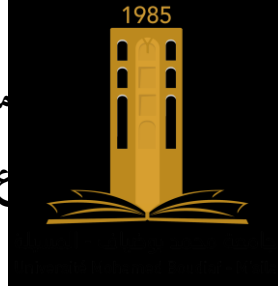


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

تخصص: إدارة الانتاج والتمويل

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
عنوان الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعربريج-

إشراف الدكتور:

العيد فراحتية

من اعداد الطالبتان

شافية ديلمي

وفاء صيودة

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
يونس قرواط	أ. محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
العيد فراحتية	أ. محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
بركاتي الحسين	أ. محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2017-2018 م

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع، وانطلاقاً من قول الرسول صل الله عليه وسلم: "...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لنا في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا "فراحتيه العيد" الذي أنار دربنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي منحها لنا لجميل صبره وحسن معاملته معنا، كما أنه لم يبخل علينا بوقته الثمين في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاه الله عنا ألف خير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون الأستاذ "بركاتي الحسين" ومن كل قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، دون أن ننسى أساتذة قسم علوم التسيير خاصة أساتذة كلية علوم اقتصادية والتجارية عامة، وقسم إدارة الإنتاج والتمويل.

شكراً

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

II-I.....	فهرس المحتويات.....
III.....	فهرس الجداول والأشكال.....
أ-ه.....	مقدمة.....

الفصل الأول: أثر إدارة المعرفة على الأداء الانتاجي

07.....	تمهيد.....
08.....	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
08.....	المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....
10.....	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها.....
12.....	المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها.....
14.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....
14.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.....
15.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.....
17.....	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها.....
23.....	المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء والأداء الإنتاجي.....
23.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده.....
26.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومكونات الأداء.....
29.....	المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة.....
30.....	المطلب الرابع: تقييم الأداء الإنتاجي ومؤشراته.....
33.....	المبحث الرابع: إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي.....

33.....	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي
35.....	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لإدارة المعرفة
43.....	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج	
45.....	تمهيد
46.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
46.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
48.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52.....	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
52.....	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
54.....	المطلب الثاني: تصميم وتحكيم الاستبيان
57.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في المعالجة
58.....	المبحث الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث الدراسة ووصف خصائصها
58.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
58.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
62.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة
67.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
75.....	خلاصة
77.....	خاتمة
80.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم(1): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	32
02	الجدول رقم(02): تصميم الاستبيان	53
03	الجدول رقم(03): أقسام الاستبيان	55
04	الجدول رقم (04): سلم لكارث الخماسي	55
05	الجدول رقم (05): صدق الاستبيان	56
06	الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	59
07	الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	59
08	الجدول رقم(08): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	60
09	الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	61
10	الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	61
11	الجدول رقم(11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب كل متغير	62
12	الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات عمليات إدارة المعرفة	63
13	جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء الإنتاجي	66
14	الجدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى	68
15	الجدول رقم(15): قيمة T المحسوبة والقيمة الاحتمالية لعمليات إدارة المعرفة	69

70	الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	16
71	الجدول رقم (17): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي	17
71	الجدول رقم (18): تحليل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي	18
72	الجدول رقم (19): المعاملات الاختبار	19

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	الشكل(01): نموذج ويغ Wiig	01
20	الشكل رقم (02): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	02
21	الشكل رقم (03): نموذج Duffy	03
22	الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfm	04
42	الشكل رقم(05): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	05
49	الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06

مقدمة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي أثرت على أداء المؤسسات الاقتصادية، وجعلها تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة ومواجهة المنافسة من خلال تحسين الجودة والنوعية؛ ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا باكتساب المعرفة، لذا أصبح على المؤسسات الاقتصادية التفكير بجدية في إدارة المعرفة وبناء قاعدة معرفية التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية.

لم تعد إدارة المعرفة في الوقت الحاضر مجرد أفكار بل تطورت لتصبح عبارة عن عمليات توليد وتوزيع وتطبيق وتخزين للمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتحسين الأداء الإنتاجي وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليست كل معرفة ذات قيمة، لذا ينبغي على المؤسسة انتقاء المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما امثل، وربط إدارة المعرفة بالأداء الإنتاجي من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لدراستها وقياسها على المستويين المحلي والعالمي.

أولاً: إشكالية البحث

كضرورة للبقاء والاستمرار يفرض على المؤسسات الاقتصادية تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها الإنتاجي ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسينه، أهمها المعرفة هذه الأخيرة أصبحت شرطاً ضرورياً تعتمد عليها معظم المؤسسات حرصاً منها على إرساء تطور فعلي وحقيقي مواكب للتغيرات المستمرة، وفرض نفسها في مجال عملها، وتحقيق ميزة تنافسية، حيث إن هذا الوعي بأهمية المعرفة أصبح يشغل حيزاً كبيراً إذ يعتبر أداة تستعمل في مواجهة حالات عدم الثبات والاستقرار.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

✚ ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تهتم إدارة المعرفة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعرييج؟
- هل تهتم إدارة المعرفة بتحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعرييج؟

■ هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج في تحسين أدائها الإنتاجي؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

هناك أثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بولاية

برج بوعريريج.

وتنبثق تحت الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتطبيق لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحسين مستوى الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.
- 3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

تتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

- أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.
- ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخزين والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.
- ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التشارك ولأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.
- ث- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.

ثالثا: دوافع وأسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- يندرج في إطار التخصص.
- رغبة شخصية من خلال التعمق أكثر في مجال إدارة المعرفة.

- أهمية الموضوع على المستوى الدولي والمحلي وارتباطه بالواقع العملي، وكذا تأثيره على الاقتصاد الوطني.
- نقص الدراسات الجزائرية في إدارة المعرفة.

رابعاً: أهمية البحث

- لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة وبقية المؤسسات الأخرى بضرورة الاعتناء به
- إن الاهتمام العالمي الواسع بنماذج إدارة المعرفة يدعو المؤسسات إلى مواكبة التطورات والاهتمام بها لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرار، وبالتالي فإن هذه الدراسة تأتي ضمن هذا التوجه.
- إعطاء لمحة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة لما لها من دور فعال في مختلف نواحي الحياة.

خامساً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة كوندور لعمليات إدارة المعرفة.
- التعرف على واقع الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور .
- تحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء الإنتاجي.
- إبراز العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور .

سادساً: الدراسات السابقة

- دراسة حسين بركاتي، بعنوان "واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية مسيلة"، بحث منشور في مجلة كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، المسيلة، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية لبعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة، ومدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، حيث توصلت إلى أن المعرفة هي أساس خلق الثروة في الاقتصاد المعرفة، وأن تنمية الموارد البشرية في جانب التمكين ذا مستوى كفاءة العمال متوسط وهذا نظراً لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة خاصة في المؤسسات العمومية، وأما بالجانب المتعلق بالرأس المال الفكري نجده بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضعف المهارات.

▪ دراسة زينب فريدة، خميس مليانة، في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011 بعنوان "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر-".

- حيث كانت الإشكالية ممثلة في التساؤلات التالية: ما مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها على كفاءة الأداء؟

- ما هو أثر استخدام عناصر إدارة المعرفة في الواقع على كفاءة أداء منظمات أعمال؟

- والنتائج كالتالي: وجود علاقة ارتباط قوية ذو دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد وأن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

▪ دراسة الباحث نضال محمد زطمة، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير 2011، بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، بإشكالية رئيسية ما هو دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟، كانت أهم النتائج ما يلي: "وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء".

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج، الجزائر.
- 2- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة وهي السداسي الثاني من السنة الثانية ماستر، سنة 2018، ووزع الاستبيان بتاريخ 2018/04/21، واسترجع بـ 2018/04/30.

ثامناً: منهج وأدوات الدراسة

- 1 - تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- 3- تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

تاسعا: تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى قسمين هما:

1- الجزء النظري: وهو بدوره قسم إلى فصلين:

الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم خاصة بالمعرفة كمبحث أول بينما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى

ماهية إدارة المعرفة، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى عمليات ونماذج إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للأداء كمبحث أول، وماهية الأداء الإنتاجي في المبحث

الثاني، أما المبحث الثالث فتحدث عن علاقة إدارة المعرفة بالأداء الإنتاجي.

2- **الجزء التطبيقي:** تناولنا فيه الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج، وذلك من

أجل إسقاط الجانب النظري على حالة واقعية.

الفصل الأول

أثر إدارة المعرفة على الأداء

الإنتاجي

تمهيد

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

حيث أن الأداء يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ولتسليط الضوء عليه سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل وذلك بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: الأداء والأداء الإنتاجي

المبحث الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالأداء الإنتاجي

المبحث الأول: ماهية المعرفة

لعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وأن ما يحسن توظيفها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية المنظمات والمجتمعات، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها أمرا في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي لأداء المتميز في الإدارة فالإقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل التي تنشئ الثروة.¹ كما أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئا فشيئا إلى مؤسسات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة، وسوف نقوم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة وأهميتها.

أولاً: تعريف المعرفة

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين، هما البيانات والمعلومات، وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة²:

1- البيانات (Data): ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء بحاجة إلى معالجة".

2- المعلومات (Information): "هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار".

3- المعرفة (Knowledge): هناك عدة تعاريف للمعرفة، أهمها:

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- عدد 01 ديسمبر 2014، ص122.

² إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية، الجامعة الإسلامية بغزة" 2010، ص 31.

4- المعرفة: تعرف المعرفة على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات، والمعلومات السياقية والمتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال". كما عرفت على أنها "تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة والتي تستخدمها لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها". كما عرفها العتري كونها: "معلومات عن الزبائن، وقاعدة المعلومات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجمة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة"¹.

ويعرفها الكبيسي على أنها "القوة في منظمات الأعمال اليوم والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة"².

ومن مجمل التعاريف السابقة نقدم تعريف شامل للمعرفة: "أنها عبارة عن تراكم للمعلومات والبيانات التي تحققها منظمات الأعمال ولأفرادها بما يضمن لها تحقيق أهدافها"³.

ثانياً: أهمية المعرفة

تتمثل أهمية المعرفة في كونها:⁴

- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.
- قوة المعرفة تعتبر المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وعصر المعلوماتية، فهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل.
- هي أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني مشكلة الندرة.
- هي مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية، وقواعد استكشافية، تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها.
- تستخدم في توليد وتطوير الأفكار الجديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

¹ شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012/2011، ص 05.

² المرجع نفسه، ص 05.

³ أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 04.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

أولاً: خصائص المعرفة

المعرفة فعل إنساني راقٍ يتصف بعدة خصائص منها¹:

- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين.
- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقدم المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوععة على رفوف المكتبات والتي لم تعلم إلى غير.
- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعاً لذلك هي التعلم.
- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود وغيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع تطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها.
- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك.
- المعرفة لا تستهلك بل تتطور وتولد.

ثانياً: مصادر المعرفة

تحدث كل من Marquadr & Cullen عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يتمثلان في المصادر الداخلية والخارجية²:

¹ إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 36-38.

² هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 62-63، بتصرف.

➤ **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي نفس الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ومن المصادر الداخلية نجد أيضا التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية، الحوار، المؤتمرات الداخلية، عمليات الأفراد الداخلية عبر الذكاء والخبرة والمهارة.

➤ **المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، وكأمثلة عليها نجد:

- التسوية(الافتداء) أمام المنظمات الأخرى (Benchmarking) المشاركة في المؤتمرات.
- استئجار الخبراء.
- الصحف والمجلات.
- مشاهدة التلفاز وأفلام الفيديو.
- الزبائن، المنافسون، الموردون، أيضا يعتبروا مصدرا خارجيا.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها

أولاً: أنواع المعرفة

جمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما: ¹

1- المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge)

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعدلات العلمية، والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

2- المعرفة الضمنية (Tacite Knowledge)

هي المعرفة المعقدة والمركبة غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس اللذين يتمتعون باطلاع واسع.

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة وهي: ²

أ- المعرفة المبرمجة Programmes Knowledge: هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

ب- المعرفة الضمنية المطلقة Implicite Knowledge: هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة.

ج- المعرفة التكنولوجية: تعتبر جزءاً من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

د- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما العميقة فهي عكسها إذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

¹ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 63-65.

² المرجع نفسه، ص 66-67.

و - المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.

ثانياً: أنماط المعرفة

صنفت المعرفة إلى خمسة أنماط هي¹:

- معرفة ماذا (what-know): هي المعرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- معرفة لماذا (why-know): هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.
- معرفة أين (where-know): هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة.
- معرفة متى (when-know): هي معرفة متى تكون الحاجة إلى معرفة ما.

ومما لا شك فيه أن المعرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية، إذ إن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

¹ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص68.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م وفي مؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارة شهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Engineering Knowledge" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي نصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.¹

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

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

عرف كل من Horde & Kearney: بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة متى وكلما تطلب ذلك

عرفت أيضا: "أنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف"²، كما

¹ سلوى محمد الشرفا، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" جامعة إسلامية غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص 36.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 97.

عرفت: "أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات".

أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق مسبوقة".¹

وأيضاً: "إدارة المعرفة هي تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيود سلسلة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الناس كمؤيدين للعمل، أما الثانية تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تستغل المعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية وبتقويم مستمر".²

من خلال تعاريف السابقة لإدارة المعرفة نضع مفهومنا نراه شاملاً لإدارة المعرفة وهو أنه "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها أو أدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".³

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة في جوانب رئيسية أهمها:

- مصدر للإنتاجية: فهي ترفع من الإنتاجية وتحسن من الأداء بسبب التوزيع الجيد للمهارات داخل المؤسسة وتحسينها، ومواكبة الابتكارات.
- عامل للاستقرار: إن العمل في بيئة تنافسية يجعل المؤسسة غير قادرة على البقاء دون تمييزها في المعرفة وإنتاجها بالجديد في الأفكار، مما يعني أن إدارة المعرفة أصبحت سلاح لمواجهة محيطها والبقاء فيها.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص 27.

² عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 59.

³ صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، 2005، ص 42.

- تحمل ميزة تنافسية دائمة: يقول (Nonaka) إن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هو المعرفة، باعتبارها نادرة وصعبة التقليد وباعتبارها غير قابلة للتحويل.¹

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:²

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، وبناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها، وتوظيف المعرفة في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطور الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

¹ حمزة بعلي، طيب داودي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة ميناء"، عنابة، ص ص 09-10.

² علي حسين السمير، "تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعة الخاصة السورية: دراسة ميدانية"، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي لجمعية المكتبات الأردنية والمراكز المعلوماتية في بيئة رقمية متغيرة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 29-31/أكتوبر 2013.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة كما يراها (العنبي، 2006) هي "العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها."

وأشار (Davis;1998,13) في نفس السياق إلى كون عمليات إدارة المعرفة "تبدأ من الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وخبزنها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها".¹

وتتكون من أربع عمليات جوهرية²:

- **توليد المعرفة:** إن تشخيص وتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة هو أولى خطوات توليد المعرفة، ويحتاج التوليد إلى توافر ثلاثة شروط هي (Soo، 2001):
 - وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.
 - أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقة الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.
 - أن تكون المعرفة مبنكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق.
- **تخزين المعرفة:** ويقصد بخبز المعرفة الحفاظ عليها من خلال الوثائق والسجلات والحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
- **توزيع المعرفة:** هي كل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتقسام.

¹ حيدر شاكور نوري، "تأثير إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة دبالى/ العدد الثامن والأربعون، 2011، ص ص 09 - 10.

² سليمان الفارس، "نور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 - العدد الثاني - 2010، ص 71.

■ **تطبيق المعرفة:** يعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذ لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها، ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها (Ms shane, 2000):

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.
- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.
- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم.

ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

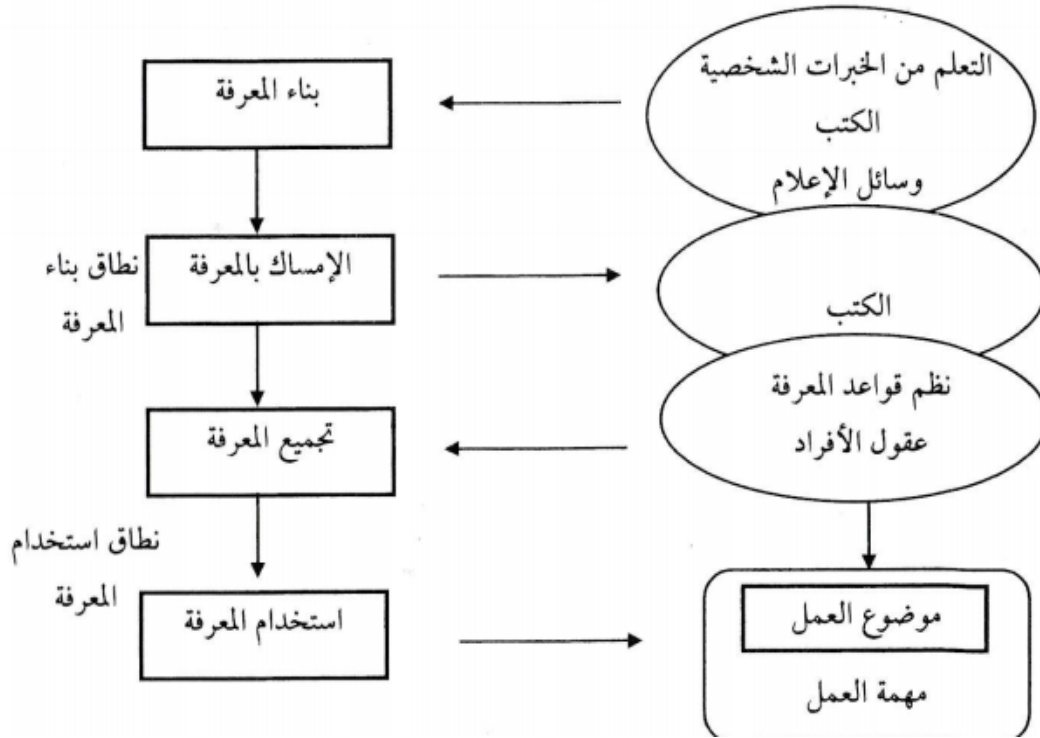
وفي محاولة لفهم كيفية تفكير الأفراد، وكيف يقومون بعملهم وفي تنظيم معرفتهم التي يملكون، قام الباحثون والمفكرون بطرح نماذج لإدارة المعرفة، مشكلة من مجموعة من العمليات "تمذجة عمليات إدارة المعرفة"، تكمن قيمتها الكبيرة في تحديد العوامل المؤثرة في عمليات بناء المعرفة وتجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة والتي هي عبارة عن عروض مبسطة للمعرفة.¹

1- نموذج "ويغ" wiig

هذا النموذج يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، جمع المعرفة، استخدام المعرفة)، حيث يقوم على تصور نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة (معرفة الحاسوب)، أما فيما يخص جمع المعرفة فتتم بأشكال عديدة بدءاً من الحوارات الثنائية في أماكن الاستراحة أو عند برادات المياه، وصولاً إلى شبكات الخبرة وفرق العمل، نفس الشيء بالنسبة إلى استخدام المعرفة وذلك وفق ما يمليه الموقف المطروح أو المعاش، وما يركز عليه هذا النموذج هو دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد سواء في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات. وفيما يلي مخطط تفصيلي لهذا النموذج:

¹ واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة" أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ص 234.

الشكل رقم (01): نموذج ويغ ويغ



Source: Wiig, Karl M.(1993) knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People Organization Create, Represent and Use Knowledge, USA, Schema Press p 53.

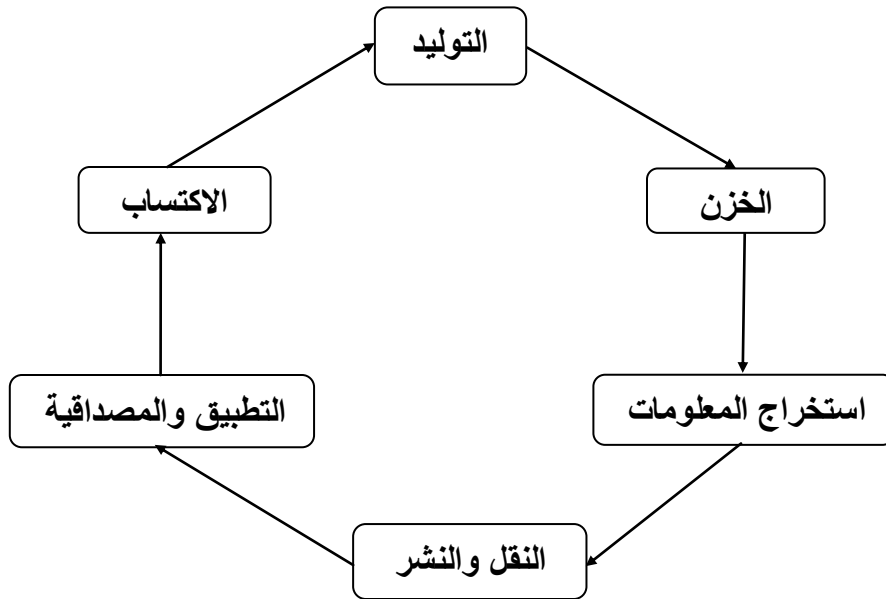
2- نموذج Marquardt

اقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- 1- الاكتساب.
- 2- التوليد.
- 3- الخزن
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها.
- 5- النقل والنشر.
- 6- التطبيق والمصادقة.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (02): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



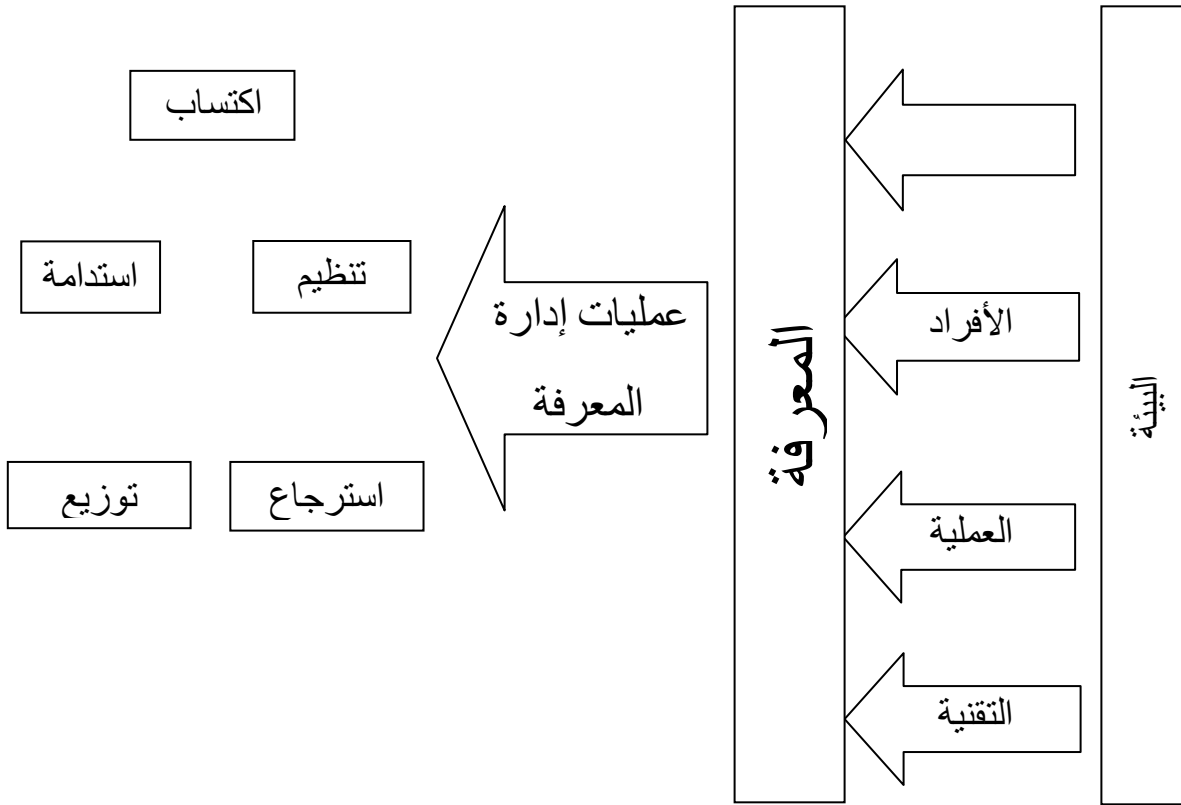
Source: Marquardt, Michael J, Building the learning, Organization, op, cit,p27

3- نموذج ديفي Duffy

اقترح (Duffy, 2000: 64-67) نمودجا لإدارة المعرفة من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي:

- _ اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- _ عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- _ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- _ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- _ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل رقم (03): نموذج Duffy



Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2006: 67

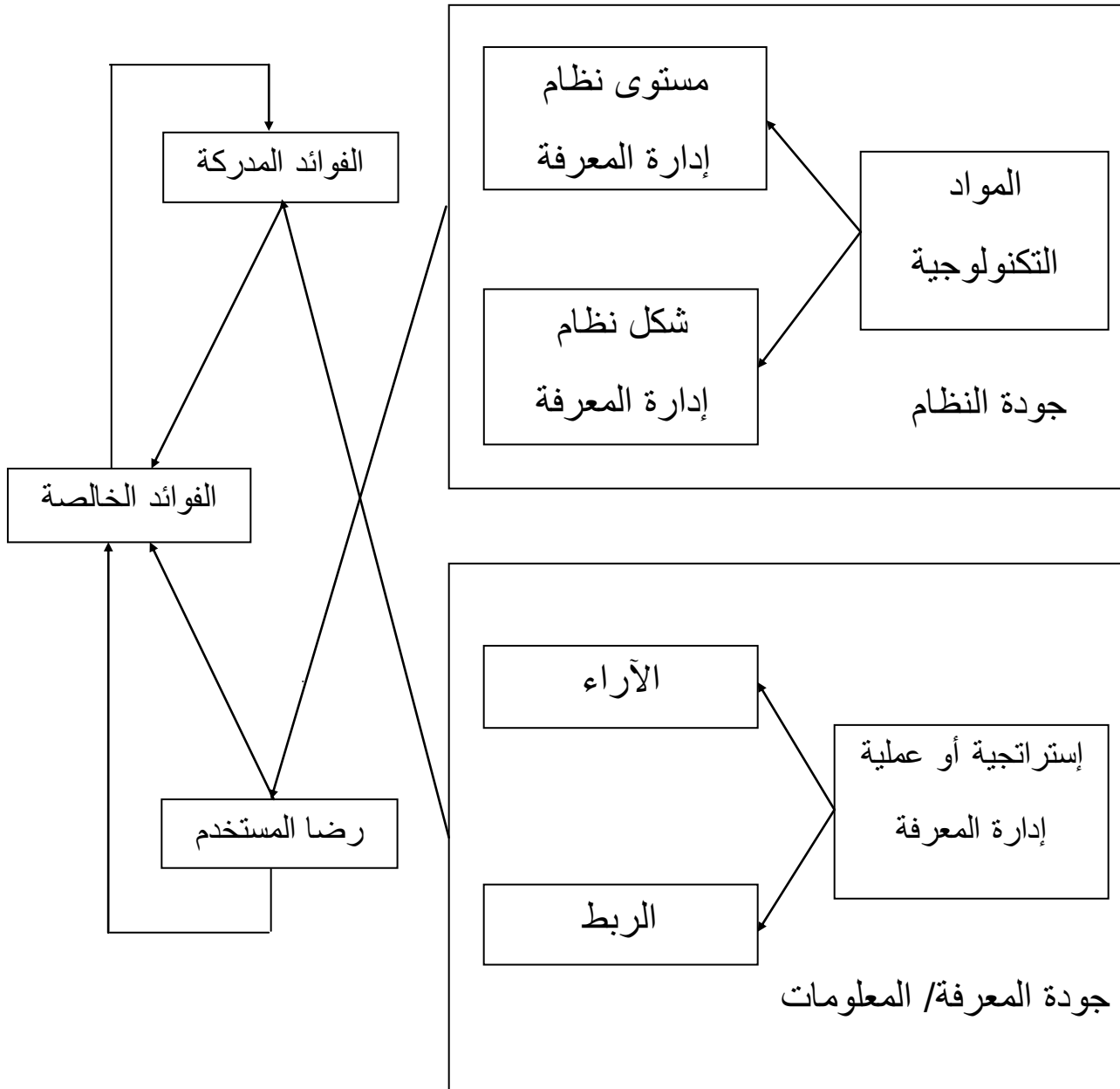
4- نموذج Jennex & Olfma

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

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدم.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية ككل).

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو المؤسسة ككل). ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex & Olfman لدينا الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfm



Source: Jennex , M & Olfman , L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004: 146.

المبحث الثالث: الإطار النظري للأداء والأداء الإنتاجي

يتضمن هذا المبحث مدخل إلى عملية تقييم الأداء كونها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء في المؤسسة وفي الأخير سيتم التطرق إلى الأداء الإنتاجي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

أولاً: مفهوم الأداء

في هذا الفرع سنحاول التركيز على نقطتين مهمتين وهما مفهوم الأداء وعرض عدة رؤى ومحاولة التوفيق بينها ثم التطرق لأبعاد الأداء كحوصلة نهائية للفرع.

ماهية الأداء

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتھا العوامل المؤثرة فيه الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه.¹

سنوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء بإيجاز كما يلي:

1 السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 6 - 2012 ، ص 2.

التعريف اللغوي للأداء

إن أصل كلمة أداء يعود إلى اللغة اللاتينية Performance التي تعني العطاء حيث يعرف لغة بأنه "انجاز عمل ما أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"،¹ لذلك اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد إن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها، أي انه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000: الأداء يشمل بعدين وهما الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة (الفعالية) هي "مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها"، أما الكفاءة هي "الاستخدام الأمثل للموارد ويمكن تحديدها من خلال العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".² كما عرف فليب لورينو (Philippe Lorino) الأداء بأنه "كل من يساهم في تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف، حيث لا يكون الأداء يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو تعظيم الأرباح فقط، ولكن الأداء يجب أن يساهم في تحقيق الهدفين معا".³

وتعود أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه واسع الاستعمال ويحظى بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي:

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

ثانياً: أبعاد الأداء

بعد أن تناولنا سابقاً من مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء سنتناول في هذا المطلب تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم حيث يركز البعض على الأداء الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد

¹ A.Khemakhem: La dynamique du contrôle de gestion, éd: Bordas, paris, 2eme Ed, p310.

² الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 46.

³ Philippe lorino, Méthodes et pratiques de la performance, édition organisation, 3eme édition, 2003, p43.

البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق الأداء مفهوم شامل، إذا تمثلت هذه الأبعاد في أهم الأبعاد التي يحتويها هذا المفهوم.

البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹ مما سبق يمكن استنتاج أن المعايير المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي تلعب دوراً مهماً في أداء المؤسسة ككل سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي.

البعد الاجتماعي للأداء

إن البعد الاجتماعي للأداء يدل على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات أزمات، .. الخ).²

¹ Yves Simon et Patrichejoffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997, p 220.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 218-219.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومكونات الأداء

إن الاختلاف بين الباحثين في إعطاء تعريف موحد للأداء أدى بدوره إلى تعدد تصنيفات الأداء، وعموماً يمكن تصنيف الأداء إلى عدة معايير نذكر منها معيار المصدر ومعيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

أولاً: معيار المصدر

وفق هذا المعيار فإن أداء المؤسسة يقسم إلى نوعين داخلي وخارجي:

الأداء الداخلي

وهو ناتج عما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:¹

- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة من خلال تسيير مهاراتهم لخلق قيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.
- **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- **الأداء المالي:** أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

الأداء الخارجي

"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"²

فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في عدة أشكال مثل ارتفاع رقم الأعمال في ظرف معين كخروج منافسين من السوق مثلاً.

1 محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق، ص225-226.

2 عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص89.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

التصنيف حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.¹

الأداء الكلي

وهو الذي تحقق بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الربح، الشمولية، النمو وغير ذلك.

الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، مثل أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل كل جوانب الأداء الجزئية للمؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

التصنيف حسب هذا المعيار يربط الأداء أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكليا) داخل المؤسسة ويمكن الاختصار على الوظائف المعروفة والمتمثلة في:²

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات"³
- **أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فهذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات.
- **أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

¹ Marcel Laflame, le Management: approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

² الشيخ الداوي ، المرجع السابق ، ص225.

³ George R Terry et autres, les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, 1985, p325.

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

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
- التنوع في المنتجات.
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

■ أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها (حصة السوق، إرضاء العملاء) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

رابعاً: مكونات الأداء

ينكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتوضيح هذين المصطلحين الهامين.

الفعالية Effectiveness

الفعالية هي "مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المخططة وطبقاً لمعايير يتم تحديدها مسبقاً"،¹ ويمكن القول بان المؤسسات التي تستطيع تحقيق أهدافها هي مؤسسات فعالة، وعليه فانه يتم حساب نسبة

$$\text{الفعالية كالاتي: } \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100 =$$

إن مصطلح الفعالية ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكننا القول انه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

الكفاءة Efficiency

الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"،² من خلال هذا التعريف نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب عن طريق

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة كالاتي:}$$

1 الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 219.

2 حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص41.

من خلال هذه العلاقة نستنتج أن المؤسسات الكفوة هي التي تعمل على تعظيم النتائج المحققة مع تدنية التكاليف.

المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء كعملية لاحقة لاتخاذ القرار، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين حيث " يعبر تقييم الأداء عن نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في العادة بهدف البحث عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيصها وتحديد المسؤوليات وتفادي الخطاء مستقبلاً " ¹ ويرى البعض أن المقصود من تقييم الأداء هو: ²

- تحديد مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة.
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء هو إعطاء حوصلة أو تلخيص عن أداء مؤسسة في زمن محدد.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

هناك عدة عوامل لا ينبغي إهمالها عند إجراء عملية التقييم بغية الحصول على نتائج قريبة إلى الصحة ومن بين هذه العوامل نذكر:

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج

1 أحمد موسى، "دراسة تحليلية لمؤشرات الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة ص 23.

2Paul Wasserman, Measurement and Evaluation of Organizational Performance, Cornell university 1959 p.17

- التحسينات التنظيم والإجرائية تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الإنتاجي ومؤشراته

أولاً: مفهوم الأداء الإنتاجي

إن مصطلح الأداء الإنتاجي ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه.

إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية وانطلاقاً من أن هذا المفهوم يشمل مصطلحين هما الأداء والإنتاج.

الأداء تم تناوله سابقاً وبالتالي تناوله بهذه الطريقة يعد تكراراً لذا يمكن الإشارة إلى أن الأداء الإنتاجي يتكون من مصطلحين هما الأداء وقد تم تناوله، أما الإنتاج سوف نتطرق إليه فيما يلي:

مفهوم الإنتاج

هناك عدة تعاريف للأداء وفق النواحي التالية:

- **الناحية الاجتماعية:** حيث ينظر إليه بأنه نشاط إنساني يعكس الأيدولوجيا السائدة في المجتمع.
- **الناحية الاقتصادية:** بانته يشمل الأنشطة التي تهدف إلى خلق المنافع والقيمة.
- **الناحية الفنية:** فهو يتطلب استخدام طرق وتقنيات لبلوغ الأمثلية.
- **الناحية النظامية:** حيث يقوم على تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات) وفق التغذية العكسية من خلال تفاعله مع البيئة الخارجية.

ومن كل ما سبق يمكن أن نصل إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفية الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام لمواردها الإنتاجية.¹

¹ بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة 22 و 23، نوفمبر 2011، ص 46.

مفهوم تقييم الأداء الإنتاجي

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء، فإنه توجد عدة وجهات نظر لتعريف تقييم الأداء، نذكر أهمها:

- تقييم الأداء كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية.
- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج، لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.
- تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات، لكنه في الواقع هو يشمل معلومات تساعد على اتخاذ القرار.

ومن مجمل التعاريف السابقة، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء الإنتاجي باعتباره نظاماً فإنه يشتمل على العناصر الآتية:

المدخلات (الموارد الإنتاجية) العمليات والمخرجات (المنتجات أو الخدمات). أنه بصفته عملية فهو ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيما بغرض معالجتها ثم تطوير النواحي الايجابية وتقادي السلبية منها.

مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي: يتمثل مؤشر الأداء الإنتاجي في كونه " معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد الإنتاجية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف، محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة. ومن بين أسس تقسيم مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة الوقت والجودة.¹

¹ المرجع نفسه، ص47.

الجدول رقم(1): مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - متوسط فترة التخزين (365/ معدل دوران المخزون). - نسبة العوادم (كمية العوادم / كمية المواد المستخدمة). - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص في الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاءة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل، ومعدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة ونسبة الأجر إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

مصر، 2001 ص50.

المبحث الرابع: إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي

سنستعرض في هذا المبحث العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي كما سنتطرق أبرز النظريات المفسرة لإدارة المعرفة بحسب الخلفيات العلمية والعملية للعلماء الرواد في مجال المعرفة.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي

تعتبر إدارة المعرفة هي من أهم الوسائل التي تعمل علي رفع كفاءة أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت في مجال الصناعة أو التنمية البشرية وعادةً ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسات وهذه الإدارة أصبحت مجالاً مستقلاً منذ عام 1991م من خلال الدورات والمناهج التي تدرس في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات، والإدارة العامة، وإدارة المكتبات، وفي الفترة الأخيرة أصبح هناك العديد من المجالات الأخرى التي تساهم في بحوث إدارة المعرفة؛ كوسائل الإعلام بأنواعها، وعلم الحاسوب والسياسة والصحة.

تساهم إدارة المعرفة في تطوير المؤسسة الإنتاجية بشكل عام من خلال تطوير عناصرها الداخلية وتطبيق مبادئها في الإدارة على كلا من العاملين والأدوات وتطوير وسائل الابتكار في المنظومة. يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة وهذا يتحقق من خلال إدارة الإمكانيات البشرية والآلات والموارد بطرق إدارة المعرفة الحديثة¹.

أثر إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء الإنتاجي:

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتطور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي².

¹ العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص336.

² شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2012/2011، ص ص 104، 105.

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

2- الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟. ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

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

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

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام.

ومن الجدير الإشارة هنا إلى انه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المؤسسات في هذه الأبعاد بطريقتين هما:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء.

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

المطلب الثاني: نظريات إدارة المعرفة

تتمثل في نظريتين: النظرية التطورية للمعرفة ونظرية الموارد

أولاً: النظريات التطورية للمنظمة

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:¹

أ - نظرية نيلسون وينتر The Nelson- Winter Theory

يمكن بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج Winter بالمشاركة مع ريتشارد نيلسون Richard Nelson، ففي عام 1982 نشر كتابهما بعنوان النظرية التطورية للتغير الاقتصادي An Evolutionary Theory of Economic Change ومن خلال مغامرتهم المشتركة استطاع نيلسون أن يحقق معارف تجريبية ونظرية غنية للاقتصاد الصناعي، بينما حقق وينتر ابتكارات نظرية هامة استطاعت أن تبعد التشابه التطوري للاقتصاد من البيولوجيا، وقد تم تبني مصطلح النظرية Evolutionary على أساس استعداد الأفكار الأساسية من البيولوجيا، وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العملية النظرية والتجريبية للاقتصاد الحديث. وتوصلا إلى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الاقتصاد الحديث، فالثقة بتحليل التوازن، حتى في أشكاله الأكثر مرونة لا يزال يقود النظام لحالة مبهمة غير معروفة، وهذه الظاهرة تترافق مع التغير التاريخي للاقتصاد.²

يطور Nelson & Winter النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، وإن النموذج المثالي لهم هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لاختبار الروتينات الداخلية للمنظمة، وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية إلى إنتاج الأشياء عن طريق إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة، أو الوصول بالإنتاج إلى مستوى عال، إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير (R&D) أو الإعلان واستراتيجيات الأعمال حول تنويع السلع والاستثمارات الخارجية، وهذه الروتينات حسب قول نيلسون وينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية البيولوجية.

¹ رعد حسن الصرن، "نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، سلسلة الرضا للمعلومات"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا-دمشق، حزيران 2004، ص 153.

² المرجع نفسه، ص 154.

إن الروتينات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن المنظمات. ولكنها ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة ضمن الاقتصاد. ويقول نيلسون وينتر إن الروتينات والعادات تعمل كمخزونات معمرة نسبيا للمعارف والمهارات، وفي رأيهم أن هذه الروتينات هي بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، أو يمكن أن يكون لها القدرة على الاستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك. ومن ناحية أخرى، فالسلوك فإن النشاط الابتكاري ممكن، وإن أغلب سلوكيات الأعمال لا تكون بشكل أساسي روتينية. فالسلوك غير المنتظم، وغير قابل للتقدير يتلاءم مع نظرية التطورية، وذلك من خلال إدراك عناصر متعددة في تحديد القرارات ونتائج القرار. وهذا يعني أن هناك مقارنات واضحة في النظرية البيولوجية للتطور بحيث يكون هناك تغير غير عشوائي هام في العديد من النماذج التطورية.

إن هذه النظرية تقوم على مفهوم آخر هو البحث Search لإدخال التغيرات في روتينات المنظمات، كما أنها تفرض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كاف يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعد في ذلك. والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل وضغوط المحن، ويمكنها أن تستثمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطرائق من الممكن أن تهدم الربحية.

إن بيئات السوق تقدم تعريف لنجاح منظمات الأعمال، وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو، وبشكل واضح، فإن هذا يعد تطبيقا للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا، ولكن نيلسون وينتر لم يدرس آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وإن التطور الذي درسه يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- 1- يجب أن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع، وهذا التغير يمكن أن يكون عشوائيا
- 2- يجب أن يكون هناك بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب أن يكون هناك بعض آليات التي تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال.
- 3- إن الاختيار الطبيعي يعمل، إما بسبب أفضل الآليات المتبناة، أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

ب - النظرية التعاقدية Contractual Theory

يناقش Nicoloi Foss إن التقسيم الأساسي في التحليل النظري للمنظمة يقع بين التقسيم التعاقدية والتطوري من وجهة نظر الكفاءة، وتوضح هذه النظرية في عمل رولاند كوس Ronald Coase الذي يؤكد تكلفة صنع ومتابعة العمليات والصفقات، والمهم في هذه النظرية هو اقتصاد تكلفة الصفقة ل أوليفر ويليامسون Oliver Williamson بالإضافة إلى خصائص العقود والتعاقد والنظريات الأخرى المتعلقة بالمنظمة، على الرغم من الاختلافات الهامة بينهما¹.

تظهر في هذه النظرية الصعوبات المعلوماتية والصعوبات الأخرى في صياغة ومتابعة العقود السياسية التي تشكل عناصر توضيحية حاسمة جدا. وقد اعترف Williamson أن مدخله سکوني مقارن، بالمقارنة مع النظرية التطورية التي تتجه للتركيز على عمليات التغيير المستمر.

إن الإهمال النسبي للتعليم والابتكار التكنولوجي والتغير الديناميكي يعد مشكلة واضحة مع المدخل السکوني، أو المدخل الموجه للتوازن فالابتكار والتعلم من الصعوبة بمكان أن يتناسب مع التوازن أو التحليل السکوني المقارن، على الرغم من أن Williamson يؤكد على الرشد الذي لا يتناسب مع مفهوم الرضا، بحيث لا يزال هناك توتر في العمل أثناء الاختيار العقلاني من قبل الوكلاء لمجموعة مؤكدة من الفرص المعروفة.

في الواقع، أن التسريع التعلم البشري والابتكار التكنولوجي والبحوث والتطوير يمكن أن تكون أسباب رئيسية لوجود المنظمة، فالتعلم لا يعني ببساطة اكتساب المعارف، بل يجب أن يكون هناك دائما معارف، والمشكلات لا تقدم بنفسها اقتراح للحلول، فالتعلم يتطلب البديهة والإبداع، وإذا كان هذا التعلم والإبداع متناميا، فإننا لا يمكن أن نكون في حالة توازن، وتوجه النظريات التطورية انتباها لعمليات التعلم والتنمية ضمن المنظمات، والمنظمة بسبب سلوكياتها المتبدلة.

ج - النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة A Resource-Or Knowledge – Based

Theory of the Growth of the Firm:

ترتبط هذه النظرية مع الخدمات الملموسة المتأصلة في الأفراد الذين يشكلون جوهر العمليات في المنظمة، فهذه المنظمة تتألف من مجموعة من الموارد الإنتاجية الملموسة، والخدمات الإنتاجية غير

¹ رعد حسن النصر، المرجع نفسه، ص 155.

الملموسة، والشيء الهام هو خدمات الأفراد، وبالطبع لا تنمو جميع المنظمات بشكل هام، والعديد منها يذهب خارج نطاق الأعمال. إذ يمكن أن تفشل وتحصل عليها منظمات أخرى، أو يمكن أن تصيبها فترات ركود طويلة، أو تنمو بشكل عادي، ويمكن أن يحدث الكثير في حياة المنظمة الفردية، ولكن قد لا يدخل ضمن نطاق النظرية العامة لنمو المنظمة¹. ولكن السؤال الهام هو:

ما هي الظروف والشروط المناسبة لتحقيق النمو المستمر للمنظمة؟ وهل هناك أشياء تحدد هذا النمو بطبيعتها؟

في البداية، دعونا نفترض الأهداف التحليلية لوجود المنظمة بحيث لا يكون هناك عوائق يمكن أن تستفيد المنظمة منها في حلول مشكلات جاهزية السوق، وإن هناك بعض الموارد الضرورية التي لا تكون متوفرة في السوق.

إن الأفراد ذوي الخبرات يعملون في المنظمة، والخدمات المتوفرة منهم تساعد دائماً في امتصاص واستقبال الأفراد الجدد، وهنا تكون نقطة البداية لنظرية المنظمة المحددة بالمعارف أو الموارد، وفي عمليات العمل داخل المنظمة يطور الأفراد دائماً أفكار جديدة حول تكنولوجيا الإنتاج وتحسين السلعة والأسواق الجديدة، والطرائق الجديدة لدخول هذه الأسواق، إذ يتم اكتشاف إمكانيات إيجاد طلبات جديدة للسلع الجديدة باعتبارها طرائق جديدة لاستعمال أو تحسين الاستعمال الموجود للموارد المتوفرة، وهنا يمكن أن يوجد تدفق للمعارف والأفكار الجديدة والأحكام، ودراسة علاقتها مع مقارنة تكاليف الصفة (العمليات)، ومصدر ديناميكية المنظمة والاعتبار الرئيسي في التقييم هو المستشارون اللذين يقدمون النصح والإرشادات، حيث تنمو إمكانيات التنمية والتطوير ضمن المنظمة. إن الصفة الرئيسية للمنافسة بين المنظمات في الاقتصاد المعاصر هي المنافسة بالابتكار يمكن أن يكون تقديم بعض الأشياء الجديدة من وجهة نظر المنظمة فقط، أو من وجهة نظر الاقتصاد ككل، والمعارف نوعين:

- النوع الأول: وينشأ من تجارب ونشاطات الأفراد، وهذه المعارف لا ترسل بسهولة إلى الآخرين، ولكنها يمكن أن تعطي فوائد لهم.

¹ المرجع نفسه، ص 155.

- النوع الثاني: المعارف القابلة للإرسال، وهي في الأساس متوفرة للجميع، ولكن يمكن حمايتها عن طريق سيرتها، أو عن طريق إيجاد قيود قانونية محددة، أو قيود أخرى لاستعمالها من قبل الآخرين، لذلك يمكن أن تصبح أصول محددة وغير ملموسة في المنظمة.

إن نوعي المعارف تنمو كالمنظمة وترتبط بأعمالها وبعملية إيجاد حوافز إضافية للنمو، وهي ليست قليلة، ويمكن أن توفر فرص لزيادة الرواتب ودخول الأفراد، وبمكناها أن توفر فوائد للفرص التي يتلقوها.

إن هذا الجانب من التنظيم يمكن أن يدعى نوع من الفرص الإيجابية ضمن المنظمة، فالأفراد والمنظمات لا تحفز عن طريق الأموال فقط.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تسرع المنظمات البحث مع دراسة لإمكانية تكبير مجال نشاطاتها عن طريق زيادة معارفها، وهذا يمكن أن يأخذ شكل مختبرات للبحوث والتطوير بأنواع وأشكال متعددة وتجارب إدارية وبحوث تسويق.

إن كل هذا يخلق ضغوط داخلية قوية في المنظمة التي تتعهد بتقديم نشاطات جديدة وزيادة المعارف والتجارب للأفراد الموجودين الذين يعملون الشيء الكثير عن الموارد المالية والبشرية والأسواق والتكنولوجيا والفرص الخارجية، والمنظمات الأخرى التي تعمل معها، والفرص الإضافية التي يمكن إيجادها لنشاطاتها.

ومن بين الاكتساب في المنظمات الأخرى أو أجزاء المنظمات إن المنظمات تكتسب منظمات أخرى بطرائق سريعة ورخيصة لاكتساب أصول المنظمات، والأفراد يمكن أن يستفيدوا من هذه التطورات ضمن المنظمة، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بثلاث صفات أساسية هي:

أ- الرؤيا والتخيل Vision & Imagination

ب- الاستعداد لتحمل الأخطار Willingness to Take Risks

ج- الطموح Ambition

وتشير قرارات النمو للمستقبل، فالمستقبل هذا غير معروف، وبذلك يمكن توقع تقديم ابتكارات جديدة تؤثر على المنظمة أو العالم الخارجي بطرائق محددة، وهذه المنظمات الديناميكية تتجه للعمل على المدى الطويل ضمن الأحكام التنظيمية غير المؤكدة بشكل كبير.

ثانيا: المقاربة المبنية على الموارد L' approche fondée sur les ressources

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية "M.porter" في التحليل أسس مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل، حيث أنه وفقا لهذه المقاربة تتحد الاستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات¹.

1 - فرضيات ومبادئ نظرية الموارد

أهم الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الموارد كما يلي:

1-1 - فرضيات نظرية الموارد: المقاربة على الموارد مبنية على فرضيتين:

أ- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد التابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ، ماهية إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد كون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

¹ رجيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ص ص 59، 64.

1-2- مبادئ نظرية الموارد

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة. من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات؛
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

2- منهجية نظرية الموارد

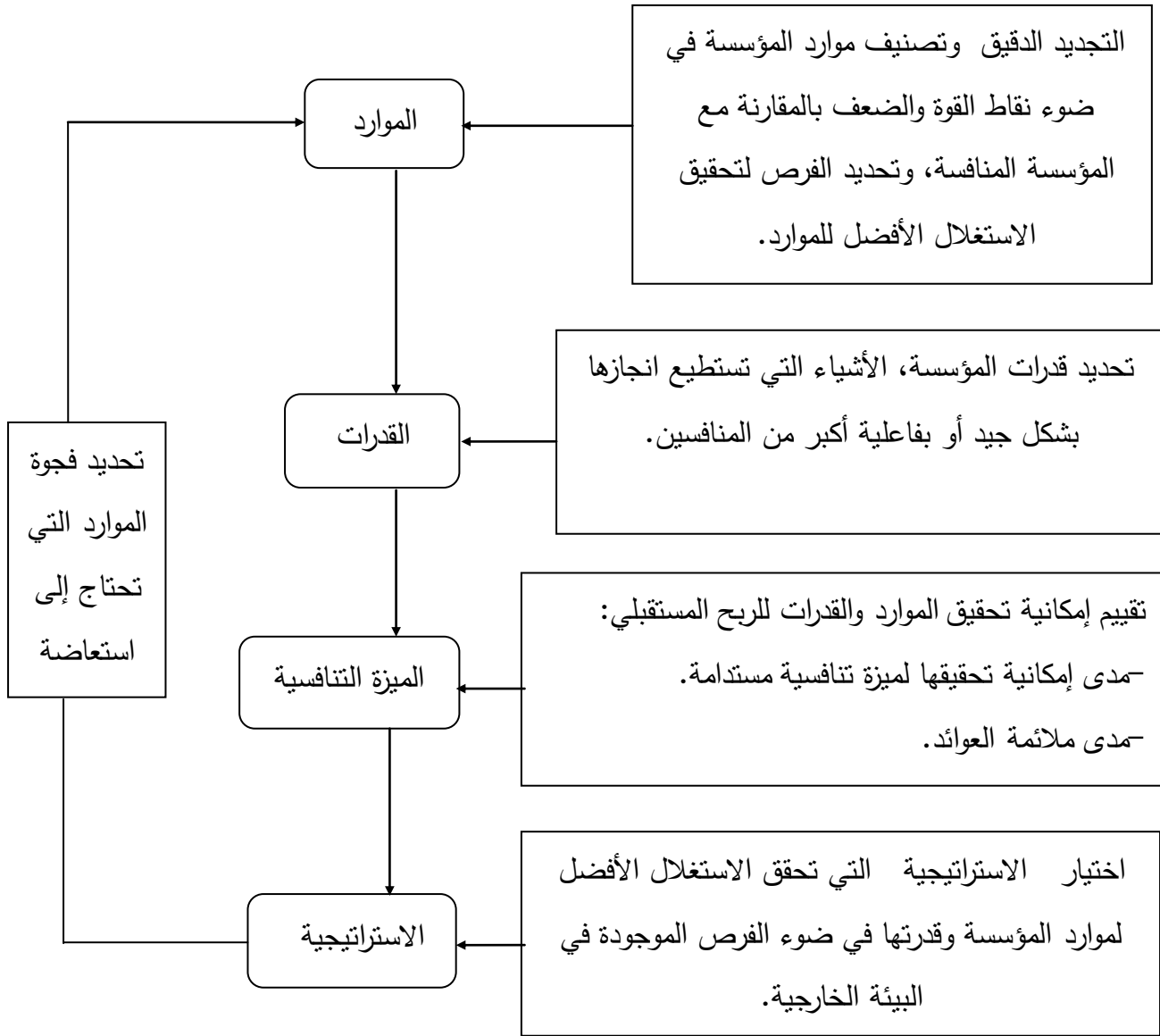
إن خطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف، ومن ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية، حيث يبدأ مسؤولو المؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز خمس خطوات أساسية لتجسيد نظرية الموارد تتمثل في:

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، وتعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها؛

- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الاستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها، لصعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها مدى صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد؛ ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد، ويهدف توزيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الاستراتيجية.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل رقم(05): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد



المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات إدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 118.

خلاصة

من خلال تطرقنا في فصلنا هذا إلى نظرة مختصرة حول المعرفة وإدارة المعرفة، الأداء الإنتاجي، نستخلص إلى أن المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها وزمن قيامها (ماضيا، حاضرا) تعتمد على المعرفة والتي يمكن أن يكون مصدرها داخليا بمعنى يتم إنشائها داخل حدود المؤسسة، او خارجيا بمعنى الحصول عليها خارج حدود المؤسسة، حيث تتم الاستفادة منها بثتى الطرق الممكنة، وذلك عن طريق تطويرها وتنميتها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أما بالنسبة للأداء بصفة عامة والأداء الإنتاجي بصفة خاصة من أهم الموضوعات المحددة لتطور المؤسسة الاقتصادية، كونه يعتبر الأداء الإنتاجي أحد مؤشرات نجاح المؤسسة حيث يعطيها ميزة ويلعب دورا هاما في تحسين الأعمال والنمو.

الفصل الثاني

-دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج

بوعريش -

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي، سنحاول في هذا الفصل الذي يعبر عن الجانب الميداني للدراسة التي تم إجرائها في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج، للإجابة على تساؤلات البحث من خلال تحليل محاور الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم دراستها وتحليلها وتفسيرها، مستعينين في ذلك ببرنامج spss22 وتفسير النتائج في إطار اختبار فرضيات الدراسة والخروج بجملته من الاقتراحات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث الدراسة ووصف خصائصها

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

بعد تطرقنا للجانب النظري بمفهوم كل من إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي، والمزايا الناجمة إثر تبني هذا الأخير، سنقوم في هذا المبحث بإسقاط الجانب النظري وما جاء فيه على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرو منزلية وهي مؤسسة كوندور التابعة لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج، وسنحاول التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في هذه المؤسسة والمزايا التنافسية المكتسبة في ظل تبنيها لهذا الأخير وذلك من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً: عرض المؤسسة¹

"كوندور" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، كانت تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الانجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". "والآن أصبحت تدعى كوندور الكترونيكس CONDOR ELECTRONICS- SPA وأصبحت شركة ذات أسهم، رمز العلامة: Condor تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على 06 مؤسسات صناعية وهي:

- 1- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.
- 2- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.
- 3- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- 4- مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.
- 5- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته .
- 6- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003 مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج، يقدر رأسمالها 2450.000.000 دج وتقدر مساحتها

¹ مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الإجمالية ب 89700 م² منها المغطاة 37178 م²، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74 / 2000 المؤرخ في 2/4/2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي SKD وCKD وتنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل أجهزة التلفاز (LCD وLED)، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكومبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ... الخ، وتحثل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني. ومرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم وهي:

1- المرحلة الأولى: الشراء للبيع (Vente en état)

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2- المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

3- المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفكا كليا (Complete Knock Down) CKD

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه .
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل .

4- المرحلة الرابعة:

ركزت هذه المرحلة على عملية الإنتاج وذلك بعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية .

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار " الحياة ابتكار "وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

أ- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

ب- التواجد عبر كامل التراب الوطني .

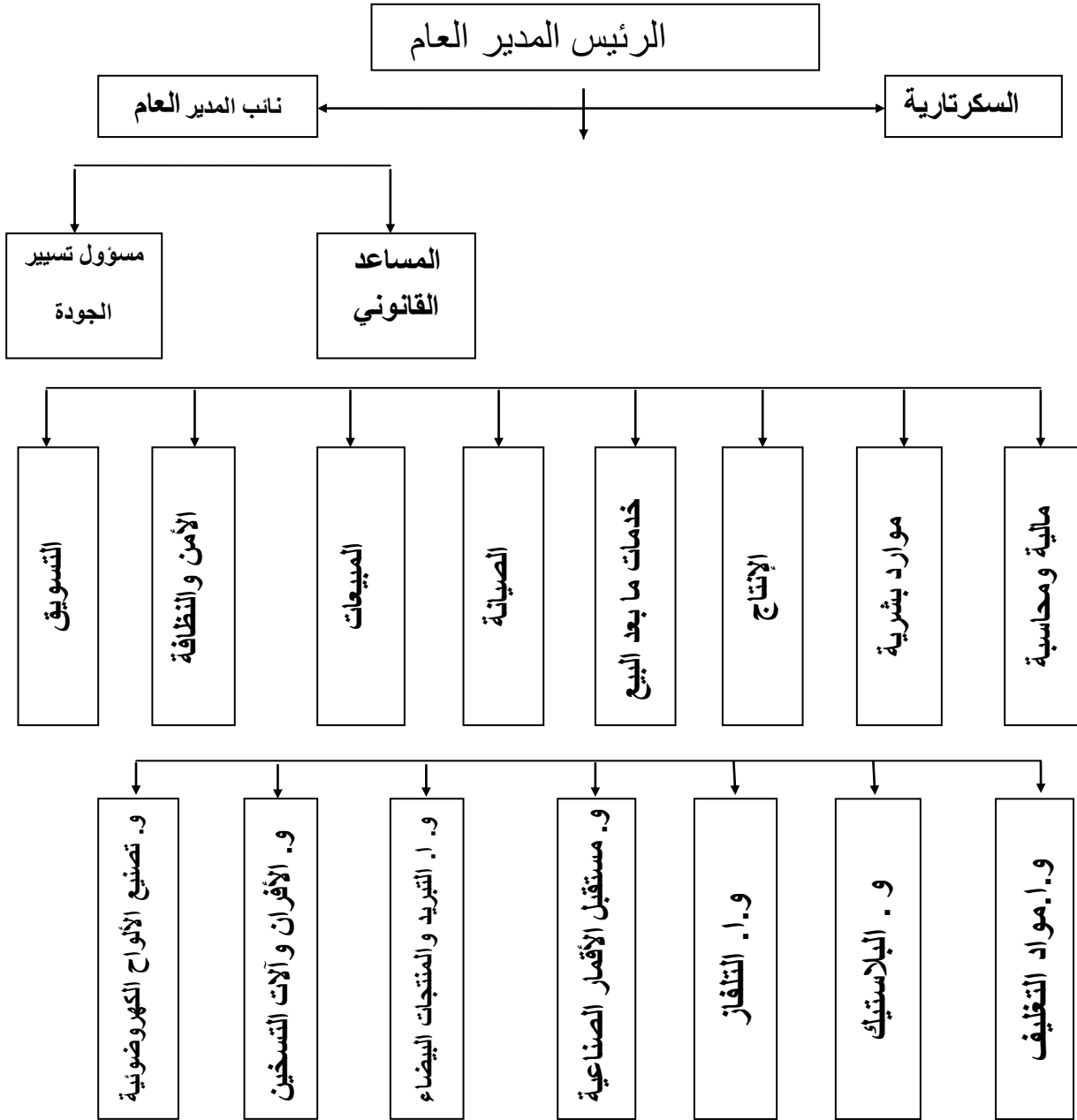
ت- التصدير.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية Condor، والرمز الذي يوجد أمام الكلمة "condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا، والحرف® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



1- المدير العام

مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

2- نائب المدير العام

يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3- السكرتارية

مسؤولية على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

4- نائب المدير العام المكلف بالجودة.

مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة، والقيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح، تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.

5- المساعد القانوني

تتحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة.

6- مديرية الموارد البشرية

تسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم.
- توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة .
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال .

▪ تطبيق مخطط التكوين للعمال.

7- مديرية المحاسبة والمالية.

تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها، متابعة حسابات الخزينة، المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات، وإعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

8- المديرية التجارية

تهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

9- مديرية الوقاية والأمن

تهتم عامة بسلامة وامن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك التعريف بمنهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها عند البداية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تم استخدام المنهج الوصفي فهو لا يهدف إلى فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى الاستنتاجات.

وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل تحديد واقع إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي ومدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإنتاجي لها.

ثانياً: مصادر جمع المعلومات

من أجل بناء الخلفية النظرية وجمع المعلومات من ميدان الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والاطلاع على مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم خصيصاً لهذا الغرض وكان كما يلي:

تصميم الاستبيان: تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيان صمم في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها حيث يعرف بأنه "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، يجري تعبئتها من قبل المحسوب". وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي.
 - عرض الاستبيان على المشرف للأخذ برأيه في مدى ملائمته لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
 - عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمه.
 - إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله للمرة الثالثة حسب ما يناسب الدراسة.
 - توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وبهدف الحصول على البيانات تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): تصميم الاستبيان

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	45	45	05	40
النسبة	%100	%100	%95	%80

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم(02) يتضح لنا أن عدد الاستبيانات الموزعة قدرت ب 45 استبيان، تم استرجاع منها 45 استبيان وبعد عملية الفحص تبين 05 نسخ منهم غير صالحة أي تم رفضها نظرا لعدم اكتمال الأجوبة على أسئلتها، لتتم عملية الدراسة على 40 استبيان أي ما يقدر بنسبة 80%.

المطلب الثاني: تصميم وتحكيم الاستبيان

وفيما يلي نتطرق إلى آلية التي تم بها تصميم الاستمارة، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها.

أولاً: تصميم الاستمارة

من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصل النظري، حيث استعانت الباحثتان بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وصياغتها على شكل عبارات تندرج ضمن أسئلة محددة بالإضافة إلى ببعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث، وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: يحتوي على معلومات شخصية لعينة الدراسة والتي تتعلق ببيانات المبحوثين، حيث تشمل بيانات الأفراد على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: يتكون من محورين أساسيين هما:

يتناول المحور الأول من أهم عمليات إدارة المعرفة، أما المحور الثاني فيتضمن الأداء الإنتاجي.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): أقسام الاستبيان

عدد البنود	محاوِر كل قسم		عنوان القسم	أقسام الاستبيان
	الرقم عنوان المحور			
05	1/1	معلومات شخصية	معلومات شخصية	القسم الأول
22	1/2	عمليات إدارة المعرفة	محاوِر الاستبيان	القسم الثاني
10	2/2	الأداء الإنتاجي		
37	مجموع البنود			

المصدر: إعداد الطالبتان

كما تم الاعتماد على سلم لكارِت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة"، وقد تم إعطاء كل خيار درجة لتتم معالجته إحصائياً على النحو التالي:

الجدول رقم (04): سلم لكارِت الخماسي

1	2	3	4	5	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوزن المرجح

ثانياً: صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين الأساتذة بجامعة المسيلة وكان عددهم 03 أساتذة متخصصين في الموضوع.

_ اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات.

_ حذف ما يرونه غير مناسب.

_ التأكد من سلامة المصطلحات وبساطتها.

وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين لتكون الاستمارة في صورتها النهائية.

ثالثاً: ثبات الاستبيان

حتى نتأكد من ثبات الاستبيان ومحاوره واختبار صلاحيته تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تم توزيع أسئلة الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وبعد استرجاعها ومعالجة الإحصائيات تم تلخيص الجداول الإحصائية في الجداول التالي:

الجدول رقم (05): صدق الاستبيان

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان		
عدد العبارات	القيمة			
07	0,650	المحور الأول: توليد المعرفة	1	محاور الاستبيان
05	0,622	المحور الثاني: تخزين المعرفة	2	
05	0,688	المحور الثالث: تشارك المعرفة	3	
05	0,643	المحور الرابع: تطبيق المعرفة	4	
10	0,644	المحور الخامس: الأداء الإنتاجي	5	
32	0,611	جميع عبارات الاستبيان		

لصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0,643- 0,633) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان مع بلغ 0,611 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية ومكونة من 32 فرد.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في المعالجة:

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي Spss الإصدار 22 لإجراء التحليل وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة درجة التشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار (Independent Samples T-test): لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: وذلك لتحديد الفروق بين استجابات أفراد الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وكذا لاختبار الفرضيات التي تتعلق بأكثر من عينتين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار فرضيات "اثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، تشارك، تطبيق) على الأداء الإنتاجي".

المبحث الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث الدراسة ووصف خصائصها

سيتم تناول من خلال هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطلب الأول، والتطرق إلى خصائص العينة من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة للبحث.

أولاً: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث تحديد واضح لمجتمع الدراسة لان ذلك يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل المجتمع محل الدراسة بالموظفين الإداريين بمؤسسة كوندور مدينة برج بوعرييج.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل العينة من الموظفين الإداريين في المؤسسة، وهي تعبر عن عينة عشوائية عنقودية حيث تم الوقوع على هذا الاختيار بناء على عدة أسباب:
كوننا طالبان(ماستر) مما يعني أن فترة الدراسة قصيرة والمتمثلة في السداسي الثاني، بالإضافة إلى أن هذا النوع من العينات يوفر الجهد والوقت والتكلفة...، كما أن العينة محل الدراسة تمثل مجتمع البحث أفضل تمثيل.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال البيانات العامة المحصلة بالاعتماد على أسئلة الاستبيان.

أولاً: التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الإطارات العاملة لدى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، حيث تم استهداف عون تحكم، عون تنفيذ، إطار وإطار سامي، من خلال توزيع استمارة لكل الإطارات وتم استرجاع 45 استمارة من أصل 45.

ثانياً: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار		
70,0	28	ذكر	الجنس
30,0	12	أنثى	
100,0	40	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22.

يتضح من الجدول أعلاه: أن نسبة الذكور بلغت 70% ونسبة الإناث 30% من إجمالي عينة الدراسة أي يغلب على الأفراد عينة الدراسة الطابع الذكري، وهذه النسب تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة.

توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار		
20,0	8	أقل من 30 سنة	السن
25,0	10	من 30 إلى 39 سنة	
50,0	20	من 40 إلى 49 سنة	
5,0	2	أكثر من 50 سنة	
100,0	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان.

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في فئات العمرية لدى المستجوبين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 20%، أما الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) بنسبة 25%، أما الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 50%، أما الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 5%.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(08): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
2,5	1	تقني سامي	المستوى التعليمي
52,5	21	ليسانس	
25,0	10	مهندس	
20,0	8	ماستر فأكثر	
100,0	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول أعلاه: أن هناك تنوع في أفراد عينة المستوى التعليمي لدى المستجوبين، حيث يتوزعون حسب المتغير المستوى التعليمي بنسبة 2,5% لصالح مستوى تقني سامي، وبنسبة 52,5% لحاملي شهادة ليسانس، وبنسبة 25% لحاملي شهادة مهندس، ولحاملي شهادة ماستر فأكثر بنسبة 20%.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار		
20,0	8	من 5سنوات فأقل	سنوات الخبرة
70,0	28	10_06 سنة	
7,5	3	15_11 سنة	
2,5	1	أكثر من 16سنة	
100,0	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في أفراد عينة سنوات الخبرة، حيث يتوزعون حسب المتغير سنوات الخبرة بنسبة 20,0 % لصالح للإفراد الذين يحزون خبرة مهنية (من 5سنوات فأقل) وبنسبة 70,0%الذين يحزون خبرة مهنية(10_06سنة) وبنسبة7,5% الذين يحزون خبرة مهنية (11_15سنة) بنسبة 2,5% (أكثر من16سنة).

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار		
		عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
2,5	1	عون تحكم	
67,5	27	إطار	
30,0	12	إطار سامي	
100,0	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان

يتضح من الجدول أعلاه أن الإطارات يشكلون أغلبية بنسبة 67,5، بينما يشكل إطار سامي ما يعادل نسبة 30، أما عون تحكم بنسبة 2,5.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه: المحاد، سلبي (غير موافقين) أو ايجابي (موافقين)، أيضا نحاول تحديد مستوى كل متغير (إدارة المعرفة، الأداء الإنتاجي) بالمؤسسة محل الدراسة هل يتوفر بمستوى ضعيف، متوسط، عالي.

✓ لتحديد طول الفئة المجال نستخدم المدى حيث:

المدى = إلى درجة 3 (تمثل: موافق) -أدنى درجة (تمثل: غير موافق)/ عدد المستويات

المدى = $3/(3-1) = 0,6$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

الجدول رقم(11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حسب كل متغير

من 2.33 إلى 3	من 1,66 إلى 2,33	من 01 إلى 1,66	مجال المتوسط الحسابي
عالي	متوسط	ضعيف	درجة الموافقة

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور إدارة المعرفة

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول "عمليات إدارة المعرفة" حيث يتكون هذا البعد من واحد وعشرون عبارة وهي مرقمة في الاستبيان من الرقم 01 حتى الرقم 21، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات عمليات إدارة المعرفة

الترتيب أهمية العبرة	مستوى الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالي	04	0,549	4,18	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريبية للعاملين بهدف توليد أفكاركم ومعرفتكم
عالي	01	0,385	4,18	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية .
عالي	06	0,441	4,10	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير لتوليد معارف جديدة.
عالي	05	0,552	4,05	تضع المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار وتوليد المعرفة
عالي	03	0,316	4,05	تمنحكم المؤسسة التي تعملون فيها فرصة للدراسة وتوسيع معارفكم.
عالي	02	0,226	4,00	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول البيئة التي تعمل بها.
عالي	08	0,417	3,93	تسعى المنظمة للاستفادة من معارف مؤسسات أخرى في إطار التحالفات الإستراتيجية.
عالي		0,16687	3,9688	توليد المعرفة
عالي	01	0,446	4,17	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملية التخزين والاسترجاع للبيانات والمعلومات
عالي	02	0,483	4,15	تستخدم المؤسسة مختلف الوسائل والأدوات لحفظ وحماية الأبحاث والمعارف الخاصة بها.
عالي	03	0,441	4,10	يتم تخزين المعلومات والمعارف بشكل دوري ومستمر .
عالي	04	0,335	4,13	تقوم المؤسسة بتوثيق التجارب والخبرات التي يحوزها الأفراد.
عالي	05	0,316	4,05	تسعى المؤسسة إلى تحديث معارفها باستمرار.
عالي		0,18003	4,1200	تخزين المعرفة
عالي	01	0,474	4,32	تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين الوحدات في مجال التواصل والاستفادة من المعلومات.
عالي	04	0,464	4,20	تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين الوحدات في مجال التواصل والاستفادة من المعلومات.
عالي	05	0,389	4,05	تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
عالي	02	0,225	4,00	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد اجتماعات وندوات.
عالي	03	0,221	3,95	تدعم قاعدة البيانات من المعلومات والمعرفة لدعم نظام

				إدارة المعرفة.
عالي		0,13578	4,1050	تشارك المعرفة
عالي	01	0,423	4,23	يدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عملية التنبؤ واتخاذ القرارات
عالي	02	0,516	4,20	تستخدم المؤسسة إدارة المعرفة والمعلومات في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة بمجال أعمالها
عالي	03	0,335	4,13	توفر المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
عالي	04	0,350	4,07	تسهر المؤسسة على تطبيق المعرفة المكتسبة لدى الأفراد أثناء تأدية عملهم.
عالي	05	0,316	4,05	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة
عالي		0,15941	4,1350	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 22

يوضح الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة عمليات إدارة المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بالنسبة للتوليد بين (4,18-3,39) بمتوسط كلي مقداره (3,9688) وبانحراف معياري مقداره (0,1668) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ايجابية في توليد المعرفة.

اذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "المؤسسة على وضع برامج تدريسية للعاملين بهدف توليد أفكاركم ومعرفتكم" بمتوسط حسابي بلغ (4,18)، وانحراف معياري بلغ (0,549)، فيما حصلت عبارة "تسعى المؤسسة للاستفادة من معارف مؤسسات أخرى في إطار التحالفات الاستراتيجية" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3,93)، وانحراف معياري بلغ (0,417).

يوضح الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن عبارات متعلقة بتخزين المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4,17-4,05) بمتوسط كلي مقداره (4,1200) وانحراف مقداره (0,18003)، على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ايجابية في تخزين المعرفة.

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملية التخزين والاسترجاع للبيانات والمعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (4,17)، وانحراف معياري (0,446)، فيما حصلت

عبارة "تسعى المؤسسة إلى تحديث معارفها باستمرار" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4,05)، وانحراف معياري بلغ (0,316).

يوضح الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن عبارات متعلقة بتشارك المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,95-4,32) بمتوسط كلي مقداره (4,1050) وانحراف مقداره (0,13578)، على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ايجابية في تشارك المعرفة.

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين الوحدات في مجال التواصل والاستفادة من المعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (4,32)، وانحراف معياري (0,474)، فيما حصلت عبارة "تدعم قاعدة البيانات من المعلومات والمعرفة لدعم نظام إدارة المعرفة" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3,95)، وانحراف معياري بلغ (0,221).

يوضح الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن عبارات متعلقة بتطبيق المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4,05-4,23) بمتوسط كلي مقداره (4,1351) وانحراف مقداره (0,15941)، على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على ايجابية في تطبيق المعرفة.

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عملية التنبؤ واتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (4,23)، وانحراف معياري (0,423)، فيما حصلت عبارة "تقوم المؤسسة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية تطبيق الفعال للمعرفة" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4,05)، وانحراف معياري بلغ (0,316).

يبين الجدول أيضا التشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عمليات إدارة المعرفة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "الأداء الإنتاجي"

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني "الأداء الإنتاجي" والذي يمثل المتغير التابع ضمن هذه الدراسة، حيث يتكون هذا المحور من عشر عبارات وهي مرقمة في الاستبيان من الرقم 01 حتى الرقم 10، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء الإنتاجي

الترتيب أهمية العبارة	الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
عالي	08	0,474	4,33	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية للعامل.
عالي	01	0,526	4,32	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة.
عالي	06	0,501	4,18	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التشغيلية.
عالي	07	0,446	4,18	تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية وتكوينية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.
عالي	05	0,362	4,15	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي رغبات كافة الزبائن.
عالي	09	0,304	4,10	تحاول المؤسسة تقليص نسبة المعيب في منتجاتها.
عالي	03	0,417	4,07	تخصص المؤسسة استثمارات مالية في تطوير وإنتاج منتجات جديدة.
عالي	10	0,316	4,05	تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها إلى زبائنها حسب المدة الزمنية المتفق عليها وفي المكان المناسب.
عالي	04	0,453	4,00	تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة في نوعية المنتجات استنادا إلى معلومات ومعارف جديدة.
عالي	02	0,226	4,00	تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء الإنتاجي من خارج المؤسسة.
عالي		0,1479 6	4,1375	الأداء الإنتاجي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 22

يوضح الجدول (13) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الأداء الإنتاجي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4,00-4,33) بمتوسط كلي مقداره (4,1375) وانحراف معياري مقداره (0,14796) على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى وجود درجة عالية من الموافقة على ايجابية متغير الأداء الإنتاجي.

إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقدم المؤسسة تحفيزات مادية للعامل" بمتوسط حسابي بلغ (4,33)، وانحراف معياري بلغ (0,474)، فيما حصلت العبارة " تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء الإنتاجي من خارج المؤسسة" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4,00)، وانحراف معياري بلغ (0,226).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير الأداء الإنتاجي، بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة بنسبة 95 أي بمستوى دلالة 5، وسيتم أولا اختبار مدى إتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد اختبار الأنسب لكل منها، علما أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0,005 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نتائجها سنحاول تحليل وتفسير تلك النتائج التي أسفرت عليها اختبارات الفرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية الأولى

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج.

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريريج من أجل اختبار الفرضية الإحصائية أعلاه، تم استخدام t للعينة الواحدة (one sample T test) لتحليل عمليات إدارة المعرفة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى

العبارة	t	sig
توليد المعرفة	36,717	0,000
تخزين المعرفة	39,347	0,000
تشارك المعرفة	51,471	0,000
تطبيق المعرفة	45,032	0,000
الأداء الإنتاجي	48,624	0,000
عمليات إدارة المعرفة	64,066	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- أن قيمة t المحسوبة لعملية توليد المعرفة تساوي 36,717، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على تطبيق هذه العملية توليد المعرفة.

- أن قيمة t المحسوبة لعملية تخزين المعرفة تساوي 39,347 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على تطبيق هذه العملية.

- أن قيمة t المحسوبة لعملية تشارك المعرفة تساوي 51,471، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على تطبيق هذه العملية.

_ أن قيمة t المحسوبة لعملية تطبيق المعرفة تساوي 45,032، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على تطبيق هذه العملية.

يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): قيمة T المحسوبة والقيمة الاحتمالية لعمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التعليق عن النتيجة
توليد المعرفة	7,391	0,000	رفض فرضية العدم
تخزين المعرفة	17,184	0,000	رفض فرضية العدم
تشارك المعرفة	16,843	0,000	رفض فرضية العدم
تطبيق المعرفة	19,490	0,000	رفض فرضية العدم
الأداء الإنتاجي	22,682	0,000	رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 22

يتضح مما سبق أن قيمة T المحسوبة لمتغير عمليات إدارة المعرفة ولجميع مجالات إدارة المعرفة أكبر من 1,68 الجدولية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000، وهي أقل من 0,005، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ومنه نرفض H_0 ، وقبول H_1 أي تطبق مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج لعمليات إدارة المعرفة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين مستوى الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء مستوى الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

العبارة	T	sig
الأداء الإنتاجي	48,642	0,000

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات 22SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة لمتغير الأداء الإنتاجي أكبر 1,68 الجدولية، و القيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعليه نرفض H1 ونقبل H0 أي يوجد تحسين للأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H1: لا توجد علاقة اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إدارة المعرفة لمؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج وتحسين الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

H0: توجد علاقة اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين إدارة المعرفة لمؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج والأداء وتحسين الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين إبعاد عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة، والمتغير التابع (الأداء الإنتاجي) فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي

البيان	الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل	Erreur standard de estimation خطأ التقدير
1	0,278	0,077	-0,028	0,15005

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات 22SPS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن علاقة الارتباط بين عملية إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي ضعيف حيث يساوي 0,278، كما أن معامل التحديد يساوي 0,077 وهو كذلك ضعيف.

الجدول رقم(18): تحليل الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والأداء الإنتاجي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	SIG
الانحدار	0,066	4	0,016	0,730	0,578
الخطأ	0,788	35	0,023		
الكلي	0,854	39			

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات 22SPS

الجدول رقم(19): المعاملات الاختبار

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	Béta	المحسوبة T قيمة	مستوى دلالة sig
(الثابت)	3,264	0,942		3,464	0,001
توليد المعرفة	0,210	0,158	0,236	1,324	0,194
تخزين المعرفة	-0,016	0,138	-0,020	-0,119	0,906
تشارك المعرفة	-0,078	0,193	-0,072	-0,407	0,687
تطبيق المعرفة	0,104	0,172	0,112	0,605	0,549

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 22

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة T المحسوبة لجميع عمليات إدارة المعرفة أقل من 1,68 الجدولية كما أن مستوى الدلالة أكبر من 0,005، وعليه لا توجد علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، تشارك، تطبيق) على الأداء الإنتاجي مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

كما نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (0,730) وهي أقل من F الجدولية، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,5780 وهو أكبر من مستوى معنوية (0,005)، وعليه نرفض H1، ونقبل H0 لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعريبيج.

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى

H1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.

H0 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.

بالرجوع إلى الجدول رقم(19): نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لعملية توليد المعرفة (1,324) و Sig تساوي 0,1940 وهي أكبر من 0,005 منه نرفض H_0 ونقبل H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن وزيادة أدائها الإنتاجي.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية

- H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية التخزين والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي غالى تحسین وزيادة أدائها الإنتاجي.

- H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية التخزين والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي غالى تحسین وزيادة أدائها الإنتاجي.

بالرجوع إلى الجدول رقم(19): نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لعملية تخزين المعرفة (-0,1190) و Sig (0,9060) تساوي وهي أكبر من 0,005 منه نرفض H_0 ونقبل H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية التخزين والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن وزيادة أدائها الإنتاجي.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

- H_1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تشارك المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسین وزيادة أدائها الإنتاجي.

- H_0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تشارك المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي غالى تحسین وزيادة أدائها الإنتاجي.

بالرجوع إلى الجدول رقم(19): نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لعملية تشارك المعرفة (-0,4070) و Sig (0,6870) تساوي وهي أكبر من 0,005 منه نرفض H_0 ونقبل H_1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تشارك المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن وزيادة أدائها الإنتاجي.

د - اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

- H1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.

- H0 توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي.

بالرجوع إلى الجدول رقم(19): نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لعملية تطبيق المعرفة (0,6050) و Sig (0,5490) تساوي وهي أكبر من 0,005 منه نرفض H 0 ونقبل H1 لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسن وزيادة أدائها الإنتاجي.

خلاصة

بينت الدراسة بشكل عام أن عمليات إدارة المعرفة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب بالمؤسسة محل الدراسة وذلك حسب آراء الموظفين الإداريين أصحاب المؤهلات علمية عالية ولا يوافقون على أنها تطبق فيها مما يعني أنها على مستوى من الفهم لأهمية هذه العمليات فيها، وعليه أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة لا تساهم في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة مما لا يؤدي إلى تحقيق أهدافها وإشباع حاجات العاملين بها بالمقابل.

خاتمة

تم التطرق في هذه الدراسة إلى عمليات إدارة المعرفة، ومدى تأثيرها على الأداء الإنتاجي لمؤسسة كوندور، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، منها نتائج تتعلق بالجانب النظري للدراسة، وأخرى تعلقت بالشق الميداني للدراسة، سنحاول تلخيص هذه النتائج فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

تتمثل في مجمل النتائج المتحصل عليها من الفصل النظري وهي كالآتي:

- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما؛
- إدارة المعرفة هي عملية تم بموجبها تجميع استخدام الخبرات المتراكمة لإضافة قيمة للمؤسسة؛
- عمليات إدارة المعرفة بالمجمل تتمثل في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة؛
- الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام تحقيقها؛
- الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج؛

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

تتمثل في مجمل النتائج المستخلصة من الفصل التطبيقي

- (1) تطبيق مؤسسة كوندور ببرج بوعرريج عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- (2) يوجد تحسين في الأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور بمدينة برج بوعرريج؛
- (3) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور؛
- (4) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها الإنتاجي؛
- (5) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية التوليد والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور؛
- (6) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية التخزين والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور؛
- (7) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تشارك المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور؛

8) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور؛

ثالثاً: الاقتراحات

بالاعتماد على نتائج البحث المتعلق بدراسة إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي خلصنا إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات في الاستفادة من إدارة المعرفة وهي:

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة والاستفادة منها في جميع النواحي وخاصة عمليات إدارة المعرفة؛
- العمل على إزالة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد داخل المؤسسة؛
- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنية إدارة المعرفة؛
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية؛
- عمل الإدارة على مقارنة المعارف المطبقة وما هو مخطط له وفق التغذية العكسية؛
- إنشاء شبكة خارجية (الإكسترنانت) لنقل وتوزيع المعرفة مع مختلف الشركاء.

رابعاً: أفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية"، تبادر إلينا عدة إشكاليات نقدمها لتكون بحوث في المستقبل:

- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- دور إدارة المعرفة في تفعيل حوكمة المؤسسات؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ-الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. ثابت زهير، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
3. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
4. رعد حسن الصرن، نظريات إدارة الأعمال "دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها" درا الرضا للنشر-سوريا - دمشق، 2004.
5. عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، عمان، 2013.
6. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
7. محمد سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
8. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
10. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

ب -المذكرات وأطروحات الجامعية

11. أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-يومي: 13 و14 ديسمبر 2011.

12. أحمد موسى، دراسة تحليلية لمؤشرات الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دون ذكر السنة.

13. إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية، الجامعة الإسلامية بغزة"2010.

14. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة22 و 23 ، نوفمبر 2011 .

ج -المؤتمرات والملتقيات

15. حمزة بعلي، طيب داودي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة ميناء، عنابة، دون ذكر السنة.

16. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، 2010/2011.

17. سلوى محمد الشرفا، " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" جامعة إسلامية غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

18. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة (دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2011/2012.

19. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة-دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك-
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال،
2012/2011.

20. علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعة الخاصة السورية: دراسة ميدانية،
بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي لجمعية المكاتب الأردنية المكاتب ومراكز المعلومات في بيئة
رقمية متغيرة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 29-31/أكتوبر 2013.

د-المجلات

21. حيدر شاكر نوري، تأثير إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة "دراسة تطبيقية في شركة ديالى
العامه للصناعات الكهربائية"، مجلة ديالى /العدد الثامن والأربعون، 2011

22. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات
وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية -العدد6-2012.

23. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات
الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 26-
العدد الثاني -2010.

24. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر،
2009 -2010.

25. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،
جامعة بسكرة، 2001.

26. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية
للتنمية الاقتصادية-عدد 01 ديسمبر 2014

27. الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية
بشركة الاسمنت عين توتة (باتنة)، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 05، 2007.

28. واضح فواز، نوبري مجدي، إدارة المعرفة" أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE.

ثانيا: باللغة الأجنبية

29. A.Khemakhem: La dynamique du contrôle de gestion, éd: Bordas, paris, 2eme Ed

30. Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?",2006

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

32. Jennex , M & Olfman , L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004

33. Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981

34. Marquardt, Michael J, Building the learning, Organization, op, cit

35. Paul Wasserman, Measurement and Evaluation of Organizational Performance, Cornell university 1959

36. Wiig, Karl M.(1993) knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People Organization Create, Represent and Use Knowledge, USA, Schema Press.

37. Wiig, Karl M.(1993) knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People Organization Create, Represent and Use Knowledge, USA, Schema Press p 53.

38. Yves Simon et Patrichejoffre, encyclopédie de gestion, 2eme édition, Economica, 1997.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed BOUDIAF - M'sila

Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بو عريرج-

في إطار إعداد رسالة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية"، ويسرني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان والإجابة عليه بكل صراحة وموضوعية، وهذا لغرض البحث في المشكلة المطروحة والوصول إلى نتائج لها.

مع العلم بأن المعلومات تبقى سرية وفي إطار البحث العلمي فقط.

تحت إشراف

د. فراحية العيد

إعداد الطالبتين:

- ديلمي شافية
- صيودة وفاء

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة condor "بمدينة برج بوعريبيج"، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1-الجنس
<input type="checkbox"/>	39-30 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2-العمر:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	40-49 سنة	
<input type="checkbox"/>	تقني سلمي	<input type="checkbox"/>	تقني	3-المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ماستر فأكثر	<input type="checkbox"/>	مهندس	
<input type="checkbox"/>	(6-10) سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	4-سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	(5-11) سنة	
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	5-المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	إطار سلمي			

					تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين الوحدات في مجال التواصل والاستفادة من المعلومات.	تشارك المعرفة
					تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد اجتماعات وندوات.	
					تدعم قاعدة البيانات من المعلومات والمعرفة لدعم نظام إدارة المعرفة.	
					تعتمد المؤسسة على فريق عمل كوسيلة لتبادل الخبرة والمعرفة بين أعضاء المؤسسة.	
					تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.	
					تستخدم المؤسسة إدارة المعرفة والمعلومات في البحوث والدراسات والابتكارات الخاصة بمجال أعمالها.	تطبيق المعرفة
					يدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عملية التنبؤ واتخاذ القرارات.	
					توفر المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	
					تسهر المؤسسة على تطبيق المعرفة المكتسبة لدى الأفراد أثناء تأدية عملهم.	
					تقوم المؤسسة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	

المحور الثاني: أداء المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء مؤسسة كوندور، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الأداء الإنتاجي						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم الأداء الإنتاجي في المؤسسة.					
02	تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء الإنتاجي من خارج المؤسسة					
03	تخصص المؤسسة استثمارات مالية في تطوير وإنتاج منتجات جديدة.					
04	تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة في نوعية المنتجات استنادا إلى معلومات ومعارف جديدة.					
05	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي رغبات كافة الزبائن.					
06	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في حل بعض المشاكل التشغيلية.					
07	تقوم المؤسسة بتوفير دورات تدريبية وتكوينية للعاملين من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.					
08	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية للعامل.					
09	تحاول المؤسسة تقليص نسبة المعيب في منتجاتها.					
10	تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها إلى زبائنها حسب المدة الزمنية المتفق عليها وفي المكان المناسب.					

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الكلية
01	العبد فراحتية	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف - المسيلة.	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	بركاتي الحسين	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف - المسيلة.	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	حوحو مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف - المسيلة.	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (3)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجيدة الأفكار دعم على المؤسسة تعمل والإبداعية	40	4	5	4,18	,385
حول المعلومات بجمع المؤسسة تقوم بها تعمل التي البيئة	40	3	5	4,00	,226
فرصة فيها تعملون التي المؤسسة تمنحكم معارفكم وتوسيع للدراسة	40	3	5	4,05	,316
برامج وضع على المؤسسة تعمل أفكاركم توليد بهدف للعاملين تدريسية ومعرفتكم	40	3	5	4,18	,549
ومعنوية مادية حوافز المؤسسة تضع المعرفة وتوليد والابتكار الإبداع لتشجيع لتوليد والتطوير بالبحث المؤسسة تهتم جديدة معارف	40	3	5	4,10	,441
معارف من للاستفادة المنظمة تسعى التحالفات إطار في أخرى مؤسسات الإستراتيجية	40	3	5	3,93	,417
المعرفة توليد	40	3,63	4,38	3,9688	,16687
الوسائل مختلف المؤسسة تستخدم الأبحاث وحماية لحفظ والأدوات بها الخاصة والمعارف	40	3	5	4,15	,483
الحديثة التكنولوجيا على المؤسسة تعتمد للبيانات والاسترجاع التخزين عملية في والمعلومات	40	3	5	4,17	,446
بشكل والمعارف المعلومات تخزين يتم ومستمر دوري	40	3	5	4,10	,441
معارفها تحديث إلى المؤسسة تسعى باستمرار	40	3	5	4,05	,316
والخبرات التجارب بتوثيق المؤسسة تقوم الأفراد يحوزها التي	40	4	5	4,13	,335
المعرفة تخزين	40	3,80	4,60	4,1200	,18003
الوحدات بين التنسيق إلى المؤسسة تسعى من والاستفادة التواصل مجال في المعلومات	40	4	5	4,32	,474
على المعرفة نشر في المؤسسة تعتمد وندوات اجتماعات عقد	40	3	5	4,00	,226
المعلومات من البيانات قاعدة تدعم المعرفة إدارة نظام لدعم والمعرفة	40	3	4	3,95	,221
كوسيلة عمل فريق على المؤسسة تعتمد أعضاء بين والمعرفة الخبرة لتبادل المؤسسة	40	3	5	4,20	,464

متاحة المعرفة جعل على المؤسسة تعمل					
المستويات مختلف وفي العاملين لجميع	40	3	5	4,05	,389
المؤسسة في الإدارية					
المعرفة بتشارك	40	3,80	4,20	4,1050	,13578
المعرفة إدارة المؤسسة تستخدم					
والدراسات البحوث في والمعلومات	40	3	5	4,20	,516
أعمالها بمجال الخاصة والابتكارات					
المؤسسة في المعرفة إدارة تطبيق يدعم	40	4	5	4,23	,423
القرارات واتخاذ التنبؤ عملية					
المعرفة تطبيق مستلزمات المؤسسة توفر	40	4	5	4,13	,335
والبشرية المادية					
المعرفة تطبيق على المؤسسة تسهر	40	3	5	4,07	,350
عملهم تأدية أثناء الأفراد لدى المكتسبة					
تدعم منظمة ثقافة بنشر المؤسسة تقوم	40	3	5	4,05	,316
للمعرفة الفعال التطبيق عملية					
المعرفة بتطبيق	40	3,60	4,40	4,1350	,15941
N valide (liste)	40				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء لتقييم دقيقة واضحة مقاييس توجد	40	3	5	4,32	,526
المؤسسة في الإنتاجي					
الإنتاجي الأداء تقييم على المؤسسة تعتمد	40	3	5	4,00	,226
المؤسسة خارج من					
في مالية استثمارات المؤسسة تخصص	40	3	5	4,07	,417
جديدة منتجات وإنتاج تطوير					
في مستمرة بتحسينات المؤسسة تقوم	40	3	5	4,00	,453
معلومات إلى استنادا المنتجات نوعية					
جديدة ومعارف					
تلبى منتجات بتصميم المؤسسة تقوم	40	4	5	4,15	,362
الزبائن كافة رغبات					
حل في العاملين بإشراك المؤسسة تقوم	40	3	5	4,18	,501
التسييرية المشاكل بعض					
تدريبية دورات بتوفير المؤسسة تقوم	40	3	5	4,18	,446
مهاراتهم تنمية أجل من للعاملين وتكوينية					
الفكرية وقدراتهم					
للعامل مادية تحفيزات المؤسسة تقدم	40	4	5	4,33	,474
في المعيب نسبة تقليص المؤسسة تحاول	40	4	5	4,10	,304
منتجاتها					
إلى منتجاتها بإيصال المؤسسة تقوم	40	3	5	4,05	,316
عليها المتفق الزمنية المدة حسب زبائنها					
المناسب المكان وفي					
الإنتاجي.الأداء	40	3,80	4,40	4,1375	,14796
N valide (liste)	40				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,278 ^a	,077	-,028	,15005

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة.تطبيق, المعرفة.تخزين, المعرفة.تشارك, المعرفة.توليد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,066	4	,016	,730	,578 ^b
	Résidus	,788	35	,023		
	Total	,854	39			

a. Variable dépendante : الانتاجي.الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة.تطبيق, المعرفة.تخزين, المعرفة.تشارك, المعرفة.توليد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,264	,942		3,464	,001
	المعرفة.توليد	,210	,158	,236	1,324	,194
	المعرفة.تخزين	-,016	,138	-,020	-,119	,906
	المعرفة.تشارك	-,078	,193	-,072	-,407	,687
	المعرفة.تطبيق	,104	,172	,112	,605	,549

a. Variable dépendante : الانتاجي.الاداء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المعرفة توليد	20,5797	,228	,508	,650
المعرفة تخزين	20,4284	,248	,314	,722
المعرفة تشارك	20,4434	,265	,386	,688
المعرفة تطبيق	20,4134	,231	,529	,643
الانتاجي الاداء	20,4109	,285	,189	,744
xy	20,4663	,228	,953	,561

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعرفة توليد	36,717	39	,000	,96875	,9154	1,0221
المعرفة تخزين	39,347	39	,000	1,12000	1,0624	1,1776
المعرفة تشارك	51,471	39	,000	1,10500	1,0616	1,1484
المعرفة تطبيق	45,032	39	,000	1,13500	1,0840	1,1860
xy	64,066	39	,000	1,08219	1,0480	1,1164

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الانتاجي الاداء	48,624	39	,000	1,13750	1,0902	1,1848

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الانتاجي الاداء	48,624	39	,000	1,13750	1,0902	1,1848
xy	64,066	39	,000	1,08219	1,0480	1,1164

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة، ومدى تأثيرها على الأداء الإنتاجي لمؤسسة كوندور ببرج بوعرريج، ومن أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم موضوع البحث وتوزيعه على عينة من موظفي المؤسسة، وبعد التحليل باستخدام الأدوات الإحصائية وبرنامج التحليل الإحصائي spss 22، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ تطبيق مؤسسة كوندور ببرج بوعرريج عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، كما توصلت الدراسة أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات تطبيق المعرفة والأداء الإنتاجي في مؤسسة كوندور، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة والاستفادة منها في جميع النواحي وخاصة في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، الأداء الإنتاجي، المؤسسات الاقتصادية.

Abstract

The aim of the study was to identify knowledge management processes and the extent of their impact on production performance Condor for electronics organization(city bordj bouariridj) . and for testing the research hypothesis the questionnaire was designed in a manner suitable to the subject of research and distributed to a sample of the staff of the organization And after analysis using statistical tools and statistical analysis program spss22 we reached to a some results . the most important was that the Condor for electronics applied the knowledge management processes inside the organisation Also the study reached to that there is no relationship with the effect of significant statistical between operations management of knowledge and performance productive of the Condor organisation And study recommended the need attention to the management of knowledge and the need to take advantage of them in all respects and especially in improving the performance productive organizations economic.

Key Words: knowledge management processes, Performance productive , Economic organisations