئة شديدة التنافسية، بإتباع طرق وأساليب تقنية وتكنولوجيا حديثة واستغلال البيانات والمعلومات بالاعتماد على إدارة المعرفة.

جدول رقم (53): مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجات بفعالية وكفاءة أكبر.

هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟			$كا^2$	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	62	55.35	28.786	2	0.000
إلى حد ما	34	30.35			
لا	16	14.28			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كاي مربع للسؤال رقم: **39** تقدر بـ **28.786** وهي دالة عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجدود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء العينة المبحوثة حول مدى مساهمة نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر، حيث أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم بنسبة 55.35**%**، ونسبة **30.35%** أجابوا بـ إلى حد ما، بينما أجاب ما نسبته **14.28%** بـ لا.

ويمكن تفسير معطيات الجدول أعلاه ومن خلال إجابة المبحوثين أن نظام إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة يساعد في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر، حيث تبين لنا أن المؤسسات الصناعية وباستعمال إدارة المعرفة تعمل أنظمتها الفرعية (فرع الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة) على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات حول السوق والمستهلك والمنافس وتحللها، لتتبنى فيما بعد آليات ترويجية وتطور ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية،الانترنت...)، للتعريف بالمنتج ونشر معلومات حوله لتقنع وتؤثر وتجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء لاستهلاك منتجاتها، وتكوين صورة إيجابية بما يخدم أهداف المؤسسة.

جدول رقم (54): ما إذا كان تطبيق إدارة المعرفة يضيف بعدا ذا قيمة للمؤسسة.

تجدون أن تطبيق إدارة المعرفة يضيف بعدا ذا قيمة لمؤسستكم؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
نعم	73	65.17	51.768	2	0.000
إلى حد ما	23	20.53			
لا	16	14.28			
المجموع	**112**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة كاي مربع للسؤال رقم: **40** تقدر بـ **51.768** وهي دالة عند درجة حرية **2** بمستوى دلالة قدره **0.000**، وهذا يعني وجدود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة لآراء العينة المبحوثة حول مدى إضافة تطبيق إدارة المعرفة

بعدا ذا قيمة للمؤسسة، حيث وجدنا أن ما نسبته 65.17**%** من المبحوثين أجابوا بـ نعم، ونسبة 20.53**%** أجابوا بـ إلى حد ما، بينما أجاب نسبة **14.28%** المتبقية بـ لا.

ويمكننا تفسير المعطيات السابقة بأن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية له أهمية كبيرة كونها من المداخل الحديثة لتحسين أداء المؤسسات وتطويره، تهدف إلى إدارة المعرفة الموجودة بما يحقق التكيف والاندماج والتميز بالتركيز خاصة على المورد البشري والكفاءات وتشجيع الإبداع والابتكار، كما تعتمد على المرونة لتزيد قدرة المؤسسة على البقاء في موضع المنافسة والاستمرار، تساهم في فهم سلوك الزبون وتحسين جودة المنتج والترويج له وهي ممارسات كلها خالقة للقيمة.

<u>جدول رقم (55)</u>: من حيث ماذا يضيف تطبيق إدارة المعرفة بعدا ذا قيمة للمؤسسة.

من حيث ماذا يضيف تطبيق إدارة المعرفة بعدا ذا قيمة للمؤسسة؟			كا^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البدائل	**ت**	**%**			
الفعالية	23	31.50	1.425	2	0.491
الكفاءة في التسيير	29	39.72			
الإبداع والابتكار	21	28.76			
المجموع	**73**	**100**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أن قيمة كا^2 هي 1.425 وهي غير دالة عند درجة حرية مقدارها 2 بمستوى دلالة قدره 0.491، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في إجابات المبحوثين حول متغير بعد القيمة الذي تضيفه إدارة المعرفة للمؤسسة، حيث كانت

إجاباتهم متقاربة أين بلغت نسبة الذين أكدوا على بعد الكفاءة في التسيير بـ 31.50**%**، ليحل ثانيا بعد الفعالية بـ 31.50**%**، وأخيرا بعد الإبداع والابتكار بنسبة 28.76 .**%**

ويمكن تفسير معطيات هذا الجدول بأن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة حسب معظم المبحوثين الذين أكدوا على وجود بعد ذا قيمة يضيفه تطبيق إدارة المعرفة يؤدي في المحصلة إلى خلق وإضافة الكفاءة في التسيير، الفعالية والإبداع والابتكار.

2-2- عرض وتحليل مقابلات الدراسة.

2-2-1- عرض مقابلات الدراسة:

لحرصنا على معرفة رأي المبحوثين من مختلف جوانب الموضوع بحرية وبغرض التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والمؤشرات حول كل الجزئيات التي تضمنتها دراستنا، وقصد الحصول على معطيات جديدة والكثير من التوضيحات حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات ميدان الدراسة، اعتمدنا على المقابلة كأداة مساندة وقام الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة المفتوحة ترتبط بالفرضيات قمنا بطرحها مباشرة على مسؤولين من مختلف المؤسسات ميدان الدراسة.

المقابلة رقم1: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة IRIS لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية- وحدة إنتاج الثلاجات، مع مسؤول الموارد البشرية.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

ليس مهما فقط تطبيق إدارة المعرفة بل أصبح ذلك أكثر من ضروري، فالمؤسسة تمتلك شهادة ضمن نظام إدارة الجودة ISO 9001(International Organization for Standardization) المنظمة الدولية للمقاييس إصدار 2015 ولتحافظ على هذه الشهادة وجب عليها إتباع وتطبيق مجموعة من المعايير تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية وتتبع ضوابط وقواعد للتحكم في جودة المنتج، بحيث يجب على المؤسسة جمع المعرفة وتنظيمها وكتابتها وخزنها وضمان الدخول إليها من طرف جميع العاملين وفي أي وقت.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

إن ذلك في تطور دائم ومستمر، فالمؤسسة تمتلك برنامج يطلق عليه Sage People وهو نظام سحابي لتسيير الموارد البشرية يستطيع تخزين البيانات وله القدرة على معالجتها وهو وسيلة رقابة واتصال وتسيير وتعاون بين جميع مصالح المؤسسة.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

إن برنامج التطوير ضعيف جدا ومحدود لطبيعة نشاط المؤسسة المرتبط بالتركيب، والظروف الآن ليست مواتية في ظل بعض القوانين والتشريعات الجديدة، لكننا نقوم بمهام الرقابة الدائمة ونحرص على أن يكون المنتوج مطابق لمواصفات ومعايير الجودة، بالإضافة إلى احترام القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة، فمثلا في فترة ما تم الاستغناء على غازات تبريد معينة لكونها تضر بالبيئة.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

إن ثقافة المؤسسة تنظر إلى المعرفة والخبرة التي اكتسبها العاملون من خلال عملهم فيها على أنها من ممتلكات المؤسسة ومن واجبهم تشاركها ونقلها لزملائهم.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

ماديا من خلال المردودية فقط بالرغم من أنها حق العامل أو قد تكون في صورة ترقية، ويمكن أن تكون هذه حوافز معنوية أيضا.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

هذا أمر بديهي ومفروغ منه، لو لم يتم تطوير المعرفة والحرص على مشاركتها بين العاملين فهذا حتما سيكون تأثيره سلبيا على مردود المؤسسة والعكس صحيح.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم بالطبع فبالتعاون مع وكالات التشغيل ومن خلال عرض العمل offre d'emploi نقوم بتحديد المنصب الواجب شغله والشهادة والخبرة والكفاءة الواجب توفرها.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

نعم من مصلحتها ذلك بحيث تكون صيغة التعاقد ملائمة كعقد غير محدد المدة CDD (contrat à durée indéterminée) في إطار شراكة رابح رابح، وعندما يعبر العامل عن رغبته في الاستقالة يكون ذلك بإشعار مسبق حتى يتسنى له الوقت لتسليم ونقل المعارف المرتبطة بمهام المنصب الذي كان يشغله.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم، فالمؤسسة تخصص واحد بالمئة **1%** من كتلة الأجور كل سنة للتدريب والتكوين، وإعداد مخطط التدريب يكون بناء على أربع نقاط هي اولا- التكوين إلزاميا، ثانيا- توجيهات من الإدارة

العليا (مدى قريب، متوسط، بعيد)، ثالثا- تقييم الكفاءات كل سنة من المسؤول المباشر(نقائص = احتياجات التدريب)، رابعا- احتياجات مباشرة بعد دراسة الأولويات. أو ترصد مبالغ أخرى إذا تحتم الأمر.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

نعم تؤمن بذلك، والمنافسة أمر واقع لهذا تحرص المؤسسة على أن تكون دائما مواكبة لما يحدث حولها، لهذا خصصت المديرية منصبا على مستواها تحت مسمى la veille concurrentielle أي الذكاء التنافسي من مهامه النزول إلى الأسواق ومعاينة المنتجات المنافسة، وإعداد تقارير حول المنتجات التي يقبل عليها المستهلكون حتى لو لم تكن هذه المنتجات تنافس المنتج الرئيسي للمؤسسة.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

بالفعل تدرك ذلك، والمؤسسة كما ذكرنا في سؤال سابق بأنها تخصص واحد بالمئة من كتلة الأجور للتدريب وتنمية المهارات، بالإضافة إلى ذلك استغلال كل فرصة تحصل عليها في استثمار كفاءاتها وفي استقطاب المتواجدة في ساحتها(المؤسسات المتوقفة).

12- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

نعم فالمؤسسة تحرص على تطبيق إدارة المعرفة في جميع المراحل وجميع الوحدات والأقسام، حتى في خدمات ما بعد البيع عملت على تكوين أعوان استقبال لقناعتها أن ذلك يضمن لها التكفل الجيد بزبائنها ويساعدها أيضا في الترويج لمنتجاتها.

وبتطبيق إدارة المعرفة تعمل أنظمتها الفرعية (فرع الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة) على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات حول السوق والمستهلك والمنافس وتحللها، لتتبنى فيما بعد آليات ترويجية وتطور ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية، الانترنت...).

المقابلة رقم2: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة ENPEC المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية– وحدة المدخرات بسطيف مع رئيس مصلحة الصيانة والأمن.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم هنالك أهمية كبيرة اليوم لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ومن دونها ستتوقف المؤسسة لا محالة، فللحفاظ على شهادات ISO التي تمتلكها المؤسسة كشهادة ISO 9001 إصدار 2015 الخاص بنظم إدارة الجودة، و ISO 14001 إصدار 2015 الخاص بالإدارة البيئة، و ISO 18001 إصدار 2008 الخاص بإدارة الصحة والسلامة الأمنية، والمتحصلة عليها من تنظيم INTERTEK التي لا يمكن للمؤسسة الاستمرار من دونها إلا بتطبيق إدارة المعرفة، وتخضع للرقابة كل سنة من التنظيم المانح لهذه الشهادات.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

في مؤسستنا ENPEC لدى كل مصلحة إجراءات لتسيير الملفات أو المعلومات، وعلى مستوى الوحدات لكل عملية تصنيع مدخلات ومخرجات ولديها إجراءات وتعليمات وتسجيلات وطريقة استعمال أي أن:

Chaque processus= procédure+ instructions+enregistrement+mode opérationnelle

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

بالإضافة إلى عمليات الرقابة على المنتج الذي يجب أن يكون مطابقا لمعايير الجودة والمنتوج النهائي، توجد على مستوى المديرية العامة مديرية الوسائل وتطوير الاستثمار خلية la veille technologique مكونة من مجموعة من الإطارات من مختلف التخصصات مهمتها تحديد الفرص والتهديدات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على نموها وبقائها، وكذلك توفير المعلومات ونشرها وتسهر على خلق وتطوير المنتج.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

لا توجد أو هي ضعيفة بعض الشيء، وتختلف أيضا من مستوى لآخر وفي بعض الحالات لا نجد من يخلف بعض العاملين(طريقة تسيير المؤسسة).

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

ممكن أن تكون في صورة حوافز معنوية فقط، لكن الحوافز المادية من اجل أن يعطي العمل ويبذل مجهودا أكثر في عمله ليست من تقاليد المؤسسة.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

بالطبع يكون ذلك، فعندما يكون هناك تعاون ومشاركة للمعرفة والمعلومات بين العاملين سيؤدي ذلك حتما إلى تطوير وتحسين مخرجات المؤسسة.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم، ففي وحدة البطاريات نقوم بتحديد مواصفات الإطارات وعمال التنفيذ الذين نحتاج إلى توظيفهم، ونرسل احتياجاتنا إلى المديرية العامة التي تتخذ القرار الأخير، كما أن الوحدة تقوم بالمشاركة في عملية التوظيف باختيار العاملين باختبار المواصفات المعرفية والتقنية للمترشحين.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

المؤسسة لا تعمل على الاحتفاظ بالكفاءات، للأسف لا سبيل لذلك ومن أراد الخروج من المؤسسة فهي لا تمنعه.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

للأسف مؤخرا برنامج التدريب غير مطبق، بالرغم من أن القانون يحرص على تخصيص واحد بالمئة من كتلة الأجور لذلك أو تسدد في شكل ضريبة.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

تعلم المؤسسة أنها في جو مليء بالمنافسة، وتسعى دائما إلى خفض الأسعار والمحافظة على الجودة بالمقارنة مع المنتوجات المنافسة.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

لدينا أسواق كبيرة في السوق الوطنية نتحكم فيها بالرغم من المنافسة الشديدة من طرف القطاع الخاص المنتج والمستورد، لكنها تبقى دون المستوى المطلوب وفي الظروف الحالية تمنع الدولة التصدير لعدة أسباب البعض منها فقط معروف كعدم الاستقرار في الدول المجاورة.

12- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

إدارة المعرفة كنظام ساعد في الكثير النشاطات والعمليات منها جمع المعلومات وتنظيمها واستغلالها وتسهيل الاتصال الداخلي وتطوير المنتج، لكن في ميدان التسويق والترويج يبقى تطبيقه دون المستوى المطلوب.

المقابلة رقم3: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة **IRIS** لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية– وحدة إنتاج الثلاجات، مع مهندس الأساليب والهندسية في المؤسسة.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم، لتطبيق إدارة المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسة فهي من أهم طرق تأطير العاملين وتساهم في تحسين أدائهم والحصول على نتائج جيدة، كما أنها تعمل على استقرار لدى العاملين.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

إن تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة من أهم شروط الحصول على شهادات ISO كشهادة ISO 9001 لتسيير الجودة، ويبقى هناك بعض التعديلات التي يجب مسايرتها للحفاظ على مثل هذه الشهادات.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

نعم يجب القيام بعمليات البحث لتطوير المنتج حفاظا على استمرارية المؤسسة، فالحكومة اليوم تفرض على المؤسسات التي تعتمد على استيراد والتركيب إلى القيام بإنتاج اكبر نسبة من أجزاء المنتوج (taux d'intégration).

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

من وجهة نظري، تشجيع المؤسسة العاملين صناع ومالكو المعرفة يكون فقط في عمليات الترقية، والتشجيع بالمعنى الصحيح ضعيف على مستوى المؤسسة.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

تقريبا إجابتي لهذا السؤال هي نفسها الإجابة على السؤال السابق.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

نعم أظن أن هذه العملية أو مشاركة المعرفة بين أفراد ووحدات المؤسسة سارية المفعول وهي تؤدي حتما إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها، فمؤسسة إيريس تعمل على ضمان الجودة والنوعية والخدمة بالتعاون مع جميع الوحدات بالطبع.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

لتحديد الاحتياجات المعرفية قبل التوظيف في المؤسسة، تعمل كل وحدة ومصلحة على حدى وتحديدها بالتخصيص bien déterminé.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

نعم، فأثناء علاقة العمل التي تربط مؤسسة إيريس بالعاملين لديها تعمل على تكوينهم وتدريبهم وتسعى للمحافظة عليهم فما بالك بالكفاءات منهم، لهذا فعندما يرغب أحدهم بمغادرة المؤسسة تقوم باستدعائه لمعرفة سبب رغبته في الذهاب(الدافع Motif)، لتتفاوض معه وتحاول ثنيه عن الذهاب.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم، ضمان جودة المنتج يحتم على المؤسسة تطوير أداء العاملين لديها وتحسيسهم بأهمية دوره في المؤسسة بداية بوظيفته والاحتياجات المعرفية التي تتطلبها، وصولا إلى المعرفة التي تضمن أمنه وسلامته.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

مائة بالمائة، وسياسة المؤسسة قائمة على المنافسة وكي تضمن حصتها في السوق يجب أن تؤمن بالمنافسة والتغير المستمر.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم تدرك ذلك، لهذا في تقوم باستغلال عمالها من ذوي الكفاءات العالية وتقليدهم المناصب الحساسة والمهمة خاصة تلك التي تتطلب القدرة على التفاوض والقدرة على الإقناع والاتصال والتواصل مع المتعاملين (مواد أولية) والزبائن كذلك.

12- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

يعتبر الترويج والتسويق الواجهة لنشاط المؤسسة، وللحفاظ على السمعة الجيدة للمؤسسة وجب عليها استخدام إدارة المعرفة والاستغلال الأمثل للمعلومات والتكنولوجيا الحديثة.كعملية الإشهار مثلا التي تكون بطريقة مباشرة وواقعية وتأخذ بعين الاعتبار ذهنية الزبون ومتطلبات السوق.

المقابلة رقم 4: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة CALPLAST لصناعة البلاستيك والمطاط، مع رئيس المصلحة التقنية.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

بالطبع هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات طريقة تتماشى ومتطلبات العمل مع جميع مصالح المؤسسة فيما بينها.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

نعم تقوم المؤسسة بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها لعمليات البحث والتطوير، حيث توجد خلية تسمى خلية البحث والتطوير على مستوى المصلحة التقنية معنية بذلك.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

تقوم مؤسسة **CALPLAST** بإجراء ندوات داخلية تشجع من خلالها العمال على التشارك بمعارفهم ونقلها إلى زملائهم.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

لا توجد حوافز مادية مثلا معينة تقدم للمبدعين والمتميزين، لكن تسعى المؤسسة إلى مكافأتهم كتعيينهم في مناصب نوعية أو في الترقية.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

نعم، كلما كانت هناك تشارك المعرفة بين العمال في المؤسسة أدى ذلك إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسنيها.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم، لكنها تقوم بذلك قبل التوظيف في المناصب الإدارية والإطارات فقط، أما فيما يخص عمال التنفيذ فتشترط المستوى التعليمي فقط وتسعى بعد ذلك إلى تكوينهم وتدريبهم على مهامهم.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

نعم تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم، وذلك من خلال تقييم دوري لمستوى العمال والعمل على استدراك النقائص.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

نعم تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم فنجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على المنافسة، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الاستغلال الأمثل للكفاءات.

12- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

دون شك، إذا اعتمدت المؤسسة على تبني نظام إدارة المعرفة ساعدها ذلك على الاستمرار والتقدم.

المقابلة رقم 5: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة CALPLAST لصناعة البلاستيك والمطاط، مع رئيس مصلحة الصيانة.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم هناك أهمية كبيرة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، فكثير من شهادات ISO تتطلب تطبيق إدارة المعرفة.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

تبقى ضعيفة نوعا ما لعدم توفر قاعدة بيانات رقمية تسهل عملية نشر المعلومات وتنظيمها.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

نعم تقوم مؤسستنا بهذه العملية لأجل تطوير المنتجات وتنمية المعرفة داخل المؤسسة.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية بإشراف من الإطارات من أجل مشاركة ونشر معارفهم مع جميع العاملين.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

نعم، من اجل الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

بكل تأكيد فكل مؤسسة تعتمد مشاركة المعرفة ونشرها لتطوير منتجاتها.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم وفق شروط التوظيف التي تعتمدها المؤسسة.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

ضياع الكفاءة يعني ضياع المؤسسة، لذا فالحفاظ على الكفاءات من أولويات مؤسسة CALPLAST.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم، عن طريق التكوين والتدريب المتواصل.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

نعم دون أدنى شك، فالاقتصاد في مجمله مبني على التنافسية والتغيير المستمر.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم وهذا ما يسمى بالفاعلية في استغلال الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة مادية كانت او بشرية.

12- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

بشكل كبير فنظام إدارة المعرفة هو عصب الحياة التي تعتمد عليه جميع التنظيمات وخاصة المؤسسات الصناعية.

المقابلة رقم 6: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة ENPEC المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية- وحدة المدخرات بسطيف رئيس دائرة الإدارة والوسائل.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم، فإدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تسيير المؤسسة لا سيما من خلال وصول المعلومة للجميع دون استثناء، كما تسهل عملية التخطيط والتنفيذ بالتماشي مع الإدارة المعاصرة والتطور التكنولوجي.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

لا تزال المؤسسة تعمل بالطرق التقليدية لطبيعة العمل وكذلك العمال(الكثير منهم يجدون صعوبة في استعمال الوسائل التكنولوجية)، خاصة وثائق تسيير الموارد البشرية أو ما بين الهيئات.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

لا توجد، ليس هناك اهتمام بالبحث والتطوير لا زال منتج المؤسسة ينتج بالطريقة التقليدية بالنظر إلى ما يوجد في السوق.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

ليس هناك تشجيع، وأعطيك مثالا عن موظف كان يشتغل في المؤسسة وهو طالب دكتوراه باحث استطاع الوصول طريقة لإنتاج مادة أولية كانت تستورد من الخارج، لم تحضى هذه المحاولة بأية اهتمام.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

لا لا نفس الشيء ليس هناك تقاليد ولا توجد هناك حوافز للمبدعين والمتميزين.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

مشاركة المعرفة بين الزملاء تؤدي حتما إلى تطوير المنتج وفي الميدان غالبا ما تكون مطبقة .

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم ويخضع إلى التدقيق بالموازاة مع إعداد ميزانية التسيير للسنة القادمة.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

لا تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات، والعديد من إطارات المؤسسة توجهوا إلى مؤسسات أخرى وتركوا مناصبهم هنا.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نصت المادة 6 من قانون العمل على حق العامل في التكوين، و02**%** من الميزانية (كتلة أو حوصلة الأجور) سنويا أعدت لهذا 1% خاصة بالممتهنين، و1% لفائدة تكوين العاملين بالمؤسسة.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

نعم بطبيعة الحال المؤسسة تؤمن بوجود منافسة قوية مع المتعاملين الآخرين مستوردين أو خواص كشركة TUDOR بغرداية، شركة ARCO عين مليلة مثلا.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم هي تدرك ذلك لكن في المقابل لا يوجد استثمار لا في الكفاءات ولا في الموارد.

12-هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

نظريا يساعد ذلك على إنشاء نقاط للبيع والمتابعة والترويج، لكن في الواقع لا وجود له.

المقابلة رقم 7: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة FADERCO **لصناعة المنتجات القطنية سطيف1**، مع مسؤول الصيانة.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم هنالك أهمية كبيرة لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستنا، لما لها من تأثير على العمل والإنتاج في جميع مراحله وكذلك في التوزيع والتسويق. وهي تسمح باكتساب طريقة تسيير جيدة للتنظيم (المؤسسة) وعملياته.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

طريقة توفير المؤسسة للبيانات والمعلومات باتباع الطرق الحديثة، فأي خلل سيؤثر على مردود العامل والمؤسسة، لهذا فالقائمين على المؤسسة يحرصون على توفيرها وتنظيمها بالشكل اللازم وجميع مراحل العملية الإنتاجية.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

نعم فهناك العديد من المخابر في المؤسسة تعمل 24سا/24سا من أجل ضمان منتوج ذا جودة ويحترم الشروط الصحية والمتطلبات البيئية، وكذلك من اجل تطوير المنتج.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

نعم تقوم بذلك فالعامل هو رأس مال المؤسسة ويعود الفضل الكبير لنجاح مؤسستنا إلى العاملين جميعهم دون استثناء، وتشجيعهم ليكن لهم الدافع للعمل والمردود في المؤسسة (faut le ils motivés a tout moment، وغالبا ما تكون في شكل ترقيات، مكافآت مالية معتبرة مع الحرص على الرضى الوظيف للجميع.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

نعم، بصفة خاصة المبدعين والمتميزين بتحقيق وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم وضمان راحتهم.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

نعم تلقائيا Automatiquement، تحصيل حاصل فالتعاون وتبادل المعلومات يسهل العمل ويزيد من فعاليات جميع عمليات التي تحدث في المؤسسة وهذا ما يؤدي حتما إلى تحسين وتطوير مخرجاتها.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات والمؤهلات المطلوبة قبل التوظيف profil recherché وبالتعاون مع وكالات التشغيل.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

ضروري القيام بذلك فالعامل الكفؤ يمثل عصب المؤسسة ومحركها الأساسي، ومن واجب القائمين على المؤسسة الاحتفاظ بالكفاءات لصالح المؤسسة.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

هذا ما تسعى إليه المؤسسة وهو تطوير أداء العاملين عن طريق تكوينهم، تدريبهم، تعليمهم عن طريق ورشات، ندوات، أيام دراسية، تكوين متخصص.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

من اكثر الأمور التي تؤمن بها المؤسسة لأن الميزة المنافسة في الوقت الحاضر تشكل ثورة في عالم المال والأعمال، تكتسبها المؤسسة عن طريق توفير سلع وخدمات لا يملكها المنافسون وتكون ذات جودة واقل سعرا.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

الكفاءات من الموارد الاستراتيجية للميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لاستثمارها واستغلالها، نعم وهي تدرك ذلك جيدا.

12-هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

ان استعمال نظام إدارة المعرفة والاستغلال الجيد للمعلومات يساعد في تحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة ويزيد من فعاليتها من التخطيط والتنظيم وصولا إلى الإنتاج والتسويق.

المقابلة رقم 8: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة FADERCO **لصناعة المنتجات القطنية سطيف1**، مع مسؤول الجودة.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم. كل شهادات الإيزو تقريبا يتطلب الحصول عليها تطبيق إدارة المعرفة من تنظيم للمعلومات ونشرها وتطبقيها، وأهم هذه الشهادات إيزو 9001 الخاصة بإدارة الجودة أهمها.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

طريقة تنظيم وتوفير المعلومات عملية منظمة تدخل في إطار نظام المعلومات التي تنتهجه المؤسسة ككل والذي توليه أهمية كبيرة.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

تسعى مؤسسة faderco إلى تطوير منتجاتها بصفة دائمة ومستمرة، فمن خلال البحث والتطوير تستطيع المؤسسة أن تستمر في ظل المنافسة الشديدة.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

نعم تقوم بذلك فاكتساب معرفة الفريق أحسن من أن تبقى ملكا للأفراد معينين (صناع المعرفة).

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

من الواجب القيام بذلك فمؤسسة faderco تجد أن رعاية وتشجيع المبدعين والاستثمار في قدراتهم يمكنها من الوصول إلى أفكار جديدة.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

نعم، مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة ووحداتها يؤدي حتما إلى تحسين وتطوير منتجاتها وخرجاتها.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم، وهذا بالتعاون مع وكالات التشغيل على المستوى المحلي.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

تطرقنا لهذه النقطة في الأسئلة السابقة، الكفاءات والمبدعين يمثلون رأس مال بشري أو فكري للمؤسسة وجب المحافظة عليه.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم خاصة إذا كانت هناك عمليات أو مهام جديدة كإنتاج منتج جديد.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

تؤثر المنافسة في محيط المؤسسة كثيرا على نشاطاتها وتوجهاتها.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

من يمتلك موارد بشرية مؤهلة وكفاءات ويحسن استغلالها يستطيع التميز في محيطه.

12-هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

ان استعمال وسائل تكنولوجية حديثة في الاتصال والتواصل مع المتعاملين والزبائن يساعد في تحسين عمليات البيع والترويج والتسويق.

المقابلة رقم 9: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة k-Plast câbles، مع مسؤول الجودة.

1- في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة فهي من متطلبات الإدارة العصرية ولكي تضمن المؤسسات الصناعية تفوقها واستمرارها.

2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

تسعى مؤسستنا إلى تنظيم المعلومات لأنها تدرك أهميتها في التسيير الجيد والفعال ولأنها شرط أيضا للحصول على شهادات إيزو فالمؤسسة (k-plast cables) تملك شهادة الأيزو في إدارة الجودة 9001 اصدار 2000 منذ ديسمبر 2003.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

تسعى مؤسستنا لأن تكون في مستوى تطلعات شركائها ومتعامليها وزبائنها، لهذا فهي تسعى دوما إلى تطوير منتاجاتها.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

نعم تهتم المؤسسة بذلك، نقل المعرفة من عامل إلى آخر داخل المؤسسة من مصلحة الشركة خاصة من ذوي الخبرة والتجربة للعاملين الجدد أو الممتهنين في المؤسسة.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

لا توجد حوافز واضحة خاصة بالمبدعين من العمال، لكن المؤسسة تسعى إلى تلبية وتوفير ما يطلبونه وتسعى لإرضائهم.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

حتما يؤدي إلى ذلك فمشاركة المعرفة يودي إلى تحسين الأداء ويحسن من جودة المنتجات.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم، تحتاج المؤسسة على مدار السنة إلى مهارات معينة للتعامل مع آلات ووسائل معينة أو للقيام بوظائف معينة او للتوظيف في مناصب شاغرة.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

يجب الاحتفاظ بالكفاءات لأنها محرك المؤسسة واستمرار عملهم في المؤسسة من أولوياتها، فلا يكفي الدخل وحده لتضمن بقاء العمل، لكن تبقى البيئة والأمن والمعاملة باحترام.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

ضروري، من خلال التدريب والتكوين.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

معظم المؤسسات الصناعية أو لنقا كلها تعمل في بيئة تنافسية، والسوق المحلي والدولي وهناك دائما تغير قد يكون من جانب المتعاملين والزبائن أو حتى القوانين والظروف.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

هناك الكثير من الآليات التي تساهم في اكساب المؤسسة القدرة على المنافسة منها كفاءات ومهارات العاملين لديها.

12-هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

كما أجبنا في السؤال السابق فإن توفير البيانات والمعلومات من السوق وحول المنتجات المنافسة يساهم كثيرا في الترويج أحسن لمنتجاتنا بطريقة أكفأ وفعالية أكبر.

المقابلة رقم 10: تم إجراء هذه المقابلة بمقر مؤسسة k–Plast câbles، مع مسؤول الموارد البشرية.

نعم هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة خاصة في بعض المصالح التي تتطلب معرفة متنوعة وغنية، لأنها تسهل الكثير من العمليات.

.2- ما رأيك في طريقة تنظيم وتوفير البيانات والمعلومات داخل المؤسسة؟

هناك تنظيم للمعلومات والبيانات في المؤسسة لتسهيل نقل المعلومة بين العمال والاتصال والتواصل بين أقسام والتنسيق فيما بينهم بطريقة دائمة.

3- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

أكيد ففي ظل المنافسة الشديدة أصبح لزاما على المؤسسة ان تقوم على مستوى مخابرها واللجان المتخصصة ومسؤول التطوير لتطوير منتجاتنا.

4- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

تعمل المؤسسة على تشجيع ذلك في إطار عمل الفريق والتعاون وعلى ان تكون هناك علاقات متميزة، لأجل المحافظة عليها وتنمينها.

5- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

نعم، هنالك نظام حوافز فردية مالية للكفاءات.

6- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

بالتأكيد نعم، كون المعرفة المورد الوحيد الذي ينمو بالاستعمال والمشاركة وهذا يؤدي حتما إلى تحسين وتطوير مخرجات المؤسسة.

7- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم، ويكون وبعد تحديدها يكون في شكل عروض عمل واعلانات توظيف.

8- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟

نعم، تعمل المؤسسة على المحافظة على الكفاءات.

9- هل تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

من الضروري القيام بذلك، من خلال التدريب والتكوين والدورات التكوينية داخلية وخارجية.

10- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

تشهد الساحة الاقتصادية بشكل عام والصناعية بشكل خاص الكثير من التغييرات المتسارعة، ومؤسسة k-Plast تؤمن بهذه التغير والمنافسة وتحاول مسايرتها بما يضمن استمرارها.

11- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم إن توفر المؤسسة على كفاءات لهم مهارات معينة ويملكون القدرة على استعمال التكنولوجية الحديثة في التسيير والإنتاج يكون في صالح المؤسسة والمؤسسة تدرك ذلك.

12-هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة في الترويج وتسويق منتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر؟

نعم تولي المؤسسة أهمية كبيرة لعمليتي الترويج والتسويق لتثأيرها الكبير على المستهلك، ومن المفيد استعمال إدارة المعرفة لدراسة السوق وتحليل البيانات والمعلومات التي تجمع، حيث ان الملاحظ في الآونة تركيز المؤسسات على السوق في اتخاذ قراراتها.

2-2-2- تحليل مقابلات الدراسة:

بعد إجراء المقابلات مع مسؤولين من المؤسسات ميدان الدراسة، قمنا بالتحليل الكيفي لإجاباتهم التي توصلنا من خلالها إلى معطيات جديدة ساهمت في تفسير وتحليل التساؤلات التي طرحت في الدراسة واستطعنا الوصول إلى مجموعة من النتائج جاءت كما يلي:

1- تطبيق إدارة المعرفة ملزم وضروري لجميع المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة ولتحافظ على نشاطها وبقاءها، وجب عليها جمع المعرفة وتنظيمها وكتابتها وخزنها وضمان الدخول إليها مع إتباع وتطبيق مجموعة من المعايير تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية بما في ذلك الإدارة البيئية والصحة والسلامة الأمنية وتتبع ضوابط وقواعد للتحكم في الجودة والنوعية.

- تطبيق إدارة المعرفة من أهم طرق تأطير العاملين وتساهم في تحسين أدائهم والحصول على نتائج جيدة، كما أنها تعمل على استقرار العاملين وتساهم في تسهيل عملية التخطيط والتنفيذ بما يتماشى مع الإدارة المعاصرة.

2- تعمل المؤسسات ميدان الدراسة على تبني أنظمة تسيير متطورة لها القدرة على جمع وتخزين البيانات ومعالجتها وهي في الوقت نفسه وسيلة رقابة واتصال وتعاون بين العاملين.

- تتبع المؤسسات الصناعية ميدان الدارسة الطرق الحديثة في توفير البيانات والمعلومات، لإدراكها أن أي خلل أو تذبذب سيؤثر حتما على مردود العامل والمؤسسة، لذا فالقائمين عليها يحرصون على توفير المعلومات وتنظيمها بالشكل اللازم وفي جميع مراحل العملية الإنتاجية.

3- لتبقى في مستوى تطلعات شركائها ومتعامليها وزبائنها تعمل معظم مؤسسات ميدان الدراسة على تخصيص جانب كبير من اهتماماتها لتطوير منتجاتها بتوفير الظروف والوسائل المادية

والبشرية لتحديد الفرص والتهديدات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على نموها وبقائها، فيما يبقى برنامج التطوير لدى بعض المؤسسات ضعيف نوعا ما لطبيعة نشاطها، لكنها تبقى حريصة على احترام القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة.

4- تنظر بعض مؤسسات ميدان الدراسة إلى المعرفة والخبرة التي اكتسبها العاملون من خلال عملهم فيها على أنها من ممتلكات المؤسسة ومن واجبهم نشرها ونقلها، إلا أن تشجيع هؤلاء العاملين على تشارك المعرفة التي يمتلكونها مع زملائهم بسيط في معظمه ولا يلبي التطلعات.

5- معظم الحوافز التي تقدم إلى المبدعين والمتميزين في المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة يكون في شكل ترقيات أو تعيين في مناصب نوعية والبعض من هذه الحوافز يكون في شكل حوافز معنوية.

6- المعرفة هي المورد الوحيد الذي ينمو بالاستعمال والممارسة ومشاركتها بين العاملين يزيد من فعاليات جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة ويؤدي إلى تطوير وتحسين مخرجاتها.

7-تقوم معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات المعرفية قبل التوظيف وضبط مواصفات معينة كامتلاك قدرات ومؤهلات ومهارات من (شهادة، خبرة، تقنية) تترجمها في عروض عمل وبالتعاون مع وكالات التشغيل المحلية والوطنية تلبي هذه الاحتياجات.

8- تنظر معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة للكفاءات من العاملين كرأس مال فكري وهم يمثلون عصب المؤسسة ومحركها الأساسي وجب المحافظة عليهم وعلى المعارف التي يمتلكونها أثناء أداءهم لوظائفهم، لهذا فمن أولوياتها ضمان بقاءهم بتلبية متطلباتهم كالدخل الجيد وتوفير البيئة والأمن والمعاملة باحترام، لكن هذه المعاملة تقل كثيرا في القطاع العام.

9- تعمل جميع المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تعمل على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين من خلال التدريب والتكوين بداية بوظيفته والاحتياجات المعرفية التي تتطلبها وصولا إلى المعرفة التي تضمن أمنه وسلامته وترصد لذلك مبالغ مالية محددة قانونا عن طريق ورشات، ندوات، أيام دراسية والتكوين المتخصص.

10- تؤمن جميع المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر، لهذا فهي تسعى دوما إلى توفير سلع وخدمات لا يمتلكها المنافسون وتكون ذات جودة واقل سعرا، من خلال اليقظة وتنمية ذكائها التنافسي بتوفير معلومات حول الأسواق والمؤسسات والمنتجات المنافسة، وهناك دائما تغير قد يكون من جانب المتعاملين والزبائن أو حتى القوانين والظروف.

11- تدرك معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة أن النجاح والقدرة على المنافسة يكون بامتلاك كفاءات عالية واستغلال كل فرصة في استثمارها وفي استقطاب المتواجدة في ساحتها، من ذوي المهارت والمؤهلات العالية الذين يمتلكون القدرة على الابداع والابتكار وعلى استعمال التكنولوجية الحديثة في الإدارة التسيير.

12- يعتبر الترويج والتسويق الواجهة لنشاط المؤسسة وللحفاظ على السمعة الجيدة للمؤسسة وجب عليها استخدام إدارة المعرفة والاستعمال الأمثل للمعلومات والبيانات وتحليلها، واستغلالها في التقنيات الحديثة كعملية الإشهار التي تكون بطريقة مباشرة وواقعية وتأخذ بعين الاعتبار ذهنية الزبون ومتطلبات السوق، وخدمات ما بعد البيع التي تضمن لها التكفل الجيد بزبائنها ويساعدها أيضا في الترويج لمنتجاتها.

3- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

قمنا في فصول الدراسة بطرح الإطار المنهجي وصياغة التساؤلات والفرضيات التي حاولنا الإجابة عليها من خلال الجانب النظري وما تضمنه من تصورات وأطر تناولت موضوع إدارة المعرفة، الأداء والمؤسسة الصناعية، والجانب الميداني باختبار الفرضيات وجمع البيانات لإخضاعها للتحليل وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج حسب كل فرضية كما يلي:

- الفرضية الأولى:

- إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة وتطبيقها يسهم في رفع كفاءة الأداء.

بين تحليلنا للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية أن أغلبية المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة بها مخابر لمراقبة المنتج، فهي تقوم بمراقبة الجودة بحرصها على إتباع معايير معينة معدة مسبقا يجب التقيد بها، أو إجراءات روتينية تقوم بها هذه المخابر للتأكد من صلاحية المنتج للحفاظ على صحة المستهلك. أما بعضها فيقوم باختبارات من اجل البحث والتطوير للاستجابة إلى رغبات العملاء والزبائن.

- تسعى جميع المؤسسات الصناعية تقريبا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات لأهميتها وحاجة كل مؤسسة لها كونها تسهل تدفق المعلومات ونقلها وتبادلها وتوزيعها بين مختلف وحدات وأفراد المؤسسة بالإضافة إلى سرعة معالجة البيانات وتخزينها والمحافظة عليها.

– تتمكن المؤسسات الصناعية التي تطبق إدارة المعرفة من تحديد المعرفة المطلوبة لتحافظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق واعتماد هيكلة أكثر مرونة، حيث لا يمكن التحكم في الكم الهائل من المعلومات المتوفرة واستغلالها دون اللجوء إلى تنظيمها عن طريق إدارة المعرفة.

– يعد تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين عاملا أساسيا يزيد قدرة المؤسسة الصناعية على التكيف والبقاء في بيئتها غير المستقرة، وهذا يتحقق فقط إما بتدريب العمال حديثي التوظيف أو تمكين القدماء منهم من مسايرة ومواكبة أهم التطورات في مجال العلم والتكنولوجية والتقنية الحديثة.

– تدرك أغلبية المؤسسات المدروسة تدرك أن التكامل بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجيا من أهم عوامل نجاحها، لذا فهي تحرص على تطبيق إدارة المعرفة في جميع المراحل والأنشطة وعلى جميع الوحدات والمستويات.

– تسعى المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية، وخلق بيئة تنظيمية تساعد على جمع الأفكار ومن ثم تبادلها والتشارك فيها وتسهيل الوصول إلى المعلومة، كما أن الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية وتداركها وتشجيع الإبداع من أهم أولوياتها أيضا. بإتباع وتطبيق مجموعة من المعايير تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية بما في ذلك الإدارة البيئية والصحة والسلامة الأمنية وتتبع ضوابط وقواعد للتحكم في الجودة والنوعية.

– تعمل المؤسسات ميدان الدراسة على تبني أنظمة تسيير متطورة لها القدرة على جمع وتخزين البيانات ومعالجتها وهي في الوقت نفسه وسيلة رقابة واتصال وتعاون بين العاملين.

– تتبع المؤسسات الصناعية ميدان الدارسة الطرق الحديثة في توفير البيانات والمعلومات، لإدراكها أن أي خلل أو تذبذب سيؤثر حتما على مردود العامل والمؤسسة، لذا فالقائمين عليها يحرصون على توفير المعلومات وتنظيمها بالشكل اللازم وفي جميع مراحل العملية الإنتاجية.

من خلال النتائج السابقة يمكننا التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة بها مخابر لمراقبة المنتج وأخرى للبحث والتطوير، تقوم معظمها بتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها باستعمال تكنولوجيا المعلومات، كما تعمل على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين بالتدريب أو التعلم وتسعى إلى مواكبة التطورات الحاصلة والتكيف معها، ومن أهم أولوياتها الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية وتشجيع الإبداع والابتكار لرفع كفاءة الأداء.

– ومن هنا نكون قد برهنا على صدق الفرضية الأولى: إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة وتطبيقها يسهم في رفع كفاءة الأداء.

– <u>الفرضية الثانية</u>:

– تبني المؤسسة الصناعية في الجزائر لثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها دور في رفع مستوى الأداء.

– خلق ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من أهم عوامل نجاح المؤسسات الصناعية، خاصة إذا تعلق الأمر بالقيم والممارسات المشجعة على التعلم واكتساب المعرفة والتشارك فيها، كما تبين لنا في هذه الدراسة أن مؤسسات القطاع الخاص أكثر حرصا من مؤسسات القطاع العام على إيجاد وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية وإبداعية.

– الحرص على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية، يساعد في خلق نوع من الانسجام والتوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، والتناسق بين العاملين أفراد وجماعات.

– يؤمن غالبية العاملين في المؤسسات المبحوثة أن تشارك المعرفة بين الأفراد والوحدات والأقسام يؤدي إلى بناء الأفكار وتطوير المهارات وتحقيق الكفاءة والذي يؤدي حتما إلى تحسين مخرجات المؤسسة الصناعية، لكن انعدام الثقة أحيانا والبحث عن تحقيق المنافع الفردية يضعف هذه العملية، فبعض العاملين لا يرغبون في تحويل المعرفة الكامنة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها أو في تقاسمها مع زملائهم، خوفا من فقدان أهميتهم ومراتبهم وقدرتهم وتميزهم، ويرون في احتكارهم لمعرفتهم حماية لهم ولمراكزهم، في المقابل تنظر بعض مؤسسات ميدان الدراسة إلى المعرفة والخبرة التي اكتسبها العاملون من خلال عملهم فيها على أنها من ممتلكات المؤسسة ومن واجبهم نشرها ونقلها، إلا أن تشجيع هؤلاء العاملين على تشارك المعرفة التي يمتلكونها مع زملائهم بسيط في معظمه ولا يلبي التطلعات.

– يهتم أصحاب المؤسسة أو القائمين عليها بالعمال صانعو ومالكو المعرفة أكثر من اهتمامهم بتشارك هؤلاء العمال ونقل معارفهم وخبرتهم إلى زملائهم.

– أصبح توفير أنظمة وشبكات اتصال فعالة في متناول الجميع وهذا ما وقفنا عليه في زياراتنا الميدانية، لكن يبقى استغلالها خاصة لتشارك المعرفة وتخزينها أمرا نسبيا يخضع لمعايير أخرى ثقافة المؤسسة جزء منها.

– معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تسعى باستعمال إدارة المعرفة إلى توسيع الخبرات لدى العاملين بالدرجة الأولى لأنها تدرك أن المورد البشري هو أساس العملية الإنتاجية.

– لتبقى في مستوى تطلعات شركائها ومتعامليها وزبائنها تعمل معظم مؤسسات ميدان الدراسة على تخصيص جانب كبير من اهتماماتها لتطوير منتجاتها بتوفير الظروف والوسائل المادية والبشرية لتحديد الفرص والتهديدات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على نموها وبقائها، فيما يبقى برنامج التطوير لدى بعض المؤسسات ضعيف نوعا ما لطبيعة نشاطها، لكنها تبقى حريصة على احترام القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة.

– معظم الحوافز التي تقدم إلى المبدعين والمتميزين في المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة يكون في شكل ترقيات أو تعيين في مناصب نوعية والبعض من هذه الحوافز يكون في شكل حوافز معنوية.

من خلال ما سبق نستطيع التوصل إلى نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة المعرفة من أولويات المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة، لهذا فهي تعمل على ترسيخ القيم والممارسات المشجعة على التعلم واكتساب المعرفة التي تتلاءم مع طبيعة نشاطها، لكن اهتمامها بالعمال صانعو المعرفة جاء أكثر من اهتمامها بتشارك هؤلاء العمال ونقل معارفهم وخبرتهم إلى زملائهم، بالرغم من أن غالبيتهم يؤمن بأن تشارك المعرفة بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة يؤدي إلى بناء الأفكار وتطوير المهارات وتحقيق الكفاءة والذي يؤدي حتما إلى تحسين مخرجات المؤسسة الصناعية ورفع مستوى أدائها، أي أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية السائدة داعمة لبناء المعرفة وإدارتها وللتشارك فيها أيضا.

– ومن هنا نكون قد برهنا نسبيا على صدق الفرضية الفرعية الثانية حول تبني المؤسسة الصناعية في الجزائر لثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة والتشارك فيها وإدارتها دور في رفع مستوى الأداء.

- الفرضية الثالثة:

- يساعد تطبيق إدارة المعرفة في جذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

- الاستثمار الصحيح في الموجودات المعرفية من مقومات نجاح المؤسسات الصناعية، والعامل بما يملكه من معرفة كامنة أو ظاهرة اكتسبها عن طريق الخبرة أو التعلم، يعتبر جوهر المعرفة ومصدرها في نفس الوقت وبها تزيد قدرته على الإبداع والابتكار.

- تطبيق إدارة المعرفة له الدور الكبير في مساعدة المؤسسة الصناعية في الجزائر على استقطاب خبراء في مجال تخصصها، والإدارة الفعالة اليوم تنظر إلى العامل كرأس مال بشري من أهم الموجودات المعرفية ومصدرا للفكر يشكل قيمة مضافة للمؤسسة، وجب عليها إتباع أساليب حديثة في تسيير شؤونه بعيدا عن البيروقراطية والأساليب التقليدية.

- تعبر المعرفة التي يملكها العمال وقدرتهم على الإبداع والابتكار عن قيمة لا يستهان بها، والمتميزون منهم يكسبون المؤسسات الصناعية ميزة تنافسية مستدامة، لهذا وجب عليها المحافظة عليهم والأخذ بعين الاعتبار الإغراءات التي تقدمها باقي المؤسسات المنافسة في مواجهة احتمالات فقدانهم.

- وضع العامل في مكانه المناسب يزيد سرعة دمجه وتكيفه في منصبه وشعوره بالرضا الوظيفي، ويمكنه من القيام بدوره بكفاءة وفعالية هذا ما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، لهذا تلجأ معظم المؤسسات الصناعية بتعيين عمالها بالاعتماد على معايير موضوعية وعادلة يأتي في مقدمتها التخصص، ثم المهارات والقدرات التي تميز العامل، بالإضافة إلى رغبته وميوله.

– للمحافظة على جاهزية عمالها وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية وتجديدها، تقوم أغلبية المؤسسات الصناعية بإبرام عقود مع معاهد ومراكز ومدارس مختصة لبرمجة وتنظيم دورات تكوينية لصالح عمالها، وتقوم أيضا بالتنسيق معها بعقد مؤتمرات، ندوات، أيام مفتوحة، معارض ومنتديات، وهي بهذا تقوم برفع الروح المعنوية للعامل وتنمية ولاءه للمؤسسة بشعوره بأن المؤسسة تهتم لأمره وبأنه جزء منها ومن إستراتيجيتها وجب عليه الانخراط فيها ومعرفة أهدافها وخططها.

– يرتبط الرضا الوظيفي مباشرة بمردود العامل وبإنتاجية المؤسسة الصناعية، وهو مؤشر لنجاحه في وظيفته يعكس مدى تحقيق المؤسسة لمتطلبات عمالها كما يرتبط بعوامل أهمها الحوافز والمكافآت مادية كانت أو معنوية وله علاقة إيجابية مع الأداء، وأغلبية مؤسسات الدراسة تقوم بقياس رضا عمالها لأنه يقدم معلومات تجنبها الكثير من السلوكيات الغير المرغوبة، فكلما ارتفع الرضا الوظيفي ترتفع الإنتاجية، الفعالية ومستوى الولاء للمؤسسة، ومن خلال اجابات المبحوثين تبين لنا أن مؤسسات الدراسة التي تنتمي إلى القطاع الخاص أكثر حرصا على رضا موظفيها من القطاع العام.

– تواجه المؤسسة الصناعية خطر فقدان معرفتها بمغادرة المبدعين والخبراء والمتميزين من عمالها، لهذا فإن تلجأ إلى عمليات إدارة المعرفة كالتخزين أو التوثيق ثم إنشاء ذاكرة تنظيمية(وثائق مكتوبة، وسائل الكترونية) تساعدها في حفظ المعرفة والرجوع إليها بسهولة، خاصة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العمال والخبراء والمبدعين عن طريق ترميز البيانات والمعلومات المتحصل عليها ثم خزنها واستغلالها عند الحاجة ما يمكن المؤسسة من الوصول إلى أداء فعال ومتميز.

– يساعد نظام التسيير في تحليل قوة العمل والمهارات الواجب توفرها في الفرد أو العامل، وذلك بمقارنة ما يمتلكه من معارف اكتسبها بالخبرة والممارسة مع المعارف التي يمكن أو يجب أن يتحصل عليها بالتدريب والتكوين والتعلم، ليصل إلى تحقيق التلاؤم بين عناصر الإنتاج المختلفة في المؤسسة الصناعية من عمال وآلات للوصول إلى أداء فعال.

–تقوم معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تقوم بتحديد الاحتياجات المعرفية قبل التوظيف وضبط مواصفات معينة كامتلاك قدرات ومؤهلات ومهارات من (شهادة، خبرة، تقنية) تترجمها في عروض عمل بالتعاون مع وكالات التشغيل المحلية والوطنية لتلبي هذه الاحتياجات.

– تنظر معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة للكفاءات من العاملين كرأس مال فكري وهم يمثلون عصب المؤسسة ومحركها الأساسي وجب المحافظة عليهم وعلى المعارف التي يمتلكونها أثناء أداءهم لوظائفهم، لهذا فمن أولوياتها ضمان بقاءهم بتلبية متطلباتهم كالدخل الجيد وتوفير البيئة والأمن والمعاملة باحترام، لكن هذه المعاملة تقل كثيرا في القطاع العام.

– لتحقيق أهدافها تعمل جميع المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة تعمل على تلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين من خلال التدريب والتكوين بداية بوظيفته والاحتياجات المعرفية التي تتطلبها وصولا إلى المعرفة التي تضمن أمن العامل وسلامته، وترصد لذلك مبالغ مالية محددة قانونا عن طريق ورشات، ندوات، أيام دراسية (بحضور خبراء ومختصين) والتكوين المتخصص لأجل اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة.

من خلال النتائج السابقة نستطيع التوصل إلى نتيجة مفادها أن الاستثمار في الموجودات المعرفية أحد مقومات نجاح المؤسسة الصناعية والتي يعتبر العامل فيها جوهر المعرفة ومصدرها حيث يكسب المتميزون منهم المؤسسة ميزة تنافسية، لهذا فمن المهم تحديد

الاحتياجات المعرفية قبل التوظيف أو لاستقطاب خبراء في مجال تخصصها، مع محافظة المؤسسة على جاهزية عمالها وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتجديدها وتحقيق متطلباتهم، كما أن الاعتماد على معايير موضوعية وعادلة في توزيع الوظائف يزيد من قدرتهم العاملين على الاندماج والتكيف وينعكس ذلك إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة، إضافة إلى ذلك نجد أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد في تقييم الأداء وتحليل قوة العمل في المؤسسة الصناعية لإيجاد مؤشرات واضحة تظهر مواطن الخلل وتتيح لها مراجعتها لتحسين الأداء.

– وبهذا نكون قد برهنا على صدق الفرضية الثالثة: يساعد تطبيق إدارة المعرفة في جذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

<u>– الفرضية الرابعة:</u>

– يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة الصناعية في الجزائر.

– تؤمن المؤسسة الصناعية أنها في بيئة شديدة التغير والتنافسية ويرجع هذا إلى التغير في رغبات المستهلكين والزبائن وكذلك سلوك الموردين والمتعاملين والمنافسين، لذا وجب عليها التأقلم مع هذه التغيرات ومواكبتها من اجل بقاءها واستمرارها، ويكون هذا باتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لتنمية قدراتها وتحسين وتطوير أدائها.

– امتلاك معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون هو الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة، لهذا فإن وجود إدارة المعرفة في المؤسسة مهم لجمع الأفكار

وإيجاد الحلول وتشجيع الإبداع والابتكار، كما أن الاستثمار في الرأس مال الفكري والاستمرار في التعلم واكتساب المعرفة يزيد من تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة ويعزز مكانتها.

– إن قدرة المؤسسة الصناعية على المنافسة مرتبط بامتلاكها لعمال ذوي كفاءات عالية ومهارات متميزة تمكنهم من الاستعمال الأمثل للتكنولوجيا وللإمكانيات والموارد المتوفرة وقادرين على التكيف مع المستجدات.

– تعمل المؤسسات الصناعية في بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار ومتقلبة، وهو ما يتطلب منها ضرورة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومعلومات حول المنتجات والأسواق على الدوام، للقيام بتحليل بيئتها وتجنب التهديدات أو العمل على مجابهتها والتكيف معها، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية تنافسية بناء على هذه المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدراتها وموقعها التنافسي.

– يعتبر فهم سلوك الزبون ورغباته واحتياجاته والتعرف على اهتماماته في ظل كثرة البدائل واحتدام المنافسة من أهم مقومات البقاء والاستمرارية، لذا تعمل المؤسسات الصناعية على تبني أساليب وآليات تمكنها من جمع بيانات ومعلومات وتقوم بتحليلها باستعمال إدارة المعرفة لتساعدها على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها وتحافظ على زبائنها.

– تؤثر العلاقة المتميزة مع الموردين التي يكون أساسها الثقة والشفافية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، فمن خلال التنسيق والتعاون مع المتعاقدين منهم يوفرون الموارد الأولية أو السلع أو المعدات ذات الجودة والأسعار المعقولة في الوقت المناسب، وكذلك لتبادل المعلومات المهمة معهم حول المنتجات والعروض الجديدة.

– لبناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء أهمية كبيرة لنجاح المؤسسة الصناعية، لهذا فإن تنظيم ملتقيات مع العملاء والتواصل المباشر معهم وطرح الخطط والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ومناقشتها، بالإضافة إلى تقديم استشارات قانونية مالية من خلال الخبراء والمختصين المشاركين أصبحت ضرورة في الوقت الحالي، فكل مؤسسة صناعية تسعى إلى مضاعفة مبيعاتها وأرباحها لهذا فهي تقوم من خلال هذه الملتقيات بالترويج والدعاية لمنتجاتها بطريقة غير تقليدية تعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعرض أحدث ما وصلت إليه المؤسسات كما تعمل على معرفة أهم المستجدات في الأسواق، ما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين أداءها.

– تسعى المؤسسات الصناعية لاستخدام ما تمتلكه من معرفة إلى جعل منتجاتها أكثر تميزا مقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة من خلال مواكبتها لأهم التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء والزبائن والسوق وتقوم بجمع البيانات والمعلومات حول منتجها وتحللها، لتقوم بتوظيفها لتحسين مخرجاتها ومنتجاتها أو تقديم منتجات جديدة.

– تتبنى المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة نظام لإدارة المعرفة يساعد في الترويج والتسويق لمنتجاتها بفعالية وكفاءة أكبر، حيث تعمل أنظمتها الفرعية (فرع الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة) على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات حول السوق والمستهلك والمنافس وتحللها، لتتبنى فيما بعد آليات ترويجية وتطور ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية،الانترنت...)، للتعريف بالمنتج ونشر معلومات حوله لتقنع وتؤثر وتجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعملاء لاستهلاك منتجاتها، وتكوين صورة إيجابية بما يخدم أهداف المؤسسة.

– يضيف تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية بعدا ذا قيمة يؤدي في المحصلة إلى إضافة الكفاءة في التسيير، الفعالية، الإبداع والابتكار.

– تؤمن جميع المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر، لهذا فهي تسعى دوما إلى توفير سلع وخدمات لا يمتلكها المنافسون وتكون ذات جودة واقل سعرا، من خلال اليقظة وتنمية ذكائها التنافسي بتوفير معلومات حول الأسواق والمؤسسات والمنتجات المنافسة، وهناك دائما تغير قد يكون من جانب المتعاملين والزبائن أو حتى القوانين والظروف.

– تدرك معظم المؤسسات الصناعية ميدان الدراسة أن النجاح والقدرة على المنافسة يكون بامتلاك كفاءات عالية واستغلال كل فرصة في استثمارها وفي استقطاب المتواجدة في ساحتها، من ذوي المهارت والمؤهلات العالية الذين يمتلكون القدرة على الابداع والابتكار وعلى استعمال التكنولوجية الحديثة في الإدارة التسيير.

– يعتبر الترويج والتسويق الواجهة لنشاط المؤسسة وللحفاظ على السمعة الجيدة للمؤسسة وجب عليها استخدام إدارة المعرفة وجمع المعلومات والبيانات حول السوق والمستهلك والمنافس وتحللها، لتتبنى فيما بعد آليات ترويجية وتطور ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية،الانترنت...)، بطريقة مباشرة وواقعية وتأخذ بعين الاعتبار ذهنية الزبون ومتطلبات السوق، وتوفر خدمات ما بعد البيع التي تضمن لها التكفل الجيد بزبائنها ويساعدها أيضا في الترويج لمنتجاتها وجذب أكبر عدد من الزبائن والعملاء.

من خلال النتائج السابقة تبين لنا أنه من الضروري أن تتخذ المؤسسة الصناعية إستراتيجية ملائمة لمواكبة التغيرات لضمان بقاءها واستمرارها، كما أن امتلاك معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون هو جوهر الميزة التنافسية، فالحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول

المنتجات والأسواق والمنافسين الحاليين والمحتملين لتحليل بيئة المؤسسة يعزز موقعها التنافسي، كما أن بناء علاقات قوية ومتميزة مع العملاء والموردين أساسها الثقة التنسيق والتعاون، والقيام بملتقيات والدعاية لمنتجاتها بطريقة غير تقليدية، أو تبني ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية، الانترنت...)، يساهم في الترويج لمنتجات المؤسسة وتحسين مخرجاتها. لنصل في الأخير إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية يضيف بعدا ذا قيمة يؤدي في المحصلة إلى إضافة الكفاءة في التسيير، الفعالية، الإبداع والابتكار.

وبذلك نكون قد برهنا على صحة الفرضية الرابعة: يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة الصناعية في الجزائر.

خاتمة:

انطلاقا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة بجانبيها النظري والميداني، والتي أردنا من خلالها معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية على اعتبار أنها بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية تشكل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني والتنمية الشاملة ونجاحها يتوقف على مواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية ومدى قدرتها على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح بخلق ميزة تنافسية ورفع مستوى أدائها في ظل اقتصاد المعرفة.

لقد راهنت الجزائر على دخول المؤسسة الصناعية السوق الدولية بمنتجات ذات جودة عالية، والتأقلم مع بيئتها الشديدة التنافسية ومواجهة التحديات التي تفرزها لأخذ موقع لها، وهذا لا يكون إلا من خلال دعم هذه المؤسسات والتركيز على إدارة المعرفة وتأهيل العنصر البشري وإرساء بنية تحتية قوية واستخدام التكنولوجيا وتشجيع البحث والتطوير وتحفيز الاستثمار في الموجودات المعرفية والفكرية غير الملموسة في هذا المجال واستغلال المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين وتوظيفها والاستفادة منها.

ونستطيع تحسين أداء المؤسسة الصناعية بتطوير قدرات العاملين الفكرية ومهاراتهم في ضوء معايير محددة نركز فيها على عناصر الأداء المتمثلة في العامل أو الموظف، الوظيفة وبيئة العمل، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وفي أداء المؤسسة بشكل عام وهي في الغالب ثقافية واجتماعية، تقنية وتكنولوجية ومعرفية، والمعرفة مورد ينمو بالاستعمال والممارسة

ومشاركتها بين العاملين يزيد من فعاليات جميع العمليات التي تحدث في المؤسسة ويؤدي إلى تطوير وتحسين مخرجاتها.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية له أهمية كبيرة كونها من المداخل الحديثة لتحسين أداء المؤسسات وتطويره، وهي من أهم طرق تأطير العاملين كما توفر لهم الاستقرار وتساهم في تحسين أدائهم وفي تسهيل عملية التخطيط والتنفيذ بما يتماشى مع الإدارة المعاصرة.

في الأخير وفي ضوء ماسبق نجد أن لإدارة المعرفة دور في وصول المؤسسة الصناعية في الجزائر إلى أداء جيد ومتميز لها انعكاسات ايجابية على الأداء الكلي للمؤسسة التي لا يمكنها الصمود في بيئة كثيرة التغير وشديدة التنافسية دون الاعتماد عليها، وتعد مصدرا للميزة التنافسية التي تساعد على استقرار المؤسسة(لما تقدمه من بيانات ومعلومات حول السوق والمنافس والفرص المتاحة) وتساهم- إدارة المعرفة- في بناء قدرات العاملين وفي معالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها واستقطاب المتميزين منهم وتدعم الإبداع والابتكار، وتساعد في تحسين العمليات والنشاطات التي تضيف القيمة وتمكن المؤسسة الصناعية من تحسين أدائها.

ويبقى موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والأبحاث المعمقة في المستقبل، وإلى دراسته والإحاطة بجوانبه في إطار أبعاد مختلفة.

فهرس المراجع والمصادر

- فهرس المصادر والمراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

2- أبو بكر مصطفى محمود، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للكتب، الإسكندرية، 2008.

3- أحمد بن داؤود المزجاجي الأشعري، **مقدمة في الإدارة العامة**، الشركة الخليجية للطباعة، جدة، 2000.

4- أحمد عاشور صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 1999.

5- أوكيل محمد السعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

6- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية(دليل علمي): ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

7- بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2015.

8- بن حمدان خالد محمد، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

9- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.

10- جاد الرب السيد محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، دار الكتاب المصرية، 2010.

11- جمال زكي، **أسس البحث العلمي**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1980.

12- الجنابي أكرم سالم، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.

13- جواد شوقي ناجي، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

14- حسن خلف فليح، **اقتصاديات الأعمال**، ط 1، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

15- الحميدي نجم عبد الله وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

16- الخشالي شاكر جار الله، **إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات** "**بحوث محكمة منتقاة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.

17- الخطيب أحمد، زيغان خالد، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

18- الرشدان عبد الله، **في اقتصاديات التعليم**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

19- رضوان محمود، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013.

20- زايد عادل، **التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

21- الزيادات محمد عواد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

22- السالم مؤيد سعيد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

23- السالم مؤيد سعيد، **تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام**-، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002.

24- السالمي علاء عبد الرزاق، **نظم إدارة المعلومات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

25- السلمي علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

26- السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

27- السلمي علي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

28- سيد جابر عوض، عبد الموجود أبو الحسن، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، الإسكندرية، 2003.

29- سيد مصطفى أحمد، **المدير وتحديات العولمة**، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.

30- الشهراني سعيد بن علي، **إدارة عمليات الأزمات الأمنية**، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

31- الصباح عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.

32- الطاهر ماجد أسمهان، **إدارة المعرفة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

33- طرطار أحمد، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

34- ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

35- عبد الستار علي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

36- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الصفاء، سوريا، 2001.

37- عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2010.

38- عبد الوهاب علي محمد، **إدارة الأفراد: منهج تحليلي**، الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

39- عدنان يوسف العتوم، **علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق**، عمان، دار الميسرة، 2004.

40- عدون ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

41- العسكري أحمد شاكر، **التسويق الصناعي**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

42- العنزي سعد علي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

43- الغالبي طاهر محسن منصور، **وائل محمد صبحي إدريس**، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

44- فخري محمد مديحة، **مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمة في مجتمع المعرفة**، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

45- القريوتي محمد قاسم أحمد، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق، الأردن، 2000.

46- القطارنة زياد، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

47- قنديلجي عامر وآخرون، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

28- الكبيسي صلاح الدين، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.

49- لبدة محمد، **مهارات إدارة الصراع**، دار الكتب للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1997.

50- محمد إسماعيل دياب، **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.

51- نائل عبد الحافظ، **العولمة: الهياكل والأساليب**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

52- نبيل الحسيني النجار، **الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993.

53- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.

54- نور أحمد، **مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.

55- يوسف مصطفى، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.

1-2- الأطروحات:

1- باسردة توفيق سريع علي،" **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2006.

2- بن طاطة عتيقة، **"أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر"**، دكتوراه في التسيير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تمسان، الجزائر، 2017.

3- بومجان عادل، **"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة-"** دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

4- حجازي هيثم علي إبراهيم، **"قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"**، دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

5- حلموس الأمين، **"دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بالأغواط"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

6- دحماني عزيز، **"مساهمة الإنفاق على الرأسمال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: حالة مؤسسة سوناطراك"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.

7- دهان محمد، **"الاستثمار التعليمي في الرأس مال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"**، دكتوراه علوم غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

8- العاني علي فائق جميل، **"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية"**، رسالة ماجستير غبر منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.

9- عبد الرحمان يوسف بسام، **"أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.

10- عبد الغفور صالح عبد الحكيم، **"متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015.

11- عمران العربي، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر"**، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018.

12- الفايدي سالم بن بركة براك، **"فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008.

13- قوادرية ربيحة، **"مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة"**، دكتوراه الطور الثالث تخصص تسيير المنظمات غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

14- محمد حبانية، **"دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2012.

15- مخضار سليم، **"دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة مع بعض الدول العربية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.

16- مدفوني هندة، **"الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية"**، دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2017.

17- مدوري نور الدين، **"أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مدرسة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.

18- ناصر علي جرادات، **"أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية والفلسطينية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

1-3- المقالات:

1- أبو العلا ليلى محمد حسني، **"درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد1، العدد4، أيار 2012.

2- أبو الوفا جمال محمد، **"أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تقييم الأداء المؤسسي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، دراسة ميدانية على مؤسسات التربية اللانظامية بمحافظة القليوبية"**، مجلية العلوم النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 3، السنة 18، 2003.

3- أبو حشيش بسام، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد رقم 25، العدد 1، 2011.

4- أبو فارة يوسف أحمد، عليان حمد خليل، **"العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، جانفي 2010.

5- أكرم محسن الناصري، ظافر ناصر حسين، **"أثر عمليات المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات وسط"**، مجلة القادسية للعلوم التجارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، الأردن، 2013.

6- أوبختي رشيدة وبوزيان محمد، **واقع الاقتصاد الجزائري في بداية الألفية الثالثة**، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقلياد، تلمسان، العدد 16، ديسمبر 2016.

7- بريش السعيد، يحياوي نعيمة، **"أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فاعليتها: دراسة حالة-ملبنة الأوراس"**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.

8- بلقايد براهيم، شوقي بوري، **"علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"**، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

9- بن عيشاوي أحمد، **"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"**، دورية الباحث، العدد 4، عمان، 2006.

10- بوسعدة سعيدة، **"الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال"**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجد 14، العدد 19، 2018.

11- تقار امحمد، عبد الله علي، **"أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر"**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 16، 2019.

12- حميدشة نبيل، **المقابلة في البحث الاجتماعي**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، جوان 2012.

13- خالد أحمد الصرايرة، **"الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد01، دمشق، 2011.

14- الداوي الشيخ، **"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"**، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

15- ديب كندة، البهلول علي، **"الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين"**، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 43، سوريا، 2017.

16- رشيد صالح عبد الرضا، **"الزيادي صباح حسين شناوة، دور رأس المال الفكري، في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 16، ع3، 2014.

17-حبيبة زلاقي، **نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 17، جانفي 2018.

18- الزبيدي غني دحام تناي، المشهداني آمنة عبد الكريم مهدي ، **"دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزراة النفط العراقية"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، عدد 38، 2016.

19- زرقون محمد، عرابة الحاج، "**أثر إدارة المعرفة على الأداء**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، ديسمبر 2014.

20- الساعد رشاد محمد، حريم حسين محمد، "**علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة**"، دورية المجلة الأردنية، مجلد 8، عدد 1، مجموعة 14، 2004.

21- الشكري عبد العظيم عبد الواحد، **"القيمة المضافة في القطاع الصناعي الجزائري والعوامل المؤثرة فيها للمدة 2000-2014"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، 2016.

22- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ احمد، **"دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

23- العنزي سعد علي، الملا حميد علي أحمد، **"دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال"**، مجلة الدنانير، العدد 8، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2016 .

24- غني دحام تناي الزبيدي، آمن عبد الكريم مهدي المشهداني، **"دور رأس المال البشري والأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي"**، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 28، 2016.

25- الفارس سليمان، **"دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دارسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، 2010.

26- فرحان علاء، العبادي هاشم، **"العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة"**، مجلة جامعة القادسية، العدد 3، 2006.

27- القرشي عبد الله علي، **"الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"**، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مجلد 5، العدد 10، نوفمبر 2013.

28- القريوتي محمد قاسم أحمد، **"إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة ذات المهام العلمية والبحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها"**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج33، ع126، 2007.

29- قوريش نصيرة، أبعاد وتوجهات إستراتيجية إنعاش الصناعة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5، ص 102.

30- محمد الباقر حاج يعقوب، **"التصور الإسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة"**، مجلة الإسلام في آسيا، العدد الخاص الرابع، ديسمبر 2011.

31- المدان سامي عبد الله، صباح محمد موسى، **"قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج دراسة حالة)"**، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد 84، 2010.

32- مشرف عباس مزعل، **"إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"**، مجلة آداب الكوفة، العدد 1، 2008.

33- نعمة نغم حسين، **"بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنافسية"**، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 3، العدد 16، 2010.

1-4- المؤتمرات والملتقيات:

1- أبو دقة سناء إبراهيم، الدجني إياد علي، **التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة**، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ماي 2011.

2- أبو فارة يوسف أحمد، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، المؤتمر الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-2004/04/28.

3- بروش زين الدين، قاسمي كمال، **إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.

4- بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

5- بن باير حبيب، بلقوم فريد، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، ملتقى دول حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011.

6- بن حمود سكينة، **مسيرة التنمية في الجزائر بين التخطيط واقتصاد السوق**، الملتقى الوطني الأول حول السياسيات الاقتصادية في الجزائر: محاولة للتقييم، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 13 ماي 2013.

7- الخناق سناء عبد الكريم، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

8- الخيرو قتيبة صبحي أحمد، جلال سحر، **أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات**، المؤتمر الرابع السنوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

9- دهمش نعيم، أبوزر إسحاق عفاف، **إدارة المعرفة بين تكنولوجيات المعلومات والتأهيل المحاسبي**، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2004.

10- السحيمي زينب عبد الرحمان، **جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية- جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

11- سيد مصطفى أحمد ، **في قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية**، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

12- عساف محمود، العاجز فؤاد، **الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة**، المؤتمر العربي الثالث حول الجودة في التعليم العام الفلسطيني" مدخل التميز"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 30-31 أكتوبر 2007.

13- لعشي هارون، بوراس فايزة، **إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمية في تحسين تنافسية المنظمات**، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008.

14- اللوزي إناس وآخرون، **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز "مؤشرات ومعايير قياس الأداء العربي**، المؤتمر الدوالي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.

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

16- محجوب بسام فيصل، **عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 نيسان 2004.

17- مسلم علي عبد الهادي، **إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

18- مفتاح صالح، معارفي فريدة، **الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها**، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.

1-5- القواميس والمعاجم:

1- إبراهيم مذكور وآخرون : **معجم العلوم الاجتماعية**، الهيئة العربية المصرية للكتاب، القاهرة ، مصر،1975.

2- **المنجد الأبجدي**، دار المشرق، بيروت، ط5، 1987.

3- أبو الفضل جمال الدين إبن منظور، **لسان العرب**، المجلد4، دار صادر بيروت، لبنان، د.س.ن.

4- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة، مصر، 1997.

5- يوسف محمد رضا، **معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة**، ط 1، د.ن، لبنان، 2006.

6- عبد النور جبور، سهيل إدريس، **قاموس المنهل**، دار الأدب للنشر والتوزيع، لبنان، 1980.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1-A.Silem, **Image de la performance des entreprises: la performance théories et perception pratiques**, Faculté des sciences économiques et de la gestion, Sfax, 1992.

2-Annick BOURGUIGNON: "**Peut-on définir la performance**", revue française de comptabilité, N°269, 1995.

3-Atul Gupta and Jason MC Daniel, "**Creating competitive Adventage by effectively Managing Knowledge: A framework for Knowledge Management"**, Journal for Knowledge Management, Volume 10, Number 4, 2006.

4-Black, S. E. & Lynch, L. M, "**Human capital investment and productivity"**, The American Economic Review, 86(2), 1996.

5-Boisot, M, "**Information and organizations: the manager as anthropologist"**, Fontana press, London, (1997).

6-Brigitte Doriath et Christian Goujet, **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, Dunod, Paris, 2007.

7-Daft, R.L, **"Organization: Theory and Desingn",** South-Western Colledge Publishing, Ohio, 2001.

8-Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, Editions Harmattan, Paris, 1999.

9-Ehrenberg R and R Smith, **Modern labor economics: Theory and public policy**, New York: Pearson Education,11th Edition, Inc., USA, 2011.

10-Garvey Bob, Williamson Bill, "**Beyond Knowledge Management Dialogue**, Creativity and the Corporate Curriculum", Prentice Hall, 2000.

11-Hackett, Brian, **Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn**, The Conference Board, 2003.

12-jean francois souterain, **organisation et gestion de l'entreprise**, copyright éditions foucheur , paris, 2006.

13-Jean Longatte et Jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.

14-Jean Maurice Bruneau et Jean François PuJos, **Le management des connaissances dans l'entreprise: Ressources humaines et systèmes d'information**, les édition d'organisation , Paris ,1992.

15-Juan, C. &Merceds, "**Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage"**, Journal of knowledge management, vol 10,no 04, 2006.

16-Lee H, Choi B, **"Knowledg Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Emperical Examination"**, journal of Management Information Systems, Vol 20, No1, Summer 2003.

17-Lorrino Phillipe**, Comptes et récits de la performance**, Editions d'Organisations, Paris, 1996.

18-Malhotra, Yogesh: "**Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital**, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000.

19-Martory(B) , Crozet(D) , **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, imprimerie chirat , paris, 2002.

20-Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris,1999.

21-Nonaka, I. and H. Takeuchi, **"The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation"**, (New York: Oxford University Press), (1995).

22-Olivier Meier, **DICO du manager**, Edition Dunod, Paris 2009.

23-Prusak, L, "**Where Did Knowledge Management Come From?**", IBM Systems Journal, Yarmouk university, Vol. 40, Issue 4, 2001.

24-Pitts, Adam & lie Everett, **the Strategic Management process**, New York. John Wiley & Sons, 1996.

25-Rastogi, P.N, "**Knowledge management and Intellectual Capital-The New Virtuons Reality of Competiveness"**, HSM, 2000.

26-Sabiha Homri, "**La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional**

PACA", thèse de doctorat en Science de l'information et de la communication, Université D'Aix-Marseille, 2013.

27-T.Y. Meda Adama, "**Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes",** la revue gestion et organisation, Volume 9, Issue 1, 2017.

28-Wick, Corey, "K**nowledge management and leadership approaches to managing Knowledge"**, Vol.(3), Schema press Arlington, 2000.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة علي لونيسي البليدة2.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علم الاجتماع.

استبيان الدراسة

الأخ الكريم.....الأخت الكريمة.

بداية، أود أن أشكركم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه.

في إطار إعداد دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، حول موضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر.

(دراسة ميدانية على مؤسسات المنطقة الصناعية لولاية سطيف.)

أرجو من سيادتكم الإجابة بدقة على أسئلة الاستبيان، ومساهمتكم ذات أهمية كبيرة في إنجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج من شأنها تحسين أداء المؤسسة الصناعية في الجزائر، مع العلم أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

كما أتطلع إلى آرائكم وملاحظاتكم أو أي تعديلات ترونها مفيدة وتثري موضوع بحثنا.

في انتظار إجاباتكم أرجو أن تتقبلوا مني جزيل الشكر.

إعداد الطالب:

كانوني سفيان

البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ◯ أنثى ◯

2- المستوى التعليمي: ثانوي ◯ جامعي ◯

3- مجال عملك في المؤسسة:

شؤون مالية أو إدارية ◯ التصنيع ◯ التسويق والمبيعات ◯

البحث والتطوير ◯ التخطيط والرقابة ◯

أخرى تذكر .....

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ◯ من 5 إلى 15 ◯ أكثر من 15 ◯

5- نطاق نشاط مؤسستكم(الأسواق):

محلي ◯ إقليمي ◯ دولي ◯

المحور الأول: إدراك المؤسسة الصناعية في الجزائر لأهمية إدارة المعرفة وكفاءة الأداء.

6- هل تقوم مؤسستكم بدراسات لاستكشاف وتوليد المعرفة وإخضاع منتجاتها إلى عمليات البحث والتطوير؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

7- هل تقوم المؤسسة بتوفير وتنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل تداولها والاستفادة منها؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

8- هل تعمل المؤسسة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

9 – في رأيكم هل هناك أهمية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

إذا كانت الإجابة بـ نعم، أين تكمن هذه الأهمية؟

إنتاج معرفة جديدة ◯ الاعتماد عليها في صنع القرار ◯ إدخال تحسينات على المنتج ◯

تشجيع القدرات الإبداعية ◯ مواجهة التغيرات في بيئة غير مستقرة ◯

الاستفادة من الموجودات وإيجاد إيرادات جديدة ◯

أخرى تذكر.....

10- في رأيكم على ماذا يجب أن تركز مؤسستكم لمواكبة أهم التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها؟

تخفيض النفقات ◯ تنمية المعارف والمهارات ◯ تحقيق الجودة ◯

أخرى تذكر.....

11- ما هي المراحل التي يتم فيها تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

مرحلة التخطيط ◯ مرحلة الإنتاج ◯

التسويق أو التوزيع ◯ جميع المراحل ◯

12- ما هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة؟

الكشف المسبق عن الفجوات المعرفية ◯ تبادل المعرفة ونشر الأفكار ◯

خلق ثقافة تعيش بها الإبداعات ◯ تسهيل الوصول إلى المعلومة ◯

المحور الثاني: تبني ثقافة تنظيمية داعمة لبناء المعرفة وتطبيقها ومستوى الأداء في المؤسسة الصناعية.

13- ما نوع الثقافة التنظيمية التي ترونها سائدة في مؤسستكم؟

ثقافة إيجابية (تشاركية) ◯ ثقافة سلبية ◯

ثقافة بيروقراطية ◯ ثقافة إبداعية ◯

14- هل تحرص مؤسستكم على إيجاد ثقافة تنظيمية واضحة وقوية تتلاءم وطبيعة نشاطها؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

15- هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تحويل المعرفة الموجودة في عقولهم إلى معرفة يمكن الاستفادة منها؟

جميع العمال ◯ البعض منهم فقط ◯ لا يبدون استعدادهم ◯

16- هل يبدي جميع العاملين في المؤسسة استعدادهم إلى تقاسم ونقل المعرفة التي يمتلكونها إلى زملائهم؟

جميع العمال ◯ البعض منهم فقط ◯ لا يبدون استعدادهم ◯

17- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين صناع ومالكو المعرفة على التشارك بمعارفهم ونقلها لزملائهم؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

18- هل تتضمن التقاليد والقيم السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين والمتميزين؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

19- في رأيكم هل مشاركة المعرفة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة يؤدي إلى تطوير مخرجات المؤسسة وتحسينها ؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

20- هل توفر المؤسسة أنظمة وشبكات اتصال فعالة تسهل تخزين المعرفة ومشاركتها؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

21- ما هي الغاية التي تسعى مؤسستكم إلى تحقيقها باستعمال إدارة المعرفة؟

توسيع الخبرات لدى العاملين ⬭ دعم وزيادة رضا الزبائن ⬭ زيادة الربح والعوائد ⬭

- أخرى تذكر.....

22- في رأيكم هل يشكل تطبيق إدارة المعرفة إحدى أهم أولويات المؤسسة؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

المحور الثالث: إدارة المعرفة وجذب واستقطاب رأس مال بشري وتطويره بما يحقق أداء أفضل للمؤسسة الصناعية.

23- ما هي في نظركم أهم الموجودات المعرفية لدى مؤسستكم؟

المستخدمين ⬭ الزبائن ⬭ الثقافة التنظيمية ⬭

التكنولوجيا والابتكار ⬭ البنى الأساسية ⬭

-أخرى أذكرها.....

24- هل تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات المعرفية والمهارات المطلوبة قبل التوظيف؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

25- هل يساعد تطبيق إدارة المعرفة المؤسسة في استقطاب عاملين خبراء في مجال تخصصها؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

26- هل تعمل مؤسستكم على الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين؟.

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

27- ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة أثناء تعيين العمال وتوزيعهم على مختلف الوحدات والأقسام؟

المهارات والقدرات ◯ التخصص ◯ الرغبة والميول ◯

28- هل تعمل المؤسسة على تحديد وتلبية الاحتياجات المعرفية الضرورية للعاملين لديها لتطوير أدائهم؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

إذا كانت الإجابة بـ نعم، كيف يتم ذلك؟

تكوين ◯ ورش خبراء ومختصين ◯

بالمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ◯ تربصات ◯

29- هل تقوم المؤسسة بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من مؤسسات ومعاهد وجامعات لأجل تدريب العمال وتأهيلهم؟

نعم ◯ لا ◯

30- هل تقوم المؤسسة بقياس رضا مستخدميها؟

نعم ◯ لا ◯

31- هل تعمل المؤسسة على توثيق وتخزين معرفة الخبراء وكذا أفكار وتجارب المبدعين والمبتكرين والمتميزين من عمالها؟

نعم◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

32- هل تقوم مؤسستكم بتقييم دوري لمدى تطبيق العاملين للتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعملية الإنتاجية في المؤسسة؟

نعم◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

33- هل يتيح نظام التسيير المطبق في المؤسسة للعاملين معرفة بأهم المهارات والمعارف الواجب توفرها لأداء فعال؟

نعم◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

المحور الرابع: تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية.

34- هل تؤمن المؤسسة بأنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

35- في رأيكم ما هو الجوهر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟

كمية الإنتاج ◯ جودة الإنتاج ◯

خفض الأسعار ◯ معرفة أكثر من ما يمتلكها المنافسون ◯

36- هل تدرك المؤسسة أن القدرة على المنافسة هو القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد واستثمار الكفاءات والمهارات المتميزة ؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

37- هل تمتلك المؤسسة قاعدة معرفية ومعلوماتية بأعداد المنافسين والمنتجات الجديدة؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

38- هل تقوم المؤسسة باستعمال إدارة المعرفة بتحديد سلوك الزبون واهتماماته واحتياجاته ورغباته أكثر مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

39- هل تولي المؤسسة أهمية لوجود علاقات متميزة مع الموردين مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة ؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

40- هل تقوم المؤسسة بتنظيم ملتقيات مع أهم العملاء لديها لتعريفهم بالمنتجات ولمعرفة أهم المستجدات في السوق؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

41- هل تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في تميز المنتج والتقليل من التكلفة؟

نعم ⬭ لا ⬭ إلى حد ما ⬭

42- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المتبع المؤسسة على تحسين جودة المنتجات بما يتوافق ورغبات المستهلك؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

43- هل يساعد نظام إدارة المعرفة المؤسسة على الترويج للمنتجات بفعالية وكفاءة أكبر؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

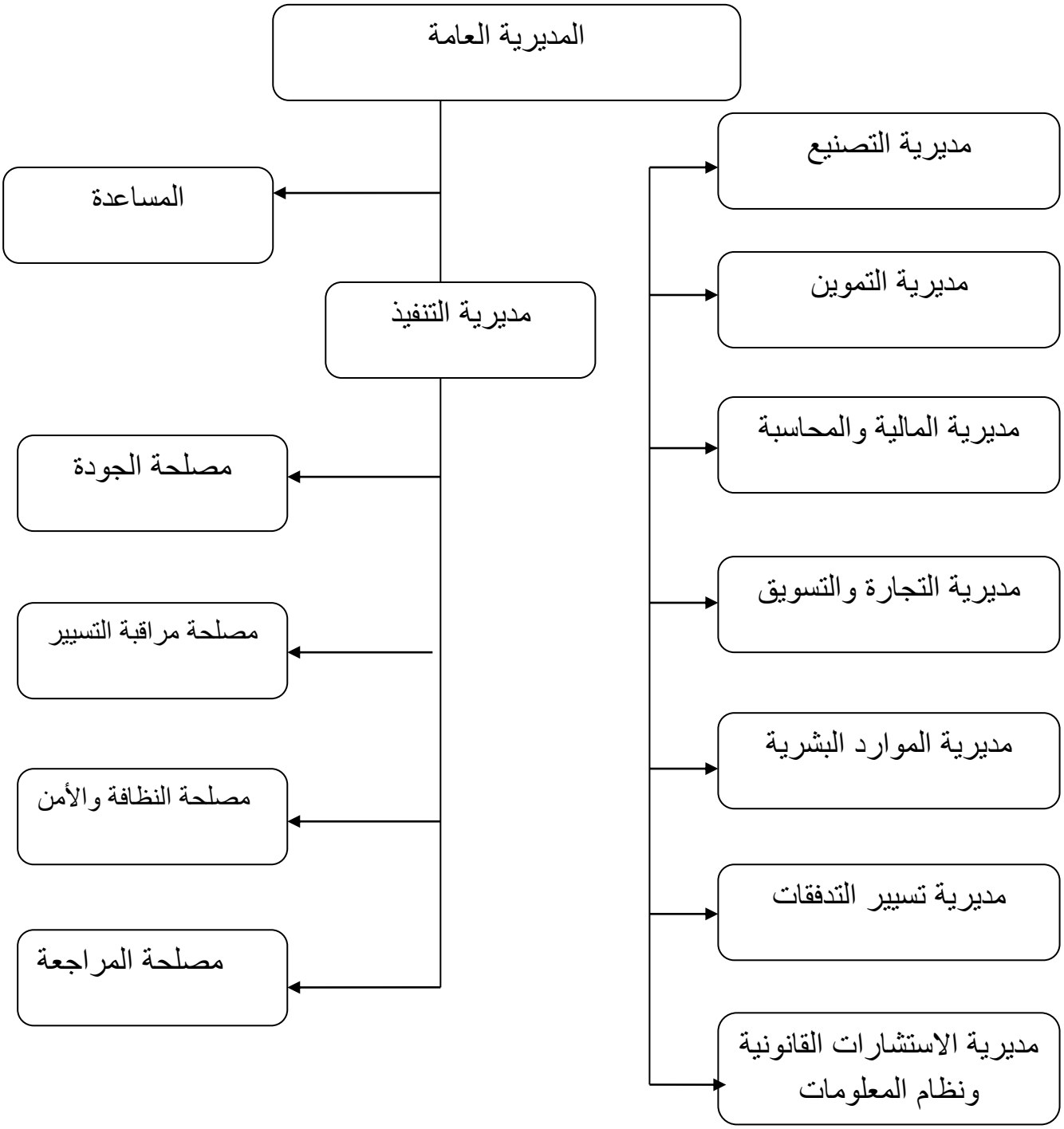
44 – تجدون أن تطبيق إدارة المعرفة يضيف بعدا ذا قيمة لمؤسستكم؟

نعم ◯ لا ◯ إلى حد ما ◯

إذا كانت الإجابة بـ نعم، من حيث ماذا؟

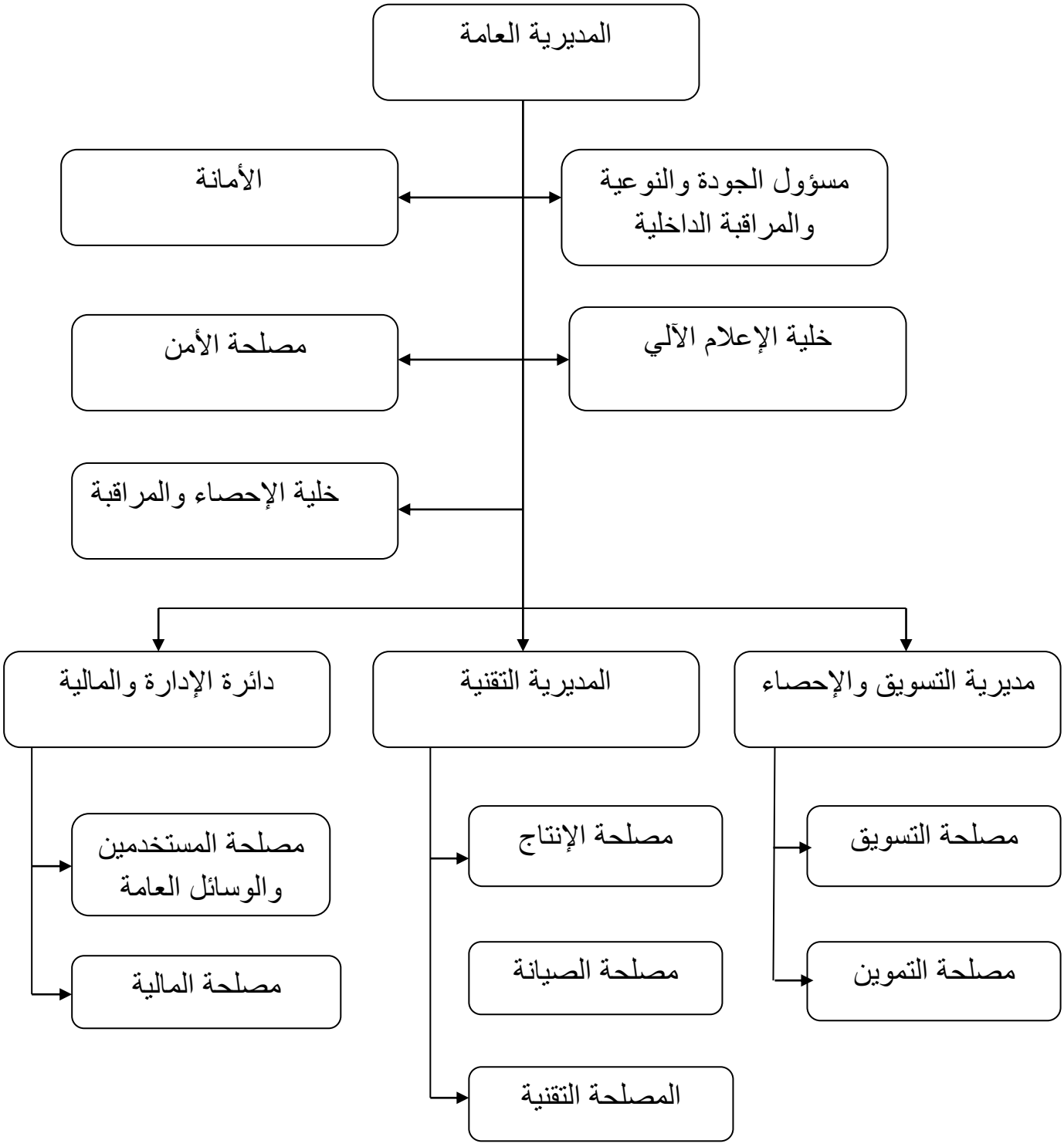
الفعالية ◯ الكفاءة في التسيير ◯ الإبداع والابتكار ◯

الهيكل التنظيمي لمؤسسة FADERCO



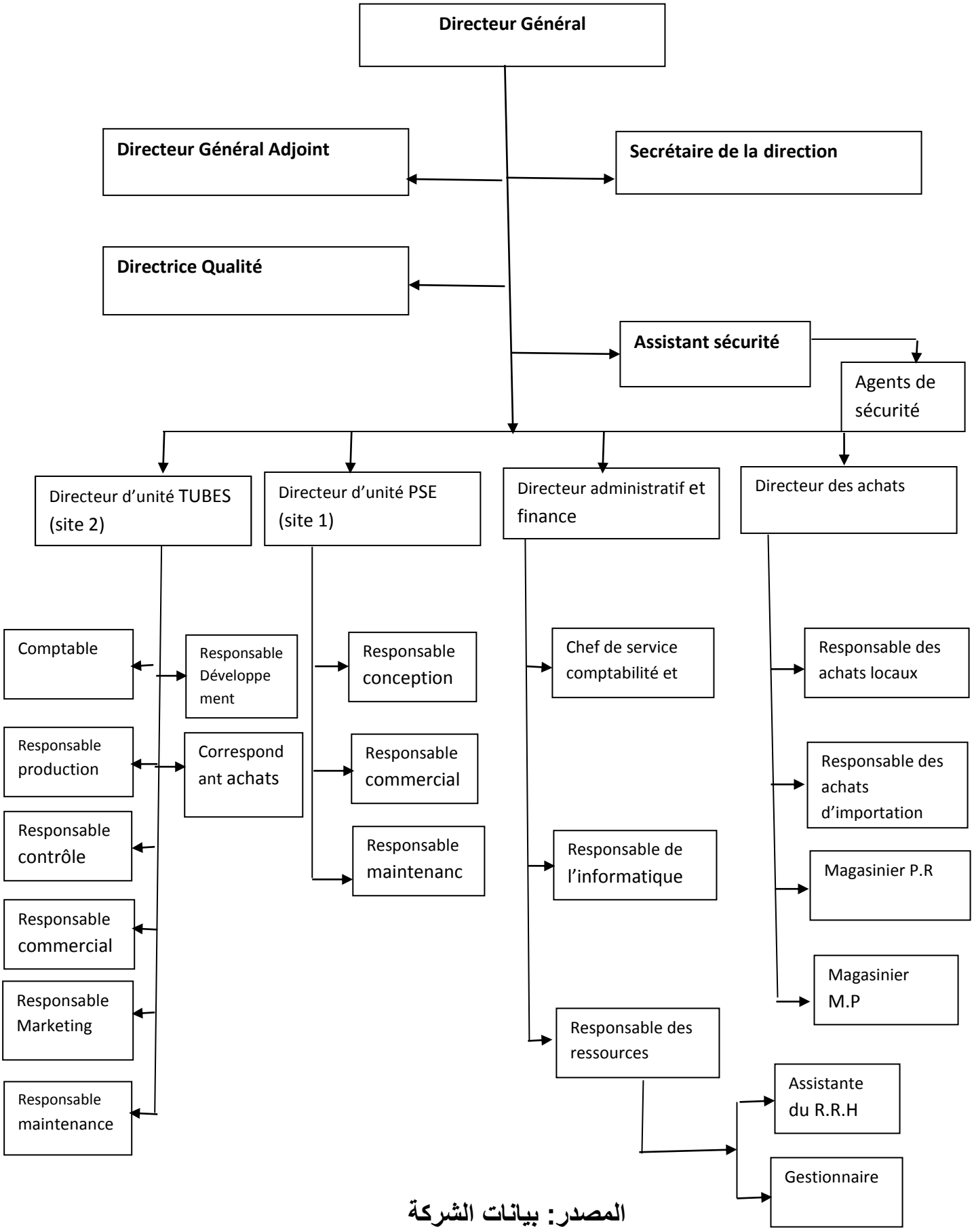
المصدر: بيانات الشركة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة CALPLAST



المصدر: بيانات الشركة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة K-PLAST CABLES



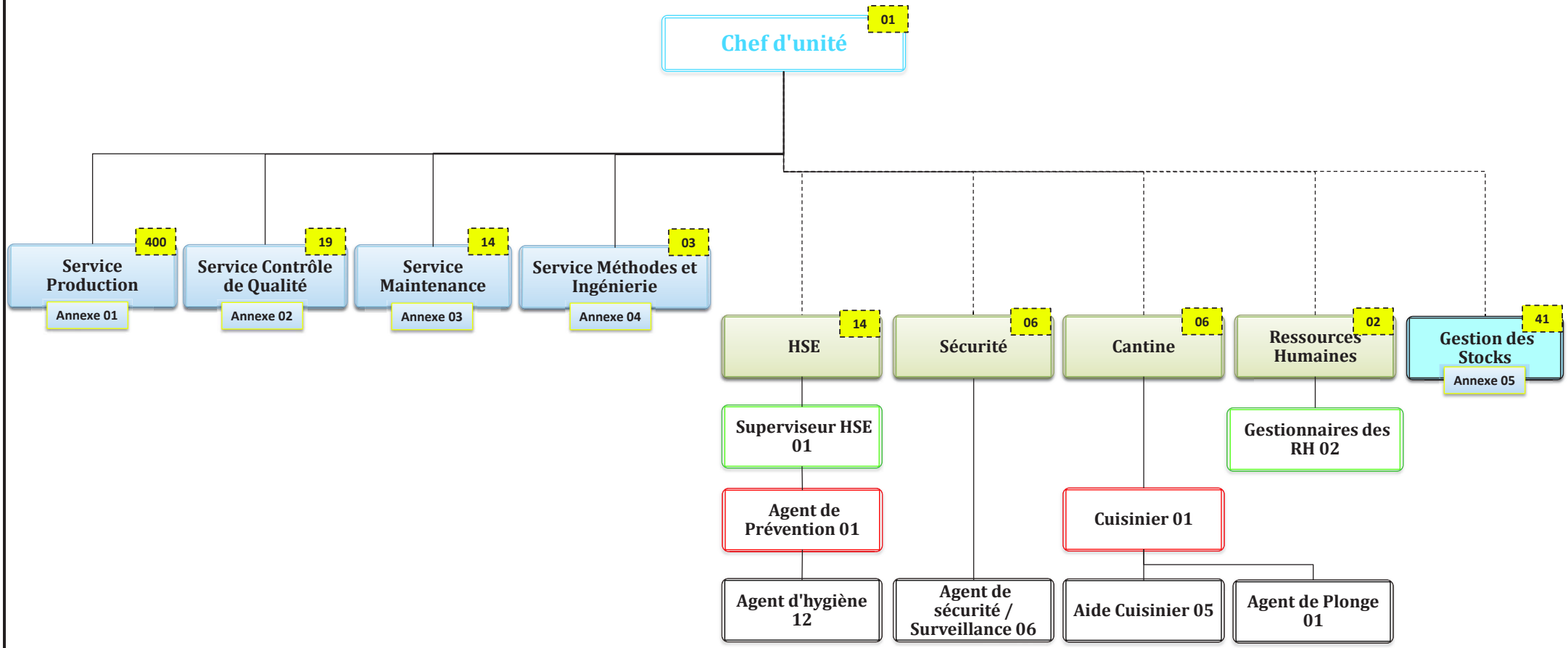
المصدر: بيانات الشركة

EURL SATEREX

EURL SATEREX
FABRICATION DE PRODUITS ELECTRONIQUES ET ELECTROMENAGERS

Organigramme

Organigramme Général de l'URF 01



Legendes

	Nombre des Effectifs
———	Relation Hiérarchique
- - - - - - - - - -	Relation Fonctionnelle
	Annexe
	Rigime de Travail

Groupe S.Professionel

Cadre	1
Cadre	5
Cadre	27
Maitrise	101
Exécution	372

Nombre d'effectif Global

506

CONVENTION DE COLLABORATION

ENTRE

L'UNIVERSITE FERHAT ABBAS

- SETIF –

ET

FADERCO

-Alger-

Convention de coopération.

Entre:

L'UNIVERSITE Ferhat ABBAS-Sétif, à El-Bez, représentée par son recteur, Monsieur Chekib-Arslane BAKI.

D'une part

Et

FADERCO, sis à zone industrielle les Eucalyptus, lot N°22, Route de Larbâa, 16220 Alger, représenté par son Directeur général, Monsieur Amor HABES.

D'autre part.

Préambule.

Considérant FADERCO comme étant désireux, dans le cadre d'une stratégie de coopération, d'associer des établissements publics de formation ayant des connaissances spécifiques et des compétences de recherche;

Considérant les objectifs fixés par FADERCO, à savoir:

- L'actualisation des compétences de ses personnels,
- Acquérir un niveau de performance technique, économique et social,
- Préserver et développer sa dimension internationale, et être un des leaders du développement du pays;

Considérant l'UFAS comme un établissement public de formation supérieure, de recherche scientifique et de développement technologique;

Considérant les missions fondamentales de l'UFAS, notamment:

- la contribution à la production et à la diffusion généralisée du savoir et des connaissances, à leur acquisition et leur développement,
- la valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,

Considérant la détermination de l'UFAS accréditér, formellement et définitivement, les technologies de l'information et de la communication comme levier de performance dans la gestion et le pilotage de la formation supérieure et de la recherche scientifique.

Considérant le développement des relations entre l'UFAS et FADERCO;

Il a été convenu ce qui suit:

Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités de mise en place d'un cadre organisationnel permettant la mise en œuvre d'un plan d'action à intérêts communs.

Article 2 : Missions de la convention

A.Formation

FADERCO mettra à disposition de l'UFAS la possibilité d'accueillir des étudiants stagiaires conformément aux besoins exprimés par l'UFAS et après accord préalable de la FADERCO.

A ce titre FADERCO est considérée comme un partenaire actif dans la conception des programmes de formation licence et/ou master (académique ou professionnelle) d'une part, et l'intervention par des experts dans des formations spécifiques d'autre part.

L'UFAS peut participer à la mise à niveau du personnel de FADERCO selon un programme établi et approuvé par les deux partenaires.

B. **Communication et Echange d'Informations**

L'UFAS et FADERCO travailleront en étroite collaboration en favorisant les actions de partenariat et d'échange d'informations et notamment par:
-l'échange de moyens d'informations (revues, mémoires de PFE ou de magister, thèse de doctorat, bases de données, . . . etc.),
-la Co-organisation de manifestations scientifiques,
-la mise en place d'un espace au sein de l'UFAS au profit de FADERCO lui permettant ainsi de se valoriser auprès de la communauté universitaire.

C. Recherche Scientifique

L'UFAS et FADERCO s'attacheront à définir les axes de recherche ayant un impact socio-économique. A ce titre, les experts de FADERCO et les membres de la cellule de valorisation de l'UFAS travailleront pour définir des projets de recherche communs et les moyens permettant de les concrétiser.

Aussi, l'UFAS peut faire appel à des experts de FADERCO pour participer en qualité de membres de jurys dans les soutenances de thèses de doctorat, de Magister et de fin d'études.

L'UFAS reste propriétaire des résultats obtenus dans le cadre de ces travaux ainsi que des résultats antérieurs à la présente convention. La présente convention n'entraîne aucun transfert de propriété. La gestion des résultats, de leur publication et de leur exploitation, est consentie à l'UFAS.

Article 3 : Dispositions organisationnelles:

Afin de faciliter la collaboration et la communication entre l'UFAS et FADERCO, il est mis en place un comité de pilotage composé à parité égale de membres représentants des deux partenaires.

Le comité de pilotage se réunit régulièrement une fois chaque trois mois. En cas de nécessité, le comité de pilotage peut se réunir en session extraordinaire, après accord des deux partenaires.

Article 4 : Durée de la convention.

La présente convention est conclue pour une durée de quatre (04) ans, renouvelable par tacite reconduction, à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Article 5 : **Résiliation et réorientation de la convention.**

La présente convention pourra faire l'objet d'un avenant à tout moment, spécifiant le cadre opérationnel et la mise en oeuvre d'actions relatives aux objectifs précités, voire d'une modification de ceux-ci. En tout état de cause, modification, précision et réorientation par un avenant nécessiteront un accord écrit et signé par les deux parties.

La partie désireuse de mettre fin à la collaboration devra en informer l'autre au moins six (06) mois avant la date effective de la résiliation.

En cas de non-respect, par l'une ou l'autre partie, des engagements mis à sa charge par la présente convention, celle-ci sera résiliée de plein droit.

Article 6 : **Contestations et litiges**

Si des difficultés survenaient à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution de la présente convention, les parties s'engagent à tenter de résoudre le litige à l'amiable par voie de conciliation directe.

6.2 En cas de désaccord persistant, le litige sera porté devant le tribunal territorialement compétent.

La présente convention est établie à Sétif, le 25.10.2012 , en deux (02) exemplaires originaux.

Le Recteur de l'Université
Ferhat ABBAS-Sétif

رئيس الجامعة
الأستاذ: شعيب بن عمر سلمان باقي

Le Directeur Général
de FADERCO

Amor HABES
Directeur Général

FADERCO SPA
Direction Générale
LES EUCALYPTUS Lot N° 22 ALGER

Résumé de l’étude :

Les entreprises industrielles sont des organisations économiques constituées d'un groupe d'éléments - travailleurs, ressources, moyens –en les combinant pour produire des produits et générer des revenus ou des objectifs spécifiques qui contribuent à augmenter le taux de croissance de l'économie nationale, son succès dépend de la disponibilité de certaines conditions notamment de se tenir en phase avec l'évolution de la scène économique locale et mondiale et de rester en position de concurrence, son efficacité est également liée à sa capacité de gérer ses actifs de connaissances de manière à augmenter son niveau de performance.

Compte tenu de l'importance des entreprises industrielles dans le développement, la création de richesse et la construction d'une économie forte, et étant donné le rôle que la gestion des connaissances peut jouer dans le développement de ces entreprises, cette étude labellisée« Le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance de l’entreprise industrielle en Algérie »,vient donc pour tenter de déterminer le dégrée de prise de conscience des entreprises industrielles de l’importance de la gestion des connaissances, et l'impact de la culture organisationnelle sur le développement, la participation et la gestion des connaissances, et comment son application contribue à attirer et développer le capital humain et procurer à l'entreprise industrielle un avantage concurrentiel, où avons-nous mené notre enquête de terrain sur un échantillon qui comprenait tous les cadres de cinq entreprises au niveau de la zone industrielle de la Wilaya de Sétif, qui sont l’entreprise IRIS, l’entreprise FADERCO, l’entreprise FOUARA, l’entreprise K-PLAST Câbles, l’entreprise ENPEC, et l’entreprise CALPLAST.