

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكااديمي

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة : علوم اقتصادية

اثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم

مقدمة من طرف الطلبة:

زموش حليلة

عبد الله بن قلاويز خديجة

اعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. مواعي بحرية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن حراث حياة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020 / 2019

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

التخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

اثر ادارة المعرفة على الداء في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر - رام - مستغانم

مقدمة من طرف الطلبة:

زموش حليلة

عبد الله بن قلاوز خديجة

اعضاء لجنة المناقسة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د. مواعي بحرية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن حراث حياة	أستاذة محاضرة - أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2019 / 2020

الاهـداء

حمد الله الذي قدرنا على شرب جرعة من ماء هذا العلم الواسع ، نهدي ثمرة
جهدنا الى الوالدين حفظهما الله و اطال عمرهما اللذان كرسا حياتهم سعيا
في دعمنا و تشجيعنا و لهما الفضل الكبير الى ما وصلنا اليه اليوم
الى اخواتنا و اخواننا الاعزاء اللذين لاطالما كانوا ولازالوا السند و العون لنا
الى جميع معارفنا و اصدقائنا اللذين شاركونا حياتنا بحلوها و مرها

شكرو عرفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(... وقال ربي أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت بها علي وعلى والدي و
ان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) .. صدق
الله العظيم

[الاية 19 سورة النمل]

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته والهامه لنا
الصبر وسهل لنا الطريق واتانا من العلم والمعرفة لانجاز هذا العمل.
نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد
في هذا العمل ونخص بالذكر الاستاذة قبايلي حورية والى جميع عمال
المكتبة الاقتصادية بالكلية والى جميع اساتذة جامعة مستغانم

فهرس المحتويات

الفهرس

الاهداء

كلمة الشكر

فهرس محتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

01.....	مقدمة
04.....	الفصل الاول: مدخل الى الادارة المعرفة
04.....	تمهيد
05.....	المبحث الاول: ماهية الادارة المعرفة
05.....	المطلب الاول: الايطار المفاهيمي لادارة المعرفة
08.....	المطلب الثاني: عناصر ادارة المعرفة واهدافها
11.....	المطلب الثالث: مبررات التحول في اتجاه ادارة المعرفة
12.....	المطلب الرابع: اهمية ادارة المعرفة
13.....	المبحث الثاني: اساسيات تطبيق ادارة المعرفة
13.....	المطلب الاول: حلول ادارة المعرفة
17.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور ادارة المعرفة
19.....	المطلب الثالث: الخطوات العلمية لادارة المعرفة
20.....	المطلب الرابع: عوامل الفشل والنجاح في ادارة المعرفة
23.....	خلاصة
25.....	الفصل الثاني: اثر ادارة المعرفة على الاداء في مؤسسة اقتصادية
25.....	تمهيد
26.....	المبحث الاول: ماهية تقييم الاداء
26.....	المطلب الاول: مفهوم وتقييم الاداء

28	المطلب الثاني: اسس و مراحل تقييم الاداء.....
30	المطلب الثالث:مستويات تقييم الاداء واهميته.....
32	المطلب الرابع: عناصر وشروط نجاح تقييم الاداء.....
33	المبحث الثاني مختلف اثار ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية.....
33	المطلب الاول:اثر الادارة المعرفة على اداء العاملين.....
34	المطلب الثاني:اثر الادارة المعرفة على مختلف عمليات المؤسسة.....
35	المطلب الثالث:اثر الادارة المعرفة على تطوير المنتجات.....
36	المطلب الرابع :اثر الادارة المعرفة على مستوى المنظمة ككل.....
38	خلاصة.....
40	الفصل الثالث :دراسة ميدانية في مؤسسة رام لتكرير سكر مستغانم.....
41	تمهيد.....
41	المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة رام لتكرير السكر -مستغانم-.....
41	المطلب الاول:التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية حولها.....
43	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام لتكرير سكر -مستغانم-.....
45	المطلب الثالث:نظام العمل في المؤسسة رام لتكرير سكر -مستغانم-.....
46	المطلب الرابع:اهم متعاملي مؤسسة رام لتكرير سكر -مستغانم-.....
47	المبحث الثاني :عرض نتائج دراسة تطبيقية رام لتكرير سكر -مستغانم-.....
47	المطلب الاول:الاجراءات المنهجية لدراسة حالة.....
49	المطلب الثاني:اداة جمع البيانات.....
49	المطلب الثالث:عرض البيانات وتحليلها.....
66	خلاصة.....
68	خاتمة عامة.....
72	قائمة المراجع.....

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	انظمة ادارة المعرفة	(01-01)
17	عمليات وانشطة ادارة المعرفة	(02-01)
48	تداول لاستمارة	(01-03)
50	توزيع الفئة العينة متغير العمر	(02-03)
52	توزيع الفئة العينة حسب متغيرالمستوى الدراسي	(03-03)
54	توزيع الفئة العينة حسب متغير خبرة العمل	(04-03)
55	توزيع الفئة العينة حسب متغير التدريب	(05-03)
56	تطبيق مؤسستكم اسلوب ادارة المعرفة	(06-03)
57	تخصيص مؤسستكم ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	(07-03)
58	تواجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	(08-03)
59	تحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة	(09-03)
61	المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها	(10-03)
62	أهمية تواجد نظام إدارة المعرفة في المؤسسة	(11-03)
63	توافر نظام تقييم الأداء في المؤسسة	(12-03)
64	مساهمة عملية تقييم الاداء في تحسين الاداء لدى المؤسسة	(13-03)
65	مساهمة المعرفة لرفع المستوى الإبداع لدى الأفراد	(14-03)
66	مساهمة نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها	(17-03)
67	مساهمة نظام ادارة المعرفة على تطوير المنتجات	(16-03)

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الترتيب الهرمي للمعرفة	(01-01)
15	البنية التحتية لادارة المعرفة	(02-01)
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم	(01-03)
51	توزيع الفئة العينة حسب متغير العمر	(02-03)
52	توزيع الفئة العينة حسب متغير مستوى الدراسي	(03-03)
53	توزيع الفئة العينة حسب متغير مدة العمل	(04-03)
55	توزيع الفئة العينة حسب متغير الترقية	(05-03)
56	تطبيق مؤسستكم اسلوب ادارة المعرفة	(06-03)
57	تخصيص مؤسستكم ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	(07-03)
58	تواجد آليات لالتقاط المعارف الجديدة في المؤسسة	(08-03)
60	تحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة	(09-03)
61	إعطاء المؤسسة فرصة للموظفين لاكمال دراستهم	(10-03)
62	أهمية تواجد نظام إدارة المعرفة في المؤسسة	(11-03)
63	توافر نظام تقييم الأداء في المؤسسة	(12-03)
64	مساهمة المعرفة لرفع المستوى الإبداع لدى الأفراد	(13-03)
65	مساهمة المعرفة لرفع المستوى الإبداع لدى الأفراد	(14-03)
67	مساهمة نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها	(15-03)
68	مساهمة نظام ادارة المعرفة على تطوير المنتجات	(16-03)

مقدمة عامة

مقدمة

لقد أصبحت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تشهد تغيرات مهمة و مؤثرة على منظمات الأعمال اين تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي لاسيما بعد ادراك اهمية المعرفة بوصفها احد العوامل المهمة في تحقيق اهداف المنظمة و دورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المعرفية غير الملموسة اكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة.

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية المعاصرة و تكتسب اهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات ، لتزداد هذه الاهمية بتزايد اهمية الاهداف المعرفية التي تركز ادارة المعرفة على تحقيقها بما يقود الى تعزيز مستويات الانتاجية و الكفاءة، و الفعالية من اجل ضمان بقاء و استمرارية المنظمات .

ان اعتماد المنظمات لمدخل ادارة المعرفة لايحقق فائدته و كفاءته الا من خلال الاستخدام الفاعل لهذا المدخل و توظيفه باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية و التشغيلية للمنظمات و تعزيز قدراتها، وكذا التركيز على توجيه عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في استقطاب و توليد المعرفة، تخزينها و توزيعها ، و تطبيقها عن طريق تنفيذ استراتيجيات معرفية تكفل فاعلية تلك العمليات في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة اضافة الى التشجيع على الابداع و الابتكار و المساهمة في تطوير وتحسين الاداء المؤسسي .

و من خلال ما ذكر سابقا فانه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ وما واقعها في مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم ؟

و من اجل معالجة موضوعنا يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- توجد هناك علاقة بين إدارة المعرفة و تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة تأثير بين ادارة المعرفة و الابداع والابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية .
- تمتلك مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم الدعائم الأساسية التي تساعد على استخدام ادارة المعرفة داخل المؤسسة .

الدراسات السابقة

- عادل غزالي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص ادارة الموارد البشرية ، بعنوان دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة ، 2016 / 2015 ، من بين النتائج التطبيقية التي اثبتتها هذه الدراسة ان هناك فعلا دور ايجابي تلعبه ادارة المعرفة في حال تطبيقها بصورة فعالة في التنظيمات على الرفع من اداء هذه الاخيرة سواء على الجانب الفردي او الجماعي حيث انها تستهدف الى تطوير المنتج و تحسينه وفق ما يطلبه الزبون ، اضافة الى العمل على تطوير الاجراءات المختلفة التي تحكم العمل بها .
- بلال سليمان محمد ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال، تخصص اعمال الكترونية ، بعنوان اثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان الدولي، 2013 ، لقد اسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود اثر ذو دلالة احصائية لعمليات نظم ادارة المعرفة في استجابة و كفاية ، و سرعة ، و مرونة المنظمات في مواجهة التغيرات الجذرية و غير المتوقعة في بيئة العمل .
- مريم فرحي ، نور معمرة ، مذكرة مقدمة لنيل لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة تبسة، كلية العلومالاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات ، بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز ، 2016 / 2015 ، من النتائج المتوصل اليها ان ادارة المعرفة تعد من اهم و انجح الاساليب الادارية الذي يعني بالاستغلال الامثل للمعرفة من اجل تحقيق الاهداف اضافة الى تحسين الاداء من خلال الاعتماد على مبادئ و عمليات ادارة المعرفة

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من خلال :

- التركيز والاهتمام المتواصل بموضوع إدارة المعرفة.
- إثراء البحث العلمي من خلال تسليط الضوء على إدارة المعرفة كأحد المفاهيم الحديثة .
- أهمية الموضوع في حد ذاته نظرا لأثر و دور إدارة المعرفة الفعال على أداء مؤسسة رام لتكرير السكر محل الدراسة .

أهداف الدراسة :

- معرفة أهمية تبني إدارة المعرفة و فوائدها على المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة تكرير السكر رام - مستغانم.

منهج البحث :

- المنهج الوصفي في الجزء النظري .
- المنهج الوصفي تحليلي في الجز التطبيقي من خلال وضع استبيان لإفراد عينة وتحليل النتائج وتفسيرها .

تقسيمات البحث :

لقد قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين :

الجزء النظري تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالإدارة المعرفة والمفاهيم الخاصة بتقييم الأداء ومن ثم تطرقنا إلى اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك عبر فصلين :

_ الفصل الأول:مدخل الى إدارة المعرفة

_الفصل الثاني:اثر ادارة المعرفة على مؤسسة اقتصادية

الجزء التطبيقي اعتمدنا فيه على دراسة حالة لمؤسسة لتكرير السكر رام بمستغانم وذلك من خلال :

_ الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة تكرير السكر رام بمستغانم

الفصل الأول مدخل الى ادارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة من احدث عوامل الإنتاج و التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد كونها مصدر أساسي للتفوق و بلوغ المنظمة لأهدافها و تحقيق رسالتها و نظرا للتطورات المستمرة في مجال الاقتصاد ظهر أسلوب جديد يسمى بإدارة المعرفة و الذي يقوم بتنفيذ النشاطات المتعلقة باكتشاف ، التقاط و مشاركة و تطبيق المعرفة من اجل استغلالها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الكلي .

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى معالجة المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة

لقد أصبحت المعرفة في عصرنا الحالي مصدرا لتمييز المنظمات و أساسا لارتقائها و نجاحها و ذلك عن طريق مساهمتها الفعالة في تمكين المنظمة من تحديد أهدافها بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية عن طريق التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها، فالمعرفة عبارة عن موجود جوهري غير ملموس في المنظمة.

المطلب الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة يجب أولا التعرف على معنى مصطلح المعرفة .

اولا : تعريف المعرفة

للمعرفة تعريف عديدة نظرا للاتجاهات و المداخل المتعددة التي تناولها الباحثون في إعطاء مفهوم للمعرفة على النحو التالي :

1. عرفت المعرفة على انها كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك و تعلم و تفكير و حكم يصدره الفرد

ليتفاعل مع عالمه الخاص¹.

2. لقد أشار الباحث (clark 1996) إلى أن المعرفة هي القوة knowledge power في منظمات الأعمال وهي

المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة².

3. هي مجموعة الحقائق ووجهات النظر و الآراء، الأحكام ،أساليب العمل و الخبرات و التجارب والمعلومات

، البيانات، المفاهيم، الاستراتيجيات و المبادئ الذي يمتلكها الفرد او المنظمة³.

و من اجل الفهم الدقيق لمصطلح المعرفة لابد من توضيح الفرق بين مصطلحي البيانات data

والمعلومات لفهم طبيعة الاختلاط بين المصطلحات الثلاث :

❖ البيانات data: هي عبارة عن المادة الخام للمعلومات و التي تكون عادة مهمة و غير مفهومة

حيث إنها تمثل أحداث وقعت ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب⁴.

¹ حمدي فاطمة ، دور ادارة المعرفة و فعاليتها في تسيير المؤسسة الاقتصادية،مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، تخصص ادارة و اقتصاد مؤسسة، جامعة مستغانم، 2015،ص 06

² صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية ، 2005 ، ص 10

³ باشا ابراهيم، ادارة المعرفة و علاقتها بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم، 2016 ، ص 20

⁴ خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات و الحلول، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010، ص 20

- ❖ لمعلومات information: هي عبارة عن بيانات تم اجراء عملية معالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستعملها¹.
- ❖ المعرفة knowledge: تمثل المعرفة الفهم الراقي و الإدراك الصحيح للظواهر و الحقائق من الخبرات و المعارف و المهارات و القدرات الكامنة و المكتسبة لدى الفرد و المؤسسة ، و من المنظور الاقتصادي فالمعرفة تمثل الأساليب و الطرق التي يعرفها و يفهم استخدامها الإنسان و لها تأثير عميق على الاقتصاد².

الشكل (01- 01): الترتيب الهرمي للمعرفة

الحكمة
الذكاء
المعرفة
المعلومات
البيانات

المصدر : صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص 27

يتضح من الشكل أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد و لكن عندما يبدأ الإنسان في معالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل و الاختيار يصبح سلوكه ذكيا ومتى كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا للحكمة³.

إذا، كتعريف شامل للمعرفة فإنها تعتبر معلومة مركبة من الخبرة ، التفكير ، التفسير تمكننا من الاستعداد للتطبيق و اتخاذ القرارات و الإجراءات .

¹ سلوى امين السامراني، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الاردنية، 26- 28 افريل 2004 ، ص: 02
² خلول نورية ، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم، 2016 ، ص: 06
³ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 27

ثانيا : تعريف إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد المنظمات في تعريف و اختيار و تنظيم و بث و نقل المعلومات المهمة و الخبرات ، و التي تكون موجودة في المنظمة بطريقة غير منظمة و مهيكلة، حيث أن هيكله المنظمة تؤدي الى العديد من النقاط منها :

- حل المشاكل بشكل فعال ؛
- التعليم الديناميكي و الحركي ؛
- التخطيط الاستراتيجي ؛
- اتخاذ القرارات¹؛

إن كثرة التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة قد توجد شيئا من البلبلة غير المقصودة جراء التباين الكبير بينها ، ومن اجل تجنب هذه الحالة فاننا نورد فيما يلي ثلاث تعريفات لادارة المعرفة تكون شاملة :

1. ان ادارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المنظمة ، فهي تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الاشياء بفاعلية و بطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها او استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح².
2. ان ادارة المعرفة هي عملية تقوم بها المنظمة تهدف من ورائها الى استخراج معارف عاملها و تخزينها لنقلها الى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية³.
3. هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعرفة و اختبارها و تنظيمها واستخدامها ونشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة الى معارف ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات⁴.

إذا تعتبر إدارة المعرفة أسلوب حديث يدعو الى حفظ الخبرات و المعرفة الموجودة في عقول الناس بطريقة ما حتى يستفيد منها الأفراد و المؤسسات.

¹ خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره ،ص 28

² نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى ، الاردن، 2005 ، ص 29

³ سلوى امين السمراي ، مرجع سبق ذكره، ص 03

⁴ ناصر محمد مسعود جرادات ، اثر توافر البنية التحتية لادارة المعرفة على تحقيق فاعلية الاداء في المنظمات الاردنية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي لجامعة فيلادلفيا، الاردن، 25 نوفمبر 2014 ، ص 30

المطلب الثاني : عناصر ادارة المعرفة وأهدافها

تتكون ادارة المعرفة من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها لتحديد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الاحتياج لها.

اولا: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين الى ان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الإستراتيجية،الأفراد، التكنولوجيا،العملية)، فالمؤسسة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و بإشراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلعا و خدمات .

1. الإستراتيجية:

يتمثل دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية¹ :

- صنع المعرفة بالتركيز على تاطير او تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة و في ادارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الامد لطبيعة المعرفة المتغيرة؛
- توجه المنظمة الى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية ، مثل الابتكار و القدرة على الاتصال والمهارة و الحدس ؛
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها ، فمثلا اذا كانت خدمة ما متميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية تكون منطقة هذه الخدمة المرشحة الاولى لتطبيق ادارة المعرفة ، و بالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها ؛
- ان اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة يسهم في توليد معرفة جديدة .

2. الافراد:

ان صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم و هم مهندسين و محللين في مجالات مختلفة ، و يمكن ان نلخص دور الأفراد في إدارة المعرفة في النقاط التالية² :

- تسهم بصيرة الانسان في اغناء المعرفة النتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات و في كيفية ربطها مع بعضها البعض و عبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الانظمة التقنية؛
- تعد عقول الافراد المبدعين اهم مصادر المعرفة حيث تخلق الافكار اللامعة ؛

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ،ص 90

² حمدي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 14

- تقييم و تعزيز و رفض او قبول و حساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجرى تحويلها الى معرفة؛
- تعد الخبرات التي تعد اكثر اصاله من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي ، والمهارات المتميزة و المقصورة على جماعات قليلة نسبيا سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الاخرى.

3. التكنولوجيا :

تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب ويمكن ان نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز امكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة اقل ؛
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة ، و تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة ؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة .

4. العمليات :

توفر العملية المهارة و الحرفة اللتين تعدان من اهم مصادر المعرفة، و القضايا الاستراتيجية للعملية تواجه في ثلاث مجالات رئيسية هي² :

- فهم السياق التنافسي للمنظمة ، أي هل يتم التركيز على النوعية ام التكلفة ؟
- تحديد ما تركز العملية عليه ، هل التصميمات القابلة للنسخ و التكرار مثلا ام على التغيير المستمر للتصميم ؟
- تقرير مدى ممارسة العملية ، أي تحديد الى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي ام نصف مصنع ؟ يكمن تحديد دور العملية في ادارة المعرفة بالأنشطة التالية :
- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لافراد فريق العمل الواحد؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة knowledge worker الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات و تعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم ؛
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الابداع من خلالها ، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برنامج ادارة المعرفة؛

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

² حمدي فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج ، و تعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

ثانيا: اهداف ادارة المعرفة

تهدف ادارة المعرفة الى تحقيق مايلي :

- توليد المعرفة اللازمة و الكافية والقيام بمختلف عمليات تحويل المعرفة و تحقيق عمليات التعلم و نشر المعرفة الى كل الاطراف الذين لهم علاقة بمختلف هذه العمليات ؛
- تهدف الى ضرورة مشاركة المنظمة في ابتكار و اكتشاف معارف جديدة تسترعي التطور الحاصل في بيئة المنظمة ؛
- تحديد طبيعة رأس المال الفكري اللازم للمنظمة و تحديد كيفية تطويره وإدامته¹؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيقو في الوقت المناسب مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج ؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة و تحسين و تطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار ؛
- تبسيط إجراءات العمل و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير القانونية ؛
- تحويل المعرفة الداخلية و الخارجية الى معرفة يمكن توظيفها و استثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة المختلفة²؛
- ان أسس و معايير التأهيل الخاصة بإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة ؛
- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى ادارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الاعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ ادارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال ادارة المعرفة³.

¹ عادل غزالي، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، 2015 ، ص 250

² نضال مجد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء، كلية التجارة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة ، 2011 ، ص 31

³ خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره ، ص 45

المطلب الثالث: مبررات التحول في اتجاه ادارة المعرفة

ان تحول المنظمات للاهتمام بادارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا ، و انما جاء استجابة لعدة متطلبات و مؤشرات بيئية داخلية و خارجية ، و هي محاولة لادخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ، و يمكن ان نلخص هذه المبررات التي شجعت التحول في اتجاه ادارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الايرادات الجديدة ؛
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الان على تماس بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات و الانترنت التي اسهمت في تسهيل و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد ، و توفير بنى تحتية اخرى للاتصالات ؛
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث اصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الاعمال فيها ؛
- دراك اسواق المال العالمية ان المعلوماتية و المعرفة هي مصدر الميزة التنافسية و هي اهم من المصادر التقليدية مثل الارض و المال و العمل¹؛
- توسع الخيارات و تشعب ادارة المعرفة الامر الذي يؤدي الى زيادة احتمالات تطبيقها وفق نماذج مختلفة ؛
- تعدد المجالات التي استطاعت فيها ادارة المعرفة البروز في معالجتها خاصة في الميادين و المجالات المتعلقة بالتنافس و الابداع و التجديد والتنوع ؛
- الاتجاه نحو التغيير المتسارع في الاذواق و الاتجاهات المتعلقة بالعملاء الذين يطلبون ما هو افضل حيث لم تعد الانماط الادارية التقليدية قادرة على مسايرة هذا التحول ؛
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية كون ان المعرفة قابلة للتطوير و التجديد بصورة مستمرة و اكتشاف معارف جديدة الامر الذي يزيد عملية ادارتها صعوبة بفعل تنامها و زيادة حجمها و هو ما يجعل ضرورة الاهتمام بادارة المعرفة حجة ضرورية و ملحة² ؛

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 54

² عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 248

المطلب الرابع : اهمية ادارة المعرفة

يعد اسلوب ادارة المعرفة من اهم و انجع الاساليب الادارية الذي يعنى بالاستغلال الامثل للمعرفة و تحسين مستوى الاداء في المنظمة ، و عليه فان اهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة واضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود و اعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها¹ ، كما تظهر اهميتها في النقاط التالية :

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها ؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالاداء المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه ؛
- تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها ؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة²؛
- تحسين العمليات في المنظمة و ذلك بزيادة فاعليتها من خلال قيامها باتخاذ القرارات المناسبة و زيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة و باقل التكاليف ؛
- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى³.

المبحث الثاني : أساسيات تطبيق ادارة المعرفة

ان الاهتمام بالمعرفة و السعي الى اكتسابها يتجدد و يتعمق بتعدد الحياة و تطور اساليب التعليم ، و من الطبيعي ان يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد ان مهدت ثورة الاتصالات و ثورة المعلومات و التقنيات الطريق الى تبني و تطبيق ادارة المعرفة في المنظمات و قربت المسافات و يسرت السبل لتبادل المعرفة و تعميمها .

¹ نضال محمد الزطمة ، مرجع سبق ذكره، ص 30

² خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره ، ص 129

³ حمدي فاطمة، مرجع سبق ذكره ، ص 19

المطلب الاول : حلول ادارة المعرفة

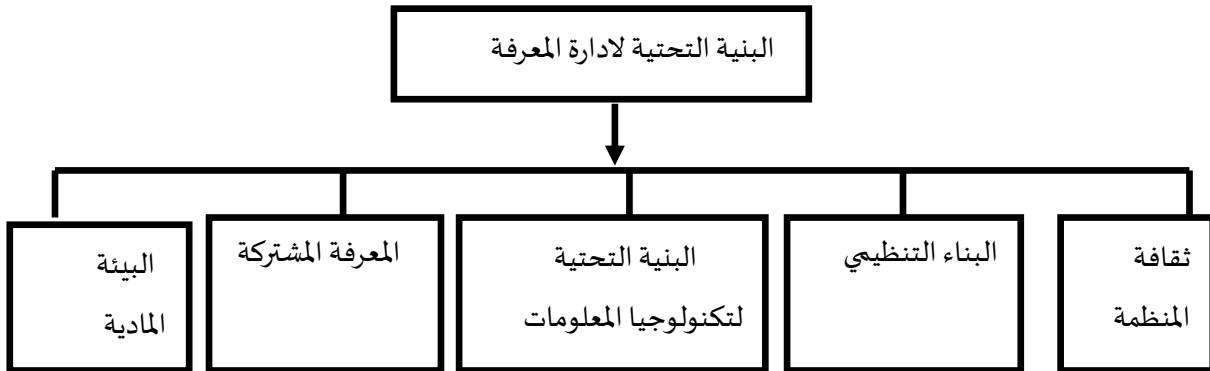
تتمثل حلول ادارة المعرفة في مجموعة من الطرق او الوسائل التي من خلالها يتم تسهيل عملية ادارة المعرفة، حيث يمكننا تقسيم حلول ادارة المعرفة الي اربعة مستويات :

- البنية التحتية لادارة المعرفة؛
- نظم ادارة المعرفة؛
- تقنيات ادارة المعرفة؛
- عمليات ادارة المعرفة .

اولا: البنية التحتية لادارة المعرفة

ان البنية التحتية لادارة المعرفة هي الاساس الذي تكمن فيه المعرفة حيث تقاس البنية التحتية لادارة المعرفة من خلال العناصر الموضحة في الشكل التالي :

الشكل (02-01) : البنية التحتية لادارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على كتاب خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 112

1. ثقافة المنظمة : cultur structur

تشمل ثقافة المنظمة المعايير و المعتقدات التي تعمل على ارشاد سلوك اعضاء المنظمة فهي ممكن و منشط هام لادارة المعرفة في المنظمة.¹

¹خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 112

2. البناء التنظيمي : **organizational structure**

و هو الذي يحدد التعامل و التفاعل بين الوحدات التنظيمية المختلفة حيث يقسم الوحدات التنظيمية من اجل توافر الاجواء الملائمة لتعزيز دروا دارة المعرفة.¹

3. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات : **information technology infrastructure**

و يشمل ذلك الاجهزة و المعدات و البرمجيات المختلفة التي من شأنها ان تسهل و تساعد في سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة الى اخرى.²

4. المعرفة المشتركة : **common knowledge**

و هي تعكس اللغة و الفهم المشترك للمعرفة التي تستخدمها المنظمة و تمثل الخبرة المتراكمة المتوفرة حول المعرفة التي تستخدمها المنظمة و اشراك العاملين بالمعرفة

5. البيئة المادية : **physical environment**

تتعلق بمدى وجود اماكن مخصصة لتبادل المعرفة من اجل تسهيل عمليات التبادل المختلفة و هذا يعني كيفية تصميم تلك الاماكن حيث تكون مناسبة و ملائمة .

ثانيا : تقنيات ادارة المعرفة

ان الهدف من تقنيات ادارة المعرفة يتمثل في دعم انظمة ادارة المعرفة و قد تتضمن هذه التقنيات الذكاء الاصطناعي الذي يعتبر عملية محاكاة الالة لعمل البشر مثلا ان يقوم الحاسوب بقيادة سيارة او ان يقوم الروبوت بتنظيم المكتب، إضافة الى قواعد البيانات و انظمة دعم القرار، الانظمة الخبيرة و انظمة لمعلومات و تحديد المواقع الخبيرة.³

ثالثا : انظمة ادارة المعرفة

يمكن تصنيف أنظمة ادارة المعرفة الى أربعة أنواع كما هو موضح في الجدول التالي :

¹ محمد ثابت الكرعوي، البنية التحتية لادارة المعرفة و اثرهما في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الادارة و الاقتصاد، تخصص ادارة اعمال، جامعة الكوفة، النجف ، 2010 ، ص46

² ناصر محمود جرادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

³ محاضرة في الاستثمار في راس مال المعرفي وفق متطلبات البنية التحتية لادارة المعرفة، كلية التقنية الكوفة، جامعة الكوفة، 2019، ص 23

الجدول (01-01): انظمة ادارة المعرفة

نظم اكتساب المعرفة	نظم تخزين المعرفة	نظم تطبيق المعرفة	نظم تطبيق المعرفة
تتمثل في : الدردشة، المحاضرات المرئية ، الانترنت (برامج سؤال و جواب، المشاركة في المنتديات ، النشاط في مواقع التواصل الاجتماعي) الكتبو المجلات الالكترونية ،البيانات الوصفية	الحاسوب ووسائط تخزين المعلومات الرقمية ، مستودع المعرفة الالكتروني ، قاعدة المعرفة ، الانظمة الالكترونية (من اجل معالجة المعرفة المجمعة و البحث فيها)	قواعد البيانات ، ادوات البحث الالكتروني ، نظم المعلومات و برامجها المتنوعة Word excel access network و اجهزتها مثل : scanner data show	انترنت ، هواتف ثابتة و محمولة، بريد الكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي ، مؤتمرات و ندوات و محاضرات مرئية و مباشرة، و وسائل التعليم الالكتروني مثل المجالات الالكترونية و الدروس المسجلة في اقراص مضغوطة .

المصدر: محمد ثابت الكرعوي. مصدر سبق ذكره، ص 48.

رابعاً : عمليات ادارة المعرفة

ان جوهر تحسين ادارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات ادارة المعرفة ، حيث يشير اكثر الباحثين في حقل ادارة المعرفة الى ان المعرفة لا تساوي شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها و تمكن من الوصول اليها و المشاركة فيها و خزنها وتوزيعها و المحافظة عليها بقصد التطبيق او اعادة الاستخدام ، و لغرض التعرف على اهم هذه العمليات تم انتقاء تصنيف واضح و شامل لهذه الاخيرة ، فقد قسمت

(alavi 1997/ 63) عمليات ادارة المعرفة كما هي موضحة في الشكل التالي :

الجدول (01--02): عمليات وأنشطة ادارة المعرفة

عمليات ادارة المعرفة	انشطة العمليات
خلق و اكتساب المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ● اكتشاف المعرفة ● الاستحواذ ● التزويد ● تطويرها و تنميتها
تنظيم المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ● تفسير المعرفة ● تصنيفها و توحيدها ● تجميعها و تبويبها ● تقييمها و صيانتها و المحافظة عليها
تخزين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ● تخزين المعرفة و حمايتها
توزيع المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق سبل الوصول اليها ● ثبوثها و اقرارها رسميا
تطبيق المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> ● استغلال المعرفة و استخدامها ● نشرها و المشاركة بها

المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

1. خلق واكتشاف المعرفة :

هي عملية تتضمن المعرف الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية مرتبطة باكتشاف المعرفة بينما المعرفة الصريحة متعلقة باكتساب والتقاط المعرفة و اكتشاف المعرفة و يتضمن هذا الاكتشاف الاختبار او التجريب والاستيعاب و خلق مفاهيم و تكنولوجيا جديدة.

2. تنظيم وتخزين المعرفة :

خزن المعرفة وتنظيمها و الاحتفاظ بهمهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة لان هؤلاء ياخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة اما المعرفة التي يتم توثيقها فهي تكون مخزونة في قواعدها¹.

¹بلال سليمان مجد، اثر ممارسة عمليات نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة ، اطروحة مقدمة لنيل ماجستير، كلية الاعمال، تخصص اعمال الكترونية، جامعة الشرق الاوسط، 2013 ، ص 19 ، 20

3. توزيع المعرفة :

و تشمل عملية توزيع المعرفة التدفق ، النقل و التوزيع ، و النشر و التحريك و من اساليب توزيع المعرفة

مايلي:

- شبكة المعلومات الداخلية؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق ؛
- الندوات ، الملتقيات، المؤتمرات...الخ

4. تطبيق المعرفة :

و تشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال ، اعادة الاستعمال ، الاستفادة و التطبيق ، و ان تطبيق

المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي والتي تؤدي الى ابتكار معرفة جديدة.¹

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تطور ادارة المعرفة

اكدت غالبية البحوث و الدراسات ان هناك مجموعة من العوامل اثرت في تطور ادارة المعرفة و بهذا

الصدد يمكن تقسيم هذه العوامل الى عوامل خارجية و عوامل داخلية :

اولا: العوامل الخارجية :

و هي تشير الى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة و التي تؤثر في اعمالها و من اهم العوامل

مايلي:

1. العولة

التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة الامر الذي ادى الى تشابك

المصالح العالمية ، و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول

الامر الذي ادى الى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى و عليه فقد برزت فاعلية و اهمية ادارة

المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة في البقاء و المنافسة و كسب الميزة التنافسية² .

¹ مريم فرحي و نور معمرة ، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة ، 2015 ، ص 25

² بلال سليمان محمد ، مرجع سبق ذكره، ص12

2. زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك

و ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الامر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز دور ادارة المعرفة في مواجهة هاته الحالات .

3. زيادة حدة المنافسة

حيث تشهد المنظمات تنافس شديد فيطرح منتجات و خدمات جديدة و تطويرها باستمرار و استخدام التقنيات الحديثة و هذا يحتاج الى بناء عمليات تعلم مستمرة و سريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة .

4. زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد

حيث يسعى الموردون الى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك و المنافسة العالمية لذا تسعى دائما الى تطوير و تحديث عملياتها و قدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الابداع و الابتكار لتقديم افضل المنتجات والخدمات و اشراك الموردون في ذلك الامر الذي يزيد من اهمية ادارة المعرفة و ضرورة المشاركة فيها¹.

ثانيا: العوامل الداخلية :

تتوفر هاته العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور ادارة المعرفة من ابرزها ما يلي

1. حدوث اختلالات في فعالية المنظمة

من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل و حجم المعلومات و تستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة و طاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة قادرة على تنظيم العمل بشكل افضل و هذا لا يتم الى بوجود ادارة المعرفة لتتنبا و تخطط بشكل جيد ومحكم .

2. تزايد القدرات التقنية

اسهمت الامكانيات التقنية مثل الحاسبات و البرمجيات في تعدد مداخل ادارة المعرفة و كان لتقنية المعلومات و نظم المعلومات الاثر البالغ في ذلك .

¹ خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 60

3. فهم الوظائف المعرفية

حيث يتولى ذلك الافراد المؤهلون علميا و عمليا الامر الذي زاد من فعالية ادارة المعرفة .

المطلب الثالث: الخطوات العملية لادارة المعرفة

تتمثل الخطوات التي تتخذها المنظمات في هذا المجال كالآتي :

1. اكتشاف المعرفة التي تمتلكها المنظمة:

حيث يوجد في المنظمة الكثير منالمعرفة غير المستخدمة او انها لم تستخدم بصورة صحيحة اما لانهم لم يحددها او لا يتمكنون من الوصول اليها او لم يعرفو قيمتها و كيف يتم استعمالها

2. تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة:

حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعا للحاجة المستقبلية وجعل المعرفة جاهزة و متوافرة بصورة اكبر حيث تلجا المنظمة الى تطوير قواعد البيانات و المعلومات و المعرفة لتمكين كوادرها من الوصول اليها وفق الحاجة كما انها تطور الانظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف و الوصول الى الاشخاص الحاملين الى تلك المعرفة .

3. المعرفة حول الزبون :

المنظمات تعرف القليل عن زبائنها مما دفع الكثير من المنظمات لان تكثف معرفتها عن زبائنها .

4. المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي:

اعتبرت بعض المنظمات ادارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لادراك مدى تفهم بعض كوادرها لاعمالهم و لمستخدميهم حيث سعت المنظمات لتحقيق تغيير ثقافي و بدات الشركات في كيفية تاشير التغيرات في التدريب و نظرة العاملين في اتجاه اعمالهم و اتجاه المنظمة .

4. التعلم من الخبرة :

تعمل المنظمات على تكرار ادائها لخلق خبرتها و التعلم من ذلك سعيا ليكون ادائها الحالي افضل من السابق اي التعلم من اخطاء الماضي.

5. ضمان وضوح الرؤية :

اي انه لابد ان يكون للعمل غرض واضح فان لم يكون للعمل غرضا واضحا فان العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جدا التي ينبغي تعلمها لتحسين الاداء .

6. التعلم من الاخرين وشراء المعرفة الخارجية:

حيث ان المنظمة يمكنها تحسين العمليات و الممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المنظمات المناظرة و المنافسة لها

7. بداع التغيير غير النمطيين :

لابد للمنظمات من الالتزام بالابداع المستمر للمنتجات و الانظمة و العمليات و التسويق

8. تصميم نظم معلومات جديدة :

تحتاج المنظمات الى تطوير انواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج و الاستخدامات المستحدثة¹.

المطلب الرابع : عوامل الفشل والنجاح في ادارة المعرفة

ان اسلوب ادارة المعرفة كغيره من الاساليب الادارية الحديثة يتاثر بجملة من العوامل التي تؤدي الى فشلها ونجاحه .

اولا: عوامل فشل ادارة المعرفة

يواجه تنفيذ برامج ادارة المعرفة مجموعة من المشكلات و المعوقات اهمها ما يلي :

- ضعف التزام الادارة العليا بادارة المعرفة و دعمها لها؛
- ضعف ادراك مفهوم ادارة المعرفة و محتواها و متطلباتها و اهمية دورها في المؤسسة؛
- الافتقار الى الوقت الكافي للتخطيط لادارة المعرفة و تنفيذها ؛
- الاختيار غير المناسب لاعضاء فريق ادارة المعرفة ؛
- عدم خردنة المعرفة مما يؤدي الى صعوبة التعرف على اماكن وجودها في المؤسسة و الاشخاص الحاملين لها ؛

¹حمدي فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة مم يؤدي الى الحد من عمليات التفكير و التحليل و البحث لدى العاملين في المؤسسة و الى ضعف ذاكرة المنظمة ؛
- ضعف الميزانيات المخصصة لادارة المعرفة ا وحتى عدم توافرها احيانا ؛
- التركيز على الماضي و الحاضر بدلا من التركيز على المستقبل ؛
- ضعف التفكير و الاستنتاج العقلاني اي الفشل في تحديد صيغ التفكير و الاستنتاجات العقلانية ؛
- عدم ادراك اهمية المعرفة المضمرة و عدم السعي والتشجيع لإظهارها ؛
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين في حين ان اغلب المعرفة كامنة و مضمرة في عقولهم.¹

ثانيا : عوامل نجاح ادارة المعرفة

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة او منهجيات لنجاح ادارة المعرفة حيث اشترطوا دمج مبادرة ادارة المعرفة مع استراتيجية الاعمال للمنظمة و دمجها في ثقافة المنظمة و توافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم ، و يمكن تلخيص عوامل نجاح ادارة المعرفة في النقاط التالية :

- الابتكار و التاكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد ؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش ؛
- التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد عليهما بصورة دائمة ؛
- تاسيس انظمة للفهم ونشر التعلم و المشاركة به ؛
- دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤيا الجماعية ؛
- تحديد و تطوير القادة الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة ؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة اكثر من تخزينها ؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية اولا طالما ان مركز التعلم و استعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجيا على مستوى المنظمة ككل ؛
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الاشمل للحوافز و المكافآت حيث ان مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة اكبر للتطوير و التفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية كما تساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات².

¹ ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة و لاهداف التنظيمية ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2013 ، ص 56

² جمال يوسف بدير، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار كنوز المعرفة ، الاردن، 2009، ص 120

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل الاحاطة بمختلف المفاهيم التي ترتبط بادارة المعرفة و اساسيا و متطلبات تطبيق ادارة المعرفة ، اضافة الى اهميتها كونها مورد اساسي من موارد المؤسسة حيث تعمل على ايجاد العناصر المناسبة من اشخاص او ثقافة لتعزيز التعلم و تخزين المعرفة و اتاحتها بسهولة للافراد الذين هم بحاجة اليها في الوقت المناسب كما تساعد ادارة المعرفة من خلال اساليب ممنهجة على توفير المعلومات و المعرفة في الوقت المناسب و التكلفة الملائمة للفرد بحيث تمكن من تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات المنظمة .

الفصل الثاني

اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

ان تقييم الاداء من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد اساسي لنجاح او فشل المؤسسات فقد اصبحت الدراسات الحديثة تهتم بالجوانب السلوكية في المؤسسات للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية و تصحيحها كما تم ربط موضوع ادارة المعرفة بالاداء من خلال اظهار مختلف تاثيرات الادارة الفعالة للمعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية و ذلك عبر مبحثين :

المبحث الاول: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثاني : مختلف اثار إدارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الاول: قياس و تقييم الاداء

يقصد بتقييم الاداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام باعباء العمل و مستوى ادائه لواجباته و درجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل و سلوكه نحو المتعاملين معه و مدى توافر القدرات لديه لتحمل اعباء اعلى مستقبلا، حيث ان هذا القياس يستفيد منه اطراف متعددة اهمها الفرد نفسه و جماعة العمل الذي هو عضو فيها.

المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء

يعتبر الاداء ترجمة لما يقوم به العامل لذا و جب تقييم هذا الاداء، و قبل معرفة معنى تقييم الاداء يجب اولاً اعطاء مفهوم للاداء .

اولاً: تعريف الاداء

1. الاداء هو انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته حيث يعبر الاداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة.¹
2. الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق اهدافها.²
3. الاداء هو العمليات التي تتضمن اتباع وسائل و اساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى اهداف هذه النشاطات باستخدام موارد و امكانات معينة.³

يعد الاداء مصطلحاً متعدد الجوانب لتداخله و اقترانه مع عدة مصطلحات و مفاهيم له كالفعالية و الكفاءة، و بعبارة اخرى يستخدم مصطلح الاداء للتعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي يمكن ان تحققها المؤسسة.

- الكفاءة: وهي الاستخدام الامثل للموارد المادية و البشرية المتاحة لتحقيق حجم او مستوى معين من النواتج او المخرجات أي كلما كانت المخرجات اعلى من المدخلات كانت الكفاءة اعلى.⁴

¹ الضب الزهرة، تنغيري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات العمومية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة، 2012، ص 17

² طوبينة ليلي، تقييم الاداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المؤشرات المالية و غير المالية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص مراقبة التسيير، جامعة المسيلة، 2012، ص 05

³ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الاولى، عمان، 2007، ص 315

⁴ عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة، دار المعرفة، الطبعة الثالثة، عمان، 2001، ص 24

- **الفعالية:** وهي اداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها المخططة و على هذا الاساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية الى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، و الفعالية بهذا المفهوم¹.

يمكن التعبير عن الاداء بالعلاقة التالية : $\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$

و بصفة عامة فان الاداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف انواعها والتاثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق اهدافها.

ثانيا: تعريف تقييم الاداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الاداء و سنحاول الاقتصار على مجموعة منها لايضاح معناه:

1. تقييم الاداء يعرف على انه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها من قبل المنظمة عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف و المحقق بالاستناد على مقاييس و معايير معينة.²

2. يعرف كذلك على انه معرفة مدى تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة و كيفية استخدام الموارد و حساب المنافع و التكاليف و اثار ذلك على المنظمة نفسها.³

ومما سبق يمكن القول ان تقييم الاداء يشمل جميع الانشطة داخل المنظمة و ذلك بهدف التأكد من ان النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، و كذا الحكم على كفاءة اداء المنظمة في استغلال مواردها الاقتصادية لتحقيق الاهداف التي اقيمت لاجلها من جهة اخرى .

المطلب الثاني : اسس و مراحل تقييم الاداء

ان عملية تقييم الاداء تقوم على مجموعة من الاسس و تمر بعدة مراحل للوصول الى النتائج المرجوة.

اولا: اسس تقييم الاداء

ان تقييم الاداء في المنظمة يتم عبر اعتماد مجموعة من الاسس منها :

¹ احمد نور ، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 59 .
² مجيد الكرخي ، تقويم الاداء، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، 2015 ، ص 31
³ عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول ، جامعة بسكرة، 2001 ، ص95، تاريخ الاطلاع 10 جويلية 2020 على الساعة 15:00 .

1. تحديد اهداف المنظمة

ان التحديد الدقيق لاهداف المنظمة امر مهم لانه من الضروري تقسيم اهداف المنظمة الى عدد من الاهداف الجزئية التي تخص الاقسام الرئيسية و التي تخص عدد من المجالات و اوجه نشاط المنظمة (المجال التسويقي، مجال التجديد و الابتكار و زيادة الانتاجية، الموارد المالية و المادية الخاصة بالتمويل، الربحية، اداء العاملين و تطويرهم، المسؤولية اتجاه المجتمع، القيمة المضافة).¹

2. تحديد الخطط التفصيلية

ان هذا الاساس يتمثل في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الانتاجية اللازمة و كيفية الحصول عليها من ناحية، تحديد اوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحدد اقصى استفادة ممكنة من ناحية اخرى، و على هذا الاساس فانه لا بد ان تحدد الخطط التفصيلية على ضوء مايلي²:

- ضرورة تغطية الاهداف المحددة لجميع اوجه النشاط ؛
- ضرورة التناسق بين اهداف الاقسام و الفروع؛
- ان تكون هاته الاهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3. تحديد مراكز المسؤولية

ان عملية تقييم الاداء تتطلب كذلك اختصاصات مركز مسؤولية و نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز و مدى تاثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الاخرى.

4. تحديد معايير الاداء

من اهم الجوانب في عملية التقييم تحديد معايير الاداء كما تعتبر هذه الخطوة اكثر صعوبة في الوقت نفسه فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة و من ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الاداء، و تختلف هذه المعايير من منظمة لاخرى حسب طبيعة العملية الانتاجية التي تؤدبها.³

¹ عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 1999، ص 194 .

² كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص 254 .

³ عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 196

ثانيا : مراحل عملية تقييم الاداء

ان عملية تقييم الاداء تمر بعدة مراحل اساسية كالآتي :

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الاحصائية

تتطلب عملية تقييم الاداء توفر البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة الكمية / او قيمة الانتاج ، عدد العمال ، الاجور و غير ذلك ان جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ولكن يجب اخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات و قد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية لاختبار مدى صحتها ليتم بعد ذلك تحليلها و الوصول الى نتائج معينة.

3. اجراء عملية التقييم

و ذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على ان تشمل عملية اتقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكزالمسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليها.

4. مرحلة الحكم على النتائج و تحديد الانحرافات :

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة ، و يمكن ان تمر هاته العملية بالخطوات التالية¹ :

- التعرف على اساليب خطة التنفيذ ؛
- التعرف على معايير و مقاييس تقييم الاداء ؛
- قياس الاداء الفعلي و مقارنته بالاداء المخطط ؛
- تحديد انحرافات و اسبابها و المراكز المسؤولة عنها ؛
- معالجة تلك الانحرافات .

¹ باشا ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 45

المطلب الثالث : مستويات تقييم الاداء واهميته

تتم عملية تقييم الاداء عبر عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي ، تقييم اداء الانشطة الرئيسية او تقييم اداء العاملين اضافة الى فعاليتها و اهميته البالغة في المؤسسة .

أولا : مستويات تقييم الاداء

تتمثل مستويات الخاصة بتقييم الاداء كما يلي:

1. تقييم الاداء على المستوى الكلي للمنظمة

- تتضمن العائدات على الاموال المستثمرة ، الانتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل.
- و تشمل كل من نوعية المخرجات و كميتها، الوقت المحدد للانجاز، الدخل ، الارباح،رضا العاملين و العملاء.
- التقدم في العمل و يشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشاريع.

2. تقييم الانشطة الرئيسية

- تقييم الاداء الانتاجي: يسعى النظام الانتاجي الى تحقيق انتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى، من خلال انتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.
- تقييم الاداء التمويلي: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال بالإضافة الى تحقيق المردودية و تعظيم العائد على الاستثمار.
- تقييم الاداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ اهدافها باقل تكاليف ممكنة ويتحدد هذا الاداء من خلال معدل نمو المبيعات ، الحصة السوقية ، كفاءة منافذ التوزيع، حساسية السعر.

- 3. تقييم اداء العاملين: يعتبر المورد البشري اهم مورد في المنظمة و من خلاله يتم تحريك الموارد الاخرى ، فبقاء و استمرار المنظمة مرهون باداء العامل البشري فيها.¹

ثانيا: اهمية تقييم الاداء

لعملية تقييم الاداء اهمية بالغة سواء بالنسبة للأفراد العاملين او بالنسبة للمنظمة ككل حيث يمكن تلخيص اهمية هذه العملية في النقاط التالية :

¹ نائل امينة، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة ، جامعة مستغانم، 2016 ، ص 39

- تساعد على توجيه نظر الادارة العليا الى المراكز المسؤولة التي تكون اكثر حاجة الى الاشراف و حيث يكون الاشراف اكثر انتاجية ؛
- تعمل على ترشيد الطاقة الانتاجية في المنظمة في المستقبل حيث يتم ابراز العناصر الناجح و تنميتها و كذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها او محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها حيث ان تقييم الاداء يمثل اساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز و المكافآت التشجيعية ؛
- تساعد مديري الاقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس و الحكم؛
- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير على كيفية اداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما ، و كذلك توفير الاساس السليم لتحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الادارية¹؛
- تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و كذا تنمية مهارات و قدرات الافراد؛
- تحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين؛
- التعرف على نقاط القوة و الضعف للعاملين ؛
- تؤدي عملية تقييم الاداء الى شعور العاملين بانجته معينة تقوم بتقييم نشاطهم الى الالتزام بتنفيذ المهام ، فضلا عن الشعور بالمسؤولية اتجاه انفسهم و عملهم معا؛
- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار و التعيين و غيرها من المهام الاخرى ؛
- اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة و انظمتها اذ يترتب على ذلك اكتشاف الاخطاء التي قد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم اداء الموظف
- تحديد المتميزين من الموظفين تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم الى مراكز وظيفية اعلى؛
- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة؛
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة ؛
- تسهم عملية تقييم الاداء كذلك في تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين و سد جوانب النقص في كفاءتهم.²

¹ مريم فرحي، نور معمرة، مرجع سبق ذكره ، ص 41
² عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 219

بصفة عامة فان اهمية الاداء تكمن في تخطيط الموارد البشرية ، تحسين الاداء و تطويره ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت ، انجاز عملية النقل و الترقية و معرفة معوقات و مشاكل العمل.

المطلب الرابع: عناصر و شروط نجاح تقييم الاداء

باعتبار ان عملية تقييم الاداء عماية ادارية فلا بد انها تتكون من عدة عناصر و شروط لضمان نجاحها .

اولا : عناصر تقييم الاداء

تتمثل عناصر تقييم الاداء في الاجراءات التطبيقية التي تساهم في انجاح عملية تقييم الاداء و منها¹ :

1. المشرف المباشر: وهو الذي يتسم بما يلي :

_ هو الشخص الاكثر قربا من العامل و بالتالي فهو في الموقع الافضل لملاحظة عمله و ادائه؛

_ ان المشرف اكثر قدرة على تقييم و تحليل و تفسير اداء المرؤوسين وفقا للاهداف و خطط المنظمة .

2. فقرة و وقت التقييم : ليس من السهل تحديد فقرة و وقت تقييم الاداء للعاملين و لكن من الممكن الاعتماد على اداء المستشارين في مجال ادارة الافراد حيث يوصي هؤلاء ان التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تاثيرها على تعديل السلوك .

3. اجراءات التقييم : بعد تحديد المشرف و الوقت لابد من اتباع اجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية و لعل اهم هذه الاجراءات هي مقابلة الافراد العاملين و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

ثانيا : شروط نجاح تقييم الاداء

ان اهم شروط الواجب توافرها في عملية تقييم الاداء كالتالي² :

- ضرورة تدريب المشرفين على الاساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الافراد بالاضافة الى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها كتابة تقارير الاداء؛
- ضرورة وجود معايير اداء موضوعية و دقيقة موضوعة سلفا لمقارنة الاداء الفعلي بها؛
- ضرورة فهم البرامج من قبل واضعي تقارير الاداء من مشرفين و رؤساء لان عدم فهمهم للبرنامج سينتهي الى الفشل بالتأكيد ؛

¹ نايل امينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

² نوار هاني اسماعيل ، تقييم اداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص ادارة اعمال ، سوريا، 2004، ص 70

- ضرورة توحيد اساليب ملاحظة و قياس الكفاءة بين جميع القائمين في هذه العملية ليتم التوصل الى نتائج عادلة في النهاية.

المبحث الثاني :مختلف اثار ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر توليد المعرفة الجديدة و استغلالها من اهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة نظرا لدورها الحيوي وقدرتها على التأثير المباشر الذي يكون عبر عدة ابعاد ، هي تؤثر على الافراد والعمليات و منتجات المؤسسة وبالتالي الارتقاء الى مستوى اداء جيد عبر المؤسسة ككل .

المطلب الاول : اثار ادارة المعرفة على اداء العاملين

يمكن لادارة المعرفة التأثير على اداء العاملين من خلال دورها الفعال فيما يتعلق بعملية التعلم لدى العاملين و كذا موائمة العاملين اضافة الى اثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

1. اثار ادارة المعرفة على تعلم العاملين

و يكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة و جعلها متاحة للجميع و دمجها من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية اضافة الى دور ادارة المعرفة في جعل المعرفة اجتماعية و مشتركة لانها تساعد على اكتساب المعرفة لدى العمال¹.

2. اثار ادارة المعرفة على موائمة العاملين

ان ادارة المعرفة تجعل الموظف يميل الى عرض المعلومة و المعرفة التي يحتاجها من خلال تحفيزها له للاستمرار للاستمرار في عملية التعلم بينه و بين موظفي المؤسسة بغية تحقيق التاقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المؤسسة ذلك كما تعمل ادارة المعرفة على الاعداد الجيد للموظف من اجل الاستجابة لمختلف التغيرات التي تطرا على المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية، بصفة عامة فان ادارة المعرفة تعمل على تجهيز العاملين للتاقلم مع مختلف الاوضاع التي قد تحدث في محيط المؤسسة².

3. اثار ادارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

و ذلك يكون عن طريق تدعيم المعرفة لدى العامل وزيادة قدراته و مهاراته اضافة الى قدرتها على جعل العامل يتصدى لمختلف المشاكل التي قد تقف في طريقه كما تجعله مؤهلا لمعالجتها بصورة فعالة و بالتالي

¹ عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 235

² خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره ، ص 120

اداء عمله بصورة فعالة و عليه فان العامل يصبح يشعر بالرضا الوظيفي ، فمن الفوائد التي تحققها ادارة المعرفة بعد تاثيرها على العاملين كالتالي¹ :

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة افضل
- التهيئة الافضل للعاملين من اجل التعامل مع مختلف المتغيرات

ومن جهة اخرى فان النجاح في عصر المعرفة يتطلب توفر العديد من المهارات لدى العامل مثل (التفكير الناقد و البناء ، الابداع ، التعاون ، فهم التداخلات الثقافية ، الاتصال ، التعامل الحسن مع الحاسوب ، الاعتماد على النفس)

المطلب الثاني : اثر ادارة المعرفة على تطوير مختلف عمليات المؤسسة

تساهم ادارة المعرفة في تحسين مختلف عمليات المؤسسة مثل : المحاسبة ، الانتاج ، التسويق ، و الهندسة... الخ ، و بالتالي تظهر اثار ادارة المعرفة من خلال ثلاث ابعاد رئيسية (الفاعلية ، الكفاءة ، الابتكار)

1. اثر ادارة المعرفة على فاعلية العمليات

تعني الفاعلية اداء العمليات الاكثر مناسبة و ملائمة واخذ افضل القرارات الممكنة ، أي ان ادارة المعرفة تساعد في اختيار و تنفيذ العمليات الاكثر ملائمة لاعمالها ، حيث ان ادارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الاحداث الخارجية عن طريق استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الاداريين في المؤسسة.²

2. اثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات

و تعني الكفاءة اداء العمليات بسرعة و باقل تكلفة ممكنة ، أي ان ادارة المعرفة تؤثر على المؤسسة بان تصبح منتجة اكثر و كفاءة من خلال تشجيع العمال على المشاركة في المعرفة و الانفتاح اكثر و الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق ، اضافة الى تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول الى انماط مختلفة من المعرفة القديمة

3. اثر ادارة المعرفة في الابتكار في العمليات

يعني الابتكار في العمليات هو اداء تلك العمليات بصورة مبدعة و حديثة مما يؤدي الى تحسين الكفاءة و الفاعلية ، أي مساهمة العاملين في انتاج حلول مبتكرة للمشاكل و تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة حيث

¹ عادل غزالي، مرجع سبق ذكره ،ص 235

² خضر مصباح اسماعيل طيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 122

تؤثر ادارة المعرفة في ذلك عن طريق المساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي التأثير على عملية الابتكار.¹

بصفة عامة فان اثر ادارة المعرفة على العمليات في المؤسسة يظهر من خلال :

- قلة الاخطاء ؛
- موائمة المتغيرات الممكنة؛
- تحسين الانتاجية ؛
- التوفير في الكلف ؛
- تحسين العصف الذهني ؛
- التطبيق الافضل للافكار المبدعة .

المطلب الثالث : اثر ادارة المعرفة في تطوير المنتجات

لقد اصبحت المنظمات ملزمة بتطوير منتجاتها كونها تمثل حلقة وصل بين المنظمة و اسواقها حتى تتمكن من الاستمرار في السوق فالمنتج يعتبر عنصر اساسي لنمو المنظمة .

اولا : مفهوم المنتج

يعتبر المنتج ترجمة فيزيائية و مادية للمؤسسة، يمكنه ان يكون سلعة ، خدمة او فكرة او مزيج من العناصر الثلاث ، و من اهم تعريفات المنتج ما يلي :

- المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لاغراض جذب الانتباه ، التملك ، الاستخدام او الاستعمال ، الاستهلاك، و يكون قادر على اشباع حاجة و رغبة الزبائن.²
- المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية و الكميائية المجتمعة في شكل محدد لاشباع حاجة معينة³

و بصفة عامة يمكن تعريف المنتج على انه أي شيء مادي او غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسية و غير الملموسية تعرضه المنظمة في السوق لغرض اشباع و حاجات الزبائن .

¹ مريم فرحي، نور معمرة، مرجع سبق ذكره ، ص 66

² عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 236

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 254

ثانيا : اثار ادارة المعرفة على المنتجات

من جهة اخرى فان ادارة المعرفة تساعد المنظمات على تحسين المنتجات القائمة او تقديم منتجات جديدة .

1. اضافة قيمة للمنتجات :

تستطيع ادارة المعرفة مساعدة المؤسسات لعرض منتجات جديدة وتحسين المنتجات التي تقدمها و ذلك باضافة قيمة اضافية مهمة للمنتج مقارنة مع المنتج السابق ، عن طريق اجراء التحسينات على المنتج النهائي من خلال التحسينات الي تطرا على المعايير الفنية التي تطرا على المنتج او مواصفاته الفنية و النوعية و غيرها من المؤشرات حيث في ضوء هذه التوجيهات يلجا المديرون الى البحث عن افضل التطبيقات باستخدام قاعدة البيانات و الموارد المعرفية المطلوبة و في بعض الاحيان يلجأون الى عملية الابتكار داخل المنظمة .

2. التاثير على المنتجات المبنية على المعرفة

لادارة المعرفة تاثير كبير على المنتجات التي تكون مبنية و مصنوعة من المعرفة (مثل الاستشارات و تطوير البرمجيات) حيث ان هذه المنتجات تلعب دورا مهما في كثير من الحيات في مؤسسات التصنيع التقليدية أي انها تساعد على تطوير المنتجات من خلال القواعد المعرفية التي تمتلكها الشركات الاستشارية و المتخصصة في تطوير البرمجيات.¹

بصفة عامة فان هذه التاثيرات تظهر بشكل اساسي من المعرفة التي تم انشاؤها من ادارة المعرفة .

المطلب الرابع : اثار ادارة المعرفة على مستوى المنظمة ككل

علاوة على التاثير الذي تمارسه ادارة المعرفة على العاملين في المنظمة و كذا المنتجات و العمليات فان ادارة المعرفة تؤثر على الاداء الكلي للمنظمة حيث انها باستطاعتها تحسين الارباح بعيدة المدى بلا من اضافتها قيمة فقط للمنظمة، و يمكن لهذا التاثير الذي تمارسه ادارة المعرفة على الاداء المنظمي ان يتجسد بطريقتين اما بصورة مباشرة او غير مباشرة كالتالي :

1. التاثير المباشر على اداء المنظمة

- تحسن ادارة المعرفة من الارباح بعيدة المدى بدلا من اضافة قيمة فقط للشركة في الوقت الحالي

¹ مريم فرحي ، نور معمرة، مرجع سبق ذكره ، ص64

- ان استخدام المعرفة في انتاج و تطوير منتجات جديدة تزيد من العائدات المالية للمنظمة خاصة عندما تتوافق استراتيجية العمل في المؤسسة مع استراتيجية ادارة المعرفة
- يظهر التأثير المباشر كذلك في تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد و الكلف و التي ترتبط بالرؤية و الاستراتيجية و عليه فان القياس الاثر المباشر يمكن مشاهدته من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار .

2. التأثير غير المباشر على اداء المنظمة

في دراسة حاولت التعرف على اثر ادارة المعرفة على الاداء في المنظمة قدم كيسلينج و زملائه في عام 2009 نموذجا يوضح من خلاله ان تكامل و تراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد و المنظمة يؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي و قد تم قياس هذا الاداء باستخدام ثلاث مؤشرات : تحسين المنتج ، تحسين الموظفين ، و زيادة الابتكارات التنظيمية.

فالنسبة لتحسين المنتج قيم قياس هذا المؤشر باستخدام ابعاد تدور حول مدى قيام الموظفين بتحسين العمليات و المنتجات او الخدمات التي يمكن للمنظمة ان تقدمها ، و كذا مدى شعور الموظفين بان التحسن المستمر في منتوجات المنظمة يعتبر ضمن مسؤولياتهم فضلا عن مدى قيامهم بتحليل و تقييم مايقومون به من اعمال تهدف الى التوصل الى طرق افضل لاداء العمل .

اما بالنسبة لتحسين الموظفين فيتم قياسها باستخدام ابعاد حول مدى توافر قدرات و مهارات اساسية في مجالات تطوير المنتجات و مدى توافر ايضا القدرات الفنية و الهندسية للأفراد

اما بخصوص الابتكارات التنظيمية فيتم قياسها بابعاد تدور حول مدى قيام التنظيم بالاختيار بين مداخل جديدة للعمليات و المنتجات لم يكن قد تم استخدامها من قبل ، و كذلك مدى قيام التنظيم بادخال تعديلات جديدة فيما تمارسه من أنشطة وما تقدمه من سلع و خدمات.¹

¹ عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره، ص 239 .

خلاصة

مما سبق نستنتج ان مفهوم الاداء وكذا تقيمه يعبر عن المخرجات التي تتحصل عليها المؤسسة وعوامل في سعيها لتحقيق اهدافها يتوفر الشروط وعوامل اللازمة و الكافية لادارة المنظمة ورضا الوظيفي للعامل الذي يعد عاملا اساسيا في زيادة الانتاجية العمل .

فمنظمة تامل في ان يكون ادائها متميز عن باقي المنظمات خاصة المنافسة لها بذلك الدراسات تسير بضرورة الازخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق اهدافها تجاه العمال و المؤسسة بالصفة خاصة من اجل ايجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة و المتوفرة لديها .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة تكريم السكر-رام - مستغانم

تمهيد

سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة تطبيقية لمؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم وتهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الادارة المعرفة على أداءها و ستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا للوصول الى النتائج واختبار صحة الفرضيات حيث سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة تكرير السكر رام - مستغانم -

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية لتكرير السكر رام - مستغانم -

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة تكرير السكر- رام - مستغانم

تعتبر مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم من احدى المؤسسات المهمة و الكبيرة نظرا لدورها الاستراتيجي والفعال في الاقتصاد الوطني فهي مؤسسة ذات ذات طابع انتاجي متخصص في انتاج السكر الابيض المبلور و منتج ثانوي متمثل في مادة الدبس .

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة ونبذة تاريخية حولها

سننطلق اولا الى اعطاء نبذة تاريخية للمؤسسة تكرير السكر رام مستغانم نظرا للتطورات التي شهدتها هذه الاخيرة منذ نشأتها

أولا : نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تم تاسيس مؤسسة تكرير السكر رام بمستغانم سنة 1970 اين وضع حجر الاساس فيها من طرف رئيس الجمهورية السابق هواري بومدين انذاك ، بموجب المرسوم الوزاري رقم 355 /69 /DI/ND بتاريخ 05/ 23 / 1969 ، لقد كانت المؤسسة عبارة عن شركة عمومية تمون من طرف الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية ، الديوان الوطني للتجارة كما كانت تستفيد من دعم ONAB للدولة من ناحية التمويل و التموين ،فانطلقت اول عملية انتاجية للشركة في 18 /08/ 1974 حيث كانت تشمل عدة قطاعات استراتيجية هي :

- قطاع خاص بالسكر
- قطاع خاص بالحبوب الصلبة و المواد الدسمة
- قطاع خاص بالمشروبات و التعليب

و بعد الاصلاحات الاقتصادية لاعادة هيكلة هذه الشركة قسمت الى مؤسسات وطنية و ذلك بتاريخ 11 / 12 / 1981 بمرسوم وزاري رقم 454 و هي كالتالي :

- المؤسسة الوطنية للحبوب .
- المؤسسة الوطنية للمشروبات و التعليب .
- المؤسسة الوطنية للسكر .

حيث كانت المؤسسة الوطنية للسكر تضم اربعة وحدات (وحدة مستغانم ، وحدة خميس مليانة بعين الدفلى ، وحدة سفيزف بسيدي بلعباس ، وحدة قالمة) ، فبعد التعديل الوزاري الذي كان في فيفري سنة 2000

استقلت كل مؤسسة لوحدها ، فاصبحت المؤسسة الوطنية للسطر تتعامل مع القطاع الخاص منذ سنة 2001 بسبب تخلي الدولة عن الدعم المالي و المادة الاولية فتعاملت المؤسسة مع :

- شركات حلف التجارة LIC
- مؤسسة شرفاوي للتجارة و غيرها من المؤسسات
- المتعامل الاخير و الحالي وهو مجمع برحال منذ بداية سنة 2008 للسيد برحال قادة

ثانيا : التعريف بالمؤسسة

منذ سنة 2008 حظي الفريق برحال بشراء وحدة مستغانم لتكرير السكر المتواجدة بولاية مستغانم اضافة الى وحدة خميس مليانة بعين الدفلى بشروط منها المحافظة على نشاط المؤسسة و منتجاتها (انتاج السكر الابيض المبلور ، منتج ثانوي يتمثل في الدبس) .

تقع مؤسسة رام تكرير السكر رام مستغانم بولاية مستغانم طريق مزهران و تقع على بعد 2,5 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة كما تقدر مساحتها ب 11 هكتار

معلومات خاصة حول المؤسسة

_ الاسم الكامل للمؤسسة: مؤسسة تكرير السكر -رام- مستغانم RAM – SORASUCRE MOSTAGANEM

_ الاسم المختصر للمؤسسة : ش - ذ - ا - رام السكر - مستغانم

_ الطابع القانوني : خاصة

_ المقر الاجتماعي : وهران

_ نوع النشاط : انتاجي

_ ارقام الهاتف: Tel:+213/0/45-30-86

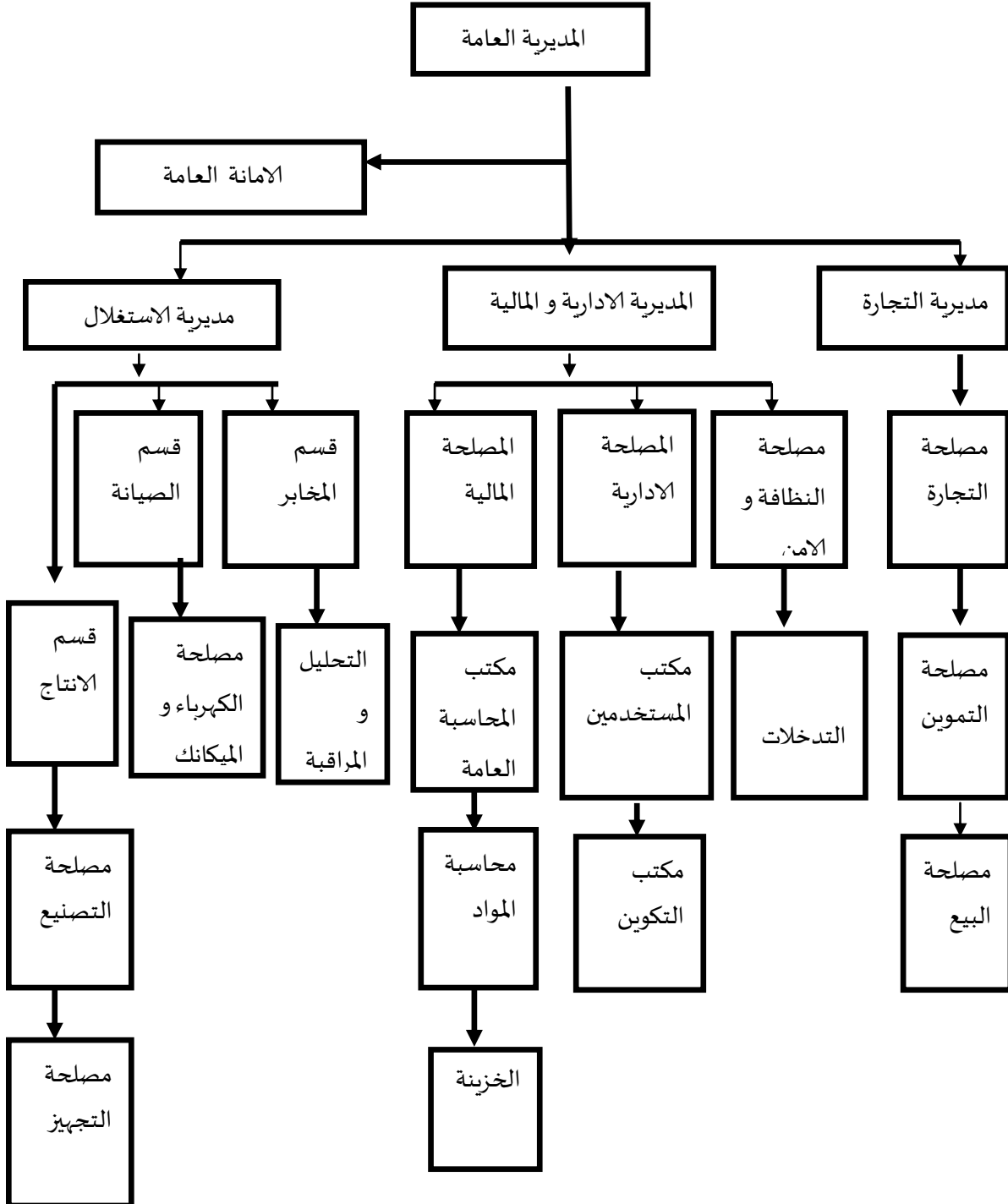
_ ارقام الفاكس: Fax : + 213 /0/45 -30 - 86-80

_ البريد الالكتروني : EMAIL : raffine-mosta@yahoo-fr

_ الموقع الالكتروني : www.berrahalgroun.com

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتمثل البنية التنظيمية لمؤسسة رام لتكرير السكر من الأقسام والمصالح كما هي موضحة في الشكل الموالي:
الشكل (01-03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر-رام-



المصدر : الوثائق مقدمة من طرف الإدارة

من الشكل اعلاه نلاحظ ان الهيكل التنظيمي يتكون من ثلاث مديريات و كل مديرية تتكون من عدة مصالح مكلفة بعدة مهام كالتالي :

1. المديرية العامة : تتمثل مهامها في تسيير المؤسسة برئاسة المدير العام و مراقبة نشاطها ، اضافة الى تحديد الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الاهداف .

2. الامانة العامة : يتمثل دورها في تصنيف و تنظيم ملفات الادارة و التنسيق بين الادارة ومديريات ومصالح المؤسسة اضافة الى استقبال الزبائن و المكالمات الهاتفية .

3. مديرية التجارة : فهي مكلفة بكل ما يتعلق بالعمليات التجارية للمنتجات حيث تتفرع الى المصالح الاتية :

- مصلحة التموين : دورها تموين المؤسسة بالمواد الاولية

- مصلحة البيع : مهمتها بيع المنتجات الى الزبائن

4. مديرية الادارة المالية : فهي تتكون من :

- المصلحة الادارية : وهي مكلفة بكل ما يتعلق بالموظفين والعمال ، حيث تتكون من مكتبين :

- ✓ مكتب المستخدمين : تندرج مهامه في كل ما يتعلق بالموظفين من حيث ساعات العمل ، الانتقال

- و الترقية ، تحديد اجور الموظفين، تحديد المنح و التعويضات ، تصريحات الهمل و العطل

- المرضية و بداية التقاعد

- ✓ مكتب التكوين : يهتم بتكوين العمال سواء الجدد منهم مثل تدريبهم على طبيعة العمل

- والمعدات او الموظفين المنتقلين من منصب لآخر اضافة الى التكوينات الخارجية

- مصلحة المحاسبة و المالية : يتمثل مهامها في مراقبة و متابعة العمليات المحاسبية و المالية

- فهي تضم مكتب خاص بميزانية المؤسسة و مكتب محاسبة موارد الخزينة .

- مصلحة النظافة و الامن : دورها توفير الامن و الحفاظ على النظافة داخل المؤسسة .

5. مديرية الاستغلال : تتكون من :

- قسم الانتاج : يتعلق بكل ماله علاقة بالتصنيع و التوزيع الى المخازن

- قسم الصيانة : دوره صيانة التجهيزات و قطع غيار الآلات و الاصلاحات الكهربائية و الميكانيكية

- قسم المخابر : تتمثل مهامه في معاينة عينات السكر الاحمر الواردة للمؤسسة و المتابعة المستمرة

- لعينات السكر .

المطلب الثالث: نظام العمل في مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم

توظف المؤسسة 254 عامل منهم عمال دائمون و مؤقتون ,ونظام العمل في الشركة هو 24 سا /24 سا

لذلك فان العمال مقسمين الي اربع افواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب

كالتالي :

- فريق يعمل من الساعة السادسة صباحا الي الثانية زوالا
- فريق يعمل من الساعة الثانية زوالا الي العاشرة ليلا
- فريق يعمل من العاشرة ليلا الي السادسة صباحا
- اما الفوج الرابع فتكون في حالة راحة و هكذا يكون العمل طوال ايام الاسبوع دون توقف اذا توفرت

المادة الاولية

1. بالنسبة للمنتوجات

- المنتوجات الاساسية : و هي عبارة عن سكر احمر مستورد الي ورشات

التكيف ويستخلص منه سكر ابيض قابل لاستعمال

المنتوجات القانونية: هي مخلفات تحويل السكر الذي يباع و يستعمل في صناعة

الخميرة الكيميائية MELLOSSE اغذية الانغام مواد التجميل

2. بالنسبة للعمال :

ومن احصائيات افريل 2017 وظفت الشركة 250 عامل

- عمال الادارة : و تتمثل في المستخدمين ,مصلحة الموارد البشرية ,المصلحة

المالية... الخ

- العمال التقنيين المهنيين : هم عمال الانتاج المكينك ,عمال النظافة ,عمال الكهرباء... الخ.

3. بالنسبة للتوظيف :

يتم الاختيار او التوظيف تبعا لنظام الاختيار والتعيين لمواد البشرية وحسب ما يتوافق مع متطلبات المنصب وكل الطالبين يخضعون للقاء وحسب ما يتوافق مع متطلبات المنصب وكل الطالبين يخضعون للقاء مع المسؤولين او المدراء المكلفين بتعيين العامل .

4. بالنسبة للاجور :

يوجد شبكة مختصة بنظام الاجور و باجر العامل حسب ادائه بحيث هناك تقييم شهري لاداء العامل وتقدم المؤسسة تعويضات في حالة الاصابة في موقع العمل و تتكفل بالمصاريف العلاجية للعامل ويكون الاجر وفق منح هي كالآتي :

- منحة النخاطرة درجة المخاطرة .
- منحة الوجبة لان المؤسسة لا تقدم وجبات.
- منحة الزوجية اذا كان العامل متزوجا المرأة الماكثة في البيت.
- منحة الاولاد الذين يقل اعمارهم عن 18 سنة.
- منحة النقل لان المؤسسة لاتقوم بنقل عمالها.
- منحة لاقدمية وذلك بتقديم الزيادة كل سنة.

5. الحوافز :

تكون حوافز مادية خاصة فالحوافز المعنوية شبه منعدمة وتتمثل في تقديم مكافئات زيادات في راتب الشهري او العلاوات في حالة تحقيق ارباح فوق العادة .

المطلب الرابع : اهم متعاملي مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم

ان مؤسسة تكرير السكر كاي مؤسسة منتجة توجه منتوجاتها للبيع و الاستهلاك من خلال تعاملها مع عدة زبائن و هم كالآتي :

_ شركة غرب استيراد SPA OUEST IMPORTS : تعتبر كزبون دائم للمؤسسة تقوم بتوزيع و بيع المنتوجات الى الشركات و المؤسسات الاخرى التي تعتمد على السكر كمادة اولية لصناعة منتجاتها مثل:

- ✓ شركات صنع المرطب و الحلويات
- ✓ شركات المشروبات الغازية كحمود بوعلام
- ✓ شركة سوناطراك لكن بكميات قليلة من اجل استغلالها في قسم المقهى و الاطعام داخل الشركة .

كما تقوم مؤسسة تكرير السكر بالتعامل و بيع منتجاتها الى التجار بالجملة ، ففي السابق تعاملت مع شركة حلف التجارة LIC ثم مؤسسة شرفاوي للتجارة ، و مؤسسة BLONY و شركة CIVITAL اما المتعامل الحالي هو OUEST IMPORTS .

_ المؤسسة الام :

تعتبر الزبون الوحيد للفرع بمستغانم و المسؤولة عن كافة اعماله و تتحمل كافة المسؤوليات الخاصة بها و بفروعها و تتميز بتنظيم عالي و شامل و لها عدة مهام فتقوم بتأسيس و وضع استراتيجية التنمية الصناعية التكنولوجية التجارية و التقييمية لمواد الصناعات الغذائية اضافة الى قيامها بالتمويل ، انتاج تحويل و مراقبة اعمال الفروع لها .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة التطبيقية لمؤسسة تكرير السكر رام مستغانم

يتضمن هذا المبحث عرض و تفسير النتائج و مناقشتها سيتم من خلال استخدام ادوات الدراسة , اذا هدفت الى معرفة دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء لمؤسسة رام لتكرير السكر مستغانم لذا يحتوي هذا المبحث المطالب التالية

المطلب الاول : الاجراءات المنهجية لدراسة حالة

سنتطرق في مايلي الى الاجراءات التي اتبعت في بحثنا الميداني للموضوع محل الدراسة

_ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في موظفي مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم من ايطارات سامية و عمال و الذين يبلغ عددهم 270 موظف لسنة 2020 .

مفردات العينة :

لقد تم اختيار عينة عشوائية و التي قدرت ب 34 عامل من مختلف المستويات و التي قدرت ب 59.12% من من مجتمع البحث . و الجدول الموالي يوضح تداول الاستمارة :

الجدول (03-01) : تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	45	100%
غير المسترجعة	11	24,4%
المسترجعة والصالحة للتحليل	34	75,5%

المصدر : من اعداد الطالبتين

نلاحظ ان من الجدول الموضح أعلاه انه تم توزيع 45 استبانة ، حيث لم يتم استرجاع 11 استبانة نظرا لعدم تعاون العمال ، بينما تم استرجاع 34 استبانة بنسبة 75,5% و هي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة .

منهج البحث :

لقد اتبعنا في دراستنا الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ماهو كائن و تفسيره وتحليل العلاقة بين الوقائع التي تتمثل في ادارة المعرفة و اثرها على اداء المؤسسة الاقتصادية ، فيقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها .

المجال الجغرافي :

اجريت هذه الدراسة بمؤسسة تكرير السكر رام وحدة ولاية مستغانم الكائنة بطريق مزهران على بعد 2.5 كلم من الجنوب الغربي لوسط المدينة 11هكتار .

المجال الزمني :

هي الفترة التي استغرقت منذ بداية البحث بدءا من اختيار المشكلة وصولا الى النتائج و الاجابة عن اشكالية البحث ، فكان ذلك عبر مرحلتين متفرقتين نظرا للاوضاع غير المستقرة في ولاية مستغانم بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد :

- المرحلة الاولى : اعداد الجزء النظري في شهري افريل و ماي 2020
- المرحلة الثانية : اعداد الجانب التطبيقي في شهري جويلية و اوت 2020.

المطلب الثاني : اداة جمع البيانات

تم جمع معلومات و بيانات هذا البحث عن طريق الاستبيان و الذي يعرف على انه "استقصاء تجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة معينة من الناس و هو وسيلة اتصال بين المبحوث و الباحث و يحتوي على مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث"¹.

¹احمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2003 ، ص 286.

تحتوي قائمة الاستبيان على عدد من الاسئلة المتكاملة و المترابطة في ما بينها ، فقد قمنا بطرح مجموعة أسئلة حول الموضوع و المتمثل في اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية و عليه تم تصميم الاستبيان عبر محورين :

- معلومات شخصية (الفئة العمرية ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية، التدريب)
- اسئلة حول اسلوب ادارة المعرفة واثارها على مختلف ابعاد الاداء في المؤسسة

المطلب الثالث: عرض البيانات وتحليلها

سنحاول في هذا المطلب مناقشة و تحليل البيانات و المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الاجابة على الاستمارة .

المحور الاول: المعلومات الشخصية للعينة

اولا: الفئة العمرية .

يظهر توزيع افراد العينة من حيث الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي :

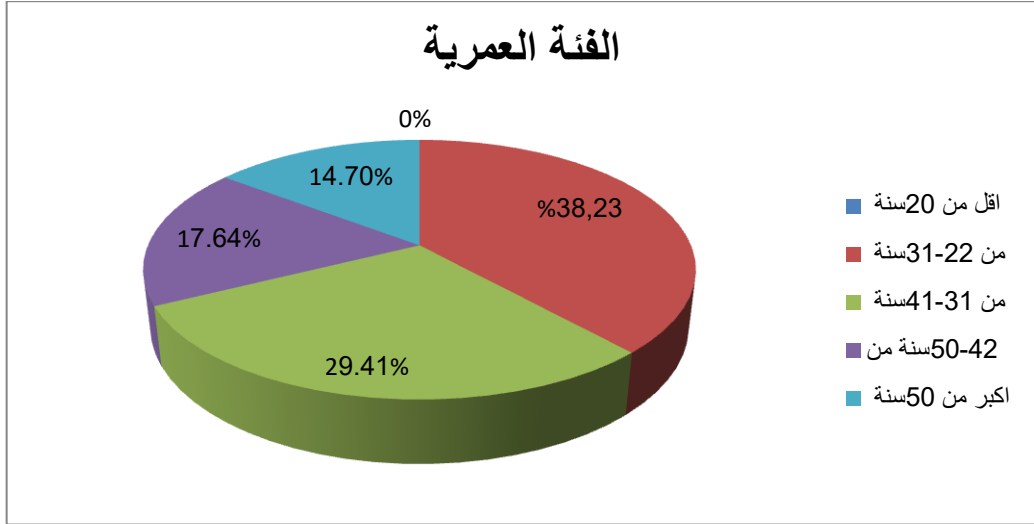
جدول (03 – 02) : توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية .

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 20 سنة	0	0%
من 20- 31 سنة	13	38.23%
من 31- 41 سنة	10	29.41%
من 41 – 51 سنة	06	17.64%
اكثر من 51 سنة	05	14.70%
المجموع	34	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

و الشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية .

الشكل (03 – 02) : توزيع افراد عينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(03-02)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة المستجوبة تتراوح اعمارهم بين 20 سنة الى 31 سنة بنسبة 38.23 % ، ثم تليها نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 31 سنة الى 41 سنة حيث بلغت النسبة 29.41% ، اما الافراد الذين تتراوح اعمارهم بين 41 سنة الى 51 سنة فقد بلغت النسبة الخاصة بهم 17.64% في حين ان الافراد الذين بلغت نسبتهم 14.70 % فهم الذين يبلغون من العمر اكثر من 51 سنة.

نستنتج من الشكل (03 – 02) لتوزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية ان اكبر نسبة هي 38.23 % للذين تتراوح اعمارهم بين 20 سنة الى 31 سنة تليها نسبة 29.41% للذين تتراوح اعمارهم بين 31 سنة الى 41 سنة يشير هذا الى ان معظم افراد العينة من الفئة الشبابية و عليه فان المؤسسة تهتم بالطاقات الشبابية و فتح المجال امامها لاثبات قدراتها و مهاراتها التي تصب في صالح المؤسسة و التي تساهم في تحقيق اهدافها .

ثانيا : المستوى الدراسي :

يوضح الجدول الموالي توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

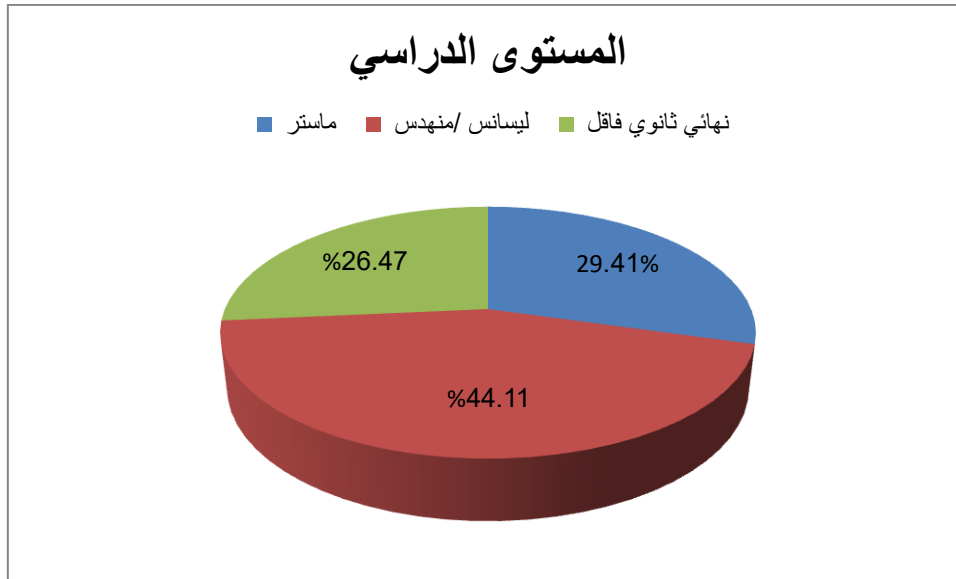
الجدول (03-03): توزيع افراد عينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%29.41	10	ماستر
%44.11	15	ليسانس /مهندس
%26.47	9	نهائي ثانوي فاقل
%100	34	المجموع

المصدر اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

و الشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

الشكل (03-03) : توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (03-03)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية افراد العينة المستجوبة يحملون شهادات مهندس و ليسانس و الذين كان عددهم 15 عامل بنسبة 44.11% ، اما حاملي شهادة الماستر فهم 10 عمال بنسبة 29.41%، اما النسبة المتبقية و التي قدرت ب 26.47% فهل ل 09 عمال ذو مستوى نهائي ثانوي فاقل .

من خلال الشكل (03-03) نستنتج ان اكبر نسبة هي لحاملي شهادات ليسانس و مهندس و التي قدرت ب 44.11% ، ثم تليها نسبة 29.41% تمثل حاملي شهادة الماستر، و هذا يشير الى ارتفاع المستوى التعليمي في المؤسسة حيث تستهدف و تستقطب حاملي الشهادات العليا للرفع من مستوى كفاءة و فاعالية انجاز الاعمال.

ثالثا : الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

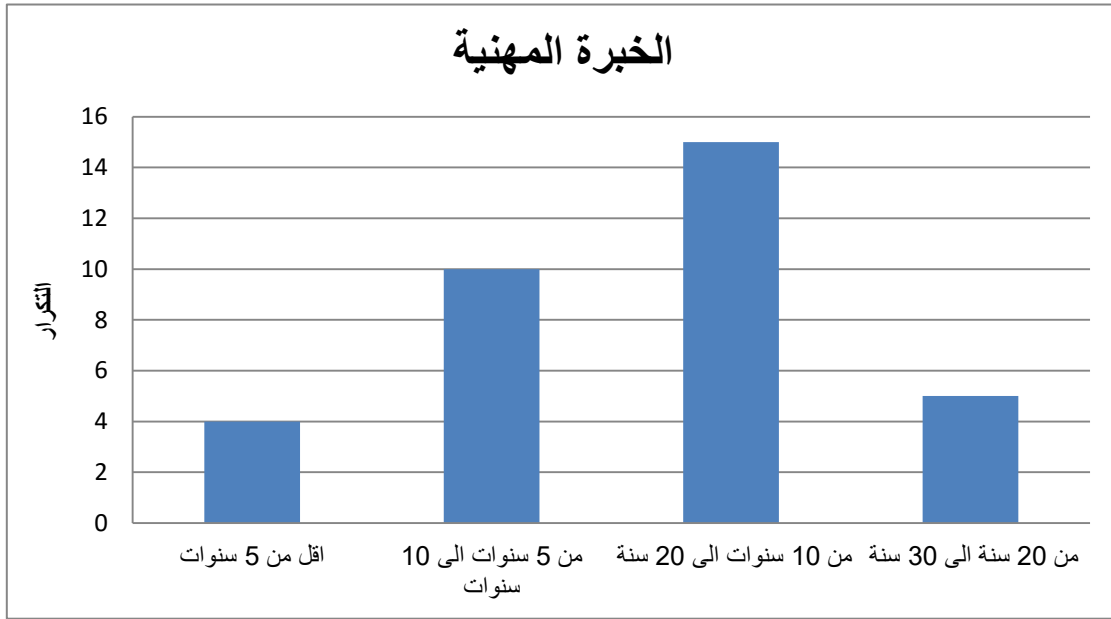
الجدول (04-03) : توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	04	11.76 %
من 5 الي 10 سنوات	10	29.41 %
من 10 الي 20 سنة	15	44.11 %
من 20 الي 30 سنة	05	14.70 %
المجموع	34	100 %

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد علي الاستبيان

و الشكل الموالي يظهر توزيع افراد العينة حسب متغير مدة الخبرة المهنية :

الشكل (04-03): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم(04-03)

يتضح من خلال الجدول رقم (04-03) ان الافراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات الى 10 سنوات يقدر عددهم ب 10 افراد ، اما للذين تتراوح سنواتهم المهنية بين 20 سنة و 30 سنة يقدر عددهم ب 15 عامل، و 05 عمال تتراوح سنوات خبرتهم من 20 الى 30 سنة، اما 04 عمال من العينة المستجوبة هم الاقل خبرة باقل من 05 سنوات .

من خلال الشكل (04-03) الذي يظهر توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية فان غالبية الافراد تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 سنوات و 20 سنة بمجموع 25 فرد من اصل 34 عامل ، يعني هذا ان المؤسسة تملك عمال ذو خبرة مهنية عالية .

رابعاً: متغير التدريب

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب

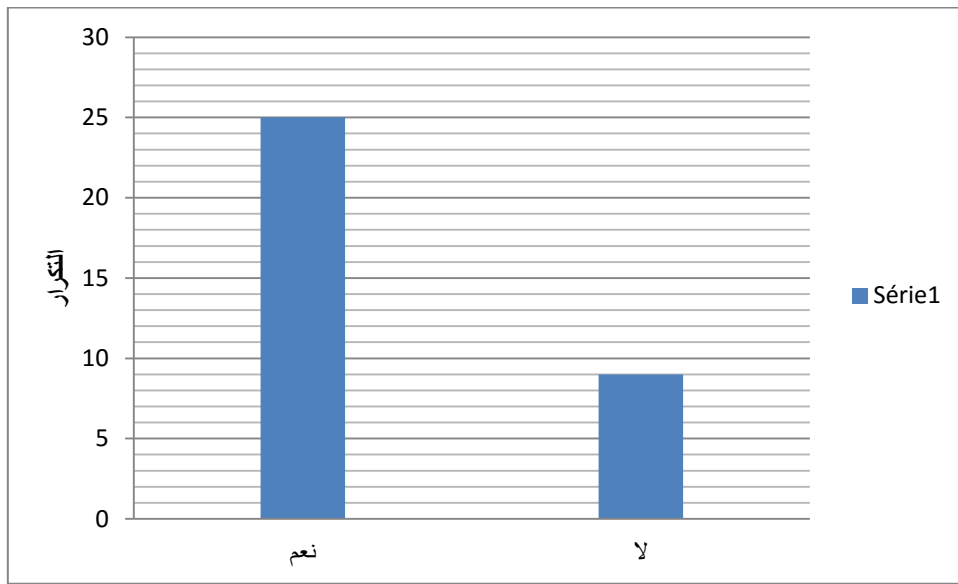
الجدول (05-03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب

التدريب	التكرار	النسبة
نعم	25	% 73.53
لا	09	%26.47
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب

الشكل (05-03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(05-03).

نلاحظ من الجدول رقم (05-03) ان اعلى نسبة من الافراد و المتمثلة في % 73.53 من عينة الدراسة يخضعون للتدريب و ان نسبة %26.47 من عينة الدراسة لا يخضعون للتدريب ، و منه نستنتج ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا ببرامج التدريب و التكوين لتعزيز معارف موظفيها من اجل زيادة مردوديتهم في اداء الاعمال .

المحور الثاني : تحليل الاسئلة المتعلقة باسلوب ادارة المعرفة واثاره على اداء المؤسسة

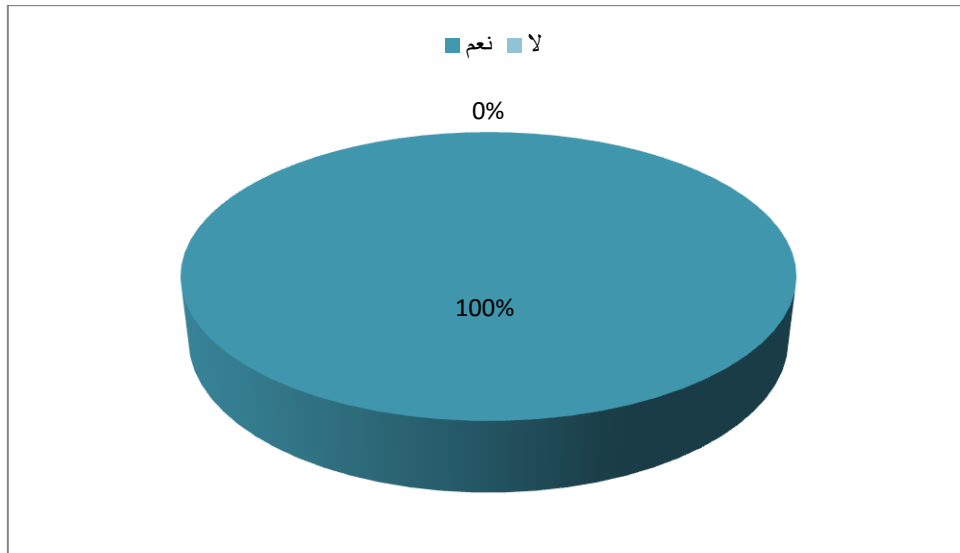
السؤال الاول : هل تطبق مؤسسة تكرير السكر اسلوب ادارة المعرفة ؟

الجدول (06-03): تطبيق مؤسسة تكرير السكر لاسلوب ادارة المعرفة

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
100%	34	نعم
0%	0	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان .

الشكل (06-03): تطبيق مؤسسة تكرير السكر لاسلوب ادارة المعرفة



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (06-03)

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة 100% و التي تمثل كل افراد العينة المستجوبة قد اجابت بنعم ، هذا يشير الى ان مؤسسة رام لتكرير السكر تطبق اسلوب ادارة المعرفة مما يدل على ادراكها و وعيها بفوائد تطبيق اسلوب ادارة المعرفة في المؤسسة.

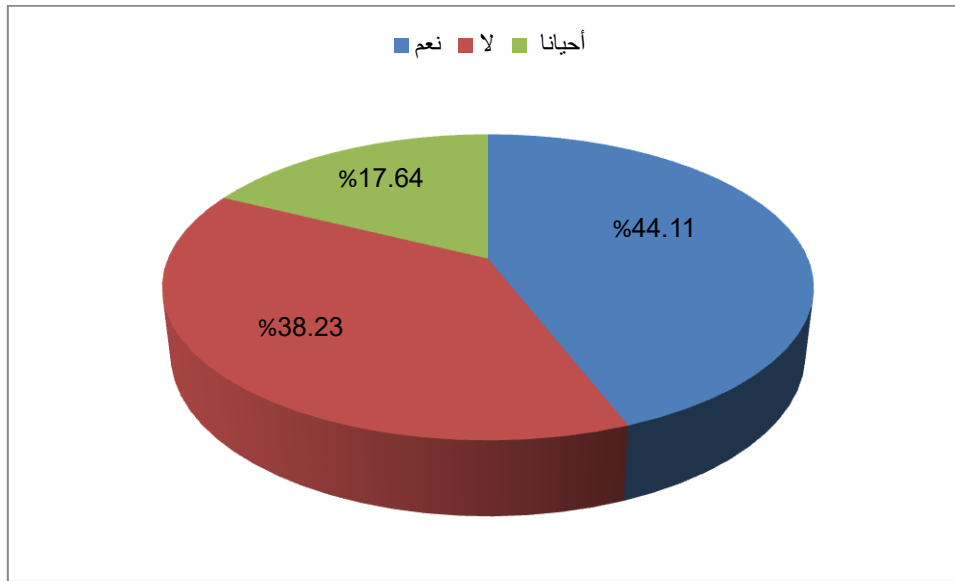
السؤال الثاني: هل تخصص مؤسسة تكرير السكر ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة ؟

الجدول (03-07) : تخصيص المؤسسة لميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
44,11 %	15	نعم
38,23 %	13	لا
17,64 %	06	احيانا
100 %	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03-07) : : تخصيص المؤسسة لميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03-07)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان 15 عامل من العينة المستجوبة اجابوا بنعم بنسبة 44,11 % اما الذين اجابوا بلا فقد بلغ عددهم 13 عامل بنسبة 38,23 % ، اما الذين كانت اجابتهم احيانا تمثلت نسبتهم بـ 17,64 % .

نستنتج من خلال الشكل (03-07) الذي يوضح تخصيص المؤسسة لميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة ان اعلى نسبة من العمال اجابوا بنعم ، هذا يشير الى ان مؤسسة رام لتكرير السكر تخصص ميزانية لدعم مشاريع ادارة المعرفة في بعض الاقسام و المديريات كما تهمل تخصيصها في مديريات و مصالح اخرى بسبب عدم الحاجة اليها.

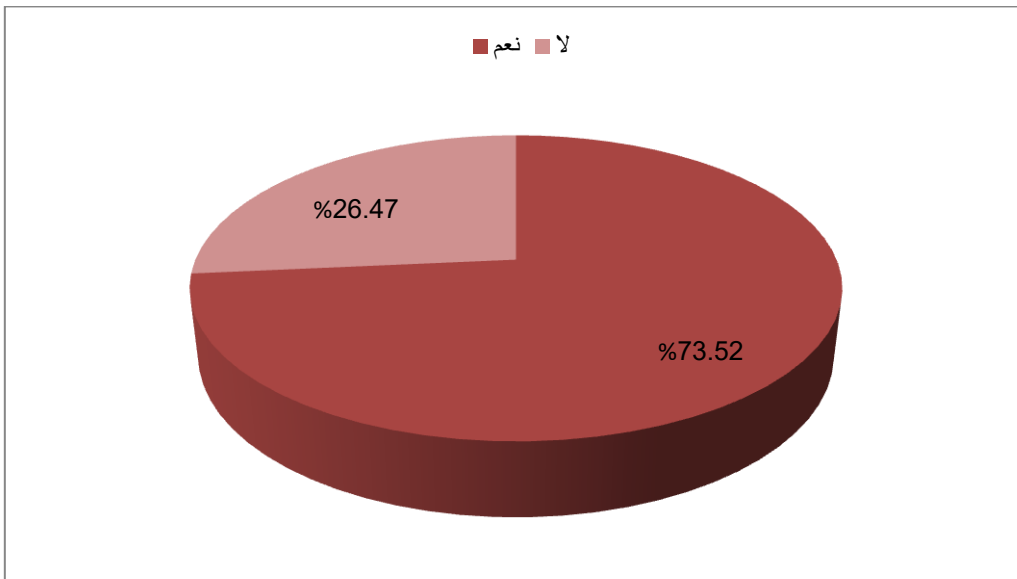
السؤال الثالث : هل يوجد لدى مؤسستكم نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ؟

الجدول (03-08): تواجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
73,52%	25	نعم
26,47%	9	لا
00%	00	احيانا
100%	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03-08): تواجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (03-08)

يتضح من الجدول اعلاه ان 25 عامل من اصل 34 عامل اجابوا بنعم بنسبة 73,52 % ، و 9 عمال الباقين اجابوا بلا حيث بلغت نسبتهم 26,47 %.

نستنتج من خلال الشكل (03-08) الذي يوضح تواجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ان اعلى نسبة 73,52 % من العمال اجابوا بنعم ، يشير هذا الى ان المؤسسة تمتلك نظام معلومات فعال و تعتمد على تخزين المعرفة و المعلومات في الحاسبات و انظمة المعلومات الخبيرة.

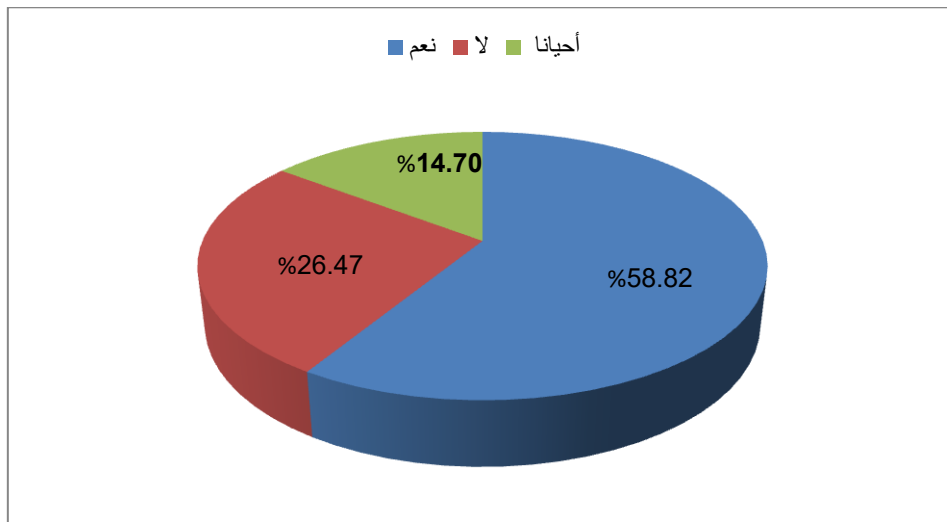
السؤال الرابع: هل يتحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة ؟

الجدول (03 - 09): تحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
58,82 %	20	نعم
26,47 %	9	لا
14,70 %	5	احيانا
100 %	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03 - 09): تحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة



المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (03 - 09)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان 20 عامل اجابوا بنعم بنسبة 58,82 % ، اما نسبة العمال الذين اجابوا بلا فقد بلغت نسبتهم 26,47 % في حين الذين اجابوا باحيانا بلغ عددهم 5 عمال بنسبة 14,70 %.

نستنتج من الشكل ان اعلى نسبة 58,82 % من العمال اجابوا بنعم تليها نسبة العمال 26,47 % الذين اجابوا بلا ، مما يدل على ان غالبية العينة المستجوبة تتحلّى بروح تقاسم و تبادل و تشارك المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم .

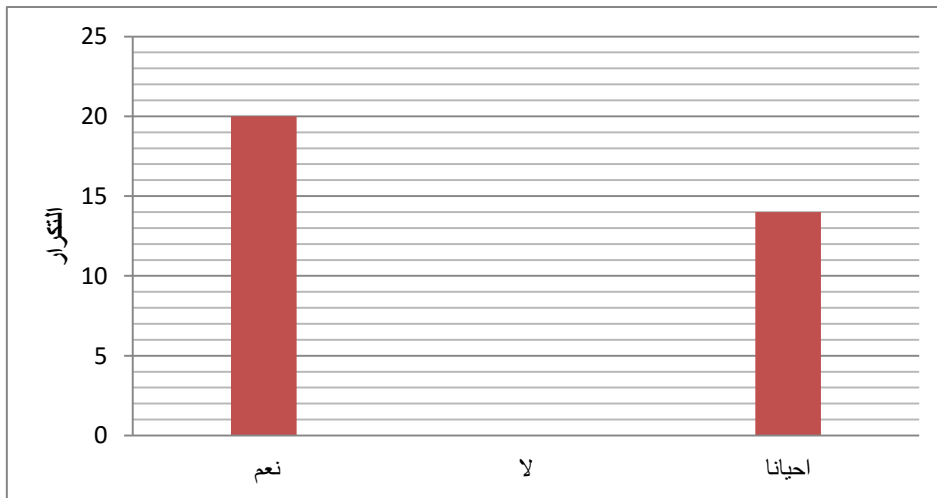
السؤال الخامس: هل المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها ؟

الجدول (03-10): المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
58.82 %	20	نعم
00 %	00	لا
41.17 %	14	احيانا
100 %	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03-10): المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03-10)

يتضح من الجدول اعلاه ان 20 عامل من العينة المستجوبة اجابوا بنعم بنسبة 58.82% و 10 عمال اجابوا باحيانا حيث بلغت نسبتهم 41.17% في حين لم تتم الاجابة على هذا السؤال بلا .

نستنتج من الشكل انه غالبية افراد العينة اجابوا بنعم ، هذا يدل على ان المؤسسة تتيح المعرفة لجميع العمال للاستفادة منها و تسهل للعمال الوصول الى قواعد المعرفة التي تمتلكها ليصبح باستطاعتهم ايجاد حلول للمشاكل التي تواجههم اثناء القيام بنشاطهم.

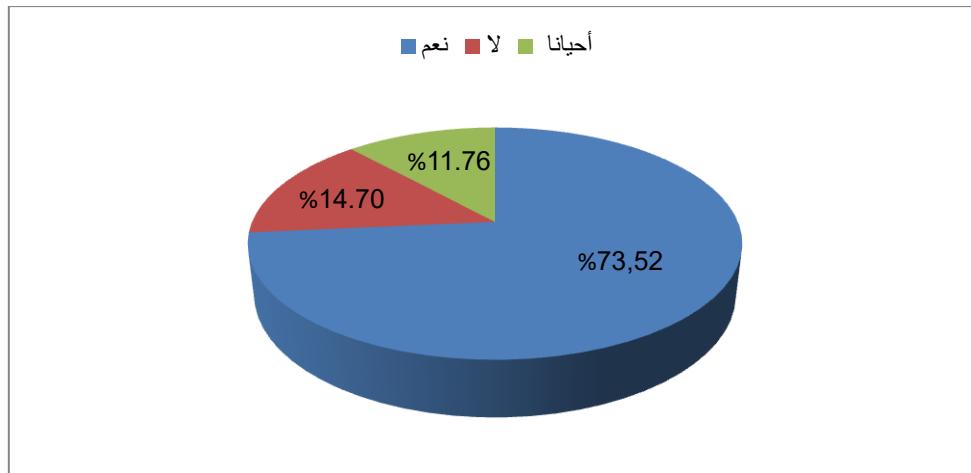
السؤال السادس : هل يعتبر وجود نظام ادارة المعرفة ذو اهمية بالغة في المؤسسة ؟

الجدول (03 – 11): أهمية تواجد نظام إدارة المعرفة في المؤسسة

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
73,52%	25	نعم
14,70%	5	لا
11,76%	4	احيانا
100%	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان

الشكل (03 – 11): أهمية تواجد نظام إدارة المعرفة في المؤسسة.



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03 – 11)

يتضح من الجدول رقم (03 - 11) ان نسبة 73,52% من افراد العينة المستجوبة اجابوا بنعم، في حين ان نسبة 14,70% اجابوا لا ، و 11,76% اجابوا احيانا .

نستنتج ان غالبية العينة المستجوبة توافق على ضرورة و اهمية تواجد نظام ادارة المعرفة في المؤسسة مما يشير الى وعيهم باثاره و انعكاساته على نشاط المؤسسة و الوصول الى اهدافها.

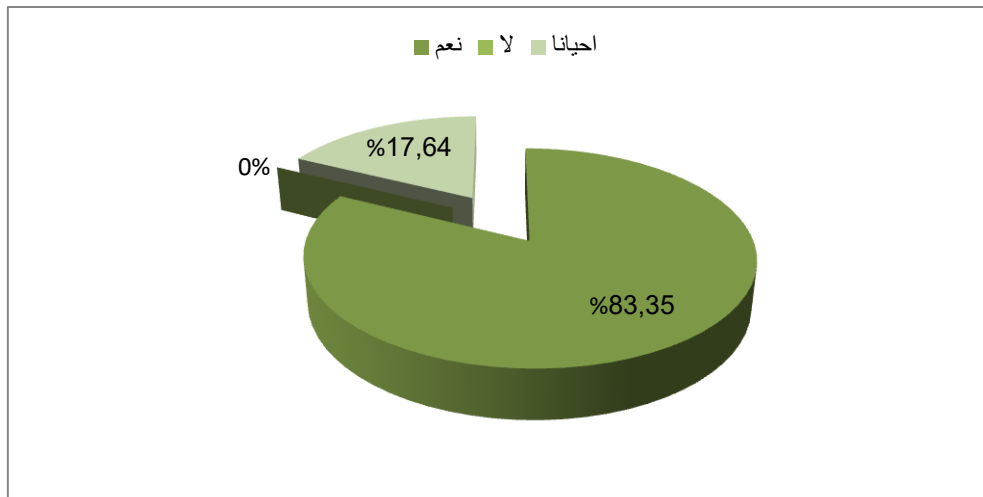
السؤال السابع : هل تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم الاداء في المؤسسة ؟

الجدول (03 - 12): توافر نظام تقييم الأداء في المؤسسة .

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
82.35%	28	نعم
00%	0	لا
17.64%	06	احيانا
100	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الإستبيان

الشكل (03 - 12): توافر نظام تقييم الأداء في المؤسسة .



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03- 12)

نلاحظ من الجدول (03 - 12) ان عدد العمال اللذين اجابوا بنهم هو 28 عامل بنسبة 83.35% اما 06 عمال الباقون من العينة المدروسة اجابوا احيانا بنسبة 17.64% ، نستنتج ان المؤسسة تتوفر على نظام تقييم الاداء حيث يخضع له غالبية العمال .

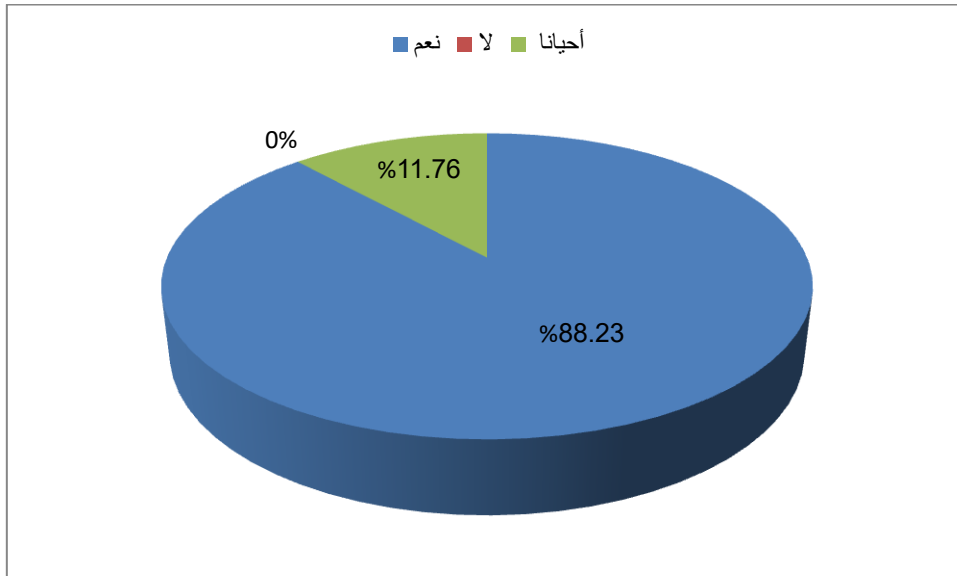
السؤال الثامن: هل تساعد عملية تقييم الاداء في تحسين الاداء لدى المؤسسة ؟

الجدول (03-13): مساهمة عملية تقييم الاداء في تحسين الاداء لدى المؤسسة

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
88,23%	30	نعم
0%	0	لا
11,76%	4	احيانا
100%	34	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على استبيان

الشكل (03-13): مساهمة عملية تقييم أداء في تحسين الاداء لدى المؤسسة



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03-13)

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اغلب العمال اجابوا بنعم بنسبة 88,23% ، و 04 عمال اجابوا احيانا بنسبة 11,76% في حين لم تتم الاجابة عن هذا السؤال بالاقترح لا، و منه نستنتج ان عملية تقييم الاداء في المؤسسة تساهم في تحسين الاداء عن طريق تدارك الاخطاء و تصحيحها و ايجاد الحلول لمواجهةها و تحفيز العمال على تحسين اداءهم .

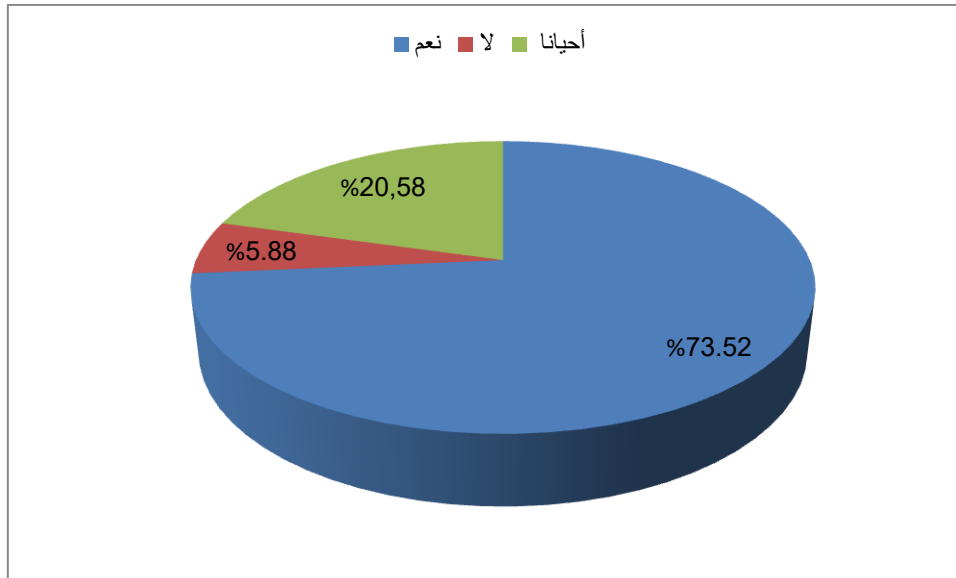
السؤال التاسع : هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الابداع لدى الافراد ؟

الجدول (03- 14): مساهمة المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
73.52%	25	نعم
5.88%	02	لا
20.58%	07	احيانا
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03- 14): مساهمة المعرفة لرفع المستوى الإبداع لدى الأفراد



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03- 14)

يتضح من خلال الجدول 25 عامل من العينة المستجوبة اجابت بنعم و عاملين فقط اجابوا لا. في حين عاملين اجابوا لا و 07 عمال اجابوا احيانا .

نستنتج من الشكل أعلاه الذي يوضح مساهمة المعرفة لرفع مستوى الإبداع لدى الأفراد اناعلى نسبة 73.52% اجابت بنعم، هذا يدل على ان المعارف الجديدة او المكتسبة تساهم في رفع مستوى الابداع لدى افراد المؤسسة حيث يظهر اثر ادارة المعرفة من خلال تحسين اداء العامل و بالتالي تحسن الاداء في الوظائف الادارية و الخدمات ، ايجاد منتجات جديدة و تطويرها وخفض التكاليف و كذا تحفيز نشاطات العصف الذهني و ايجاد الحلول المبتكرة لحل المشاكل من خلال الاعتماد على المعرفة.

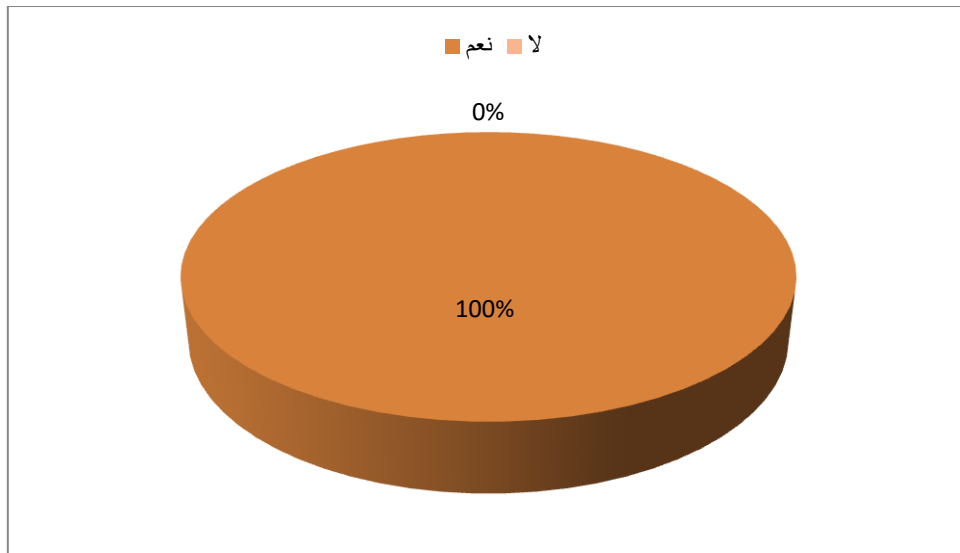
السؤال العاشر: هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها ؟

الجدول (03 - 15): مساهمة نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
100%	34	نعم
0%	0	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03 - 15): مساهمة نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (03 - 15)

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع افراد العينة اجابوا نعم بنسبة 100% ، يشير هذا الى ان نظام ادارة المعرفة يساهم في تحسين عمليات المؤسسة و المتمثلة في التسويق ، المحاسبة، و الهندسة ، و الانتاج بالاضافة الى العلاقات العامة ، و كل الانشطة المتعلقة بهم من خلال المعارف الجديدة التي تلتقطها المؤسسة و جعلها متاحة لجميع العاملين فيظهر اثر ادارة المعرفة على فاعلية و كفاءة و درجة الابتكار في العمليات من خلال مساعدتها في اختيار و تنفيذ العمليات الاكثر ملائمة و مناسبة لاعمالها و بالتالي تحسن ادائها .

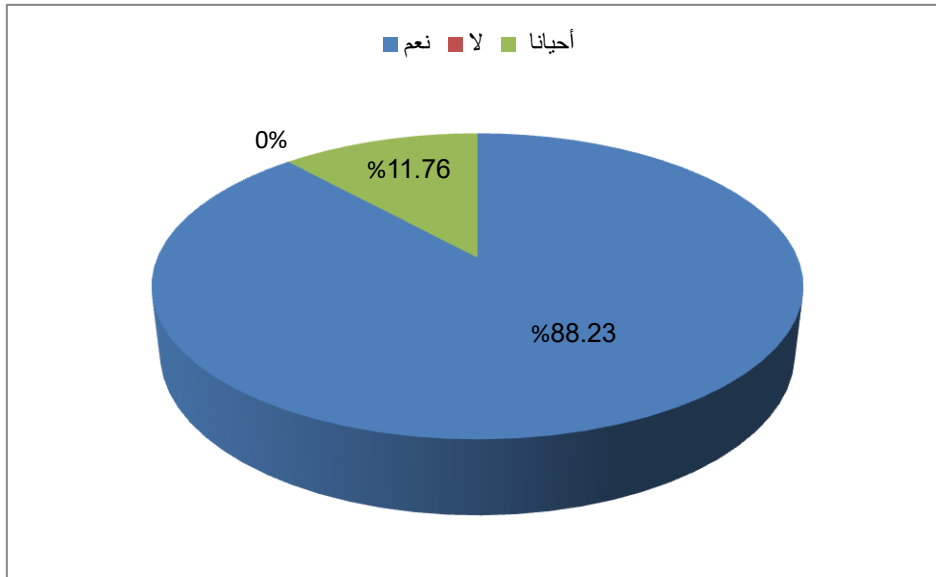
السؤال الحادي عشر: هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تطوير المنتجات ؟

الجدول (03- 16) : مساهمة نظام ادارة المعرفة على تطوير المنتجات

النسبة	التكرار	الرد على الاستبيان
88,23%	30	نعم
00	00	لا
11,76%	04	احيانا
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

الشكل (03- 16) : مساهمة نظام ادارة المعرفة على تطوير المنتجات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (03- 16)

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب افراد العينة المستجوبة اجابوا بنعم بنسبة 88,23% و نسبة 11,76% اجابوا لا ، و منه نستنتج ان نظام ادارة المعرفة تحسین منتجاتها من خلال مساعدة عمليات ادارة المعرفة على

تقديم منتجات جديدة وتحسين القائمة منها لتحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع سابقتها باستخدام قواعد البيانات و الموارد المعرفية المطلوبة و كل المعلومات الخاصة بالزبائن و السوق،

خلاصة :

بعد اجراء دراسة الميدانية تكرير سكر رام مستغانم ,نلاحظ ان مؤسسة مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل الى ماهو عليه الان اد تطرقنا في هذا الفصل الى تقديم نبذة تاريخية حولها وتعريف بها اضافة الى شرح مختلف مصالحتها وتقديم الهيكل التنظيمي باضافة الى نظام العمل بها وبعد ذلك قمنا بدراسة لعينة من موظفين التي قدرت ب 35عامل كما تم التطرق الى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال عرض اجراءات المنهجية وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية اضافة الى تحليل بيانات متغيرات الدراسة .

خاتمة عامة

تلعب ادارة المعرفة دورا مهما و كبيرا في التأثير على المنظمة بشكل عام ، و لايمكن ان يتم ذلك دون توافر الدعائم الاساسية التي يقوم عليها نظام ادارة المعرفة التي تؤدي الى تحقيق المعرفة و ادارتها لذلك الدور.

ان اهتمام المنظمة بادارة المعرفة يؤدي الى تاثيرات يمكن تلمس اثرها من خلال العديد من الانشطة التي تقوم بها بالاضافة الى رضا العاملين وادائهم ، و قد تلجأ المنظمات الى قياس ذلك التأثير بهدف مقارنة الواقع الذي تسخر فيه معارفها و الواقع الذي تبتعد فيه عن استثمار ما تملكه من معارف تتجسد في عملياتها او لدى الافراد العاملين فيها .

تساعد ادارة المعرفة في الحصول على الفهم المعمق و المعرفة المطلوبة من خلال الخبرات الذاتية وتساعد بعض فعاليات ادارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمات على استخدام المعرفة في حل المشاكل و التعلم و التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرارات و غير ذلك من القضايا التي تهتم المنظمة ، اضافة الى ان ادارة المعرفة تحمي الموارد العقلية لدى الافراد العاملين من الاندثار و استغلالها ما يخدم اهداف المنظمة .

عموما، تتحقق فاعلية المنظمات من خلال التأثيرات التنظيمية لادارة المعرفة على الافراد، و العمليات و المنتجات ، و الخدمات و الاداء الكلي للمنظمة.

توصلنا من خلال دراستنا موضوع اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية الى النتائج النظرية و التطبيقية التالية :

- تعتبر ادارة المعرفة منظومة متكاملة و مترابطة من الاسس و الخبرات، و المهارات و التقنيات.
- تساهم ادارة المعرفة في عمليات صنع القرار، التخطيط، حل المشكلات، تطوير الانتاج وكذا تعليم و تدريب و تطوير اداء العاملين و هذا ما يثبت صحة الفرضي الاول .
- تساهم ادارة المعرفة في تمكين العاملين من حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل .
- يمكن لادارة المعرفة ان تحسن اداء المنظمة من خلال تاثيرها على الابعاد المتمثلة في الافراد و العمليات و المنتجات .
- تساعد عملية تقييم الاداء في اكتشاف الاخطاء التي يقوم بها العاملين و الفجوات عند القيام بمختلف نشاطات المؤسسة من اجل تصحيحها و اعادة وضعها في مسارها الصحيح .
- يظهر اثر ادارة المعرفة على مختلف العمليات في المؤسسة من خلال قلة الاخطاء و موائمة المتغيرات الممكنة و تحسين العصف الذهني و التشجيع على الابداع و الابتكار و هذا ما يثبت الفرضية الثانية .

- هناك علاقة تأثير بين ادارة المعرفة والاداء في مؤسسة الاقتصادية نظرا لدور ادارة المعرفة الفعال في التأثير على تحسين الاداء المنظمي بصفة عامة و التأثير على الافراد و مختلف عمليات المنظمة و مخرجاتها بصفة خاصة.
 - ان مؤسسة رام لتكرير السكر بمستغانم تمتلك الدعائم الاساسية التي تساعدنا على استخدام المعرفة و هذا ما يتبث صحة الفرضية الثالثة لان مؤسسة رام لديها نظام معلومات فعال و نظم و تقنيات ادارة المعرفة .
- ✓ الاقتراحات والتوصيات :

بناء على النتائج السابقة يمكن ان نقدم الاقتراحات و التوصيات التالية :

- العمل على تعزيز مفهوم ادارة المعرفة و فوائدها لدى موظفي المنظمات من ايطارات سامية و عمال من خلال المؤتمرات و الدورات التدريبية و الاجتماعات نظرا لدورها الفعال في تاهيل الرؤساء و المرؤوسين في كل ما يخص ادارة المعرفة .
- ضرورة رفع مستوى الوعي باهمية القيمة التي تضيفها ادارة المعرفة لدى القطاع الصناعي و انعكاساتها على اداء المنظمات ، عن طريق توضيح الاثار المترتبة بعد تطبيق ادارة المعرفة و تشجيع استخدام التقنيات الحديثة .
- العمل على تبني اساليب ادارية حديثة تدفع باتجاه و تبني و بناء نظم لادارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية .
- يجب ان يكون هناك تشجيع للافراد العاملين على تحويل المعرفة الكامنة في اذهانهم الى معرفة صريحة و ذلك من خلال تبادل المعرفة و الخبرات بينهم بوسائل متعددة.
- اعادة تاهيل و تكييف جميع وحدات المؤسسة بما فيها من الات و اساليب عمل وفقا للتكنولوجيا الحديثة كاداة داعمة لنجاح ادارة المعرفة .
- الاضطلاع المستمر على المحيط العلمي كالجامعات ، مراكز بحث ، مراكز تكوين ، ... الخ للتعرف على اخر ما انتجته هذه الهيئات البحثية و السعي لاسقاطه على واقعها .
- تسجيل و توثيق الخبرات المتحققة للمجتمع في سجلات و قواعد بيانات و حفظها و اتاحتها للعاملين لاغراض الافادة و البحث و التطوير و الابتكار .

قائمة المراجع

الكتب :

1. احمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الاسكندرية ، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1999.
2. جمال يوسف بدير، الاتجاهات المعاصرة في ادارة المعرفة ، الاردن ، دار كنوز المعرفة، 2009.
3. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الاداري، الطبعة الاولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008 .
4. ليث عبدالله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية، الطبعة الاولى، عمان، 2013 .
5. مجيد الكرخي، تقويم الاداء، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2015 .
6. نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الاولى، الاردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2005 .
7. عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة، الطبعة الثالثة، عمان، دار المعرفة، 2001 .
8. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الاولى، الاردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999 .
9. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الاولى، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2007 .
10. صلاح الدين الكبسي، ادارة المعرفة، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005 .
11. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، الطبعة الاولى، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2010 .

الرسائل الجامعية

12. الضبب الزهرة، تنغيري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة ، 2012 .
13. باشا ابراهيم، ادارة المعرفة و علاقتها بالاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصصتسيير استراتيجي دولي ، 2016 .
14. بلال سليمان محمد، اثر ممارسة نظم ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص اعمال الكترونية، جامعة الشرق الاوسط ، 2013 .

15. حمدي فاطمة، دور ادارة المعرفة وفعاليتها في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم ، 2015 .
16. طويبة ليلي، تقييم الاداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المؤشرات المالية و غير المالية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، 2012 .
17. محمد تابث الكرعاي، البنية التحتية لادارة المعرفة و اثرهما في تحقيق الاداء العالي للمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة الكوفة، 2010 .
18. مريم فرحي ، نور معمرة، دور ادارة المعرفة في ذكاء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال المؤسسات، جامعة تبسة ، 2015 .
19. نايل امينة، اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة ، جامعة المسيلة، 2012 .
20. نوار هاني اسماعيل ، تقييم اداء الموارد البشرية، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم ، 2015 .
21. نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة و اثرها على تميز الاداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011 .
22. خلول نورية ، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة نيل شهادة ماستر تخصص ادارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم ، 2016 .
23. عادل غزالي، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة سطيف ، 2015 .

محاضرات و مجلات

24. عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة ، 2001 .
25. محاضرة في الاستثمار في راس مال المعرفي وفق متطلبات البنية التحتية لادارة المعرفة، كلية التقنية الكوفة، جامعة الكوفة، 2019 .

المداخلات العلمية

26. ناصر مسعود جرادات، اثر توفر البنية التحتية لادارة المعرفة على تحقيق فاعلية الاداء في المنظمات الاردنية، بحثمقدم للمؤتمر الدولي السنوي لجامعة فيلادلفيا، الاردن ، 2014
27. سلوى امين السمراني، رؤيا المجتمع في ظل اقتصاد المعرفة ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي السنوي لجامعة الزيتونة، الاردن ، 2004 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان حول :

اثر ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لاجراء دراسة ميدانية حول اثر ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة رام لتكرير السكر في اطار تحضير مذكرة تخرج الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، يرجى منكم التكرم بوضع علامة "x" في الخانة التي تتفق مع رايتك وهذا مساعدة منكم لانجاح هذه الدراسة .

تقبلوا منا خالص عبارات الشكر و الامتنان .

ايطار البحث العلمي .

تعريف ادارة المعرفة : ان ادارة المعرفة ما هي الا عملية ممنهجة منظمة تسعى الى معرفة القدرات و القابليات المنغرسه في عقول العاملين و تنميتها كما تساعد المنظمات في تعريف و اختيار و تنظيم و بث و نقل المعلومات المهمة و الخبرات ، و التي تكون موجودة في المنظمة بطريقة غير منظمة و مهيكله .

تحت اشراف الاستاذة

من اعداد الطالبتين :

_ استاذة قبابلي حورية

- عبد الله بن قلاوز خديجة

- زموش حليلة .

محتوى الاستبيان .

ضع علامة (x) في المربع للإجابة المختارة .

❖ المحور الاول :المعلومات الشخصية

(1) الفئة العمرية :

- اقل من 20 سنة
- من 20-31 سنة
- من 31-41 سنة
- من 41-51 سنة
- اكبر من 51 سنة

(2) المستوى الدراسي :

- ماستر
- ليسانس /مهندس
- نهائي ثانوي فاقل

(3) الخبرة المهنية :

- اقل من 5 سنوات
- من 5 الى 10 سنوات
- من 10 الى 20 سنة
- من 20 الى 30 سنة

(4) هل قمتم بدورات تدريبية ؟

- نعم
- لا

❖ المحور الثاني :معلومات حول اسلوب ادارة المعرفة و اثره على اداء المؤسسة .

- (1) هل تطبق مؤسسة تكرير السكر أسلوب ادارة المعرفة ؟
نعم لا
- (2) هل تخصص مؤسسة تكرير السكر ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة ؟
نعم لا
- (3) هل توجد لدى مؤسستكم نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ؟
نعم لا احيانا
- (4) هل يتحلى عمال المؤسسة بوجود ثقافة تقاسم المعرفة ؟
نعم لا حيانا
- (5) هل المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها ؟
نعم لا احيانا
- (6) هل يعتبر وجود نظام ادارة المعرفة ذو أهمية بالغة في المؤسسة ؟
نعم لا
- (7) هل تتوفر مؤسستكم على نظام تقييم الاداء في المؤسسة ؟
نعم لا
- (8) هل تساعد عملية تقييم الاداء في تحسين الاداء لدى المؤسسة ؟
نعم لا احيانا
- (9) هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الابداع لدى الافراد ؟
نعم لا
- (10) هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تحسين عملياتها ؟
نعم لا
- (11) هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة على تطوير المنتجات ؟
نعم لا احيانا

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال استقطاب المعرفة و تفسيرها تبويبها و استغلالها في تحسين أداء العاملين لدفعهم نحو الابداع و الابتكار و توسيع معارفهم كون ان العامل البشري من اهم موارد المؤسسة ، اضافة الى الدور الفعال للمعرفة على مختلف عمليات المؤسسة عن طريق جمع المعلومات و المعرفة المتعلقة بالزبائن و رغباتهم و المنافسين والسوق لتضيف المؤسسة التحسينات اللازمة على منتجاتها اي ان ادارة المعرفة تضيف قيمة للمنتجات و بالتالي تحسين اداء المنظمة ككل.

الكلمات المفتاحية:

ادارة المعرفة، المؤسسة الاقتصادية ، الابداع ، تقييم الاداء

abstract

This study aims to highlight the effect of knowledge management on the performance of the economic institution, by attracting knowledge, interpreting it, classifying it and exploiting it in improving the performance of workers to push them towards creativity and innovation and expand their knowledge, since the human factor is one of the most important resources of the enterprise, in addition to the effective role of knowledge on The various operations of the enterprise such as production, marketing and accounting ... etc. to ensure the efficiency and effectiveness of the latter's activities, as well as the effect of knowledge on improving the products of the economic institution by gathering information and knowledge related to customers, their desires, competitors and the market in order for the institution to add the necessary improvements to its products that is to say that the management Knowledge adds value to products and thus improves the performance of the organization

Key Words

knowledge management , economic corporation ,creativity , Performance evaluation