



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

براهيم نوال

إعداد الطلبة:

سايفي حفصية

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَاداً لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ
الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَداً﴾

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿الْعُلَمَاءُ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ
وَإِنَّمَا الْعُلَمَاءُ لَمْ يُورَثُوا مَالاً وَإِنَّمَا وَرِثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ
بِحِظٍّ وَافِرٍ﴾

صدق رسول الله

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العقل

وهدانا سبيل العلم والمعرفي وبعد:

أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة:

براهيمي نوال

على كل ما قدمته لي من مساعدة والنصائح طوال إنجاز المذكرة

كما أقدم بالشكر والتقدير إلى موظفي شركة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة

الذين قدموا لي العون الكبير والجهد السديد وتسهيل لنا مجريات عملنا.

وبالغ الشكر وفائق التقدير والامتنان لمناقشي هذه الدراسة

وإلى جميع أعضاء قسم علوم التسيير من أساتذة وموظفين

أهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدرته أتممت

هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:

من تعبت لأجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه، أهديها وأفديها بعمري

أمي

إلى من رباني لأقتدي بنصائحه وكان لي سندا وعطاء

أبي

إلى سندي في الحياة أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجة أخي وبناته وأزواجي أخواتي

إلى جميع الأهل صغيرا وكبيرا وإلى أقرب الناس إلى قلبي

إلى رفقة الدرب والمشوار صديقتي زملائي الكرام

بالأخص لطيفة-يمينة-إيمان-هدى

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيشه تغييرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن التكنولوجيا المتطورة والعقول البشرية التي تقودها، وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها "مصدر المعرفة" التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري، وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة التي وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات وأصبحت موضوع الساعة في مختلف قطاع الأعمال، من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء مؤسسات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المؤسسات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل رفع مستوى أداء وتحقيق الأهداف.

إن أساس نجاح إدارة المؤسسات يعتمد على تطبيق إدارة المعرفة، مما يحتم عليها ضرورة تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التي تساهم في توليد وربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة وتطبيقها وحسن الاستفادة منها، وهي عنصر هام وضروري للمؤسسات ولها دور أساسي في تحسين الأداء وتحقق أهداف، تسعى العديد من المؤسسات إلى تطبيقها.

لذا ارتأينا إجراء دراسة نقف من خلالها على أثر إدارة المعرفة على الأداء في مؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

1 - إشكالية الدراسة: يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: **ما هو أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسي؟**

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

☞ هل تؤثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية؟

☞ هل تؤثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن؟

☞ هل تؤثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو؟

2 - فرضيات الدراسة:

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء المؤسسي؟
وتتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية؛

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا الزبائن؛

☞ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو.

3 - أهمية الدراسة: يكتسي البحث أهميته من خلال النقاط الأساسية التالية:

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها؛

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة لإنجاح المؤسسة من خلال استخدامها؛

- وجود فجوة معرفية في تبني هذا المنهج الإداري الحديث، وتهيئة مستلزمات تطبيقه، وحسن استغلاله.

4 - أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري حول المعرفة وإدارة المعرفة والتعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على مكونات

أداء الرئيسية (محور المالي، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)؛

- التوصل إلى نتائج عن أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؛

- إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المؤسسة الحديثة.

5 - المنهج المتبع: للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يقوم على

وصف وتشخيص موضوع البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها لإثبات النتائج الخاصة فيما يتعلق بالجانب

التطبيقي، وسنعمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام SPSS

ومؤشرات تدعم البحث لتفريغ والتحليل.

6 - حدود الدراسة: قمنا بإنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

- الحدود المكائنية: لقد تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة محلا للدراسة الميدانية،

كعينة من المؤسسات، كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما أنها تعد من بين المؤسسات المحلية

التي كثيرا ما تساعد في إجراء مثل هذه الدراسات.

- الحدود الزمنية: إن المدة التي سوف يتم فيها الدراسة وعملية توزيع الاستثمارة والقيام بجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة ستكون خلال السنة الجامعية 2012/2013.

7 - هيكل البحث: تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول حيث:

- الفصل الأول: تحت عنوان الإطار العام لإدارة المعرفة وهو بدوره مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث

الأول "ماهية المعرفة" يشمل تعريف، خصائص، أنواع ومصادر المعرفة، أما المبحث الثاني " ماهية إدارة

المعرفة " ويشمل تعريف إدارة المعرفة، عناصرها، أهميتها وأهدافها، عمليات إدارة المعرفة، في حين

المبحث الثالث تضمن إدارة المعرفة: متطلبات، نماذج، إستراتيجيات

- الفصل الثاني: تحت عنوان " الأداء المؤسسي" حيث قسم إلى مبحثين، تضمن المبحث الأول "ماهية

الأداء" ويشمل مفهوم الأداء، أنواعه، مقاييسه، ومعايير، والمبحث الثاني "أساسيات حول الأداء المؤسسي"

تضمن: تقييم الأداء، إدارة الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء، وتأثير إدارة المعرفة على أداء

المؤسسة.

- الفصل الثالث: الذي تطرقنا فيه إلى دراسة ميدانية التي أنجزت في مؤسسة صناعة الكوابل فرع

جنرال كابل " بسكرة" وتم التطرق فيه إلى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

8 - نموذج الدراسة: في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج

المقترح للدراسة الذي يبين وجود متغيرين هما المتغير المستقل إدارة المعرفة والذي يتضمن العمليات

الجوهرية لإدارة المعرفة (التوليد، الخزن، التوزيع، تطبيق)، والمتغير التابع الأداء المؤسسي الذي تم قياسه

بالاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن الثلاثة (العمليات الداخلية، الزبائن، التعلم والنمو). وقد تم

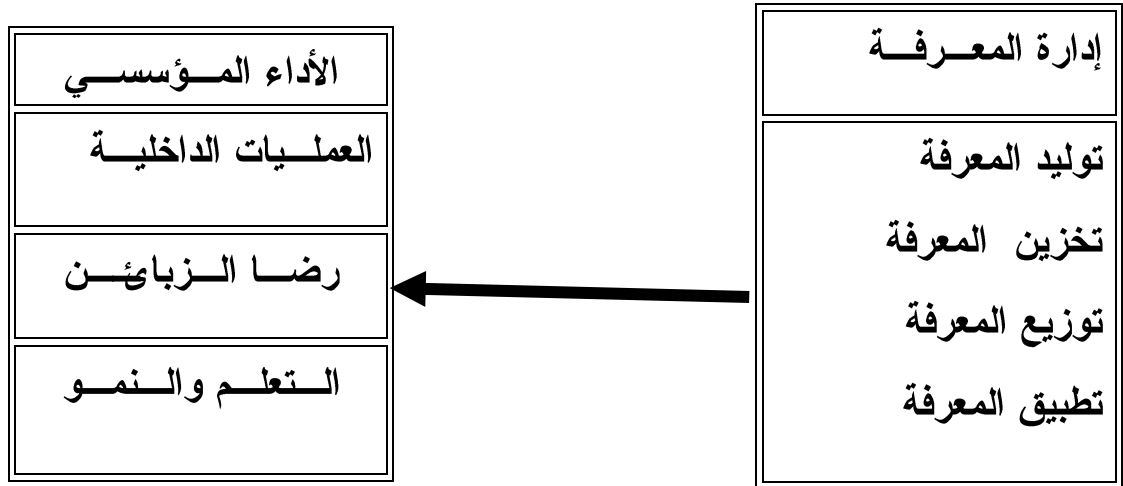
استبعاد المحور المالي في الاستبيان نظرا لعدم التمكن من الحصول على البيانات من جهة والصعوبة وإن لو

تكن استحالة تحديد أثر إدارة المعرفة في معدلات العائد على حق الملكية ومعدلات النمو من جهة أخرى،

وعلمنا أن المتغيرات الثلاثة تعكس مستوى الأداء وذات تأثير في المحور المالي إيجابا أو سلبا، والشكل

الحوالي يعكس أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة:

الشكل رقم(1): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

9- الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة أساساً مهماً تبنى عليه الدراسات اللاحقة ومصدراً غنياً لإثراء البحوث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات، ومن هذه الدراسات نذكر مايلي:

« دراسة: عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2012. هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء؛
- الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وممارساتها وتطبيقها وأثرها على مستوى الأداء؛
- تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، لاسيما رئاسة مجلس الوزراء.

خلصت الدراسة إلى:

- ضعف مستوى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء؛
- ضعف مستوى أداء مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء؛

توصيات الدراسة

- إعادة بناء الموظف الحكومي باعتبار رأس مال فكري، أساس النجاح المؤسسي؛

- إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، وضمان فاعلية الدور الرقابي ونظام التحفيز والمكافآت؛

- الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية؛

- اعتماد إستراتيجية إدارة المعرفة كمنهجية عملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

«دراسة: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وتميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2011. هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها؛

- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء في الكليات؛

- التعرف على مدى تطبيق الكليات لعمليات إدارة المعرفة.

خلصت الدراسة إلى:

- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات للعاملين وتشجعهم على

حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم؛

- توفر الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة والأجهزة والبرمجيات اللازمة

التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات في الوقت المناسب؛

- يوجد لدى العاملين إدراك لأهمية المعرفة؛

- لا تتوافر لدى الكليات التقنية المتوسطة خطة إستراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة ولا تعتمد على

مقاييس ومعايير واضحة تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة فيها.

توصيات الدراسة:

- إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة؛

- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات؛

-حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملين وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ
بآرائهم.

← دراسة: فريدة زيني، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على
الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس الدولي حول: رأس المال
الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف-
الجزائر في 13-14 ديسمبر 2011.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق؛
- تحديد أثر العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة على أداء المؤسسة (محور العمليات الداخلية، محور
الزبائن، محور التعلم والنمو).

خلصت الدراسة إلى:

- توفر إدارة المعرفة قدرات واسعة لمؤسسات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع؛
- تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء؛

توصيات الدراسة:

- إعطاء أهمية أكبر من الإدارات العليا في مؤسسات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية
الموارد البشرية لديها ومستوى أداءها العام؛
 - استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- ← دراسة: 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
2، دمشق - سورية، 2010.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق وأثر كل منها في مكونات الأداء
الرئيسي من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو؛

- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة وفي رفع كفاءة أداء المؤسسات، ومحاولة تعرف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدرتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظريا؛

خلصت الدراسة إلى:

- توفر إدارة المعرفة قدرات واسعة لمؤسسات الأعمال في التميز والتفوق الريادة والإبداع؛
- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية؛
- لا تقوم الشركات وموضع الدراسة بإعطاء قدر كافٍ من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين؛
- تقوم الشركات على ربط وحداتها بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما أنها تستجيب سريعا لتغيرات التقنية؛
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء.

توصيات الدراسة:

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام؛
- ← استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية، واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة وإنشاء وحدات بحثية؛
- ← دراسة: ربا عاصم صادق الجعبري، واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؛
- تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

خلصت الدراسة إلى:

- واقع إدارة المعرفة منخفض إلا أن إدراك أبعاد مفهوم إدارة المعرفة كبير لدى الإداريين؛

- برغم انخفاض واقع إدارة المعرفة وعدم وجود إطار تنظيمي واضح إلا أن الإداريين يمارسون عمليات إدارة المعرفة بشكل متوسط؛

- وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والعمليات الداخلية وتحسين التعلم والنمو من وجهة نظر إداريها.

توصيات الدراسة:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية بما يضمن وجود دائرة مختصة بإدارة المعرفة؛

- إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الإستراتيجية؛

- إنشاء فرق عمل متخصصة تضم موظفين من دوائر الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التدريب التخطيط التطوير تكون مهمتها نشر مفهوم إدارة المعرفة وتخصيص جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل تحسين في الأداء.

◀ دراسة: يسري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد25، بغداد- العراق، 2010.

هدفت الدراسة إلى:

- قياس المعرفة اعتمادا على مكوناتها لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الفندقية وبما يتلائم والتوجهات المستقبلية الحديثة للإدارة الإستراتيجية؛

- تشخيص العلاقة بين مكونات المعرفة لغرض مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة لمؤسسة الأعمال المعاصرة

خلصت الدراسة إلى:

- هناك اهتمام بمكونات إدارة المعرفة ولكن بنسب متفاوتة؛

- كان توجه الفندق نحو استخدام الابتكار متذبذب قياسا بما موجود من معلومات ادارية ونظرية؛

- يوجد علاقة معنوية بين مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين؛

- هناك ابتعاد عن تنفيذ عملية إدارة المعرفة بالشكل المناسب وبخطوطها الصحيحة وتسلسلها.

توصيات الدراسة:

- دعم الفندق لقدرته التنافسية ومكوناته من خلال توليد المعرفة و تخزينها ونشرها وتطبيقها؛

- أهمية قياس إدارة الفندق بإجراء التقييم الدوري لمستوى أداء العاملين لمعرفة نوي الأداء الحسن بغية الوقوف على نقاط اضعف ومعالجتها لتحسين الأداء؛

- العمل على تبادل الخبرات مابين الفندق من خلال التعاون للوصول للأداء الأمثل ونشر الأساليب الثقافية والدورات وإعطائهم برامج توجيه وتوعية ثقافية وأساليب أداء بمستوى جيد؛

- زيادة الإهتمام بإدارة المعرفة وتوجه نحو الابتكار من خلال الموجدات الفكرية وأدائها.

« دراسة: سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن 2008.

هدفت الدراسة إلى:

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلباتها الأداء المؤسسي من حيث المدخل والقياس؛

- تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم؛

- توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

خلصت الدراسة إلى:

- هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

- هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها ورضا المتعاملين.

- هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي.

- هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وكفاءة العمليات الداخلية.

توصيات الدراسة:

- الاهتمام بالعمليات واليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة؛

- الاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات والعصف الذهني وزيادة الإهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

◀ دراسة: محمد تركي البطينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان- الأردن 2007.
هدفت الدراسة إلى:

- تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية.

خلصت الدراسة إلى:

- هناك أثر كل من ثقافة المؤسسة، البيئة المادية للبنية التحتية وعمليات التوليد، توزيع، تطبيق المعرفة على الأداء المؤسسي؛

- هناك أثر كل من ثقافة المؤسسة، البيئة المادية للبنية التحتية وعمليات التوليد، توزيع وتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي؛

- لا يؤثر كل من الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وعمليات تشخيص اكتساب المعرفة على التعلم التنظيمي .

توصيات الدراسة:

- تشجيع الأفراد بالقيام بالمبادرات الفردية ووضع الأهداف؛

- توفير خبراء في مجال المعرفة؛

- تعديل الهيكل التنظيمي وتوفير تكنولوجيا المعلومات؛

- الاهتمام بعمليات التشخيص واكتساب وتخزين المعرفة.

◀ دراسة: توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق- سوريا، 2006.
هدفت الدراسة إلى:

- إزالة الغموض حول مفاهيم إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهميتهما للمؤسسات الصناعية والإسهام في التأطير مفاهيمي لهما؛

- تحديد التكامل والعلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة وقياس أثر تكاملهما في أداء المؤسسات؛

- تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن إتباعها، للاستفادة من تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق تحسين الأداء؛
- تقديم مقترحات تساعد الشركات الصناعية على تحسين أدائها، من خلال الاستفادة من تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة، بما يضمن الوصول إلى مراكز التفوق والريادة.

خلصت الدراسة إلى:

- وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة؛
- وجود أثر معنوي لتكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة في الأداء.

توصيات الدراسة:

- إزالة الغموض حول إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأهمية تكاملهما؛
- تلافى أوجه القصور التي رافقت التطبيق.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا أثر إدارة المعرفة على

الأداء المؤسسي، والبالغ عددها تسعة دراسات (9)، أجريت بين الأعوام (من 2006 إلى 2012)، وتناولنا فيها إدارة المعرفة والأداء معا، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المعرفة من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في قطاع الدراسة الميدانية.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في محاور المتغير التابع، ما عدا دراسة كل من (نضال، فريدة، فارس، سوزان) الذي قسموا محاور الأداء معتمدين على بطاقة الأداء المتوازن.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأبعاد التي تم من خلالها دراسة الأثر بين متغيري البحث.

- بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والإطلاع النتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها استفدنا من إثراء الجانب النظري، تصميم أداة الدراسة، واستفادة من النتائج والتوصيات في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

تمهيـد:

يتميز هذا العصر الحديث بالتطورات السريعة والاختراعات والابتكارات المتوالية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وهذا بسبب التطور التكنولوجي الذي أحدث عدة تغيرات جذرية في مختلف مجالات العمل الإنساني خاصة في إدارة الأعمال، مما أدى إلى ظهور عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة وتخمة المعلومات عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها. وأصبحت المعرفة المفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذا المؤسسات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي أي أنها أهم الموارد لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح، وهنا يظهر الدور الكبير والأهمية البالغة لإدارة المعرفة.

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المؤسسات. وتعد المعرفة مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها فالمعرفة هي الأكثر قوة على توليد الأشياء

وفي هذا الفصل سنقدم الإطار العام لإدارة المعرفة ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذه

الإدارة، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

I-1- ماهية المعرفة

I-2- ماهية إدارة المعرفة

I-3- إدارة المعرفة: متطلبات، نماذج، استراتيجيات

I-1-1- ماهية المعرفة: إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للتميز. فهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية حتى من رأس المال المادي. ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المعرفة، خصائصها، وأنواعها مصادرها.

I-1-1- تعريف المعرفة: إن عصر الذي نعيشه زاد من أهمية وحجم المعلومات، وهذا ما أدى إلى حصول خلط في تحديد المفاهيم المرتبطة بالمعرفة، ولذلك سنحاول توضيح كل منها في النقاط التالية:

1 - البيانات (Data): هي "مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها"¹، والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل والشرح والتي إذا ما فوزت وصنفت ورتبت ونظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات"².

2 - المعلومات: (Information): تعرف بأنها "بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى مفيد لمستخدميها"³.

وتعرف أيضا على أنها "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي بيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية"⁴.

كذلك تعرف المعلومات بأنها "رسالة في شكل وثيقة، رسالة لها مرسل ومستقبل، وهي المعنى المؤثر الذي يؤدي إلى تغيير في سلوك المستقبل. كما يقول دراكر فإن المعلومات هي التي تصنع تمايزا وللمعلومات معنى وهدف"⁵.

3 المعرفة (knowledge): لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة لكل حسب توجيهاته وميولاته منها:

¹ - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006، ص43.
² - إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص24.
³ - أحمد حسني علي حسني، نظم المعلومات الإدارية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006، ص25.
⁴ - عيسى عيسى عفاين، تكنولوجيا المعلومات (دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية)، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد12، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2006، ص269.
⁵ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص214.

◀ المعرفة هي " درجة أعلى من درجة المعلومات وتشمل عملية فهم وتقييم المعلومات وتحويلها إلى مهارات وخبرات"¹.

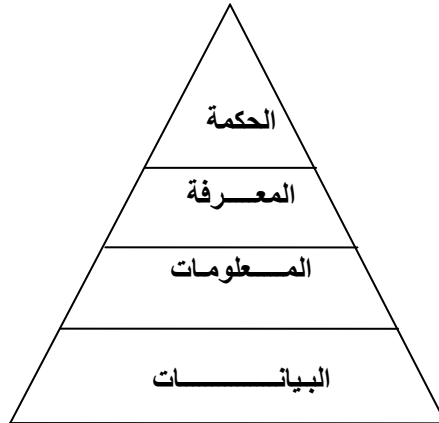
◀ المعرفة هي "عبرة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات"².

◀ كما تعرف بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"³.

مما سبق يمكن أن نضع تعريفا للمعرفة هي "المعلومات التي تعرف وبفهم وتذكر من خلال القدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد أو المؤسسة والتي تقود إلى الاستخدام الصحيح لها في النشاطات والقرارات"

وبعد تعريفنا للبيانات والمعلومات والمعرفة تمييزنا لهذه المصطلحات الثلاثة وحتى نتضح الفكرة أكثر لابد من الإشارة إلى هرم المعرفة أو الهرم المعرفي:

الشكل رقم (I-1): هرم المعرفة



المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات إدارية، ط3، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص404.

1- مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارة التربية والتعليم للبنين ، من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2008، ص29.

2- غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة (دراسة استعراضية تحليلية)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، عمان-الأردن، 26-28 أبريل 2004.

3- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص25.

هرم المعرفة هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات والتي تشكل قاعدة الهرم وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم¹. وهي أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة لحكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة²، وانطلاقاً من تعريفنا للبيانات والمعلومات والمعرفة فنجد أن هناك علاقة بين هذه المصطلحات هي³:

البيانات هي مدخلات يتم معالجتها للحصول على مخرجات، تتمثل في المعلومات التي هي بدورها تعتبر مادة أولية لتكوين المعرفة، وعليه فالبيانات هي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر، وبينما المعلومات هي تحليل البيانات واستخراج معاني أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط البيانات ببعضها البعض، أو مقارنتها لفترات مختلفة أو المِ وسرات مختلفة ثم المعرفة هي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار.

1.1-2- خصائص المعرفة: إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تتطلب الفهم الواضح والعميق لها وخصائصها.

- ◀ **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج⁴؛
- ◀ **قابلية للموت والاندثار:** وتشير إلى المعرفة الساكنة الموجودة بين طيات الكتب والموضوعات على الرفوف أو موجودة في عقول من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت لموتهم⁵؛
- ◀ **إمكانية امتلاك المعرفة:** بمعدلات التعليم العالي، والمؤسسات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعارف التي تمتلكها براءات اختراع تتمتع بالحماية القانونية⁶؛

¹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها) من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة التربية والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص39.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص69.

³ - موسي عبد الناصر، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، مارس 2011.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص93.

⁵ - علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس-فلسطين 2010، ص21.

⁶ - الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر 2012.

- ◀ إمكانية تخزين المعرفة: وهذا الخزن كان على الورق، الأشرطة والآلة على وسائل خزن الكترونية¹؛
 - ◀ المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المؤسسة هي صريحة، إذ هناك الكثير من المعارف التنظيمية يحتفظ بها في شكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كالإمكانات الذهنية القابلة للتحويل إلى معرفة صريحة²؛
 - ◀ إمكانية تصنيف المعرفة: وتصنف حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والصريحة... الخ³.
- وإلى جانب ما تم ذكره سابقاً هناك خصائص أخرى تتميز بها المعرفة يمكن إيجازها فيما يلي⁴:
- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد من الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
 - البحث في الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظاهرة حتى يمكن التحكم فيها بنحو أفضل؛
 - الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، الحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة إلى الانتقال إلى الجميع، واليقيني لا تعني الثبات وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.

¹ - ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص 46.

² - أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2006، ص 25.

³ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 94.

⁴ - داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة (دراسة حالة مخبر الإعلام الآلي بجامعة بسكرة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2010-2011، ص 20.

I.1-3- أنواع المعرفة : لقد أوضحنا فيما سبق أن من خصائص المعرفة إمكانية تصنيفها إلى عدة أنواع ومن بين هذه الأنواع نذكر مايلي:

1- تصنف المعرفة إلى خمس أنواع وهي:¹

◀ معرفة ماذا: هي أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛

◀ معرفة كيف: هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة؛

◀ معرفة لماذا: هي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛

◀ معرفة أين: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛

◀ معرفة متى: هي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

2 - كما يوجد تصنيف آخر للمعرفة وهو:

◀ المعرفة الجوهريّة: وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل

الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة

المدى رغم إن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول

إليها²؛

◀ المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة

تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف

عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز

في شريحة سوقية³؛

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص42.

² - موسى رحمانى، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة ، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيّزة الجديدة والتحدّي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005.

³ - فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعّالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 25/23 أفريل 2005.

◀ **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتتميز بشكل كبير عن منافسيها ، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعاتها¹.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوما فيما يصنف اليوم معرفة ابتكاريه قد يكون غداً معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المؤسسة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعارف التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية².

3- تصنيف المعرفة إلى نوعين هما أكثر التصنيفات استخداما معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية

◀ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الناس والمعروف مستودعها، ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين³؛

◀ **المعرفة الضمنية:** تشير إلى المعرفة الشخصية وهي جزءا من الخبرات والمهارات الفردية وتشمل العوامل الغير ملموسة مثل الاعتقادات والقيم وليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين بسهولة⁴، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة⁵.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004، ص390.

² - غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية لدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان- الأردن، 2004، ص35.

³ - حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 25-27 أبريل 2005.

⁴ - Todd Groff, Thomas Jones, **Introduction to knowledge management: KM in Business**, Butterworth Heinemann Boston- America, 2003, p3.

⁵ - يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-28 أبريل 2004.

I.1-4- مصادر المعرفة: إن المعرفة لم تأتي من فراغ بل تتولد عن مصادر معينة التي تعد تلك المصادر المنبع الأساسي لها، حيث يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية

1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة

الضمنية على مؤهلات وخبرات الأفراد العاملين ومعتقداتهم، واختراعاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي نفس الوقت قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة¹. ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، الحوار، العمليات الداخلية المكتبات الإلكترونية، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية²، وهناك ثلاث أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية هم:³

◀ **إستراتيجيو المعرفة:** وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق

وفجوة المعرفة التنافسية، ويعيدون تقييم المؤسسة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي؛

◀ **مهنيو المعرفة:** وهي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابه

بالمهنية الفاعلة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة؛

◀ **عاملو المعرفة:** وهم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ ما يطلبه مهنيو

المعرفة.

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه

المصادر المشاركة في المؤتمرات العلمية والمجلات ومتابعة الصحف والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية، وجمع معلومات والبيانات عن المنافسون لها والموردون والزبائن والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإقامة مشاريع مشتركة وغيرها من المصادر⁴، والبيئة الخارجية أصبحت تتنافس على أساس المعرفة بوصفها أصل من أصول المؤسسة

¹- نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق- سوريا، 2007، ص87.

²- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص46.

³- ليلي محمد حسني، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة طائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، كلية التربية، جامعة طائف، 2012، ص108.

⁴- نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص87-88.

ويعتبر أطراف البيئة الخارجية مصدراً أساسياً لمعرفة متجددة وضرورية للتعرف على الفرص والتهديدات ولإنشاء القيمة، بما يجعلها مصدراً فعالاً للميزة التنافسية¹.

2.I- ماهية إدارة المعرفة: بعدما أدركت الم مؤسسة بأن المعرفة هي العامل الأساسي الذي يحقق لها أداء

متميز بدأت تركز عليها وأخذت تبحث عن كيفية إدارة هذه المعرفة للمحافظة على تميزها عن بقية المؤسسات، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف إدارة المعرفة، عناصرها، أهميتها وأهدافها وعملياتها.

2.I-1- تعريف إدارة المعرفة: من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين أنه لا يوجد هناك تعريف عام شامل متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة فقد يختلف التعريف من كاتب إلى آخر.

☞ عرفت إدارة المعرفة على أنها " التجميع المنظم للمعلومات من المصادر داخل المؤسسة وخارجها

وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء ارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو إلى إنجازات المنافسين"².

☞ تعرف أيضا "مجموعة من الأساليب التنظيم والتكنولوجيا الهادفة لخلق، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استعمال وتحويل المعرفة"³.

☞ كذلك تعرف بأنها "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها

وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات"⁴.

☞ إدارة المعرفة هي "الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة

الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها"⁵.

¹ - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص107.

² - بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005.

³ - سملاي يحيوية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004، ص159.

⁴ - سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة- فلسطين، 2008 ص 35-36.

⁵ - معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-28 أبريل 2004.

إدارة المعرفة أنها بمثابة نظام تكامل لإدارة الخبرات والمواقف والممارسات والأحداث التي تراكمت في ذاكرة المؤسسة وعقول العاملين بها وذلك بعد استخدامهم للمعلومات المتاحة، وذلك في محاولة لإعادة الاستخدام مرة أو مرات عديدة، والتي تتراكم الخبرات حالياً ومستقبلاً بصورة متزايدة، مما تحدث آثار فعالة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة¹.

مما سبق يمكن أن نضع تعريفاً لإدارة المعرفة " استغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق تحسين في الأداء ارتقاءً إلى مستويات أعلى وتحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها. أما مناهج تعريف إدارة المعرفة يمكن تصنيفها كالتالي:²

المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، باستخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل مهامها وتطبيقها؛

المنهج التقني: وهذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات وإغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات، وكذا قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي بات الانترنت وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني ووسائل المشاركة بالمعرفة تأكيد لمضمونها التقني؛

المنهج الاجتماعي: وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم؛

منهج القيم المضافة: وفقاً لهذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة منهجاً لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة؛

المنهج المالي: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً؛

المنهج المعرفي: يختص هذا المنهج بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المؤسسة منتجة للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناعات المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات علمية عالية؛

¹ - أمين السيد، أحمد مصطفى، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2005، ص11.

² - محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص ص58-59.

- **منهج العملية:** يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها: بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المؤسسة.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة والانتفاع بها حتى تضمن النجاح والاستمرار.

أما عن الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، فعلى الرغم من أوجه التشابه فإن إدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المؤسسة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، برمجيات الحاسوب، المعلومات الصوتية والصورية وما إلى ذلك. ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، حداثتها، دقتها، سرعة تجهيزها وفهمها وجودتها¹. أي أن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات والمعلومات) أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر، كما أن إدارة المعرفة تميز في القيمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف، والذكاء والتعلم وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المؤسسة بالمهارات والتعاون والمشاركة وهي تساند تعلم الفرد وتعلم الجماعات.

إضافة إلى ذلك فإدارة المعلومات تتعامل مع ما يحظى بالعلانية والتوثيق أو التدوين بينما تتسع دائرة إدارة المعرفة لتمتد إلى التعامل مع المعرفة الضمنية. إن الربط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات له ما يبرره على أي حال ذلك كون أن المعرفة يجري توصيلها وإدارتها من خلال البنية التحتية للمعلومات².

I-2-2- عناصر إدارة المعرفة: يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

◀ **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات؛

◀ **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛

¹- علاوي عبد الفتاح آخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005

²- حسن عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمالية بديلا)، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2009، ص ص88-89.

◀ **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في إتخاذ قرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة؛

◀ **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية¹؛

◀ **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

◀ **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية؛

◀ **تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة؛

◀ **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حادق ومعقد. المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة. وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية².

كما أن لإدارة المعرفة مجموعة من الوظائف والوظيفة الرئيسية لها هي العمل على توفير المتطلبات

اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها

توفير السبل الكافية التي تؤدي إلى المعرفة وقد حددت وظائف إدارة المعرفة فيما يلي³:

◀ الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم؛

◀ وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك؛

¹ - حسين مصطفى هلال، دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية ورقة بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول حول: الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، مصر، 17-21 ديسمبر 2006، ص293.

² - عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 أبريل 2004.

³ - يسرى رسمي عبد العزيز بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة- فلسطين، 2010 ص ص62-63.

◀ الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛

◀ توفير الوسائل الإبداع اللازمة لأفراد المعرفة؛

◀ الاهتمام بالجانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛

◀ إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة، من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

I-2-3- أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة: تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها الأهمية التالية:

◀ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس مال

معرفي الذي تمثله الأصول الغير مادية وغير الملموسة وما ينجم عنها من زيادة في نتائج المعرفة

والعلم، الذي يتسع حجمه باستمرار¹؛

◀ رعاية وتشجيع الابتكار وذلك عن طريق تشجيع تدفق الأفكار من جميع العاملين والعلماء وكل من له

صلة بالمجال؛

◀ انسيابية العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الفائض من العمليات غير

ضروري²؛

◀ ازدياد المنافسة قلصت أعداد العاملين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لا بد من

المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات³؛

◀ إن المنافسة بين المؤسسات أصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل مؤسسة⁴؛

◀ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها

وتطبيقها وتقييمها وتحديد الفجوات⁵؛

¹ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص9.

² - داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثامن حول: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، الجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية- مصر، 2006.

³ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص72.

⁴ - رشاد الساعد، حسين حريم، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن) بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 أبريل 2004.

⁵ - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين ، بحث مقدم في المؤتمر الثاوي حول: حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-27 أبريل 2006.

◀ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جيدة تتلخص في بعد النظر التفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة للإدارة المعرفة لدى المؤسسات أمرا في غاية الحيوية والأهمية¹.

2- أهداف إدارة المعرفة: تحقق إدارة المعرفة للمؤسسات المرتكزة عليها الأهداف المتمثل أهمها في:²

- ◀ رفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن؛
- ◀ استقرار وبقاء المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها؛
- ◀ رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك؛
- ◀ تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة؛
- ◀ التجدد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية؛
- ◀ تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد؛
- ◀ سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المؤسسة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة؛
- ◀ تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفء للمناصب تبعا للكفاءات المتوفرة؛
- ◀ الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات؛
- ◀ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - بن وسعد زينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005، ص 359

كما يمكن إضافة الأهداف التالية:

◀ تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر¹؛

◀ خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة²؛

◀ زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة، إذ تصبح المعرفة دالة على نتائج أداء وخبرات الآخرين، متاحة مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي ثم تنعكس على الأداء مما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب الفشل³.

I.2-4- عمليات إدارة المعرفة: تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة على أن هذه عمليات تعمل بشكل تناوبي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا عمل الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب مسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ثم التطبيق⁴.

1 تشخيص المعرفة يشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات

التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة المعرفية. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال. لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة توقف على دقة التشخيص، فقد أشار (Alvesson, 1993) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا

¹ - إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص10.

² - محمد مرعي مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، بحث مقدم في المؤتمر الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن، 26-27 أبريل 2006.

³ - أيمن عوده المعاني، اتجاهات المدربين في مراكز الوزارات لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، عمان - الأردن، 2009، ص378.

⁴ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص26.

المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة¹.

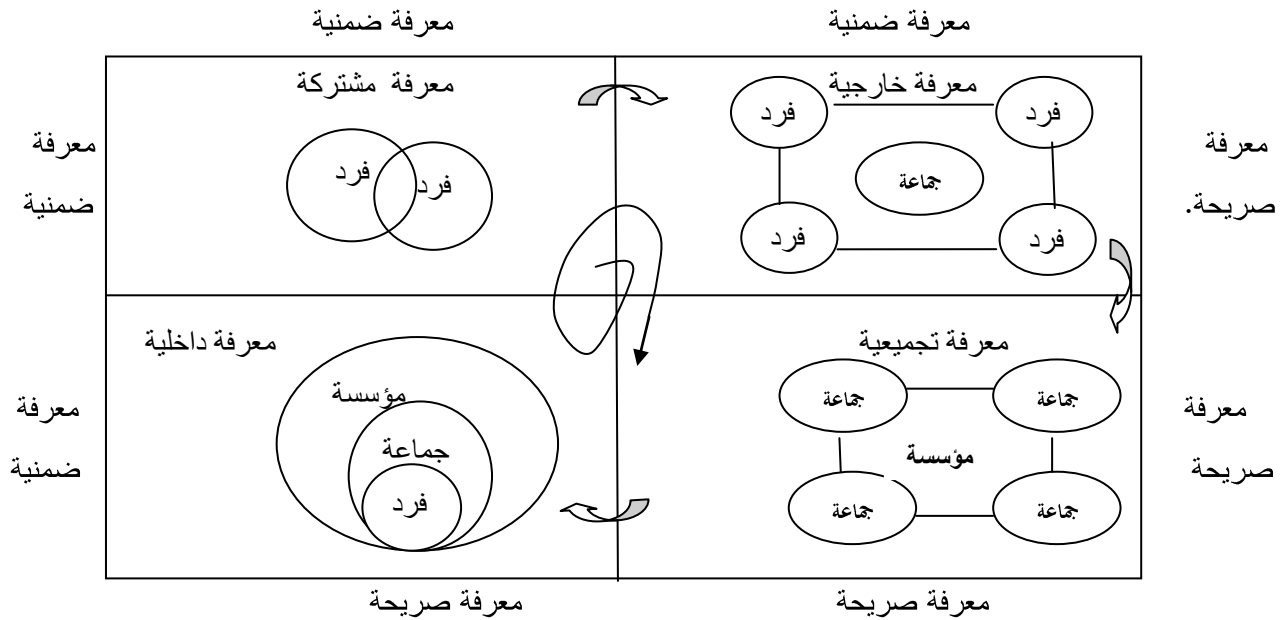
2- توليد المعرفة: أن توليد المعرفة يعني الإبداع عند العديد من الكتاب. ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد المعرفة رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة². ويمكن من توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها: * الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر؛

* الامتصاص يشير على القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة؛

* الأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان المبدعين.

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة هو نموذج SECI حيث يتم بموجبه توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المؤسسة³.

الشكل رقم (2-I) دورة إبداع المعرفة عند نوناكا (نموذج SECI).



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وتميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع

غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2011 ص46.

¹- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008، ص37.

²- غسان العمري، سلوى السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص204.

³- يسرى رسمي عبد العزيز بدر، مرجع سبق ذكره، ص73.

إن إيجاد المعرفة يتم من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك من خلال أربعة أنماط وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:

← **المعرفة المشتركة (Socialization)** وهي التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات بين الأفراد عندما يزاولون عملهم مثل المهارات الفنية التي قد يتم اكتسابها من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة¹؛

← **المعرفة الخارجية: (Externlization)** تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كأن تنتقل معرفة الشخص من الكتب والرسائل²؛

← **المعرفة التجميعية: (Combination)** وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها³؛

← **المعرفة الداخلية: (Internalization)** تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة فتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية⁴.

3 تخزين المعرفة: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ، الإدامة، البحث الوصول، الاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها⁵. وتدرج هذه العملية تكنولوجيات الإعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التقنية كالأقراص المضغوطة، مع جعلها في متناول الجميع لاستعمال عند الحاجة، وخزن يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على

¹- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص45.

²- سوزان صالح دروزة، مرجع سبق ذكره، ص39.

³- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁴- يسرى رسمي عبد العزيز بدر، مرجع سبق ذكره، ص75.

⁵- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص99.

التسجيل المتزايد للمعرفة دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة¹.

4 توزيع المعرفة: إن المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة. تشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك²، إن توزيع المعرفة أمر ضروري حيث من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية على العكس من توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، كما أن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها وتكون المعرفة مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية فأن هذا يحمل في طياته أكبر فائدة³.

5 تطبيق المعرفة: إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها لآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطأ هو من لا يعمل⁴. إن هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيق المعرفة في المؤسسة، وهي من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها⁵ التي تقود إلى تحسين الأداء المؤسسي، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت⁶.

¹ - بلقوم فريد، خليفة الحاج، الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد المعرفية في المؤسسة، بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر 2012، ص 9.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ - مسفر بن سعيد الشهراني، أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية العامة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 25.

⁴ - غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁵ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 62.

⁶ - غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

I-3- إدارة المعرفة (متطلبات، نماذج، استراتيجيات): يهدف هذا المبحث إلى التعرف على متطلبات ونماذج إدارة المعرفة إستراتيجياتها التي ترشد الإدارات داخل المؤسسات إلى كيفية استثمار المعرفة وتطبيقها.

I-3-1- متطلبات إدارة المعرفة: فإدارة المعرفة كما نعرف هي ضرورة وهامة لأنشطة الإدارة المختلفة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر هي المورد البشري، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات¹.

1- توفير تكنولوجيا المعلومات: وتعد من أهم المتطلبات التي تعرف بأنها: الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها وتشمل كل من عتاد الحاسوب (**Hardware**) أي المكونات الادية للحاسوب، وبرامج الحاسوب (**Software**) الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب وخارجه².

لضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة لا بد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف بأن تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة تؤثر على أداء المؤسسة، فلتكنولوجيا المعلومات قيمة ايجابية يمكن إظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات، وكذلك إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالإستراتيجية العامة للمؤسسة المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التغيير في بيئة الأعمال³؛

2- توفير الموارد البشرية اللازمة تعتبر من أدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد الجماعة⁴؛

3- الهيكل التنظيمي: وهو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة الموزعة على مستويات مختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المؤسسة الرسمي⁵، ولا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد الجماعة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها، وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة

¹ -صالحة عبد الله عيسان، وجبهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 1، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مارس، 2008، ص68.

² - سعد غالب ياسين، أساسيات المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص139.

³ - أحمد الخطيب، خالد زيان، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص167.

⁵ - محمد تركي البطاينة، اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، دراسة حالة: المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية لدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان- الأردن، 2007، ص9.

استخدامها، وتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة لكسب قيمة اقتصادية¹.

4- الثقافة التنظيمية: وتعرف الثقافة بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع حيث تنتقل من الكبار إلى الصغار، كما عرفت على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطورها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل². أما الثقافة التنظيمية تعرف بأنها " مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميزها عن باقي المؤسسات³. ويؤكد باحثو الإدارة الإستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المؤسسة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وأن لكل مؤسسة ثقافة التي تمتاز بها عن بقية المؤسسات⁴.

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة، وأن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، وأن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بأنها:

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطويراً لمهاراتهم وقدراتهم وتقدير الانجاز وتعترف به؛
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة وتشجيع على العمل الفريقي والجماعي تؤكد على مشاركة الأفراد؛
- ومن بين الإجراءات الضرورية لإيجاد ثقافة تنظيمية تقيم وتقدر بناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها هي:
- أنظمة الحوافز تكافئ الناس جزئياً على أساس مساهماتهم المعرفية؛
- إعطاء الإدارة العليا نموذجاً في السلوكيات المعرفية؛
- تقييم القرارات وعملية صنع القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛
- إتاحة بعض الوقت للمديرين والعاملين لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها والتبصر العام؛

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 406.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص 182.

⁴ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 359.

- تعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة¹.

I-3-2- نماذج إدارة المعرفة: وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة والتأثير فيها، ويتخذ النموذج أشكالاً عديدة وتكون مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية²، ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الهامة ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ومن أبرز الخصائص نجد:³

- ◀ **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية.
- ◀ **الشمول:** لا بد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية.
- أن يكون قادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها.
- ◀ **توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام** وقد يكون فريق عمل متخصص.
- ◀ **الاتفاق والانسجام مع أهداف المؤسسة** وخططها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها.
- ◀ **القيادة الكفوءة:** حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة من أجل فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في الشركات في

بناء إستراتيجياتها وافترضاها الأساسية ومن بين النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج جاسون وكيوبتا (Jason & Gupta): ويقدم كل من Jason و Gupta نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز. ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:

- ◀ **الحصاد Harvesting:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛
- ◀ **التنقية Filtering:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي

¹- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2، عمان- الأردن، 2006 ص ص 231-232.

²- حسيني إيتسام، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، دراسة حالة مجمع الإخوة عموري للأجور الأحمر، رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسة، بسكرة- الجزائر، 2010-2011، ص43.

³- ربيحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص217.

حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا الم مؤسسة، ورسالتها وأهدافها؛

← الترتيب Configuration: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون الم مؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتميئتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛

← النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المؤسسة العام ليين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب؛

← التطبيق Application: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب الم مؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية¹.

2 نموذج ماركرت (Marquardt): اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في

المؤسسة. و يمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال

الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

← الاكتساب Acquisition

← التوليد Creation

← الخزن Storage

← استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining

← النقل والنشر Transfer and Dissemination

← التطبيق والمصادقة Application and Validation

ويوضح هذا النموذج أن الم مؤسسة تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها

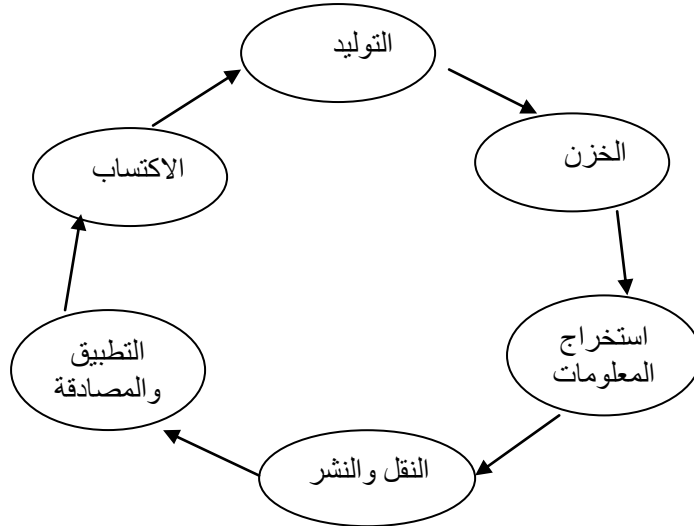
وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال

قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح.

¹ - فني فضيلة، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج بركة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2007-2008، ص48.

وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء الم وُسرة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست¹.

الشكل رقم (3-1) نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: يسري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، بغداد- العراق، 2010، ص 254.

3 نموذج ويج (Wiig): ويقدم (Wiig) نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي :

◀ بناء المعرفة

◀ الاحتفاظ بالمعرفة

◀ تجميع المعرفة

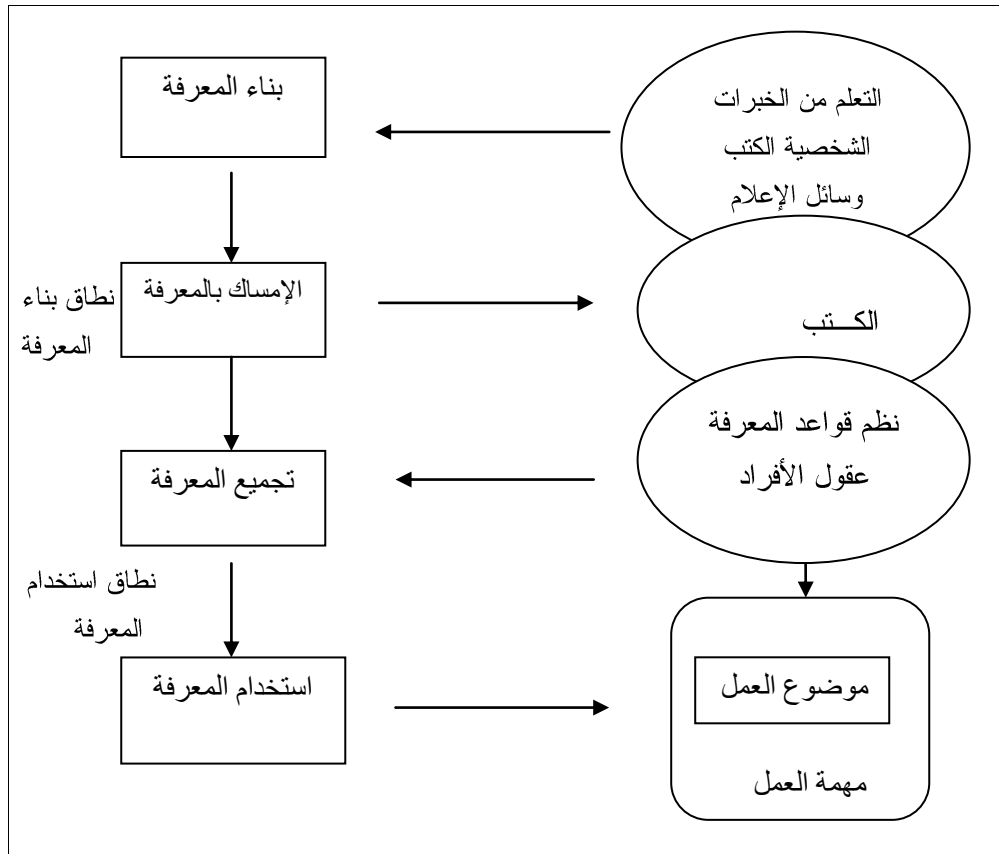
◀ استخدام المعرفة

إن في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أن يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين. وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على

¹ - شوقي بن علي إبراهيم الحملي، دور أمن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2009، ص 20.

الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. كما يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات¹.

الشكل رقم (4-1) نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



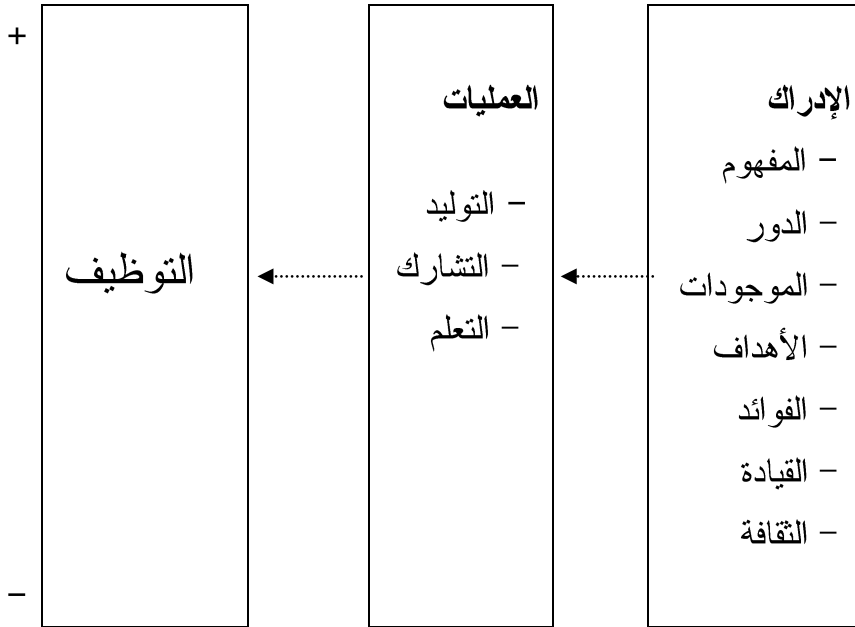
المصدر: شوقي بن علي إبراهيم الحملي، مرجع سبق ذكره، ص20.

4- نموذج حجازي: سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات. ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المؤسسات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، و دورها، موجوداتها، أهدافها، فوائدها، دور قيادة المعرفة، و دور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المؤسسات إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا. كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) واثر ذلك في توظيف المؤسسات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).

¹ - فني فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص47.

لقد قام حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك) ووسيطه (العمليات) وتابعة (التوظيف) وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-I) نموذج لتوظيف إدارة المعرفة عند حجازي



المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2009، ص89.

5 - نموذج (Finik & will): ويركز نموذج (Finik & will) على إدارة المعرفة وفقا لعملياتها الجوهرية في المؤسسة وهذا النموذج تستطيع أي مؤسسة أن تتبناه لضمان نجاحها².

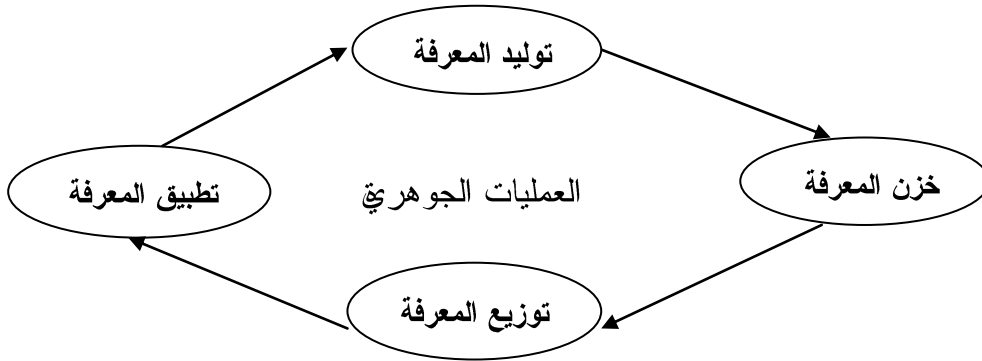
- ◀ توليد المعرفة
- ◀ خزن المعرفة
- ◀ توزيع المعرفة
- ◀ تطبيق المعرفة

كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص136.

²- يسري محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص255.

الشكل رقم (6-I) نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة عند Finik & will



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص28.

تستنتج من خلال النماذج السابقة أن كل نموذج من هذه النماذج ينطلق من فكرة، وكلها تعبر عن

عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة وتختلف من نموذج إلى آخر، إلا أن الغاية منها في النهاية هو تطبيق

المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل، لهذا على كل مؤسسة أن تتبنى نموذج معين ينسجم مع أنشطتها

وإجراءات العمل لديها وخطتها الإستراتيجية، هذا ما يقود ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية

المؤسسة ككل لذا وجب عليها أن تبدي اهتمام كبير بإدارة المعرفة.

I-3-2- استراتيجيات إدارة المعرفة: إن عملية إدارة المعرفة ذات طبيعة معقدة وشائكة لأسباب تتعلق

بالغموض وتعقيد المعرفة وتحولاتها السريعة والمتجددة ولأصلها الضمني الخفي المستقر في عقول الأفراد،

ولهذا وجب العمل على وضع أنشطة إدارة المعرفة في منظور إستراتيجي لضمان التأثير الإيجابي المميز

للمعرفة على أنشطة وعمليات المؤسسة. ويمكن القول أن إستراتيجية المعرفة هي خارطة طريق لاستقطاب،

ولتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس

المال الفكري، كذلك تعتبر دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في

المؤسسة¹. ولا بد من التطرق إلى الخصائص الجوهرية لإستراتيجية إدارة المعرفة لتمييزها عن إستراتيجيات

الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة وهذه الخصائص هي:²

- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير

الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري؛

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنيات)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص292.

² - المرجع السابق، ص295.

- ضمن هذا السياق أن إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن والشركاء الأعمال؛
- طالما أن المعرفة بأنواعها هي أساس المنافسة وهي امتياز المؤسسة فإن المنافسة الفعالة في بيئة الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المؤسسة من هذه الأنماط المعرفية وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو السوق؛
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة وتكنولوجيا الجديدة.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة وهي :

1- إستراتيجية الترميز مقابل إستراتيجية الشخصية

◀ إستراتيجية الترميز: وهي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات أو قواعد معرفة. ويمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستعبابها وتوظيفها في الأعمال المختلفة وتسمى أيضا بلنموذج مستودع المعرفة حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد¹.

◀ إستراتيجية الشخصية: أو كما تسمى الإستراتيجية الشخصية وهي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز، غير قابلة للوصف والنقل والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وتسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة أي لترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وإنما الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك².

¹ - مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، مرجع سبق ذكره، ص35.

² - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص410.

المؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، حيث تؤكد الدراسات أنه من الضروري جداً عدم اعتبار إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة متناقضتين، إنما هما مكملتين لبعضهما ويجب استخدامهما في وقت واحد، وليس هناك نسبة واضحة في الترابط بينهما¹.

2- إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب

«إستراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية لل مؤسسة وتركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

«إستراتيجيات جانب الطلب: التي تركّز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

وعلى الرغم مما تحتويه كلتا الإستراتيجيتين فإن، الأولى تصلح لل مؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، والثانية تصلح للمؤسسات الصناعية التي تنتج السلع، إلا أنّ الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب، لذا يمكن الدمج بينهما ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة بما في ذلك المؤسسات التي تعمل كبيوت للخبرة، فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معاً².

¹ - عبد الله وليد المدال، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة حالة (مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2012 ص ص63.

² - رحمانى سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2008-2009، ص58.

خلاصة:

نعيش اليوم في عالم كثير التغير ويتميز بتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، لذا تعتبر المعرفة موردا أساسيا من موارد المؤسسة و أساسا لتفوقها التنافسي والتي قد يكون مصدرها الأساسي الأفراد من خلال خبراتهم وقدراتهم العقلية والفكرية كما قد يكون مصدرها خارجي كمراكز البحث العلمي أو المؤتمرات وغير ذلك، وكل هذا التراكم المعرفي يسهل على المؤسسات حل مشاكلها التي تعيق تقدمها وتجعلها في طليعة المنافسة.

كما أن الاتفاق على كون المعرفة موضوعا للإدارة يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية لذلك نجد أن معظم تعاريف إدارة المعرفة تركز على العمليات من تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرنا الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والتشارك بها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها لتطبيقها، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة لتضمن المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعلى المؤسسات نشر ثقافة تدعوا لتبني إدارة المعرفة والعمل على تطبيقها وتكوين فرق عمل تساهم في ذلك وتسهل العمل كالفرق متعددة الخبرات من أجل التوصل إلى الأهداف المسطرة.

تمهيد: بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع وهي الدراسة المتمثلة في أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل بالقيام بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، التي تعد من أهم المؤسسات في المحيط الاقتصادي محاولة معرفة تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في هذه المؤسسة، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة، حيث تم الحصول على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المحاور الثلاثة التالية:

III-1- تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

III-2- الإطار المنهجي للدراسة

III-3- عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها، واختبار الفرضيات.

III-1-1- تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة: تعد مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة أحد المؤسسات الاقتصادية النشطة في مجال الصناعي، وتعتبر من المؤسسات الناجحة في أداء نشاطها، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على نشأة المؤسسة وتعريفها وإختصاصاتها وأهم المتعاملين معها وهيكلها التنظيمي.

III-1-1- نشأة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة: عملت الجزائر إلى إدخال إصلاحات على الاقتصاد الوطني عموماً، وعلى المؤسسات العمومية خصوصاً، سعياً نحو الوصول إلى الفعالية والتطور الاقتصادي، حيث كان ظهور المؤسسة الوطنية للصناعة الكهربية والإلكترونية "SONELC" وهذا بمقتضى المرسوم 20/83 المؤرخ في 1983/01/01م وقد انبثق عن هذا الإجراء وجود المؤسسات التالية:

☞ ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية بموجب مرسوم 20/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983م مقرها سيدي بلعباس.

☞ ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بموجب المرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983م ومقرها بتيزي وزو.

☞ ENPEC: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات بموجب مرسوم 22/83 بتاريخ 01 جانفي 1983م ومقرها سطيف.

☞ EDIMEL: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي بموجب مرسوم 21/83 ومقرها بالعاصمة.

☞ ENICAP: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بموجب مرسوم 20/83.

حيث تأسست هذه الأخيرة وأصبحت ذات صبغة شرعية وقانونية، وكان المقر الرئيسي للمؤسسة

الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، وتتكون من ثلاث وحدات:

* CABEL: وحدة جسر قسنطينة - القبة - المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2600 طن سنوياً.

* CATEL: وحدة واد السمارة - الحراش - المختصة في صناعة الأسلاك وكوابل الاتصالات اللاسلكية والكوابل الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية تبلغ 5500 طن سنوياً.

***ENICAB:** وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية، كوابل التوزيع، كوابل ذات ضغط متوسط، كوابل ذات ضغط منخفض، كوابل بدون عازل، كوابل عالية التوتر، الشبكات العالية بطاقة إنتاجية تقدر بـ: **2800** طن سنويا، وتم إنشاء وحدة بسكرة لصناعة الكوابل ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الرباعي الأول **1980-1984م**، بمرسوم **83/20** بغلاف مالي قدره **1927** مليون دينار جزائري.

بما أن القدرات والإمكانات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه المشاريع الكبرى، التي تتطلب تقنيات وكفاءات رفيعة المستوى، فقد قامت الشركة الوطنية "SONELEC" بإبرام عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية أهمها:

▲ **SOGELER:** وهي مؤسسة فرنسية مهمتها دراسة أشغال الهندسة المدنية.

▲ **SKIT:** مؤسسة ألمانية تكلفت بدراسة تجهيز المشروع بالآلات والمعدات، وتكوين الأيدي العاملة بألمانيا والجزائر.

▲ **GENISIDER:** مؤسسة وطنية اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.

▲ **BATIMETAL:** مؤسسة وطنية اهتمت بالهيكل والهيكل الحديدية.

▲ **VINCOTTE:** شركة بلجيكية مهمتها اختيار تركيب الآلات.

▲ **ENITEL:** مؤسسة وطنية اهتمت بتجهيز المؤسسة بالإنارة.

في نهاية شهر **ديسمبر 1997م** تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل عن وحدة السمار ووحدة القبة، بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها، وذلك طبقا لقانون الشركة القابضة العمومية **HOLDING** في **31 ديسمبر 1997م**، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى:

1. تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق.
2. تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين ميزان الدولة التجاري وإدخال العملة الصعبة.
3. إدخال التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.

III-1-2- التعريف بالمؤسسة:

1- موقع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة: تقع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتعد من أكبر المصانع في إفريقيا، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات ومخازن، مباني إدارية،... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ: 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة كمعدات الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى مختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة من شاحنات، مقطورات، عربات،... إلخ.

في بعض الحالات عند عدم كفاية مخازن الإنتاج التام الصنع يستعمل جزء من المساحة الحرة كمخزن إضافي، كما نجد مساحات أخرى مخصصة لمواد التعبئة والتغليف (بكرات الليف القابلة للإسترجاع).

2- الموارد البشرية: يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 29-02-2012: 993 عامل وهم ينقسمون إلى:

◀ إيطارات: 76 عامل.

◀ أعوان تحكم: 247 عامل.

◀ أعوان التنفيذ: 670 عامل.

3- طبيعة نشاط مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة: تختص هذه المؤسسة بصناعة الكوابل المختلفة، وتعتمد على جملة من المواد منها ما هو داخل في تركيب المنتج وهي المواد الأولية مثل: النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، LACRAIE- PRC- PVC كمواد أولية أساسية للعزل بالإضافة إلى مواد إستهلاكية كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، ومواد طاقوية مثل: المازوت، وتتحصل المؤسسة على مثل هذه المواد من خلال لجوئها إلى بورصة المعادن بلندن عن طريق الأنترنت، والتي تأخذ منها كل المعلومات عن الأسعار، كيفية الشراء، طريقة وتكاليف النقل والزمن.

بالإضافة إلى المواد السابقة التي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية فإن المؤسسة تستخدم مواد أخرى لا

تدخل في تركيب المنتج مثل: قطاع الغيار، الألواح، المسامير.

ونشير أنه في إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول الأوروبية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة خصصت مؤسسة "ENICAB" بنسبة 70% لمصالح

مؤسسة جنرال كابل أما النسبة الباقية 30% ما زالت تحت تصرف الدولة وهذا ابتداءً من 20 ماي من سنة 2008.

4- أهمية مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة: إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل: "ENICAB" يعتبر إنجاز جد هام وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وكذلك قدرتها على إنتاج المنتجات ذات مستوى عال من الجودة فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي وأهدافها الأساسية تتمثل فيما يلي:

◀ إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل بكل أنواعها؛

◀ تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق؛

◀ تزويد الدول الإفريقية وخاصة المغرب العربي بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة؛

◀ المساهمة في تحسين الميزان التجاري وإدخال العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير؛

◀ القضاء على التبعية الاقتصادية.

III-1-3- اختصاص المؤسسة وأهم المتعاملين معها: تنتج المؤسسة أنواع مختلفة للكوابل الكهربائية ولإنتاج هذه المنتجات تحتاج إلى مواد أولية كما تحتاج إلى زبائن لبيع منتجاتها.

1- اختصاص مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة: وتعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال ذتمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

◀ الكوابل المنزلية (Les câbles domestique): بحيث تنتج المؤسسة منها حوالي 209 نوع، وتستخدم

في المباني ويتراوح ضغطها بين 250-1500 فولط تصنع بمادة النحاس وتعزل بـ: PVC.

◀ الكوابل الصناعية (Les câbles indistriels): ويصل عددها إلى 70 نوع وتصنع هذه الكوابل من

مادة النحاس، الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC حسب المطلوب، أما التغليف فيكون بمادة PVC يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط.

◀ الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع: تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء ما بين

1000 و 3000 فولط أما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدة في نقل الكهرباء 30000 فولط، ويبلغ عدد

الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، حيث تصنع هاته بمادتي النحاس والألمنيوم وتعزل بمادتي PRC وتغلف PVC.

الكوابل غير المعزولة (Les câbles nu): يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

كوابل الشبكات أو التوزيع (Les câbles réseaux): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الألمنيوم وخليط ما يسمى بـ: AGS يتكون من المغنيزيوم والألمنيوم والسيليسيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

ومنذ أن استقلت "ENICAB" عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 1989-1999م ALMEC6ALU/ACIER حيث يتمتع بالخفة والنوعية الجيدة.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من الموارد المساعدة في إنتاجها.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC كما تقوم بسويقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية، ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية.

2- المتعاملون مع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة: إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتوجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجنب ومنهم محليين:

الموردين: وتتعامل المؤسسة مع عدة موردين نذكر منهم:

لـ SARCUYSAN وهي شركة تركية يستورد منها النحاس.

لـ MIDAL CABL وهي شركة بحرينية يستورد منها الألمنيوم.

لـ تستورد مادة PVC من الشركة التركية TEK FEN.

لـ تستورد مادة PRC من الشركة BOREALIS البلجيكية وشركة PLASCOM السعودية وشركة ASPELL الفرنسية.

لـ تتحصل على مادة PVC والخشب من شركة ENAB بسكيكدة، وكذلك تزودها مؤسسة ENAG بالخروب بمادة PVC وبمادة النحاس.

◀ الزبائن: ومن أهم زبائن المؤسسة نجد:

للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ وهي الزبون الرئيسي بنسبة 47% من رقم أعمالها لسنة 2001.

للمؤسسة الوطنية للخدمات KAHIRIF وتتعامل معها بنسبة 21% من رقم أعمالها لنفس السنة. وكذلك مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل وتعيد تسويقها.

III-1-4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: لقد عرف الهيكل لتنظيمي لمؤسسة تغييرين منذ نشأتها منذ سنة 1986م بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في:

1- المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديرية إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

◀ مساعد رئيس المدير العام المكلف بالإعلام والاتصال: ويتمثل دوره في استخدام الطرق والوسائل الاتصالية والإعلامية التي تساعد على تسهيل عمل كل من الموظفين والعمال.

◀ مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي: الذي يتجلى دوره في عدة مهام منها: التدقيق المالي، التدقيق العملي، التدقيق الداخلي.

- التدقيق المالي: ويتمثل دوره في تدقيق حسابات المؤسسة من متابعة رقم أعمال المؤسسة ومعرفة ضرائب المؤسسة المستحقة.

- التدقيق العملي: يهتم بسير العلاقات بين مختلف المصالح أي في طريقة سير المعلومات من مصلحة إلى مصلحة أخرى حتى وصولها إلى رئيس الدائرة.

- التدقيق الداخلي: يتمثل دوره في البحث عن تكوين بنية المعلومات، مثلا طريقة تسيير المخزونات.

▪ معرفة أسباب عدم تصليح الآلات في حالة تعطلها لمدة معينة، حيث يقوم بالتحري لمعرفة أسباب عدم وصول تقرير العامل المكلف بتشغيل الآلة حول عطبها إلى رئيسه في العمل، هل الإهمال من العامل أو من المصلحة.

▪ من بين مهامه أيضا النظر في إعادة تكوين العمال والموظفين لتجديد المعارف.

▪ في حالة ملاحظة كثرة المهملات والفضلات فيها يتدخل المدقق الداخلي في معرفة أسباب كثرة هذه المهملات هل هو راجع لإهمال العامل أم لتقادم الآلة؟

◀ مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسئول الجودة والنوعية على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقاً لمعايير الجودة ISO 9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.

◀ مكتب الشؤون القانونية: يتبع مكتب الشؤون القانونية مباشرة السيد المدير العام باعتباره الرئيس الإداري الأعلى، له سلطات مخولة قانوناً في حدود اختصاصه، يضم ثلاثة عمال حاملين لاختصاصات العلوم القانونية والإدارية، مكلفون بالقيام بالمهام الموكلة إليهم في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية والأمنية طبقاً لما ينص عليه القانون والنظر في المنازعات (قضايا المؤسسة) بشتى أنواعها أمام الهيئات القضائية، والتكفل الكلي بكافة إجراءات القيد في السجل التجاري أو تعديله في الحالات التي تطرأ عليه لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

وتندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات سنذكرها مع تفرعاتها:

2- المديرية التقنية: وتتكون من:

◀ قسم إنتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بدءاً من دخول المواد الأولية للورشات وصولاً إلى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع، وتضم كل من:

✓ مصلحة الاستغلال: تقوم مصلحة الاستغلال بإعداد المخطط السنوي والشهري من خلال الطلبات المختلفة المقدمة من طرف زبائن المؤسسة.

1 - مصلحة قلد الكوابل H2: تقوم هذه لمصلحة بأول مرحلة من مراحل الإنتاج بعد أن تتلقى أمر بالتصنيع مرفق بمخطط الإنتاج يتكون دورها من عمليتين، عملية القلد وذلك بتقليص سمك سلك النحاس أو الألمنيوم، ثم عملية الظفر حيث يتم تجميع عدد معين من الأسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكوابل.

2 - مصلحة عزل الحبيبات PRC: من قبل مصلحة العزل والظفر تستلم هذه المصلحة الكوابل الغير معزولة ليتم عزلها بمادة البوليتيام ثم توجه مباشرة إلى مصلحة التجميع والتغليف.

3 - مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4: بنفس الطريقة تصل أسلاك النحاس والألمنيوم من منتج نهائي بواسطة PVC بواسطة الكوابل الصناعية.

4 - مصلحة التجميع والتغليف: تستقبل المصلحة المنتج النصف النهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف . PVC

- ◀ **قسم إنتاج الملحقات:** تقوم هذه الدائرة بالإشراف على إنتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج بالإضافة إلى تمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب: تضم ثلاث مصالح هي:
- **مصلحة المنافع:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على توزيع المياه والكهرباء داخل المؤسسة سواء كانت المياه للشرب أو التصنيع بالإضافة إلى تبريده.
 - **مصلحة إنتاج حبيبات PVC:** تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الأساسية PVC وزيادة المعدن والطباشير ويختلف الخليط حسب المنتج وشروط الزبائن.
 - **مصلحة إنتاج البكرات الخشبية والاسترجاع:** هذه العملية تقوم الورشات بإنتاج البكرات الخشبية التي تحتاجها المؤسسة للف الكوابل وبيعها.
- ◀ **قسم التكنولوجيا وضمان النوعية:** يتمثل نشاطها في مراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير بها ومراقبة الجودة.
- يظهر نشاطها جليا في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحها:
- **مصلحة التكنولوجيا والإنتاج:** يتم هنا صنع منتج جيد حسب المطالب فتكنولوجيا التحضير يضمن للمنتج كميات المواد لإتمام عملية الصنع (منتج نهائي، ونصف نهائي)، ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة.
 - **مصلحة المخابرة:** هناك عدة مخابرة للمؤسسة معدة لمراقبة دخول المواد الأولية بالإضافة إلى متابعتها طول مدة الإنتاج (مراقبة النوعية) وتنقسم المخابرة إلى: المخبر الميكانيكي: يقوم بالتجارب الميكانيكية والكهربائية كاختبار قوة التحمل والتمدد والتوصيل الكهربائي والمقاومة، والمخبر الكيميائي: تركز الاختبارات على المواد الكيميائية بالإضافة إلى اختبار الظروف المناخية، والمخبر البلاستيكي: اختبار التمدد الحراري والقياسات وسمك طبقات المواد العازلة بالإضافة إلى مراقبة المواد الأولية والنصف المصنعة حبيبات PVC.
 - **مصلحة التجارب:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بالتجارب المختلفة لصناعة المنتج وتجريب مختلف المقادير وعند نجاح هذه التجربة يتم تطبيقها على أرض الواقع، وعند وصول طلبية لشراء كابل معين، تقوم هذه المصلحة بالبحث، هل سبق وصنعت هذا المنتج فإن كان ذلك صحيحا فتقوم بالتطبيق مباشرة، وإن لم يسبق لها ذلك فتقوم بالتجربة فإن نجحت تقوم بالتصنيع حسب الكمية المطلوبة وإن لم تنجح تقوم بإرجاع الفاتورة لصاحبها.

◀ قسم الصيانة: تعتبر واحدة من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات

المؤسسة، (وسائل الإنتاج والملحقات) مع العلم أن الصيانة تنقسم إلى:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة الصيانة العلاجية.

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية وتتكون من فرعين هما: فرع المناهج، وفرع المراقبة التنظيمية.

3- مديرية الشراء: تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:

◀ مصلحة المشتريات والعبور: يتمثل نشاط الدائرة في تزويد المؤسسة بما يتطلب من مواد وبضائع وقطع

غيار... إلخ، سواء كانت الشراءات محلية أو عن طريق الاستيراد كما تقوم باتخاذ العمليات الجمركية

بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من شراء ونقل واستقبال وتخزين.

◀ مصلحة تسيير المخزون وقطع الغيار: وظيفة هذه المصلحة استقبال قطع غيار للآلات كما تقوم

باستقبال كل ما هو يدخل في إطار الإنتاج وتوزيعها لاستعمالها في الأجهزة المعطلة.

◀ مصلحة تسيير المخزون الأولية: إن المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل لا تعتمد في الحقيقة على طريق

علمية يتم من خلالها تقدير المخزونات الواجب توفرها في المخازن إذ تقوم مصلحة المخزونات بتقدير

الاحتياجات الإجمالية للمادة المطلوبة انطلاقاً من خطة الإنتاج وتقوم بحذف الكمية الموجودة في

المخزون من هذه الاحتياجات، وذلك لتحديد كمية الاحتياجات الفعلية.

4- المديرية التجارية: وتشمل هذه المديرية على الأقسام التالية:

◀ قسم تسيير المنتج النهائي: القيام بالأعمال اللازمة لتسيير المنتج النهائي عن كريق استلامه من

دائرة الإنتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخرنة ثم تسليمه إلى الزبائن، وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل تامة الصنع.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات والنفايات.

◀ قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والإشهار ويضم مصلحة واحدة ألا وهي مصلحة

التسويق.

5- مديرية المالية والمحاسبة: للمديرية أهمية كبيرة حيث مهمتها الأساسية في توفير الموارد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل على قسمين:

◀ قسم المالية والميزانية: يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:

- مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الإيرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة

الجديدة في كل سنة، وتكون عملية التقديرات بناءً على مخططات منها مخطط الإنتاج التقديري، التوقعات

المقدمة من طرف الدوائر مع الإيرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.

- مصلحة المالية: تشرف على حركة الأموال سواء الداخلية أو الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت

إيرادات أو نفقات بالإضافة إلى المداخل سواء دفعها أو مراقبتها.

◀ قسم المحاسبة: ويشمل على كل من:

- قسم المحاسبة التحليلية: إن هذه المصلحة لها علاقة تكملية بالمحاسبة العامة وغيرها من المديرات في

الواقع لها ثلاث مهام:

▪ متابعة استثمارات المؤسسة واهلاك هذه الاستثمارات.

▪ متابعة تسيير مخزونات المنتوجات تامة الصنع وتحديد تكلفة هذه المنتوجات بالإضافة إلى اقتراح أسعار بيعها.

▪ تسيير مخزونات المواد الأولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.

تتكون هذه المصلحة من فرع سعر التكلفة الذي يقوم بتحديد مجموعة الأعباء التي تتحملها المؤسسة

لتقديم منتوجاتها من سلع وخدمات ابتداءً من عملية إعدادها وصولاً إلى مرحلة البيع والتوزيع، فرع

الاستثمارات ويقوم هذا الفرع بمتابعة حركة استثمارات المؤسسة وتسجيله على ملف الاستثمار، فرع حساب

تكلفة المواد الأولية وقطع الغيار.

- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الحسابية ويتلخص دورها في مهام فروعها

وهي: حيث يهتم فرع الزبائن باستلام الفواتير المحاسبية من مصلحة المبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث

سعر الوحدة المنتجة والكمية المنتجة من أن المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي، أما فرع الموردين فيقوم

بالمراقبة والمصادقة على الوثائق الواردة من مصلحة المشتريات وتسجيل الفواتير في بطاقة المورد مع توضيح

تاريخ وصولها ثم إرجاعها كل حسب المصلحة للقيام بإعداد طلب تسديد وعند رجوعها يقوم فرع الموردين بتسجيل تاريخ رجوعها، ورقم الشيك، وطريقة التسديد ثم تقيدها محاسبيا أما في يومية الخدمات أو المشتريات أو الاستثمارات كل حسب العملية وبعد ذلك ترسل نسخة إلى أي من الفرعين المواد أو الحساب الجاري والنسخة الأصلية إلى مصلحة المالية لتسديدها، أما فرع المركزية والعمليات المختلفة فيتولى التسجيل المحاسبي للأجور وتصحيحها عند الخطأ، وإعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية، وتسوية وترصيد جميع الحسابات، وإعداد جدول حسابات النتائج لتحديد النتيجة ربح أو خسارة.

6- **مديرية الموارد البشرية والوسائل:** تشرف المديرية على الهياكل التابعة لها مهمتها الأساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبارها أن العامل هو العنصر الأساسي في المؤسسة، يمثلها مدير المديرية، يقوم بمهامه وفقا للنصوص القانونية المعمول بها وينصاع لتوجيهات ممثل قمة السلطة الإدارية بالمؤسسة السيد: الرئيس المدير العام.

◀ **قسم المستخدمين والتكوين:** تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداءً من توقيعه لعقد العمل إلى غاية نهاية العلاقة بشتى الطرق القانونية، يمثلها رئيس الدائرة مكلف بإبداء مهامه في حدود الاختصاص المخول له، فهو يتولى إجمالاً أربع مهام.

- تطبيق أوامر رئيسه الإداري الذي يعلوه درجة، وتوجيه الأوامر لمروؤسيه في حدود وظائفهم المقررة قانوناً.
- مراقبة نشاط الهياكل التابعة له.
- التنسيق بين المصالح التابعة له.
- التأشير أو التوقيع على الوثائق التي تتطلب ذلك.

تتكون الدائرة من أربع مصالح، ولكل مصلحة فروع سنتناولها بشيء من التفصيل:

◀ **مصلحة تسيير المستخدمين:** تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.

- **فرع تسيير المستخدمين:** يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال ابتداءً بإعداد عقود العمل بنوعها لمدة محددة أو غير محددة مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب المعمول به داخل الفرع.

- فرع الأجور: تهتم بحساب أجور العمال بإتباع أسس معينة حيث يتم تحديد الأجر القاعدي وحساب الأجر الشهري للعمال، وملاً التصريحات الشهرية والسنوية.

- فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الإحتماعي والشركة الوطنية للتأمينات.

◀ مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية: من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الأساسي من حيث الإشراف على التكوين والإمداد بمختلف الخدمات الاجتماعية مكونة من ثلاث فروع:

- فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحون للتوظيف.

- فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم بإعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقا، أما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.

5 - الفرع الطبي (طب العمل): مهمته الأساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في المواد من 57 إلى 62 من الفصل الثاني من النظام الداخلي للمؤسسة.

◀ مصلحة الوقاية والأمن: تقوم المصلحة بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل.

6 - فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والأمن للعامل أثناء تأدية مهامه.

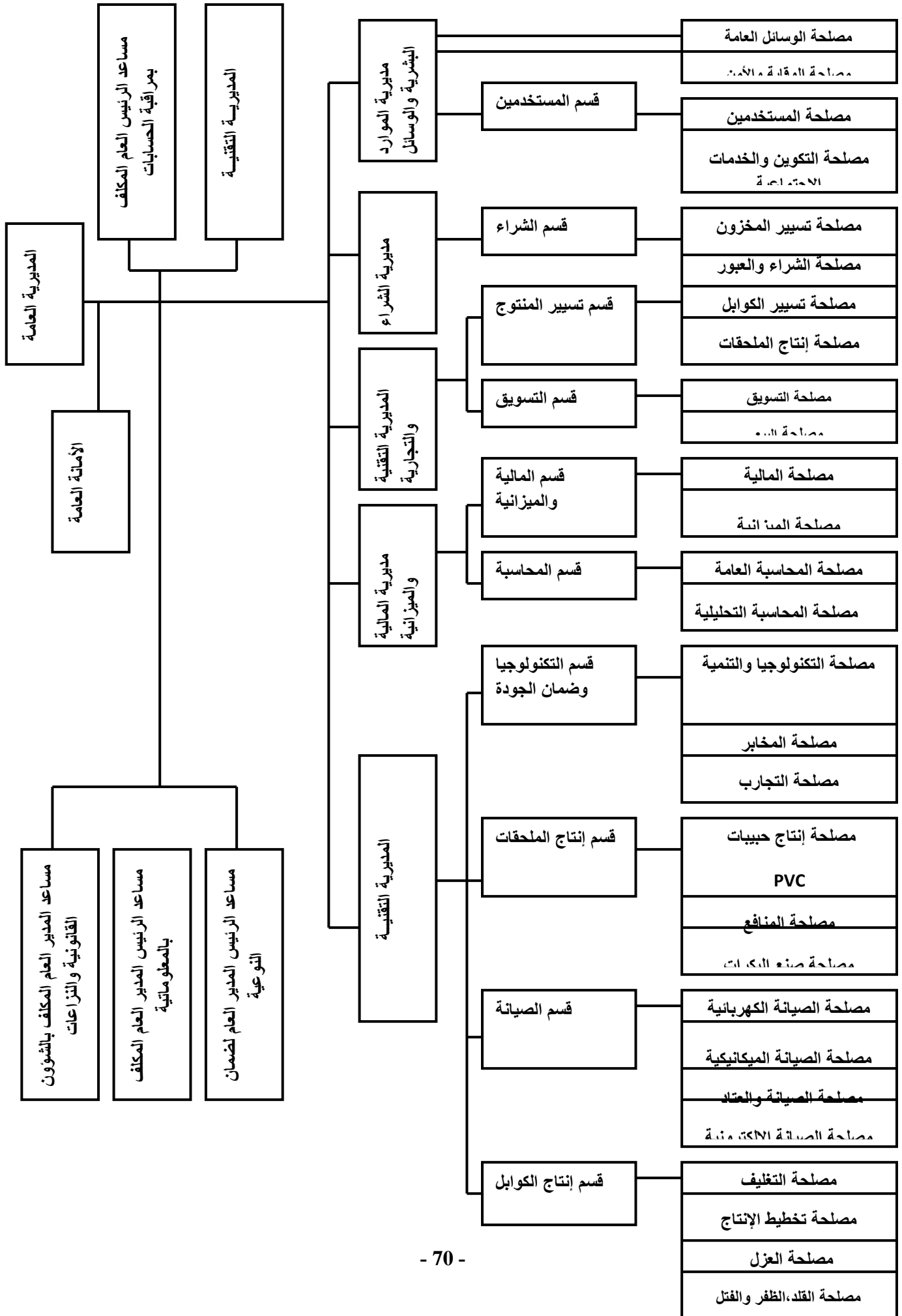
7 - فرع المراقبة: يشرف الفرع على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال إنتاج طرق معينة للمراقبة.

◀ مصلحة الوسائل العامة: تتكون المصلحة من الفروع التالية:

- فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه وإخراج النفايات منه وصولا إلى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء، وتلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وأدوات المكتب.

- فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الإشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بإرسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.

الشكل رقم (III - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة



III-2- الإطارات المنهجية للبحث : حتى نصل إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، نجسد عملنا في الواقع، لنتعرف من خلال هذا المبحث عن منهج البحث، مجتمع البحث، والعينة المعتمدة، ثم أدوات جمع البيانات، ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة.

III-2-1- منهج، مجتمع وعينة وأداة البحث:

1- منهج البحث: من أجل تحقيق أهداف هذا البحث، قمنا باستخدام المنهج الوصفي كما ذكرنا سابقاً، والذي يعرف بأنه طريقة بحث تتناول وصف الأحداث والظواهر وصفا علميا ومحاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استنادا إلى ما تتمخض عنه البيانات والمعلومات من نتائج.

2- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من الإطارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة والبالغ عددهم 76 إطار، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث الذي بلغ حجمها 50 إطار، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، أستردها منها 40 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد استبانتين منها نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

3- أداة البحث: لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة قمنا بإعداد استبانة حول "أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي" والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية وبعض خصائص عينة البحث مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويمثل المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة يضم أربعة محاور كما هو ممثل في الجدول التالي:

III-1) توزيع عدد عبارات (متغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة

المتغير	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
العدد	6 عبارات	4 عبارات	4 عبارات	4 عبارات
العبارات	6 – 1	10 – 7	14 – 11	18 – 15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبانة.

القسم الثالث: ويمثل الأداء المؤسسي كمتغير تابع الذي خصص لأثر إدارة المعرفة على الأداء

المؤسسي ويضم ثلاث محاور كما هو ممثل في الجدول التالي:

(III-2) توزيع عدد عبارات (متغير التابع) الأداء المؤسسي

المتغير	العمليات الداخلية	رضا الزبائن	التعلم والنمو
العدد	7 عبارات	5 عبارات	5 عبارات
الفقرات	19 – 25	26 – 30	31 – 35

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على الإستبانة

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول (III-11).

الجدول (III-3) درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

III-2-2- صدق وثبات الاستبانة: يقصد بصدق عبارات الاستبانة أن نقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحتوى، صدق المحك وهذا الأخير سيتم توضيحه مع معاملات الثبات.

1 صدق آراء المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "محمد خيضر بسكرة"، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (01)، وقد استجبنا إلى آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، وهي موضحة في الملحق رقم (02).

2 - معاملات الثبات والصدق (المحك): يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، في حين معامل الصدق تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (III - 4).

الجدول (III - 4): معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الاستبانة
0,822	0,676	(6 - 1)	توليد المعرفة
0,838	0,703	(10 - 7)	تخزين المعرفة
0,862	0,744	(14 - 11)	توزيع المعرفة
0,828	0,686	(18 - 15)	تطبيق المعرفة
0,956	0,915	(18 - 1)	إدارة المعرفة
0,863	0,746	(25 - 19)	العمليات الداخلية
0,897	0,806	(30 - 26)	رضا الزبائن
0,896	0,803	(35 - 31)	التعلم والنمو
0,896	0,804	(35 - 19)	الأداء المؤسسي
0,957	0,917	(35 - 1)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v16

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (III - 4) أن قيمة معامل " ألفا كرونباخ" كانت مرتفعة بالنسبة لإدارة المعرفة حيث بلغت 0,915، في حين بلغت قيمت هذا المعامل بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي 0,804، وبالتالي نستنتج أن عبارات الاستبانة تتصف بالثبات كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة قوية بين كل العبارات حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي 0,917. أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة 0,956، وقيمته بالنسبة لمتغير الأداء المؤسسي بلغت 0,896، وهما قيمتين مرتفعتين، وعليه فإن المحاور التي تدرج ضمن كل متغير هي صادقة لما وضعت لقياسه، وينطبق نفس القول على معامل الصدق الإجمالي المحاور حيث بلغ " 0,957".

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة البحث من وجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها وتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

III-2-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V16)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة البحث.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية.
- 4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقلة على المتغير التابع
- 5- معامل الارتباط (Spearman): لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات واختبار نموذج الدراسة.
- 6- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح

7- اختبار معامل الالتواء (Skewness): وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)

8- معامل التفرطح (Kurtosis) وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

III-3- عرض نتائج البحث، تحليلها، تفسيرها واختبار الفرضيات: يصف هذا المبحث الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واثبات الفرضيات، كما يناقش عبارات ومحاور الإستبانة ويتناول تحليلها وتفسيرها.

III-3-1- الطريقة المستخدمة في تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات حولها: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المدروسين وإضافة إلى ما سبق فقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول (III-5): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1,79	غير موافق تماما
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد (لا رأي)
من 3,40 إلى 4,19	موافق
من 4,20 إلى 5	موافق تماما

III-3-2- تحليل وتفسير أقسام الاستبانة: من خلال هذا المبحث نقوم بتحليل نتائج الاستبيان لكل قسم من أقسامه الثلاثة.

1. تحليل القسم الأول: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية فيما يلي عرض لهذه النتائج

جدول (III-6): تحليل بيانات القسم الأول

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغيرات	الرقم
97,4	37	ذكر	الجنس	1
2,6	1	أنثى		
%100	38		المجموع	
7,9	3	أقل من 30 سنة	العمر	2
39,5	15	30-أقل من 40 سنة		
31,6	12	40 أقل من 50 سنة		
21,1	8	50 سنة فأكثر		
%100	38		المجموع	
2,6	1	ماجستير فأكثر	المؤهل العلمي	3
18,4	7	مهندس		
31,6	12	ليسانس		
28,9	11	تقني سامي		
18,4	7	ثانوي		
%100	38		المجموع	
7,9	3	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	4
18,4	7	5 إلى أقل من 10 سنوات		
44,7	17	10 إلى أقل من 15 سنة		
28,9	11	15 سنة فأكثر		
%100	38		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج 16spss.v

يُتَّيَّن من الجدول (III-6) مايلي:

1 - أن نسبة 97,4% من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في المقابل نسبة الإناث هي 2,6% ويجمع ارتفاع نسبة الذكور لطبيعة نشاط مؤسسة محل الدراسة.

2 - أن نسبة 7,9% من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم 30 سنة فأقل، وما نسبته 39,5% من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، و31,6% من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، في حين 21,1% من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر. وتشير هاته النتائج أن أغلب أفراد عينة البحث تنتموا إلى الفئتين العمرية المتوسطة (من 30 إلى 40) و(من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 39,5% و31,6% على التوالي التي تمتاز بالخبرة والمعرفة والكفاءة.

3 - أن 18,4% من أفراد عينة البحث المؤهل العلمي لديهم هو ثانوي، و28,9% من أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي هو تقني سامي، بينما 31,6% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس، في حين أن 18,4% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة مهندس، و2,6% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ماجستير فأكثر. وتشير هاته النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث (أو الدراسة) مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، وعليه فإلى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

4 - أن 7,9% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات، ومن 18,4% أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و44,7% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وفي الأخير نجد أن 28,9% من أفراد عينة البحث عدد سنوات خبرتهم هو 15 سنة فأكثر. وتدل هاته النتائج أن النسبة الأكبر هي لأصحاب الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) والتي بلغت 44,7% وهذا ما يشير إلى توفر عامل الخبرة لدى مجتمع البحث أو الدراسة ومقدرته على فهم المتطلبات الخاصة بالعمل.

2. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة: وسنتناول من خلاله ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا، وتحليل محاور الاستبانة.

1.2 اختبار التوزيع الطبيعي: أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا ومن أجل التحقيق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء " SKEWNESS " للمتغيرات، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد (1)، و يظهر الجدول (III-7)

أن قيمة معامل الالتواء اقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً و كما جاءت قيمة معامل التفرطح أقل من 3 أي انه مقبول. ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه..

جـ جدول (III-7): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
إدارة المعرفة	- 0,188	- 0,208
العمليات الداخلية	- 1,246	0,642
رضا الزبائن	0,394	- 0,380
التعلم والنمو	- 0,802	0,606
الأداء المؤسسي	- 1,165	2.775

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v16

2.2 تحليل وتفسير عبارات القسم الثاني: هذا القسم يهدف لعرض عمليات إدارة المعرفة من خلال مجموعة من العبارات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يبين الجدول (III-8) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقاً للمتوسط الحسابي بحيث كلما زادت قيمة هذا الأخير فإن الأهمية تزداد.

الجدول (III-8): تحليل عبارات القسم الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تهتم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوافرة لديها ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى.	3,32	1,254	6	محايد
02	تسعى المؤسسة إلى تحدد المعرفة الملائمة لوضع حلول لمشاكلها.	3,61	1,054	4	موافق
03	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين.	3,74	1,005	2	موافق
04	يتم توليد المعرفة بالمؤسسة من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم	3,97	0,944	1	موافق
05	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع				

موافق	3	1,214	3,66	خبراء داخليين.	
موافق	5	1,328	3,42	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية باكتشاف وتوليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.	06
محايد	4	1,1371	3,368 4	النتائج الإجمالية للمحور الأول (توليد المعرفة)	
موافق	3	1,225	3,50	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لخرن المعلومات	07
موافق	1	0,704	4,13	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة	08
موافق	4	1,059	3,47	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كالأنظمة الخبيرة.	09
موافق	2	1,567	3,63	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	10
موافق	2	1,3211	3,5658	النتائج الإجمالية للمحور الثاني (تخزين المعرفة)	
موافق	1	0,915	3,97	توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد إلى الوصول إلى قواعد البيانات.	11
موافق	4	1,030	3,42	تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.	12
موافق	3	0,830	3,53	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل توزيع المعرفة بين العاملين.	13
موافق	2	0,769	3,95	تتمن المؤسسة مشاركة وتقاسم المعرفة وتشجع على العمل الجماعي.	14
موافق	1	0,7201	3,9605	النتائج الإجمالية للمحور الثالث (توزيع المعرفة)	

15	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم	3,39	1,405	4	محايد
16	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	3,92	1,050	1	موافق
17	تهتم المؤسسة إلى تطبيق المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها.	3,82	1,227	2	موافق
18	تهتم المؤسسة بتعيين مدرين للمعرفة يحثون على تطبيق الجيد لها.	3,61	1,326	3	موافق
النتائج الإجمالية للمحور الرابع (تطبيق المعرفة)		3,50	1,0590	3	موافق
النتائج إدارة المعرفة		3,460 5	1,0225	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.v16

1 توليد المعرفة: من خلال الجدول (III - 8) نلاحظ أن محور توليد المعرفة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3,3684** بانحراف معياري **1,1371**، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2,6 إلى 3,39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد". وقد جاءت العبارة رقم **04** أعلى المتوسطات **3,97** وبانحراف معياري **0,944**، التي أشارت أن " يتم توليد المعرفة بالمؤسسة من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم ". بينما جاءت العبارة رقم **01** أقل المتوسطات **3,32** وانحراف معياري **1,254** التي أشارت إلى " تهتم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوافرة لديها ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى " ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور توليد المعرفة تراوحت متوسطاته ما بين (3,32-3,97) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (**0,944 - 1,328**) ومنه فإن ليس هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه المحور أي أنهم ليسوا على دراية بعملية توليد المعرفة وبالتالي هم غير قادرين على اعطاء رأيهم بكل وضوح.

2 تخزين المعرفة: من خلال الجدول (III - 8) نلاحظ أن محور تخزين المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3,5658** بانحراف معياري **1,3211**، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق" وقد جاءت

العبارة رقم 08 أعلى المتوسطات 4,13 وبانحراف معياري 0,704، التي أشارت أن "تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة". بينما جاءت العبارة رقم 09 أقل المتوسطات 3,47 وانحراف معياري 1,059 التي أشارت إلى "ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور تخزين المعرفة كانت جميعها موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,13-3,47) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,704 - 1,567) ومنه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

3 توزيع المعرفة: من خلال الجدول (III-8) نلاحظ أن محور توزيع المعرفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,9605 بانحراف معياري 0,7201، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق" وقد جاءت العبارة رقم 11 أعلى المتوسطات 3,97 وبانحراف معياري 0,915، التي أشارت أن "المؤسسة توفر شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد إلى الوصول إلى قواعد البيانات". بينما جاءت العبارة رقم 14 أقل المتوسطات 3,42 وانحراف معياري 1,030 التي أشارت إلى "يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كالأنظمة الخبيرة". ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور توزيع المعرفة كانت جميعها موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,97-3,42) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,030 - 0,830) ومنه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

4 تطبيق المعرفة: من خلال الجدول (III-8) نلاحظ أن محور تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,50 بانحراف معياري 1,0590، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق" وقد جاءت العبارة رقم 16 أعلى المتوسطات 3,92 وبانحراف معياري 1,050، التي أشارت أن "توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية". بينما جاءت العبارة رقم 15 أقل المتوسطات 3,39 وانحراف معياري 1,405 التي أشارت إلى "تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم" ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور تطبيق المعرفة كانت جميعها موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,92-3,39) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,405 - 1,050) ومنه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات القسم الأول إدارة المعرفة يساوي 3,4605 وانحراف معياري 1,0225 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت" المستخدم وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا القسم كانت "موافق".

3.2 تحليل وتفسير محاور القسم الثالث: هذا القسم يهدف معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من الأبعاد هي (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو) في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يبين الجدول (III-9) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي بحيث كلما زادت قيمة هذا الأخير فإن الأهمية تزداد.

الجدول(III-9): تحليل عبارات القسم الثالث.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	خفض وقت الانجاز الفعلي للمنتوج.	3,82	1,486	7	موافق
20	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار	3,74	1,519	6	موافق
21	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	3,79	1,234	5	موافق
22	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	4,24	0,943	1	موافق تماما
23	توفير المعلومات المختلفة واللازمة لانجاز العمليات	4,21	0,875	3	موافق تماما
24	خفض معدل الفاقد والتالف	4,03	1,102	4	موافق
25	زيادة معدل الطاقة الإنتاجية	4,24	1,478	2	موافق تماما
	النتائج الإجمالية للمحور الأول(العمليات الداخلية)	4,0263	1,3353	1	موافق
26	توافق الخدمات أو المنتوجات مع متطلبات الزبائن	2,68	1,068	5	محايد
27	زيادة مستمرة في عدد الزبائن.	3,21	0,875	4	محايد
28	دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها.	3,29	0,867	3	محايد
29	انخفاض في عدد شكاوي الزبائن.	3,34	0,847	2	محايد
30	زيادة ولاء الزبائن مقارنة بالمنافسين	3,47	0,762	1	موافق

محاييد	3	0,8014	3,0789	النتائج الإجمالية للمحور الثاني (رضا الزبائن)
موافق	5	1,125	3,76	31 توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود الإدارة
موافق	4	0,997	3,92	32 تدفع العاملين تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي
موافق	2	1,013	4,00	33 تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم
موافق	3	1,138	3,95	34 تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير لمهاراته م وقدراتهم
موافق	1	0,955	4,18	35 زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة
موافق	2	0,9652	3,9737	النتائج الإجمالية للمحور الثاني (التعلم والنمو)
م موافق		0,8463	4,00	النتائج الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج SPSS.v16.

1- العمليات الداخلية: من خلال الجدول (III-9) نلاحظ أن محور العمليات الداخلية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **4,0263** بانحراف معياري **1,3353**، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت " موافق". وقد جاءت العبارة رقم 22 أعلى المتوسطات **4,24** وبانحراف معياري **0,943**، التي أشارت أن " الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل" بينما جاءت العبارة رقم **19** أقل المتوسطات **3,76** وانحراف معياري **1,486** التي أشارت إلى " خفض وقت الانجاز الفعلي للمنتوج". ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور العمليات الداخلية تراوحت المتوسطات ما بين (**3,82-4,24**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0,875-1,519**) ومنه فإنه هناك موافقة من قبل أفراد العينة الذين يرون أن هناك أثر لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.

2 - رضا الزبائن: من خلال الجدول (III-9) نلاحظ أن محور رضا الزبائن جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3,0789** بانحراف معياري **0,8014**، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2,6 إلى 3,39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد". وقد جاءت العبارة رقم 30 أعلى المتوسطات **3,47** وبانحراف معياري **1,050**، التي أشارت إلى "زيادة ولاء الزبائن مقارنة بالمنافسين". بينما جاءت العبارة رقم 26 أقل المتوسطات **2,68** وانحراف معياري **1,405** التي أشارت إلى "توافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن" ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور رضا الزبائن كانت تراوحت متوسطاته ما بين (**2,68-3,47**) وتراوحت انحرافاته المعيارية ما بين (**1,050 - 1,405**) ومنه فإن ليس هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور التي كانت أغلب إجاباتهم محايد كونهم ليسوا على دراية علاقة مباشرة مع الزبائن وغير قادرين على الحكم على أداء المؤسسة في محور رضا الزبائن.

3 - التعلم والنمو: من خلال الجدول (III-9) نلاحظ أن محور التعلم والنمو جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3,9737** بانحراف معياري **0,9652**، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". وقد جاءت العبارة رقم 35 أعلى المتوسطات **4,18** وبانحراف معياري **0,955**، التي أشارت أن "زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة". بينما جاءت العبارة رقم 31 أقل المتوسطات **3,47** وانحراف معياري **1,125** التي أشارت إلى "ونلاحظ بصفة عامة أن عبارات محور التعلم والنمو تراوحت المتوسطات ما بين (**3,47-4,18**) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0,955 - 1,138**) ومنه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور يرون أن هناك أثر لإدارة المعرفة على التعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة.

وبشكل عام يتبين أن الوسط الحسابي لجميع عبارات القسم الثالث يساوي **4,00** بانحراف معياري **0,8463** أي أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3,40 إلى 4,19] حسب مقياس "ليكرت" المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا القسم كانت "موافق"

III-3 - 3- اختبار الفرضيات الدراسية: من أجل اختبار فرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير الأول والمتغير الثاني نقوم بحساب نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة على والتي شكلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك كما يلي:

الجدول (III - 10): نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي (عمليات داخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
عمليات الداخلية	0,368*	0,128	20,199	0,600	0,023
رضا الزبائن	0,053	0,002	0,137	0,062	0,751
التعلم والنمو	0,329*	0,108	2,893	0,273	0,044
الأداء المؤسسي	0,555**	0,308	18,038	0,578	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.v16

** دال عند مستوى دلالة 0,01

* دال عند مستوى دلالة 0,05

يتبين من خلال نتائج الجدول (III-10) مايلي:

1 أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: أظهرت نتائج تحليل الإحصائي وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي إذ بلغ معامل الارتباط 0,555 ومستوى دلالة 0,000، أما معامل تحديد القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,308$ مما يعني أن إدارة المعرفة يفسر ما مقداره 30,8% من محور العمليات الداخلية، كما بلغت درجة التأثير 0,578 وهذا يعني أن زيادة بقيمة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة العمليات الداخلية بقيمة 0,578. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 18,038 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من قيمة $\alpha = 0,05$ لذا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة $0,05 > \alpha$

2 أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية: أظهرت نتائج تحليل الإحصائي وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والعمليات الداخلية إذ بلغ معامل الارتباط 0,36 ومستوى دلالة 0,023، أما معامل تحديد القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,128$ مما يعني أن إدارة المعرفة يفسر ما مقداره 12,8% من محور العمليات الداخلية، كما بلغت درجة التأثير 0,60 وهذا يعني أن زيادة بقيمة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي

إلى زيادة العمليات الداخلية بقيمة $0,60$. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت $20,199$ عند مستوى دلالة $0,023$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0,05$ لذا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha > 0,05$

3 أثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن: أظهرت نتائج تحليل الإحصائي وجود ارتباط ضعيف جدا بين إدارة المعرفة ورضا الزبائن إذ بلغ معامل الارتباط $0,053$ ومستوى دلالة $0,751$ ، أما معامل تحديد القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,002$ مما يعني أن إدارة المعرفة يفسر ما مقداره 2% من محور رضا الزبائن، كما بلغت درجة التأثير $0,062$ وهذا يعني أن زيادة بقيمة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة العمليات الداخلية بقيمة $0,062$. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت $0,137$ عند مستوى دلالة $0,751$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0,05$ لذا نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا الزبائن عند مستوى دلالة $\alpha > 0,05$

4 أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو: أظهرت نتائج تحليل الإحصائي وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والتعلم والنمو إذ بلغ معامل الارتباط $0,329$ ومستوى دلالة $0,044$ ، أما معامل تحديد القوة التفسيرية فقد بلغت $R^2 = 0,108$ مما يعني أن إدارة المعرفة يفسر ما مقداره $10,8\%$ من محور التعلم والنمو، كما بلغت درجة التأثير $0,273$ وهذا يعني أن زيادة بقيمة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة العمليات الداخلية بقيمة $0,273$. وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت $2,893$ عند مستوى دلالة $0,044$ وهي أقل من قيمة $\alpha=0,05$ لذا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو عند مستوى دلالة $\alpha > 0,05$

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة وباعتمادنا على نتائج استبانة البحث التي تمت معالجتها ببرنامج (spss) حيث وجدنا أن المؤسسة واعية بأهمية إدارة المعرفة وبأثرها على الأداء المؤسسي، وهذا ما وضحته إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الاستبانة، إذ نلاحظ أن درجة الموافقة العامة (أي لكل أفراد عينة الدراسة على كل المحاور) كانت " موافق" لجميع المحاور عدا محور توليد المعرفة ومحور أثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن كانت محايد، ومنه نستخلص أن:

- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة
- ◀ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا الزبائن بالمؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال الدراسة ظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث في إدارة المؤسسات وتحسين أدائها، سواء في المؤسسات العامة والخاصة، وعليه فأى مؤسسة تريد أن تتبنى إدارة المعرفة عليها أن توفر متطلباتها، وأن تهتم بجميع عملياتها، وتضع مفهوم إدارة المعرفة في منظور استراتيجي كون أن إستراتيجية المعرفة هي خارطة طريق تسير عليه المؤسسة وذلك ما أكدناه من خلال الدراسة النظرية والميدانية لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، وصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

1 -النتائج: بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء خلصنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ أن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تتبناها المؤسسات لتحسين أداءها وقدرتها على التكيف مع التغيير السريع في المحيط؛
- ✓ إدارة المعرفة هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات (تشخيص، توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها) مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف؛
- ✓ يعد الأفراد مصدر المعرفة فهم الذين ينتجونها ويديرونها، بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات فهي تسهل عمليات إدارة المعرفة؛
- ✓ يتطلب تطبيق توفير متطلبات مادية وبشرية؛
- ✓ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة؛
- ✓ أن إستراتيجية المعرفة هي خارطة طريق لاستقطاب، ولتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة.

كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة مايلي:

- ✓ أن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة؛
- ✓ أن المؤسسة توفر شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد على الوصول إلى قواعد البيانات؛
- ✓ أن المؤسسة توفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية؛
- ✓ أن إدارة المعرفة تساهم في زيادة معدل الطاقة الإنتاجية؛
- ✓ إن إدارة المعرفة تساهم في تهيئة محيط مشجع لثقافة التعلم، وزيادة سرعة التعلم وشموله مختلف مستويات المؤسسة؛

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا الزبائن؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو.

2 -التوصيات: بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي إذ أن ذلك يحقق زيادة كفاءة وفعالية وإنتاجية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع ما يحصل في محيطها من تغيرات سريعة؛
- ✓ إنشاء وحدات بحثية بالمؤسسة تساعد على توليد المعرفة وتزويد العاملين بها؛
- ✓ الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص معرفة ، كونه من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة توقف على دقة التشخيص؛
- ✓ العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية؛
- ✓ الاهتمام بطرق توليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات؛
- ✓ ضرورة إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ على المؤسسة أن تمنح الحرية الكافية للعاملين لتطبيق معارفهم، وترسخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها على كافة المستويات؛
- ✓ التقرب أكثر من الزبائن من خلال إجراء بحوث استطلاعية حول الزبائن ودراسة مقترحاتهم وانتقاداتهم ومدى رضاهم لجمع المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات.

أولاً: المراجع باللغة العربية

في الكتب:

- 1 - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 2 - أحمد حسني علي حسني، نظم المعلومات الإدارية (الإطار الفكري والنظم التطبيقية) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية- مصر، 2006.
- 3 - أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006.
- 4 - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5 - أمين السيد، أحمد مصطفى، مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2005.
- 6 - إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
- 7 - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 8 - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2003.
- 9 - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 10 - حسن عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا) ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2009.
- 11 - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 12 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.
- 13 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مخل إستراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 ، ص198.
- 14 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 15 - سعد غالب ياسين، أساسيات المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 16 - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم والنظم التقنيات)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 17 - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 18 - سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط3، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 19 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 20 - عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 21 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 22 - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007.
- 23 - غسان العمري، سلوى السمراي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 24 - محمد جاب الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، جامعة قناة السويس للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 25 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 26 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقاتها)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 27 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2005.
- 28 - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- 29 - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، دار مريخ للنشر والتوزيع ، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004.
- 30 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 31 - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

رسائل والأطروحات

- 1 - أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، 2012.

- 2 أميرة هاتف حدادي الجناحي ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين من المصارف العراقية)، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2006.
- 3 هادي علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسي دراسة وصفية في الجامعات النظامية في فلسطين، أطروحة دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق- سورية، 2010-2011 .
- 4 بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة - الجزائر، 2008-2009.
- 5 -توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق- سوريا، 2006.
- 6 حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.
- 7 حسيني إيتسام، أثر إدارة المعرفة على الجودة الشاملة في المؤسسة، دراسة حالة مجمع الإخوة عموري للأجور الأحمر، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، (غير منشورة) جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم تسيير المؤسسة، بسكرة- الجزائر، 2010-2011.
- 8 -داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة (دراسة حالة مخبر الإعلام الآلي بجامعة بسكرة) رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة) جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2010-2011.
- 9 ربا عاصم صادق الجعبري، واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 10 -رحماني سناء، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2008-2009.
- 11 -رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة- فلسطين، 2009.
- 12 -زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها) من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة التربوية والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2006-2007.
- 13 -زيد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2008.

- 14 - سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة- فلسطين، 2008.
- 15 - سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003-2004.
- 16 - سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المسيلة- الجزائر، 2006-2007.
- 17 - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008.
- 18 - شادي عطاء محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية الدراسات العليا، غزة- فلسطين، 2008.
- 19 - شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، ماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2009-2010.
- 20 - شوقي بن علي إبراهيم الحملي، دور أمن المعلومات في إدارة المعرفة بإمارة منطقة جازان، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009.
- 21 - طلال عبد الله الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2004.
- 22 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2001-2002.
- 23 - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة حالة (مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة- فلسطين، 2012.
- 24 - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة- الجزائر، 2007-2008.

- 25 عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2007-2008.
- 26 عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010-2011.
- 27 علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس- فلسطين، 2010.
- 28 غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية لدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان- الأردن، 2004.
- 29 فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة - فلسطين، 2009.
- 30 فني فضيلة، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة: مؤسسة فتح لصناعة الإسفنج بريكة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، (غير منشورة) جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2007-2008.
- 31 فهد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005-2006.
- 32 محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم إدارية، الجامعة نايف العربية للعلوم ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض- المملكة العربية السعودية، 2006.
- 33 محمد تركي البطينة، اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، دراسة حالة: المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية لدراسات الإدارية والمالية العليا، قسم إدارة الأعمال، عمان- الأردن، 2007.
- 34 محمد لوشن، نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الحليب الأوراس- باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2004 - 2005.
- 35 مسفر بن سعيد الشهراني، أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في الشركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.

- 36 - مشعان ضيف الله مقبل السلماي الشمري، تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارة التربية والتعليم للبنين، من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم إدارة التربيع والتخطيط، مملكة العربية السعودية، 2008.
- 37 - مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009.
- 38 - تازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع دراسة في البنوك التجارية الأردنية أطروحة دكتوراه في الإدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق - سوريا، 2007.
- 39 - تضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وتميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة - فلسطين، 2011.
- 40 - نور الدين مزهودة، تقييم نظام أداء المعلومات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن - بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة - الجزائر، 2007-2008.
- 41 - ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2006-2007.
- 42 - يسرى رسمي عبد العزيز بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، غزة - فلسطين، 2010.

المراجع:

- 1 - أيمن عوده المعاني، اتجاهات المدربين في مراكز الوزارات لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، عمان - الأردن، 2009.
- 2 - بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مجلة الباحث العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2007.
- 3 - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2007.
- 4 - حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2، عمان - الأردن، 2006.
- 5 - حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، من منظور بعض الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ثامن، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، جوان 2012.

- 6 - 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 2، دمشق - سورية، 2010.
- 7 -صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة البصائر ، المجلد 12، العدد1، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مارس، 2008.
- 8 -عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم و تقييم)، مجلة منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، الجزائر، 2001.
- 9 -عيسى عيسى عفاسين، تكنولوجيا المعلومات (دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية) ، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد12، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 10 - موسى عبد الناصر، محمد قرشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، مارس 2011.
- 11 -إيلي محمد حسني، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة طائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، كلية التربية ، جامعة طائف، 2012.
- 12 -محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبان الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان - الأردن، 2008.
- 13 -هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة ، مجلة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد3، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 14 -وحيد رثعان، منصور إبراهيم، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد37، العدد2، جامعة الأردن ، الأردن، 2010.
- 15 -يسري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد25، بغداد- العراق، 2010.

الملتقيات:

- 1 إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي، بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في قطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض - المملكة العربية السعودية، 4-1 نوفمبر 2009.
- 2 -الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر 2012.
- 3 -بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها ، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر في 13-14 ديسمبر 2011.

- 4 - بلقوم فريد، خليفة الحاج، **الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد المعرفية في المؤسسة**، بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر 2012.
- 5 - بن عيشاوي أحمد، **إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات**، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005،
- 6 - بن وسعد زينة، مبارك سمر، **المعرفة في البنوك الجزائرية**، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005.
- 7 - حسان عبد مفلح المومني، **مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة** (دراسة ميدانية)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 25-27 أبريل 2005.
- 8 - حسين مصطفى هلال، **الرقابة المالية الإستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن**، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 16-18 أبريل 2007.
- 9 - حسين مصطفى هلال، **دور القطاع الخاص الاستثماري وقطاعات المجتمع المدني في زيادة إنتاجية العمل المعرفي وفي خلق فرص عمل معرفية**، ورقة بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول حول: الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، مصر، 17-21 ديسمبر 2006.
- 10 - داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، **دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل**، ورقة بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثامن حول: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمي، الجمعية العربية للإدارة، الإسماعيلية- مصر، 2006.
- 11 - رايس وفاء، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء التنافسي لمنظمات الأعمال**، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف- الجزائر في 13-14 ديسمبر 2011.
- 12 - رشاد الساعد، حسين حريم، **دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية** (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن) بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 أبريل 2004.
- 13 - سعدي يحي، أصيف لخضر، **أثر الجودة الشاملة على رفع أداء وفعالية المنظمة**، دراسة ميدانية على عينة من الشركات للاتصالات، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،- الجزائر في 10-11 نوفمبر 2009.

- 14 - سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.
- 15 - عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة مدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، بحث مقدم في المؤتمر الدولي حول: قياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، فيفري 2007.
- 16 - عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، بحث مقدم في المؤتمر الدولي حول: قياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، فيفري 2007، ص 225.
- 17 - عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو ، ورقة بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 أبريل 2004.
- 18 - علاوي عبد الفتاح آخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافس ي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005
- 19 - عمر شريف، آليات تحسين الأداء في دعم القدرة التنافسية للمهارات وتحدي الذكاء الاقتصادي في المنظمة ، بحث مقدم في المؤتمر الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2012.
- 20 - غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة (دراسة استعراضية تحليلية)، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-28 أبريل 2004.
- 21 - فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول : اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 23/25 أبريل 2005.
- 22 - فريدة زيني، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، ورقة بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر في 13-14 ديسمبر 2011.
- 23 - محمد مرعي مرعي، إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة، بحث مقدم في المؤتمر الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-27 أبريل 2006.
- 24 - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم في المؤتمر الثاني حول: حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-27 أبريل 2006.

25 معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، ورقة بحث مقدم في المؤتمر العلم ي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-28 أبريل 2004.

26 موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، بحث مقدم في المؤتمر الثالث حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة- الجزائر في 12-13 نوفمبر 2005.

27 - يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، بحث مقدم في المؤتمر العلم ي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، عمان- الأردن، 26-28 أبريل 2004.

مواقع الانترنت:

1 - كفاح حيدر فليح، تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز، مقال من الإنترنت على الموقع:

www.alshuhadaa.com/readtxt2830.htm, 8-03-2013, 16 : 25.

2 - مشيب بن عايض القحطاني، تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، مقال من الإنترنت على الموقع:

www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id =317, 8-03-2013, 16 :30

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Todd Groff, Thomas Jones, **Introduction to knowledge management: KM in Business**, Butterworth Heinemann Boston- America, 2003



الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	أقطي جوهره	أستاذة مساعدة في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
02	بنوناس صباح	أستاذة مساعدة في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
03	بوروبه فهيمه	أستاذة مساعدة في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة

الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الجامعية: 2012/2013.



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي" دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل

فرع جنرال كابل بسكرة

ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية من جامعة بسكرة. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الإستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

شاكربين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

العمر	أقل من 30 سنة	30-أقل من 40 سنة	40 أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
الإشارة				

3. المؤهل العلمي:

المؤهل	ماجستير فأكثر	مهندس	ليسانس	تقني سامي	مستوى ثانوي
الإشارة					

4. عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الإشارة				

القسم الثاني: إدارة المعرفة: هذا القسم يهدف إلى عرض عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل.

الرقم	عبارات القياس	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
أولاً- توليد المعرفة						
1	تهتم المؤسسة بتحديد الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوافرة لديها ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى.					
2	تسعى المؤسسة إلى تحدد المعرفة الملائمة لوضع حلول لمشاكلها.					
3	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين.					
4	يتم توليد المعرفة بالمؤسسة من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم.					
5	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع خبراء داخليين					
6	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح بحرية باكتشاف وتوليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.					
ثانياً- تخزين المعرفة						

					7	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لخرن المعلومات.
					8	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.
					9	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كالأنظمة الخبيرة.
					10	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
ثالثاً- توزيع المعرفة						
					11	توفر المؤسسة شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد إلى الوصول إلى قواعد البيانات.
					12	تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.
					13	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل توزيع المعرفة بين العاملين.
					14	تتمن المؤسسة مشاركة وتقاسم المعرفة وتشجع على العمل الجماعي
رابعاً- تطبيق المعرفة						
					15	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.
					16	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
					17	تهتم المؤسسة إلى تطبيق المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها.
					18	تهتم المؤسسة بتعيين مدرين للمعرفة يحثون على تطبيق الجيد لها.

القسم الثالث: الأداء المؤسسي: هذا القسم يهدف إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

درجات سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
أولاً- أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية:						
					19	خفض وقت الانجاز الفعلي للمنتوج.
					20	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار
					21	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها
					22	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

					توفير المعلومات المختلفة واللازمة لانجاز العمليات	23
					خفض معدل الفاقد والتالف	24
					زيادة معدل الطاقة الإنتاجية	25
ثانيا- أثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن:						
					توافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن	26
					زيادة مستمرة في عدد الزبائن.	27
					دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها	28
					انخفاض في عدد شكاوي الزبائن.	29
					زيادة ولاء الزبائن مقارنة بالمنافسين.	30
ثالثا- أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو:						
					توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود الإدارة	31
					تدفع العاملين تبعا لقدراتهم الفكرية وطاقتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة وتمثلها في بنائهم المعرفي الذاتي	32
					تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم	33
					تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم	34
					زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة.	35

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آيات قرآنية
	إهداء
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
ب.	تمهيد
ب.	إشكالية البحث
ب.	فرضيات البحث
ج.	أهمية البحث
ج.	أهداف البحث
ج.	المنهج المتبع
ج.	حدود الدراسة
ج.	هيكل الدراسة
د.	نموذج الدراسة
هـ.	الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المعرفة

2	تمهيد
3	1-1- ماهية المعرفة
3	1-1-1- تعريف المعرفة
5	1-1-2- خصائص المعرفة
7	1-1-3- أنواع المعرفة
9	1-1-4- مصادر المعرفة
10	2-1- ماهية إدارة المعرفة
10	1-2-1- تعريف إدارة المعرفة
12	1-2-2- عناصر إدارة المعرفة
14	1-2-3- أهمية وأهداف إدارة المعرفة
16	1-2-4- عمليات إدارة المعرفة
20	3-1- إدارة المعرفة (متطلبات، نماذج، استراتيجيات)
20	1-3-1- متطلبات إدارة المعرفة
22	1-3-2- نماذج إدارة المعرفة
27	1-3-3- استراتيجيات إدارة المعرفة
30	خلاصة

الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء المؤسسي

31	تمهيد
32	1-1- ماهية الأداء
32	1-1-1- مفهوم الأداء

34	II-1-2 أنواع الأداء
36	II-1-3 مقاييس الأداء
37	II-1-4 معايير الأداء
39	II-2- أساسيات حول الأداء المؤسسي
39	II-2-1 إدارة الأداء
41	II-2-2 تقييم الأداء
44	II-2-3 بطاقة الأداء المتوازن
47	II-2-4 تحسين الأداء
50	II-2-5 تأثير إدارة المعرفة على محاور بطاقة الأداء المتوازن
53	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.	
57	تمهيد
58	III-1- تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة
58	III-1-1 نشأة مؤسسة
60	III-1-2 التعريف بالمؤسسة
61	III-1-3 اختصاص المؤسسة وأهم المتعاملين معها
63	III-1-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	III-2- الإطار المنهجي للبحث
71	III-2-1 منهج ومجتمع وعينة وأداة البحث
72	III-2-2 صدق وثبات الإستبانة
74	III-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

75	III-3- عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها، واختبار الفرضيات حولها
75	III-3-1- الطريقة المستخدمة في تحليل محاور البحث واختبار الفرضيات حولها
76	III-3-2- تحليل وتفسير أقسام الإستبانة
85	III-3-3- اختبار الفرضيات
87	خلاصة
خاتمة	
89	النتائج
90	التوصيات
قائمة المراجع	
92	المراجع
قائمة الملاحق	
103	قائمة محكمي الإستبانة
104	الإستبانة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	هرم المعرفة	1-I
17	دورة إبداع المعرفة عند نوناكا (نموذج SECI)	2-I
24	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	3-I
25	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	4-I
26	نموذج لتوظيف إدارة المعرفة عند حجازي	5-I
27	نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة عند Finik & will	6-I
46	نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن	1 -II
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل ببسكرة	1-III

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	توزيع عدد عبارات (متغير المستقل) عمليات إدارة المعرفة	1-III
72	توزيع عدد عبارات (متغير التابع) الأداء المؤسسي	2-III
72	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	3-III
73	معاملات الثبات والصدق لمحاوَر الإستبانة	4-III
75	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	5-III
76	تحليل بيانات القسم الأول	6-III
78	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح	7-III
78	تحليل عبارات القسم الثاني	8-III
82	تحليل عبارات القسم الثالث	9-III
85	نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي (عمليات داخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)	10 -III

Abstract الملخص

تحتاج المؤسسة المعاصرة أن تهتم بإدارة المعرفة من أجل البقاء في بيئة العمل المعاصرة، وهذا يتطلب أن توفر متطلبات والمستلزمات الضرورية لإدارة السليمة للمعرفة، والقيام بعملياته من أجل تحديد المعلومات ذات قيمة والاستفادة منها، وإدارة المعرفة تشكل أساسا لتفوق المؤسسات وتميزها لتأثيرها في الأداء.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، وسعت الدراسة لاختبار فرضية الرئيسية وهي لا يوجد هناك أثر لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي وتشمل ثلاث فرضيات فرعية هي على التوالي: لا يوجد هناك أثر لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية، لا يوجد هناك أثر لإدارة المعرفة على رضا الزبائن، لا يوجد هناك أثر لإدارة المعرفة على التعلم والنمو.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (35) عبارة وزعت على أفراد عينة الدراسة لهم إطارات بالمؤسسة محل الدراسة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وبعد إجراء التحليل الوصفي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا الزبائن
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو.