جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

–دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري –

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

- شفارة رضا
- طواق زكرياء

تحت إشراف الاستاذة:

- د/ موزاوي عائشة

اعضاء لجنة المناقشة

- د.بولصنام محمد ..... رئيسا
- د.موزاوي عائشة ..... مشرفا ومقرار
- د.داود خيرة ..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

بداية نتوجه بالشكر والحمد لله سبحانه و تعالى بدعائنا هذا: اللهم ربنا لك الحمد بما خلقتنا ورزقتنا، هديتنا علمتنا، وفرجت عنا، لك الحمد بالإيمان، ولك الحمد بالإسلام، ولك الحمد بالقرآن، ولك الحمد بالأهل والمال والمعافاة، وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم آمين رب العالمين.

ويطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة موزاوي عائشة المشرفة على هذا العمل التي قد أفادتنا بنصائحها القيمة وتوجيهاتها الصائبة.

كما نشكر كافة عمال وموظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري الذين ساعدونا وزودونا بالمعلومات اللازمة والكافية لتقديم مذكرتنا.

ونتوجه بالشكر أيضاً إلى كافة الأساتذة الكرام الذين ساهموا بقدر وافر وإثراء معلوماتنا وتوجيههم لنا بنصائحهم العملية القيمة والمفيدة في حياتنا اليومية والمهنية.

دون أن ننسى كل من ساهم ولو بفكرة صغيرة من قريب أو من بعيد، أو بدعوة صادقة لنا بالنجاح، راجين الله أن يتقبل منا هذا العمل ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

الإهداء

أشكر الله وأحمده الذي وفقني في إتمام هذا العمل

إلى قرة العين... إلى أعظم الرجال صبراً ورمز الحب والعطاء...

إلى الذي تعب كثيراً من أجل راحتي

أفنى حياته من أجل تعليمي وتوسو في درجات العلم والنور والسمو

إلى ذلك الرجل الكريم... أبي العزيز

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى من حرمت نفسها وأعطتني...

ومن نبع حنانها سقتني... إلى تلك المرأة العظيمة...

صديقتي وحبيبتي... أمي الحبيبة

إلى من جمعتني معهم ظلمة الرحم... إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى كل من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها... إلى من أعتز بمحبتهم... جميع أصدقائي

وإلى شريكة الحياة

وإلى كل الأهل والأقارب من بعيد أو من قريب... صغير أو كبير كل واحد باسمه إلى كل من أحبيناهم وبادلونا نفس الشعور

إلى كل من أحبني بإخلاص وتمنى لي الخير... إلى من جمعني معهم مشعل العلم...إلى كل من علمني وكان له فضل علي خلال مساري الدراسي... وإلى كل صادق في هذه الأمة يسعى إلى بناء مجدها والرجوع بها إلى سالف عهدها.

إلى الأساتذة المشرفة التي ساهمت في مواصلة دربنا العلمي.

مستلخص

تهدف الدراسة التي جاءت تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الإنتاجية، والفروق باختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي والاقدمية، ولتحقيق تلك الأهداف استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، وزع على عينة مكونة من 22 عامل في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية وقد تم استعمال نظام معالجة البيانات الإحصائية (SPSS) بالإضافة إلى نظام (Excel) لرسم بعض الأشكال.

ومن خلال تحليلنا للنتائج توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى إنتاجيتها في العمليات والمنتجات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة ، الإنتاجية ، قياس الإنتاجية ، العوامل المؤثرة على الانتاجية.

Abstract :

The aim of the study is to improve the productivity of the economic institution to identify the relationship between knowledge management and productivity improvement, and differences according to gender, age, educational level and seniority. To achieve these objectives, we used the questionnaire as a tool for study. Al-Boukhari willaya medéa. The Statistical Data Processing System (SPSS) was used in addition to the Excel system to draw some forms.

In our analysis of the results, we concluded that knowledge management is an effective way for the organization to increase its productivity in processes and products.

Keywords: knowledge, knowledge management, productivity, productivity measurement, factors affecting productivity.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
الإهداء	
مستلخص	
الفهرس	II-I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
المقدمة عامة	ا-هـ
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية المعرفة	03
المطلب الأول تعريف ومراحل المعرفة	03
المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها	05
المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها	07
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة	10
المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة المعرفة	10
المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها	13
المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة وعملياتها	15
المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة	20
المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها	20
المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة ومبادئها	22
المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول المبرمجة لذلك	24
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: إنتاجية المؤسسة	
مقدمة الفصل	28
المبحث الأول: ماهية الإنتاجية	29
المطلب الأول: تعريف الإنتاجية وبعض المصطلحات المقاربة لها	29
المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية وعناصرها	33
المطلب الثالث: أهداف الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها	39

المبحث الثاني: قياس الإنتاجية	44
المطلب الأول: مبادئ قياس الإنتاجية	44
المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية	45
المطلب الثالث: مشكلات قياس الإنتاجية	48
المبحث الثالث: طرق تحسين الإنتاجية والمقومات الأساسية والدورة الإنتاجية	51
المطلب الأول: طرق تحسين الإنتاجية	51
المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبرنامج تحسين الإنتاجية	54
المطلب الثالث: دورة الإنتاجية	57
خلاصة الفصل	62
الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة على انتاجية المؤسسة محل الدراسة	
مقدمة الفصل	64
المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة على منتجات وعمليات المؤسسة	65
المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات	65
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات	68
المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في العمليات الداخلية	69
المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري	71
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة	71
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	73
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	75
المبحث الثالث:الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالعاملين	81
المطلب الأول: منهجية الدراسة	81
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	87
المطلب الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	95
المطلب الرابع : اختبار فرضيات الدراسة	
خلاصة الفصل	101
الخاتمة العامة	102
قائمة المراجع	105
الملاحق	

قائمة الأشكال و الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	05
1-2	عمليات إدارة المعرفة	19
2-1	إجراءات تنفيذ برنامج لتحسين الإنتاج	56
2-2	دورة الإنتاجية	57
2-3	خطوات تخطيط الإنتاجية	58
2-4	مرحلة التشخيص	60
3-1	مراحل الإنتاج في المؤسسة	72
3-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	75
3-3	هيكل المحاسبة والمالية	77
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
3-5	توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	91
3-6	توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	92
3-7	توزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	93

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مصفوفة تحويل المعرفة	18
3-1	الاطار العام للدراسة الميدانية	81
3-2	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	83
3-3	قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	83
3-4	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار كولومفروف سمينوف	84
3-5	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة	85
3-6	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الإنتاجية	87
3-7	قيم معامل الثبات (ألفا كرونباج) لكل محور وللاستبانة ككل	89
3-8	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	89
3-9	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	90
3-10	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	91
3-11	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	92
3-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة	93
3-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإنتاجية	95
3-14	نتائج اختبار مان-وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس	97
3-15	نتائج اختبار كروسكال-والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)	97
3-16	نتائج اختبار مان-وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الإنتاجية تعزى إلى متغير الجنس	98
3-17	نتائج اختبار كروسكال-والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الإنتاجية تعزى إلى متغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)	99
3-18	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور إدارة المعرفة ومحور الإنتاجية	100

مقدمة عامة

أصبح التعايش والتلاؤم مع طبيعة التغيرات في البيئة ضرورة حتمية على المؤسسة، حيث أدركت هذه الأخيرة أن الاعتماد على الطاقات الذهنية للموارد البشرية ممثلة في المعارف المختلفة والخبرات وكذا المهارات المتنوعة أضحت أهم مصدر يمكن من خلاله ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

تعد إدارة المعرفة الأسلوب الأنسب التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى جلب المعرفة واستخدامها في العمليات، كما تتضمن توليد المعرفة و توزيعها وتطبيقها لمساعدة المؤسسة في اتخاذ القارات الإدارية الرشيدة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها لضمان المحافظة على بقائها واستمراريتها.

لتضمن المؤسسة البقاء والنمو والاستمرارية في بيئتها تحتاج إلى أن تكون لها قدرة على الإنتاج بفاعلية للاستجابة للسوق والاستخدام الكفء لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل (ما يعرف بالإنتاجية) والذي يتحقق ويتحسن بالتركيز على مجموعة من العوامل، وعليه فالإنتاجية تمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاء بحيث تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

يعد ربط إدارة المعرفة بإنتاجية المؤسسة وتحسينها من الموضوعات الحديثة والحيوية، والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين، فإدارة المعرفة تؤثر على إنتاجية المؤسسة باعتبارها جوهر عملية إنشاء المعرفة التي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي، كما أن استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية (البحث والتطوير من قبل الأفراد العاملين) أو من مصادر خارجية عن طريق (التعليم والتدريب والدورات والندوات) واستغلالها بطريقة مثلى تؤدي إلى التفوق إلى المنافسين.

إشكالية البحث:

من خلال ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

لمعالجة الإشكالية المطروحة سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل ادارة المعرفة ضرورة حتمية في المؤسسة ؟

- ما هي أهم طرق تحسين الإنتاجية في المؤسسة؟

- هل تعتمد مؤسسة مطاحن قصر البخاري على مدخل إدارة المعرفة في تحسين إنتاجيتها؟

الفرضيات:

1- تعد إدارة المعرفة مدخل أساسي في ظل البيئة الراهنة .

2- أهم طرق تحسين إنتاجية المؤسسة هي زيادة الإنفاق،تسريع عملية الانتاج .

3- لا تعتمد مؤسسة مطاحن قصر البخاري على مدخل إدارة المعرفة من أجل تحسين إنتاجيتها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تناولنا لموضوع إدارة المعرفة الذي يعد من المواضيع الحديثة التي لا تزال تستحوذ على الكثير من الاهتمام من الناحية النظرية والتطبيقية.

- معرفة درجة تطبيق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في تحسين إنتاجيتها.

- إبراز أثر إدارة المعرفة على الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة مساهمة إدارة المعرفة في رفع إنتاجية المؤسسة.

- توضيح مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

– الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة محل الدراسة.

– توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع للزملاء الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديدة يكون دعماً لمن يرد تعميق الدراسة في هذا الموضوع.

دوافع الدراسة:

اختيار موضوع الدراسة كان للأسباب التالية:

– بحكم التخصص في إدارة الأعمال، فإن موضوعان لم يتم التطرق إليه في المواضيع السابقة (مذكرات مكتبة الكلية).

_ حداثة الموضوع ، حيث أنه يفيد الافراد عامة و العمال خاصة .

– تطبيق هذه الدراسة على مطاحن قصر البخاري ومحاولة معرفة إنتاجية المؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة المعرفة.

– التطورات الحاصلة اليوم في المجتمعات والتي تعتمد أساساً على المعرفة.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة التطبيقية، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

1- نقص البيانات و الإحصائيات في الموضوع .

2- عدد تجاوب العمال بشكل فعال في ملء استبيان الدراسة وتضييع البعض منها.

3- صعوبة الحصول على معلومات من أفراد عينة الدراسة.

4- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن أي معلومات تخص الجانب الذي يعملون به خلال الدراسة الميدانية.

5- تعدد المراجع وصعوبة التفرقة بين المعلومات الواردة.

منهج الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا باستخدام الوصف في الإطار النظري الخاص بالظاهرة المدروسة ، اما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا التحليل باستخدام الادوات الاحصائية كالجداول و الاشكال بالاضافة الى الاستعانة ب spss من اجل تدعيم الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة.

أدوات الدراسة:

في الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب سواء كانت قديمة أو حديثة في هذا الموضوع، إضافة إلى أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير ومذكرات الماستر بالإضافة إلى المجلات.

أما في الجانب التطبيقي: فتم استخدام الاستبيان وبرامج معالجة البيانات الإحصائية (Excel, SPSS) والأدوات الإحصائية في العرض الجدولي والعرض الهندسي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بغية استيعاب الجانب النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده.

أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة مطاحن قصر البخاري –ولاية المدية– نموذجاً لذلك.

فيما يخص الفصل الأول فكان تحت عنوان: "الإطار النظري لإدارة المعرفة"، و قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول كان بعنوان ماهية المعرفة والمبحث الثاني بعنوان ماهية إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث بعنوان أساسيات ادارة المعرفة .

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان: "إنتاجية المؤسسة"، ويضم ثلاث مباحث، الأول جاء بعنوان ماهية الإنتاجية، أما الثاني فجاء بعنوان قياس الإنتاجية والثالث جاء بعنوان طرق قياس وتحسين الإنتاجية، المقومات الأساسية والدورة الإنتاجية.

أما الفصل الثالث كان تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة على المنتجات والعمليات في مؤسسة محل الدراسة، ويضم ثلاث مباحث، الأول بعنوان أثر إدارة المعرفة في تطوير المنتجات والعمليات، والثاني جاء بعنوان بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري، أما الثالث فجاء عنوانه الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالعاملين.

الفصل الأول:
الإطار النظري لإدارة المعرفة

مقدمة الفصل

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من أهمها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويتضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية، وأصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير.

وتعاظم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن تحسين إنتاجية المنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، وأصبحت تشكل أهم الموجودات التي تساعد المنظمات على تحسين إنتاجيتها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة ومراحلها، خصائصها، أهميتها، مصادرها وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف ومراحل المعرفة.

أسهم العديد من الباحثين بطرح أفكارهم حول مفهوم المعرفة، وكل حسب منظوره الخاص في ضوء التحولات الحاصلة على مر الوقت، ونوضح فيما يلي مجموعة تعاريف لها ولكن لابد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة: البيانات، المعلومات والمعرفة.

أولاً: مراحل المعرفة.

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي البيانات، المعلومات ثم المعرفة.

1- البيانات: تعرف البيانات على أنها حقائق أولية خام، غير مؤطرة وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها البعض، ولا تفهم أو يفاد منها إلا بعد معالجتها [1].

2- المعلومات: هي "مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات." [1]

3- المعرفة: تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السّبيل يتبين هذا من قوله تعالى: ﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا﴾ البقرة -31-، وقد نمت وتطوّرت المعرفة مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرّغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في أراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفيات العلمية التي ينظر إليها كل مفكر ويرى (Peter Drucker)

[1] عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 25.

[1] نفس المرجع، ص 25.

بيتر داركر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها.[1]

ثانياً: تعريف المعرفة.

- ✓ يعرف قاموس ويبستر المعرفة على أنها "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما."[2]
- ✓ وتعرف أيضاً على أنها "المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها، وإن تكرر التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة."[3]
- ✓ وتعرف المعرفة أيضاً على أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام.[4]
- ✓ وهناك من يعتبر أن المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات، المعلومات، والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي ستمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الانسان تشخيص المشاكل، وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.[5]
- ✓ ويمكن أن نعطي تعريف شامل للمعرفة بأنها عبارة عن معلومات معالجة ومفهومه، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

---

[1] قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماسر، قسم علوم التسيير، تخصيص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015، ص 3.

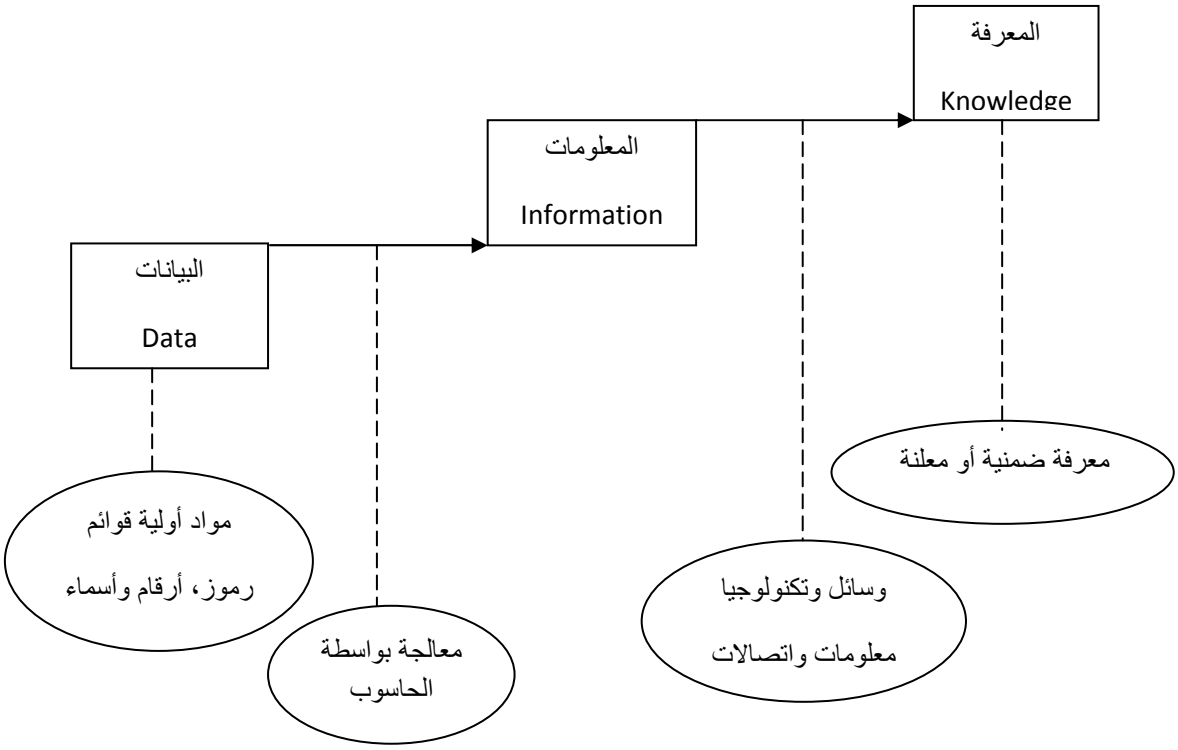
[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 56.

[3] عبد الرحمن الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

[4] علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 56.

[5] Turbon. E : L'enformation technology for managements. john and sans, New York, inc, 2002, p 49.

الشكل رقم (1-1) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: نظال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 15.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تجميع البيانات بصفة دقيقة وموضوعية ثم معالجتها بواسطة الحاسوب تتيح لنا إمكانية التوصل إلى معلومات لحل مشكلة ما، ثم استنباط هذه المعلومات عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتيح لنا فرصة الوصول إلى المعرفة.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها.

أيقنت منظمات اليوم أن مصدر قوتها يكمن في امتلاكها للمعرفة، وأنها السلاح التنافسي المهم في تفوقها، وأنها المورد الإستراتيجي الذي يصنع الفرق بين المنظمة ومنافسيها، وسنتناول من خلال هذا المطلب خصائص وأهمية المعرفة.

أولاً: خصائص المعرفة.

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:[1]

- إمكانية توليد المعرفة: بعض منظمات الأعمال لديها قدرات بشرية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية توليد المعرفة واستدامتها.
- إمكانية موت المعرفة: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، وما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً، ولهذا فإن القابلية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- إمكانية امتلاك المعرفة: أي أن المعرفة ذات القيم العالية يمكن أن تمتلك ولذلك نلاحظ بعض المنظمات تتمسك بمثل هذه المعرفة ولا تفرط فيها بغية زيادة ثروتها، وتبذل جهود من أجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- المعرفة المتجذرة في الأفراد: المعرفة في المنظمة ليست كلها صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية تحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ومنظورة.
- إمكانية تخزين المعرفة: المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك الآلاف من المواقع الجديدة في الأسبوع تضاف على شبكة الانترنيت.
- إمكانية تصنيف المعرفة: هناك عدة تصنيفات للمعرفة وذلك حسب مجالات متعددة، تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية وصريحة، كما سنرى لاحقاً.
- عدم نضوب المعرفة: يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، إذ تتصف الموارد المادية بشكل عام بخاصية النضوب، أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من طرف الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها فهي بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب.

[1] حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

ثانياً: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة في المنظمة وليس في المعرفة في حد ذاتها وإنما في إضافة قيمة لها وكذلك في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجيد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن أن تبين أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات لكيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
- المعرفة هي الأساس وراء خلق المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة وتكون أكثر مرونة.[1]
- لا تعاني من مشكلة الندرة فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبني بالتراكم ولا يتقاضى بالاستخدام.
- تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والمحفز للتقدم التكنولوجي وزيادة الإنتاجية بالمعرفة الجديدة، وتولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة.[2]
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً وإنتاجاً واستخداماً والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات...إلخ[3]

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها.

زادت قناعة الأفراد والمنظمات بالحاجة إلى المعرفة، وذلك لأهميتها الحيوية كما أن ثورة الحاسوب والاتصالات والانفتاح الواسع زاد من الحاجة إليها أكثر، وفي كل المجالات وسنتطرق إلى كل من مصادر وأنواع المعرفة.

أولاً: مصادر المعرفة.

تنقسم مصادر المعرفة إلى داخلية وخارجية كما يلي:

[1] قلبو حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

[2] سعاد نايف برنوطي، ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 41.

[3] فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 14.

1/ المصادر الداخلية: حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، والتي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم ومعتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.[1]

2/ المصادر الخارجية: وتشمل العلاقة المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية كالمنافسين الزبائن والموردين...إلخ، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.[2]

ثانياً: أنواع المعرفة.

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تصنيف المعارف لتحسن استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

أجمع العديد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما الضمنية والمعلنة.[3]

1/ المعرفة المعلنة:

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، الصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية، والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات.

2/ المعرفة الضمنية:

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

[1] وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007، ص 31.

[2] عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[3] هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 63.

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة وهي:[1]

أ- المعرفة المبرمجة :

هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبينة بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

ب- المعرفة الضمنية المطلقة:

هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة.

ج- المعرفة التكنولوجية:

تعتبر جزءاً من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

د- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:

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

و- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:

السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناءاً على ربط المفاهيم معاً، أما الموجهة فهي التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.

[1] هيثم علي حجازي ،مرجع سبق ذكره، ص 66.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

ثمة اتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموماً وبشكل خاص في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، وهذا ما يستدعي ضرورة تبنيها وإنتاجها لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة المعرفة.

نشأت إدارة المعرفة منذ القديم واختلفت وتطورت بمرور الزمن واختلفت تعاريفها.

أولا: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعملاق المعرفة بهيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبياً.

ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلامة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم حيث في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة وهي "مهندس المعرفة".

وفي عام 1997م ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" Knowledge Management.

وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال: تغيير عنوان مجلة وإعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.[1]

ومن دلائل ممارسات إدارة المعرفة ما يلي:

1. تزايد منتديات المعرفة.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 75.

2. مؤتمرات إدارة المعرفة.

3. مجلات إدارة المعرفة.

4. ورش عمل ودوريات تدريبية متخصصة.

5. تقارير المنظمات الدولية والإقليمية.

6. الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة.

7. الجمعيات والمنظمات المتخصصة.

8. مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية.

9. شهادات في إدارة المعرفة.

10. بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب.

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة لذا يهدف هذا الفرع إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة.

توجد عدة تعاريف تشمل معنى إدارة المعرفة، سنقوم بإيجازها في التعاريف التالية:

- إدارة المعرفة هي: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها."[1]
- إدارة المعرفة هي: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي."[2]
- لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة، ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة

[1] صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

[2] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 55.

هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل لحد كبير المفهوم الذي دعا إليه (Nonaka) [1].

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوماً لإدارة المعرفة وهي أنها: "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لابد من لتفريق بينها وبين إدارة المعلومات، فرغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما.

- إدارة المعلومات (Management Information): هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو لمنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والمعلومات الصوتية والمرئية، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحداثتها ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها، في حين أن خلق المعلومات ودراستها وتعلمها، ومعناها وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.[2]
- أما إدارة المعرفة (Knowledge Management): فهي أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.[3]

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 93.

[2] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتوبيوتيكال بمجمع صيدال، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2008/2007، ص 28

[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 29.

حيث أن هناك تداخل بين مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم إدارة المعلومات، كما أنه يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعاً في البيئة المعلوماتية، ويؤكد أصحاب وجهة النظر هذه على أن المعلومات التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة وتداول أنواع معينة منها.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحيد أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات والاتصال مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، كما أنها تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على أهمية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.[1]

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:[2]

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

[1] سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية الأساسية والتطبيقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 162.
[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42، 43.

- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

تتضمن ممارسات إدارة المعرفة مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، من أهم هذه الأهداف ما يلي: [1]

- ❖ توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم؛
- ❖ حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- ❖ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- ❖ تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
- ❖ العمل على توفير وتحديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛
- ❖ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- ❖ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- ❖ التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- ❖ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة و هم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما؛

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة يمكن توضيحها فيما يلي:[1]

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية كما أنها تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير المطلوبة وغير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تحسين وضعية المنظمة في مواجهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية .

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة وعملياتها.

تحتوي إدارة المعرفة على عدة عناصر كما لها عدة عمليات، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة.[2]

1/ البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2/ المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترتقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة أو لغرض تقييم نتائج مسبقة، أو لغرض الاتصال والمشاركة في الحوار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي (صورة، محادثة مع طرف آخر... إلخ)

3/ القدرة: تحتاج القدرة إلى الحصول على المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها بغرض تحويلها إلى معلومات بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها.

وقد منح الله بعض لأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات، ومن ثم التصرف بناءاً على المعلومات عندئذٍ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4/ الاتجاهات: المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات وفي حقيقة الأمر الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز الأفراد وإيجاد لرغبتهم وتحفيزهم للإبداع.

وبالإضافة للعناصر المذكورة سابقاً يمكن ذكر بعض العناصر الأخرى وهي كما يلي:[1]

- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق العمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم.
- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الآخرين، وهو ما يمكن أن يسهل تبادل المعارف في المؤسسة.
- التعلم: هو عملية اكتساب المعارف الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، أو بالتأثير على الآخرين، وهو ما يساعد على بناء المعارف وإنشائها.
- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة ومتنوعة وعميقة، أي مركزة وتخصصية.

[1] كريمة آيت وعمر، دور إدارة المعرفة والإبداع التكنولوجي في المؤسسات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص 43.

- الإبداع التنظيمي: وهي القدرة على إيجاد القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبدعه الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي، والمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.
- التكنولوجيا: وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة.

تناولت غالبية المداخل مفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة وحدها لا فائدة منها بدون تلك العمليات التي تعنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها ومن ثم استعمالها، وعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها وتتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:[1]

1- تشخيص المعرفة:

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المؤسسة بالنسبة لزبائن أو السوق أو المنتج، تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟

حيث أنه لا يمكن اعتبارها قضية تكنولوجية، لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة.

كما تتمثل خريطة المعرفة في مصادر الحصول على المعلومات وطرق توظيفها من أجل الحصول على المعرفة.

2- اكتساب المعرفة:

هي المرحلة الثانية من مراحل إدارة المعرفة تأتي بعد عملية تشخيص المعرفة، بحيث أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في حضور المؤتمرات والندوات والنقاش، الحوار والاتصال بين جماعات العمل والموردين والعاملين أو من

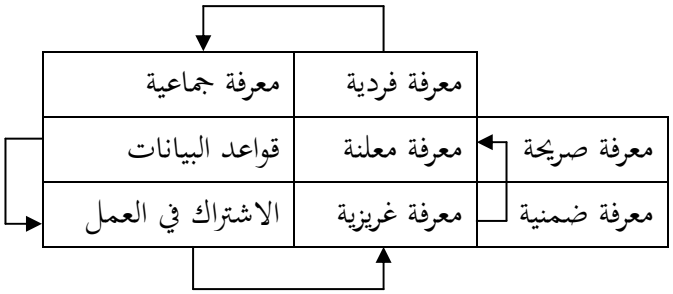
[1] عبد الستار علي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص 40، 41.

خلال البيانات الأساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى واضحة والعكس وهو ما ينتج عنه إبداع المعرفة التنظيمية.

3- توليد المعرفة:

تشير هذه الأخيرة إلى تلك العمليات التي تعني ابتكار واكتشاف واكتساب وخلق المعرفة، وتوليد المعرفة، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ظاهرة، أو من خلال تحويلها من مستوى فردي إلى مستوى جماعي، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة تحويل المعرفة.

الجدول رقم (1-1): يمثل مصفوفة تحويل المعرفة.



المصدر: نذير بوسهوة، مرجع سبق ذكره، ص37.

من خلال هذه المصفوفة نلاحظ أن تحويل المعرفة يكون في شكل دائري فإذا انطلقنا من المعرفة الفردية الصريحة وقمنا بتجميعها وتنظيمها، ومن ثم نشرها على قواعد البيانات ليتسن للجميع الإطلاع عليها وبذلك تصبح جزءاً من عاداتهم وخبرتهم بعد تطبيقها، أي تصبح معرفة جماعية ضمنية، إذا قامت هذه الجماعة بمشاركة معرفتها الضمنية مع عنصر جديد فهي بذلك تصبح معرفة فردية والتي يكون الشخص قد نقلها إليه عن طريق الملاحظة والمحاكاة ويقوم الشخص بدوره بتجسيد معرفته الضمنية بالإعلان عنها، وبالتالي يحولها إلى معرفة صريحة، وبذلك قد تكون اكتملت الدورة.

4- تخزين المعرفة:

تعد عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية الدوران في العمل والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن العمال المؤقتين يأخذون معرفتهم

الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في المؤسسة، وفي أشكال مختلفة كالوثائق المكتوبة وقواعد البيانات.[1]

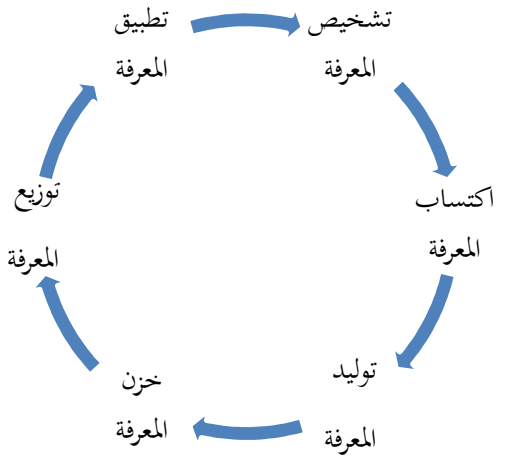
5- توزيع المعرفة:

المعرفة بصفتها الموجودة تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتنمو وتتعاظم بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، ومن أساليب توزيع المعرفة نجد التدريب والحوار، والتعلم لتوزيع المعرفة الضمنية، أما الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليمية والملتقيات...إلخ، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

6- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو من أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال والاستخدام والاستفادة، وتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعليم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.[2]

الشكل رقم (2-1): يبين عمليات إدارة المعرفة.



شكل دائري يوضح عمليات إدارة المعرفة التي تعمل بشكل تتابعي حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها (تتكامل) وتدعم العملية التي تليها.

المصدر: نذير بوسهوة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[1] نذير بوسهوة، مرجع سبق ذكره، ص 35- 37.
[2] نفس المرجع، ص 38.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة .

سوف يتناول هذا المبحث أبعاد ومبررات إدارة المعرفة، أو الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها المعرفة ومبادئها والمشاكل التي تتعرض إليها هذه الأخيرة والحلول المقترحة لذلك.

المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها.

يحتوي هدا المطلب على أبعاد إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها.

أولاً: إبعاد إدارة المعرفة.

هناك عدة أبعاد لإدارة المعرفة ومن بينها ما يلي:[1]

1- التغيير: إن إدارة المعرفة تتطلب رؤية استراتيجية تتم من خلال اختيار وتحديد برامج إدارة المعرفة التي تعتمد عليها المؤسسة، وهو ما لم يخرج بطبيعة الحال عن استشعار البيئة التنظيمية وبناء عليه ينبغي أن تسعى المؤسسة ضمن ذلك إلى استخدام تقنيات الترغيب في التغيير.

2- **تقييم وقياس مجموعات إدارة المعرفة:** أن تصميم نظام القياس يعد إحدى الأهداف الرئيسية للتنظيم، حيث أنه يمكننا من فهم ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة تسير على الدرب الصحيح نحو تحقيق الأهداف الموجودة أم لا.

3- **البعد التنظيمي:** وهو ما يتعلق بالمؤسسة من حيث هيكلها وطريقة إدارتها، حيث أن تطبيق تلك المؤسسات لهياكل الاتصال الرسمي والغير الرسمي كون أن ذلك يتضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تتطلبها إدارة المعرفة.

4- **البعد التكنولوجي:** يتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وكذلك البيئة التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة، تتضمن المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية وإدارتها على سبيل المثال كما تكون عن طريق التعاون، وتقييم الإدارة ودعم الذاكرة التنظيمية.

[1] زينب غزازي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2010، ص 29.

5- **البعد الثقافي والاجتماعي:** وهو يتعلق بسلوكيات المجموعات والأفراد داخل المؤسسة، كما يتعلق بعاداتهم وثقافتهم وقدراتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية لكفاءتهم العلمية.

ثانياً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحويل المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تمارس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنيت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية آخرى للاتصالات.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق مالية عالمية أن العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.
- تشعب إدارة وتزايد احتمالات تطبيقها فضلاً عن جو أنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، وبالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس، الإبداع، التجديد والتنويع.

[1] زينب غزازي، مرجع سبق ذكره، ص 30

- تهدف إلى الإبداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعمق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة ومبادئها.

يتبلور المطلب إلى قسمين هما استراتيجيات إدارة المعرفة و أهم مبادئها.

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن الإستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:[1]

- تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
- تحديد مهمة المعرفة من خلال عملية التحليل الوظيفي.
- تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
- تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات.
- من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
- تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إلى إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها wig وهي:

1.استراتيجية النمو التدريجي:

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حيثما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون للأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام.

وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

[1] سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في منظمة الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 33.

2.استراتيجية التروي والحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة أدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في بداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووقف الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

3.استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة:

وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الإمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة لشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة:

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد والتعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي:[1]

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن.
- لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد.
- استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المدبرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المدربين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومهارات تدفقها ونقاط عن أقدها مثل خرائط المعرفة.
- ومن النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.

[1] سمراء كحيلات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- ❖ لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشبع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية مكتسبة.
- ❖ تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.
- ❖ إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية محددة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة.

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول المبرمجة لذلك:

أولا: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز أهمها:[1]

- ❖ قد يعمل بتنفيذ و إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلائم مع معتقد تهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة، هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.
- ❖ قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج.
- ❖ إن في كثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
- ❖ إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفسر وتحقق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- ❖ إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كامل وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

[1] زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص أدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009/2008، ص 05.

ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي:[1]

- ❖ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة.
- ❖ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- ❖ السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

ثانيا: إيجاد الحلول لإدارة المعرفة:

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول:[2]

- ❖ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ❖ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ❖ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ❖ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ❖ تطوير الفحم المشترك على مستويات المعنية أولا ثم تحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- ❖ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.
- ❖ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتولد الثقافة التي تقيم وتكافئ تحلم الأفراد المستمر.

[1] ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 33.

[2] نفس المرجع ، ص 34.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة الأعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتعمل المؤسسات الحديثة التي تطبق آليات إدارة المعرفة من أجل زيادة الكبيرة في الإنتاجية الكلية داخل المؤسسة بصورة ترقى إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وهذا من سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:
إنتاجية المؤسسة

مقدمة الفصل:

عرفت وظيفة الإنتاج تطورات كبيرة خلال السنوات النصف الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن التغيرات المستمرة للعالم المحيط بهذه الوظيفة، والارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج وقوانين السوق الجديدة وعوامل أخرى، أدت إلى ظهور أساليب وطرق حديثة في تسيير العملية الإنتاجية، وذلك سعيا لإنتاج عدة منتجات بأقل تكلفة ممكنة ، مع جودة عالية خلال مهلة قصيرة جدا.

وللتعرف على هذه الطرق ارتأينا أن يكون هذا الفصل بمثابة إطار نظري لكل ما هو مرتبط بالعملية الإنتاجية، وذلك بإبراز جل المفاهيم الأساسية، وكذا طرق قياسها وتحسين العملية الإنتاجية.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

المبحث الثاني:قياس الإنتاجية.

المبحث الثالث: طرق قياس و تحسين الإنتاجية والمقومات الأساسية والدورة الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموما، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية وبعض المصطلحات المقاربة لها.

سنتطرق في هذا المطلب لتعاريف الإنتاجية إضافة على بعض المصطلحات المشابهة لها كما يلي:

أولا: تعريف الإنتاجية:

عرفها ANDREA VINCENT كما يلي:"الإنتاجية وقيل كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه"[1]، ويقول كذلك: إن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}}$$

أما محمد توفيق ماضي فيرى أن:" الإنتاجية مقياسا للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة.[2]

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: " هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها، وتبعا لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصر كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"[3]

[1] François Schaller,Essai critique sur la notion de productivité ,Genève, 1966, p16

[2] محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل لاتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص50.

[3] احمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص 104.

وبالتالي نخلص أنه يوجد قاسم مشترك بين التعريفات السابقة للإنتاجية وهو أنها هي الاستخدام الكفء لكافات الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل وتقديمها في الوقت المناسب وبالجودة العالية والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

ثانيا: بعض المصطلحات المقاربة لمصطلح الإنتاجية نوجزها فيما يلي:

1. **الإنتاج (production)**: إن الإنتاج بصفة عامة له العديد من المفاهيم والتعاريف، إذ يمكن النظر اليها من الناحية الاقتصادية ليشير إلى خلق المنافع وفي هذا الصدد يمكن تعريفه: " النشاط الذي يختص باستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة، كالمنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمانية وغيرها"[1]

أي أن الإنتاج هو عبارة عن تحويل المواد الخام إلى سلع نافعة تشبع رغبات المستهلكين، عرف درويش مفهوم الإنتاج بأنه:"كل عملية تؤدي إلى منفعة مادية وروحية أو ثقافية تعتبر عملية إنتاجية"[2]

وبحسب هذا التعريف فإن الإنتاج هو العملية التي تؤدي إلى إنتاج مادي ملموس، أو تساعد على تحقيق الإنتاج المادي كقيم تبادلية في السوق.

كثيرا ما يحدث الخلط بين الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج يتعلق بالأنشطة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، أما الإنتاجية تهتم بالاستخدام الكفء للموارد (المدخلات) في إنتاج المنتجات أو الخدمات (المخرجات).

ان كان الفرق بينهم في شكل كمي نجد الإنتاج هو كمية المخرجات المنتجة، أما الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة للمخرجات.[3]

[1] الشرقاوي علي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت (لبنان)، 1993، ص36.

[2] درويش محمد طاهر، إشكالية إنتاج المعطيات الاقتصادية الكلية في نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع عشر، جوان، 2002.

[3] صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 274.

2. **الفعالية (Effectiveness)**:تعرف بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها"[1]. مصطلح الفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية: النتائج التي يصل إليها المسيرون، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة.[2] فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها وتحسب من خلال العلاقة بين أو النسبة بين الإنجازات المحققة والإنجازات المحددة والمخطط لها أي أن هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف (أهداف مسطرة وأهداف منجزة).

ويعبر عنها بالعلاقة التالية:[3]

$$\text{الفعالية : الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

3. **الكفاءة: (Efficiency)**: الكفاءة هي: " استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط."[4]

عرفها Medef: " الكفاءة تتعلق أكثر بالنشاط الخاص بالمؤسسة، وهي عبارة عن مزيج من المعرفة، المهارة والخبرة وطريقة التعامل المكتسبة في سياق معين والكفاءة تلتمس عند مواجهة الوضعيات الميدانية العملية."[5]

[1] Vincent Planchai, Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome 2 office des publication université pierre mendés France Grenoble, 2006, p06.

[2] سعيد عمير، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في تنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث دول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافس للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12/11/ اكتوبر/2015، ص 97.

[3] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009، ص127.

[4] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009، ص 112.

[5] Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andreassion, gestion des ressources humaines (valeur de l'immatériel) Edition de Boeck université, Bruxelles, 2008, 23.

تحتاج الكفاءة والفعالية أن يسيرا معا، لأن الكفاءة تعني الوصول إلى مستوى أو مدى من النتائج المقبولة ولكن ليس بالضرورة المرغوبة، أما الإنتاجية فهي ناتج لكل من الكفاءة والفعالية، فهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.[1]

4. **الأداء (the performance)**:وضح Miller and Bramiley مفهوم الأداء بأنه:" هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2]

كما عرفPeter Drucker الأداء على أنه:"قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[3]، يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء والاستمرارية من خلال المستويات المقبولة لأداء المترجمة في شكل مردودية، وهو ما يساهم في خلق الثروة.

وعرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.[4]

5. **الكفاءة الإنتاجية: (prodectivity Efficiency)**: لكي تستطيع المؤسسة أن ترتقي بنفسها عليها أن تسعى دوما إلى تنمية قدرات عامليها وتزيد من معارفهم وذلك بفرض الحصول على يد عاملة مؤهلة وكفؤة ذات خبرة ومهارة عالية، فكلما زادت معارف ومهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الإنتاج.

[1] سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 276.

[2] وائل محمد صبحي غدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص 64.

[3] Peter Druker, l4avenir du Management selom Druker, Edition village mondial Paris,1999 ; p73.

[4] علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64.

وتعرف الكفاءة الإنتاجية أنها " ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول على أكبر إنتاج للمناخ والخدمات وبتكاليف منخفضة وفي الأوقات المحددة"[1]

6. **الطاقة الإنتاجية (Production capacity)**:الطاقة الإنتاجية هي القدرات والإمكانيات المتاحة للمؤسسة للقيام بالإنتاج، ومستوى الطاقة يعد المنطلق الأساسي لعملية برمجة الإنتاج إذ أن كل عملية إنتاجية من حيث النوعية، الكلفة، الحجم، الكمية .... لا يمكن أن تتم إلا في إطار الطاقة الإنتاجية المتاحة.[2]

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية وعناصرها:

سيتناول هذا المطلب أهمية الإنتاجية وعناصرها داخل المؤسسة.

أولا: أهمية الإنتاجية.

يمكن إبراز أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة كما يلي:[3]

1. **أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد**:تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته.

إن تحسين الإنتاجية وارتفاعها من شأنه أن يؤدي على زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المشاريع ثم تحسين متوسط الدخل الفردي، كما أن ارتفاع الدخول الفردية يساهم بشكل جاد في زيادة المدخرات التي تمثل مصدر للاستثمار في عمليات إنتاجية جديدة أو توسعية.

كما أنها تساهم في حصول القوى العاملة في نصيب عادل من الدخول لإشباع حاجاتهم ماديا ومعنويا، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

---

[1] بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكمياء، مركب CP1K،مذكرة تدخل ضمن متطلب شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سكيدة، الجزائر، 2008، ص 34.

[2] http//WWW.STARTIMES.COM/f.ASPX ?T+34261023

[3] عائشة خالدي، نادية طهراوي، التقدير الذاتي للعامل ودوره في تحسين إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، المدية، 2016/2015، ص 27.

2. أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة:يمكن إبراز أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة فيما يلي:[1]

أ. تعتبر الإنتاجية مؤشرا مهما للحكم على مستوى كفاءة الإدارة وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أقل النتائج.

ب. إن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العمال وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج ورفع مهارة العمال، بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد.

ت. تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.

ث. توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات

ج. الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية، ومن ثم خلق فرص التوظيف.

ح. زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل.

3. أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني (الدولة):تكمن أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني (الدولة) فيما يلي:

أ. تعد أهمية الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد الوطني لأي بلد معين، لذا فغن الإنتاجية ذات اثر في التطور الاقتصادي للبلد المهني.

ب. تحقيق الاستغلال الاقتصادي الذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي للبلد.

ت. توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد الأولوية والتي تدفع فيها الدولة أموالا طائلة خصوصا إذا كانت هذه الموارد مستوردة.

ث. يؤدي تحسين الإنتاجية إلى زيادة الدخل الوطني والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

ج. تستخدم تقديرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل الوطني.

ح. تعتبر الإنتاجية عاملا في توزيع ناتج الصناعة، ولها علاقة بالمساواة الجماعية.

خ. تعتبر الإنتاجية دليلا للنمو الاقتصادي، لأن الدولة تهدف إلى استخدام أقل الموارد لإنتاج أكثر.

د. تعتبر الإنتاجية عنصرا في تكلفة العمل، ممكن أن تستخدم في مقارنة القوى التنافسية لدول مختلفة.

[1] عائشة خالدي، نادية طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

ذ. تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرا للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابلتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية.

ر. الإنتاجية عامل هام يؤثر في الأسعار والأجور، وبالرغم من غياب المعرفة الكاملة عن التفاعل الكامل بين هذه المتغيرات، إلا أنه يبدو هناك اتفاق على النقاط الرئيسية التالية:

- زيادة الأجور الحقيقية في كثير من الدول له علاقة وثيقة بالزيادة في إنتاجية العمل في هذه الدول.
- الزيادة في الإنتاجية الجزئية عادة تعني التخفيض في التكلفة ومن ثم زيادة الأسعار والأجور أو كلاهما.

ثانيا: عناصر الإنتاجية:

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة وإمكانية المنظمات والقابلية للقياس وغيرها، وأن الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية.

عن العناصر الأساسية للإنتاجية هي:[1]

1. التجهيزات الرأسمالية.
2. المواد الأولية والمواد غيرها.
3. القوة العاملة.

1_القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها، وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدق

[1] علي الشرقاوي، غدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر 2000، ص 24.

مستوياتها. ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول هو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ. **الجانب الإداري:** لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج ويمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية .

ب. **الجانب التشغيلي:**وهو يشير على الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الآدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله، فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتتمزج مع باقي العناصر الأخرى ليتشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية، والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارات والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.

2_ التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة) وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة، لها تأثير على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواح:

- التكلفة المناسبة.
- التشغيل الملائم.

- استغلال الطاقة.

ونناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

أ. **التكلفة المناسبة**:إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول.

لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو أي عملية شراء أو امتلاك مثل الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية.

ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من البداية قد تم بطريقة سليمة فشراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب. **التشغيل الملائم**:لا يكفي أن تكون عملية التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لا بد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية و الجودة وفي الوقت المناسب، فإن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.

ج. **استغلال الطاقة**: تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة و لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة، وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات و بالتالي زيادة الإنتاجية.

3_ المواد الأولية:

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للمواد، والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

4_ كثافة رأس المال:

إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة و إن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال، وذلك لأن هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المقدمة، هذه البلاد تتميز بندرة اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال ومن ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك.

5_ نوعية اليد العامة:

من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر، ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، ومن ثم لا نندهش لوجود هذه المستويات العالية من الإنتاجية، ويلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان وشمال أمريكا وغرب أوروبا. أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة ومن ثم فإن ذلك يعتبر أحد الأسباب الهامة لانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

6_المؤسسات الاقتصادية ولاجتماعية:

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي ومن ثم في مستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل في إطار اقتصادي وسياسي واجتماعي معين، فإذا كان هذا الإطار صالحا وجيدا تم تحقيق التقدم المنشود، أما لو كان

هذا الإطار مختلفا انعكس ذلك سلبا على كل شيء، ومن ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.

المطلب الثالث: أهداف الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها:

يركز هذا لمطلب على لأهداف الإنتاجية والعوامل التي تؤثر فيها من جميع الجوانب.

أولا: أهداف الإنتاجية:

تتمثل أهداف الإنتاجية فيما يلي:[1]

1. تحديد مجالات التحسين في الإنتاجية ونتائج برامج و أساليب وطرق العمل والإجراءات.
2. تحديد معدل إنتاجية العمل.
3. إمكانية القياس بعمال الرقابة بفعالية.
4. التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استعمال الموارد المتاحة لها، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.
5. تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسين والتطوير.
6. توفير معايير دقيقة لكافة أنشطة المؤسسة.
7. رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت.
8. إمكانية القيام بأعمال التنبؤ والتخطيط وخاصة في ظل المنافسة.
9. تحديد الكفاءة والفعالية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثم التقويم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع.

[1] طارق هزرشي، اهم العوامل المؤثرة في الانتاجية على المستوى الجزئي، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2009/2008 ص 26.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

يرى الدكتور " محمد محروس إسماعيل" في كتابه (اقتصاديات الصناعة والتصنيع) أنه يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية ومن أهمها:[1]

1. **الإدارة:** تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع خسائر والإنتاجية المتدهورة والروح المعنوية للعاملين هابطة ويرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع.
2. **التقدم التكنولوجي:** تميل إنتاجية العمل على الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي لا يعرف حدودا وأصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة، ومن ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العملية والتكنولوجية هي التي تمتع بأعلى معدلات الإنتاجية.

I. العوامل المادية:

أ. أنواع المنتجات:

- تقييم المنتجات.
- مستوى جودة المنتجات.
- مواصفات الأداء للمنتجات.
- مدى تميز المنتجات بصفة خاصة.
- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

ب. المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

[1] اوقارة عبد الحليم ، دراسة قياس الانتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر (2002/1969)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، (2006/2005)، ص 22- 23.

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.
- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة.
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

ج. التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصا أفضل للإنتاجية الأعلى.

II. العوامل الإنسانية:

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهنيون، إداريون، خبراء) وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير لإنتاج، ومن جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق و أساليب العمل وأنماط القيادات الإدارية وأساليب الإدارة، إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعا نابعة من العمل الإنساني وفي الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.

أ. **الأفراد:** للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- التركيب لنوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة التعلم، التخصص، الخبرة، النوع.
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل)
- الحالة المعنوية للأفراد.

ب. التنظيم ونظم العمل: وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعا أو انخفاضا) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة ومن أهم هذه المواصفات:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.
- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء.
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلا)
- سلامة نظم العمل وتدفقها أو بطء الإجراءات وتعقدها.

ج. طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الأداء اليدوية .
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.
- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:
  - وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
  - ندرة رأس المال.
  - التخلف النسبي للتكنولوجيا.

في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة العمل.

III. العوامل الخارجية في المنشأة: التهميش

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:[1]

الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة، مثل حالة المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محركة رخيصة ونظيفة.

الأسلوب الثاني: إنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كليا ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا، ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

- النظم والأوضاع الإقتصادية المحلية والدولية.
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد.
- النظم والأوضاع السياسية في البلاد.
- الموارد الإقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.
- الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان.
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرض المنافسة في السوق.
- مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.

كل تلك العوامل وغيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها وثم تقلل من الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية، وإما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة وبالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.

[1] طاطي كمال، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعة برويبة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر 2003/2002، ص 86-87.

المبحث الثاني: قياس الإنتاجية:

تكتسي عملية قياس الإنتاجية أهمية بالغة، للمساعدة في الحكم على مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافه، فإذا كان هناك تدهور أو أن الإنتاجية غير مرضية وجب على المؤسسة تحسينها أو رفعها.

المطلب الأول: مبادئ قياس الإنتاجية:

هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها عند قياس الإنتاجية:[1]

1. يمكن التوصل إلى مقاييس الإنتاجية عن طريق مشاركة الممارسين أنفسهم بالإضافة إلى الإعتماد على المتخصصين وممارسات الشركات المشابهة.
2. يجب الإعتماد بقدر الإمكان على الكميات بدلا من القيم في قياس كلا من المداخلات والمخرجات وذلك حتى نتجنب أي تغير في الأسعار، وإذا لزم الأمر الإعتماد على القيام فيجب تثبيت الأسعار، بما يسمى بنسبة الأساس سواء كان ذلك لمكونات المخرجات أو مكونات المدخلات.
3. أن يكون المقياس ثابتا: ويعني ذلك أن تكون مكونات البسط والمقام ثابتة في فترة إلى أخرى بنفس النسبة، وذلك حتى لا يكون التغير في المقياس راجعا إلى التغير في المكونات
4. لا يمكن الإدعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس: فقد يكون ذلك أمر بالغ المنال في بعض الأحيان، خصوصا عند تغير مستوى الجودة عند ظهور منتجات جديدة وكذلك الأمر عند قياس الإنتاجية الوظائف الإدارية، ولكن ذلك لا يعني بأي حال عدم بالقياس، تعتمد عملية القياس على نظام الدقيق وسريع للمعلومات ليتم فيه تسجيل المعلومات أولا بأول وبشكل يمكن من سهولة المعالجة.
5. يتم قياس كل من الإنتاجية المؤسسة والوحدة فالقياس يجب أن يكون إجماليا، بمعنى أن الإنتاجية الكلية هي مجموع إنتاجية الأجزاء المكونة لها، كما أن هذه المعايير لا تكون إجمالية فقط ولكنها عادة ما تكون متغلغلة في كل الوظائف والأنشطة.
6. أن يكون المقياس واضحا وغير معقدة، فالصيغة الأولى تعقيدا تكون مفهومة بطريقة أحسن من قبل من يستخدمها وتتطلب وقت أقل في جميع البيانات، ويجب أن تكون الصيغة متمشية مع النظام المحاسبي للمنظمة كلما أمكن.

[1] محمد توفيق ماضي،مرجع سبق ذكره، ص 61.

7. يتم عزل العوامل الخارجية: والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها عند قياس الأداء.
8. أن يكون المقياس ممكنا: بمعنى أن يكون مقترنا بأهداف قابلة للتحقيق مما يمكن من إثارة الواقعية لأداء ودافعة للتحسين، من الناحية المثالية لا بد من حدوث موازنة بين الكمية في مقابل الجودى وبين الوقت في مقابل التكلفة
9. أن يكون المقياس عمليا: بمعنى أنه يمكن الحصول على البيانات اللازمة بدون مجهود إضافي و أن يساهم الأفراد الذين يتم قياس أدائهم في جميع البيانات وفي مراقبة النتائج.

المطلب الثاني:طرق قياس الإنتاجية:

هناك العديد من مستويات للقياس الإنتاجية ولا يعني ذلك أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، وللوصول إلى معرفة مستوى الإنتاجية هناك عدة طرق لقياسها منها:

أولا: قياس الإنتاجية الكلية: (Total productivity):

يقصد بذلك قياس الإنتاجية الكلية للمؤسسة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب[1] وتساوي النسبة الحسابية بين كميات المخرجات الكلية ويرمز لها بالرمز (Total auput) وكمية المدخلات الكلية المستخدمة للحصول عليها ويرمز لها بالرمز (total edalimput)

يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:[2]

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}}$$

يمكن القول بأن اعتماد مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى استخدام الموارد التي تستخدمها المؤسسة بكفاءة وفعالية.[3]

ثانيا: قياس الإنتاجية الجزئية (Partial productivity):

[1] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 62.
[2] ماجد حسن منية، مرجع سبق ذكره، ص 75.
[3] خضير كاضم حمود وهايل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

هي مجموع المخرجات (قيمة أو الكمية) أحد المدخلات (تكلفة العمل، المواد، رأس المال)[1]، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات الجزئية}}{\text{أحد عناصر الانتاج}}$$

وتتميز الإنتاجية الجزئية بالبساطة وسهولة القياس، إلا أنها لا تعطي نتائج دقيقة بدرجة كبيرة، لأنها توحي بوجود علاقة نسبية بين النتائج والعنصر المراد قياسه في حين أنها ليست سوى علاقة كمية.[2]

ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية كل على حدة فهناك:

1.إنتاجية العمل: تعني العلاقة بين المخرجات إلى العمل المبذول في الإنتاجية يعبر عنها بالعلاقة التالية:[3]

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عددالعمال/ساعات العمل}}$$

يمكن قياس إنتاجية العمل بمقاييس متعددة وذلك كما يلي:

على أساس العاملين:

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{عدد العاملين}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق قيمة الإنتاج.

$$\text{انتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل عامل في خلق قيمة مضافة.

[1] نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 35.
[2] ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص 76.
[3] خضير كاضم حمود، هايل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ب.على أساس ساعات العمل المبذولة:

$$\text{إنتاجية الساعة} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}}$$

وذلك لمعرفة كمية الإنتاج في الساعة الواحدة.

وذلك لمعرفة ما تحققه كل ساعة عمل من القيمة المضافة.

ج.على أساس الأجور والرواتب:

$$\text{انتاجية الانفاق على العمل} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الأجور و الرواتب}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار والرواتب في قيمة الإنتاج.

$$\text{انتاجية الدينار المنفق على العمل} = \frac{\text{القيم المضافة}}{\text{إجمالي الأجور و الرواتب}}$$

وذلك لمعرفة مدى مساهمة كل دينار من الأجور والرواتب في القيمة المضافة.

2.إنتاجية المواد:

تعني النسبة بين المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف المصنعة) في العملية الإنتاجية.[1]

ويعبر عنها بالصيغة التالية:[2]

[1] ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص 78.

[2] خضير كاضم حمود، هابل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص 51.

$$\text{انتاجية المواد} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{المواد الأولية و التكميلية}}$$

يعتبر انخفاض هذه النسبة دليل على سوء استخدام المواد وزيادة نسبة التالفة منها كما أن ارتفاع هذه النسبة هو خير دليل على عدم إسراف والضياع والتبذير.

3.إنتاجية ورأس المال:

يقصد برأس المال الموجودات الثابتة الخاضعة للاستهلاك وتعتبر إنتاجية رأس المال مؤشرا لمدى استغلال الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة من الآلات والمعدات وأراضي ومباني ووسائل النقل، إلى غير ذلك من أصول الثابتة التي تساهم في الإنتاجية.[1]

ويمكن حسابها كما يلي:[2]

$$\text{انتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

المطلب الثالث: مشكلات قياس الإنتاجية.

تعترض عملية قياس الإنتاجية الكثير من المشكلات، يمكن حصرها في مشكلات تتعلق بالمخرجات وأخرى تتعلق بالمدخلات.

1.مشكلات تتعلق بالمخرجات:

تتعرض عملية قياس المخرجات مشكلات كثيرة من أهمها:

أ. تؤثر بعض العناصر الخارجية في مستوى الإنتاجية بالزيادة أو بالنقص، علما بأن هذه العناصر ليس تحت السيطرة الإدارة كإعتماد الشركة على مصدر الطاقة حديد وموثوق به والذي قد يحسن الإنتاج مع أن ذلك لا علاقة له بالإدارة.

[1] نفس المرجع ، ص 51.

[2] ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ب. في المؤسسات ذات مراحل الإنتاج المتعددة تظهر مشكلة مرور المنتج بمراحل متعددة من الإنتاج، وبالتالي عدم أخذ المنتجات تحت التشغيل في الاعتبار يترتب عليه عدم دقة القياس خصوصا إذا كانت مراحل الإنتاج تستغرق فترات طويلة نسبية يمكن حل هذه المشكلة عن طريق الاستخدام القيمة النقدية للمنتجات بدلا من كميتها.

ت. تقوم الكثير من المنشآت الاقتصادية بإنتاج العديد من المنتجات المختلفة حيث تبرز مشكلة تحديد وحدة قياس مشتركة.[1]

2.مشكلات تتعلق بالمدخلات:

تتمثل مدخلات العملية الإنتاجية في عوامل الإنتاج البشرية المستخدمة في العملية الإنتاجية، حيث تبرز هذه المشكلة من خلال:

أ. صعوبة توحيد المدخلات بوحدة قياس معينة.

ب. مشكلة عدم توفر البيانات الإحصائية المطلوبة، لذلك يلجأ أغلب الباحثين إلى اعتماد المعايير الإنتاجية الجزئية وما يصاحبها أيضا من مشكلات تحديد المدخلات وقياسها.

ت. إن أصعب العناصر المدخلات قياسا عنصر العمل الذي هو مجهود عضلي أو ذهني الذي يبذله الإنسان لخلق المنافع أو زيادتها وبالنظر إلى صعوبة قياس تلك المجهودات خصوصا الذهنية منها يلجأ الباحثين إلى التعبير عن كمية العمل من خلال الزمن الذي تستغرقه أو عدد العاملين كمقياس للعمل.[2]

3.مشكلات عامة:

أ. عدم توفر البيانات الإحصائية التاريخية الدقيقة لحساب الإنتاجية بشكل دقيق يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طرق إنشاء بنك للمعلومات خاص بكل صناعة.

ب.تعدد الأهداف واختلافها من وراء قياس الإنتاجية، مما يعني اختلاف طرق القياس، وبالتالي عدم الدقة المتناهية في النتائج.[3]

[1] ماجد حسن هنية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[2] نفس المرجع ، ص 81-82

[3] ماجد حسن هنية ،مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

ج.تغير الكثير من الشركات لبعض حساباتها مما يضلل النتائج أو يؤثر فيها.

د.إن قياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية يبدو أكثر صعوبة نسبيا منه من المؤسسات الصناعية ونتيجة لطبيعة الخدمات التي تقدم والتي قد تختلف من عميل لآخر، فإن إيجاد مقياس دقيق أمر صعب في مثل هذه الحالة.[1]

[1] سليمان خالد عبيدات ومحمود علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

المبحث الثالث: طرق تحسين الإنتاجية والمقومات الأساسية والدورة الإنتاجية.

سنتناول في هذا المبحث طرق تحسين الإنتاجية و أهم مقوماتها الأساسية والدورة الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة في عملية الإنتاج.

المطلب الأول: طرق تحسين الإنتاجية.

إن محاولة تحسين الإنتاجية لا تتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل أو طرق تحسين الإنتاجية والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: طريقة تخفيض التكاليف :

تكون بتخفيض المدخلات مع ثبات المخرجات، ويكون ذلك بالتخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة، والتي سوف لا يترتب على التخلص منها التأثير في كم من المخرجات المحققة.[1]

ويعتبر هذا المدخل أكثر المداخل شيوعا واستخداما، وهو مدخل تقليدي لتحسين الإنتاجية ويعتبر مدخل صحيح إذا طبق بشكل صحيح، حيث كثير من المؤسسات تطبق هذا المخل بشكل لا يؤدي إلى الوصول إلى النتائج المتوقعة فمثلا قد تقرر الإدارة تخفيض التكلفة بنسبة10 % من كل الإدارات، ومن ثمة يتم تخفيض تكاليف خدمة العاملين وتخفيض التدريب مما ينتج عنه عدم كفاءة رجال البيع وتخفيض ميزانية الإعلان، وتخفيض البحوث والتطوير وتأخير برامج الصيانة وزيادة وقت تعطل الآلات، قد تكون النتيجة النهائية هي إنتاج منتجات غير متنافسة وفقد الحصة السوقية، ووفقا لهذا المدخل يعتبر العاملون تكلفة مباشرة، ومن ثم يكون الهدف لأي تخفيض في التكلفة هي النفقات بقدر الإمكان وهذه السياسة غالبا ما تؤدي إلى استياء العاملين وتكون معاكسة للإنتاجية.[2]

[1] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[2] صونيا محمد البكري، إدارة الجودة المالية، دار النشر والثقافية، مصر ، 2002، ص 138-139.

ثانيا: طريقة العمل بشكل أفضل :

والعمل بطريقة للحصول على مخرجات أكثر من نفس المدخلات الذي يسمح بزيادة المبيعات أو الإنتاج باستخدام نفس الموارد وتخفيض تكلفة الوحدة.[1] ويكون ذلك باستخدام كافة الأساليب الإدارية والإشرافية والرقابية التي نعمل على التحريك الأفضل للموارد، ومنع حدوث الفاقد والعمل على تقليله إلى أقل حد ممكن.[2]

ويتضح ذلك بشكل أساسي عندما يتم إدخال نظم إدارية أو عند تغير الإدارة العليا بالعديد من المؤسسات الصناعية والخدمية[3]، وهناك بعض المؤسسات التي تعتقد أن العمل بطريقة أفضل يستدعي تجهيز الميزانية بينما تتوقع مستوى أعلى من المخرجات وبالرغم من أن هذا قد يكون ضروري كمقياس لتقليل الفجوة ولكن من الصعب إتباعه كمدخل عقلي ومنطقي بتحسين إنتاجية الأجل الطويل.

إن تحسين طرق العمل كوسيلة لتحسين الإنتاجية يمكن الوصول إليه من خلال الحصول على مخرجات أكثر عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تصميم المنتجات أو تحسين المنتجات أو الحصول على معدل أكبر باستخدام نفس المستوى من المواد الخامة عن طريق زيادة دوران المخزن.[4]

ثالثا: طريق التحكم في النمو:

تعني زيادة كل من المخرجات والمدخلات بشرط أن تكون نسبة الزيادة أعلى ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل لإنفاقها.[5] مما يؤدي إلى الزيادة الإنتاجية ومن الطرق التي يمكن إتباعها للتحكم في النمو مع زيادة الإنتاجية هي تحسين التكنولوجيا، وتصميم النظم والتدريب، والتصميم والتنظيم والتطوير، ولا يستدعي هذا المدخل بالضرورة زيادة الإستثمار في التحسين الرأسمالي، فقد

[1] صونيا محمد البكري ، مرجع سبق ذكره، ص 242.
[2] محمد توفيق ماضي، مرجعع سبق ذكره، ص 82.
[3] نفس المرجع، ص 82.
[4] صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 242.
[5] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

تساعد أيضا على تخفيض مقدار المدخلات بالنسبة للوحدة من المخرجات خلال فترة النمو، ويطلق عليها هذه الحالة (تجنب التكلفة)[1]

رابعا: طريقة التخفيض التدريجي:

تعني تخفيض كل من المخرجات والمدخلات بشترط أن يكون تخفيض المدخلات بنسبة أكبر ويكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمؤسسة ميزة تنافسية فيها والتركيز على الأنشطة التي تحقق فيها المؤسسة مستوى إنتاجية أفضل[2] مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

إذن يمكن التوصل إلى تحسين الإنتاجية من خلال التخلص من الأشياء غير المنتجة فهناك في أي مؤسسة أكثر من فرصة متاحة للتخلص من النواحي الغير الإنتاجية، سواء فيما يتعلق بالآلات أو العمال أو المستهلكين أو الأنشطة.[3]

وكما ذكر بيتر داكر معظم الخطط تهتم فقط بالأشياء الجديدة والإضافية التي يجب أن تتم منتجات جديدة، عملية جديدة، أسواق جديدة، ولكن مفتاح النجاح لعمل شيء جديد مختلف هو التخلص من أي نواحي غير منتجة أو معوقات أو عقبات

خامساً: طريقة العمل بكفاءة.

إن استخدام أحسن طريقة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة هو العمل بكفاءة، ويمكن التعبير عن هذا المدخل بسهولة في كلمات قليلة:

- الحصول على نتائج بتكلفة أقل (زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات).

- وتكون بإحلال عنصر إنتاجي محل عنصر آخر بحيث يزيد من الإنتاجية، كإحلال العمل محل رأس المال، أو إحلال رأس المال محل العمل.

[1] صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 139.
[2] محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 83.
[3] صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 243.

المطلب الثاني: المقومات الأساسية لبرنامج تحسين الإنتاجية

تتمثل مقومات وبرامج تحسين الإنتاجية فيما يلي:[1]

1- اقتناع كامل من قبل الإدارة العليا بأهمية وإمكانية وفعالية تحسين الإنتاجية: ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:

أ- عرض نتائج القياس الخاصة بالإنتاجية الحالية مقارنة بالوحدات المشابهة.

ب- إيضاح العلاقة بين تحسين الإنتاجية وتكاليف أداء والمزايا المترتبة على التحسين.

ج- وضع برنامج للحوافز للإدارة العليا للقيام بالتحسين

د- عرض التجارب الناجحة في تحسين الإنتاجية من خلال برامج تدريب وزيارات واستعراض للتجارب الناجحة من نفس نوع النشاط.

هـ- إيضاح عدم تأثر الوضع الحالي لتلك القيادات بنتائج القياس الدقيق للإنتاجية بمؤسساتهم.

و- المشاركة الكاملة في عملية وضع برنامج للقياس والتحسين.

2- عمل تنظيم خاص يتولى إلى جانب الإدارة العليا، الإشراف على تخطيط وتنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:

أ- اختيار أحد المديرين المتميزين بإجماع من كل رجال الإدارة داخل المؤسسة ويستند إليه رئاسة هذا الفريق.

ب- تشكيل فريق عمل تتوافر فيه التخصصات الفنية والإدارية، ويجب أن يكون متجانساً ومتعاونا.

ج- توطيد الصلة بين فريق العمل والإدارة العليا للمؤسسة التي بها تحسين الإنتاجية.

د- يمكن الاستعانة بجهة متخصصة من خارج المؤسسة تكون بمثابة عضو استشاري داخل المجموعة، للمساعدة في ترتيب العمل وتوجيه جهود المجموعة وتقديم المساعدة الفنية في أساليب التحسين إذا لزم الأمر.

[1] محمد توفيق الماضي، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

هـ- يجب أن يكون فريق ممثلين من الأقسام والإدارات وحتى يكون تحسين الإنتاجية شامل لكل المؤسسة ويكون ذلك عن طريق:

- عمل جدول زمني للانتهاء من دراسة الوضع الحالي.

- عمل جدول زمني للدراسة والتحليل للوضع الحالي.

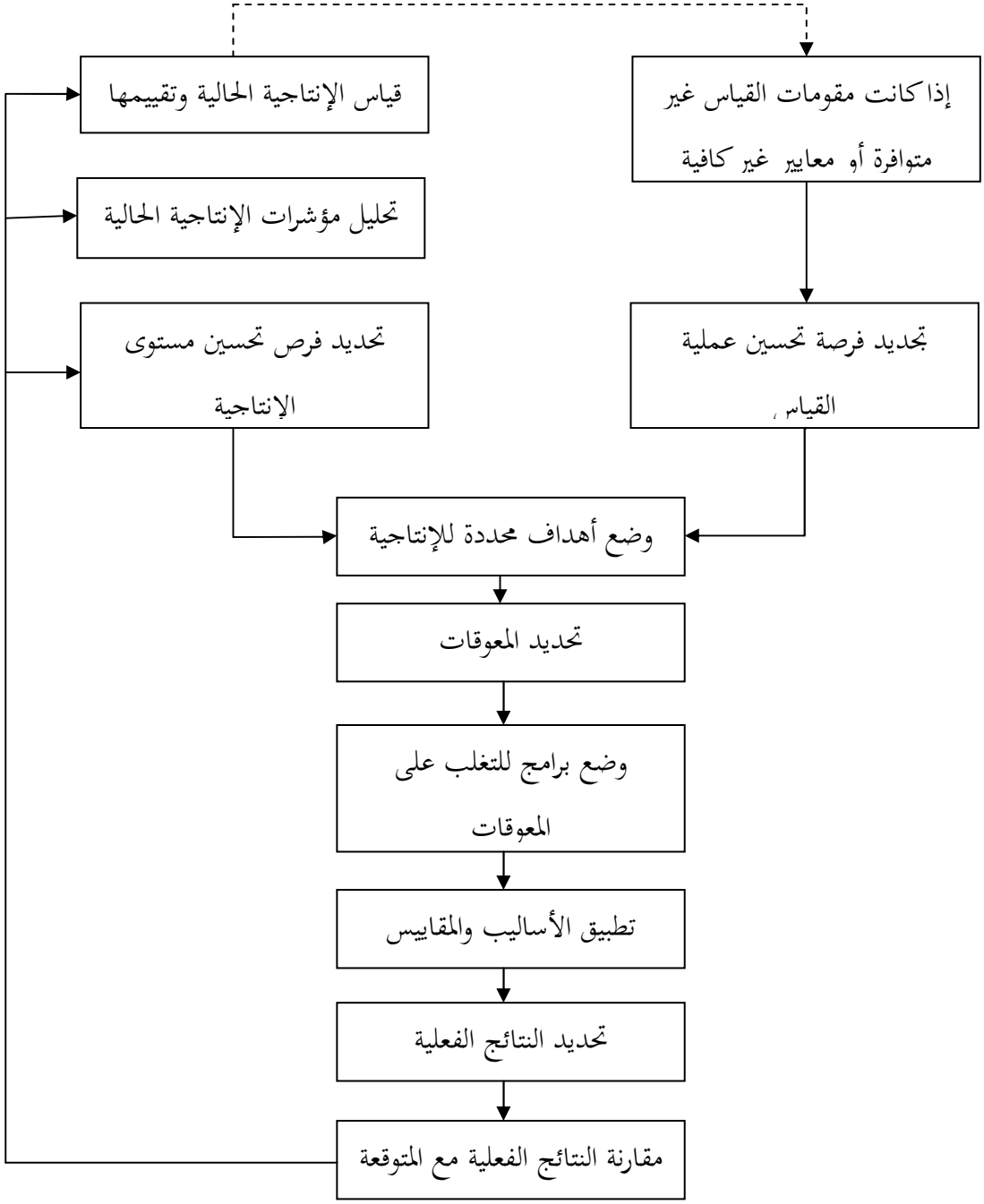
- وضع أهداف كمية محددة لعملية تحسين الإنتاجية.

- عمل جدول زمني لخطوات إدخال نظم التحسين والتي تتضمن:

- ♦ برامج زمنية لتدريب الأفراد.
- ♦ برامج زمنية لإدخال تجهيزات ومعدات.
- ♦ برامج زمنية لتغيير الترتيب الداخلي.
- ♦ برامج زمنية محددة لتبسيط الإجراءات

3- التركيز على أهمية الجانب البشري في نجاح عملية التطوير: ويكون ذلك عن طريق تقديم فكرة تحسين الإنتاجية للعمال في كافة الوظائف والمستويات الإدارية .

شكل رقم (1-2): إجراءات تنفيذ برنامج لتحسين الإنتاجية



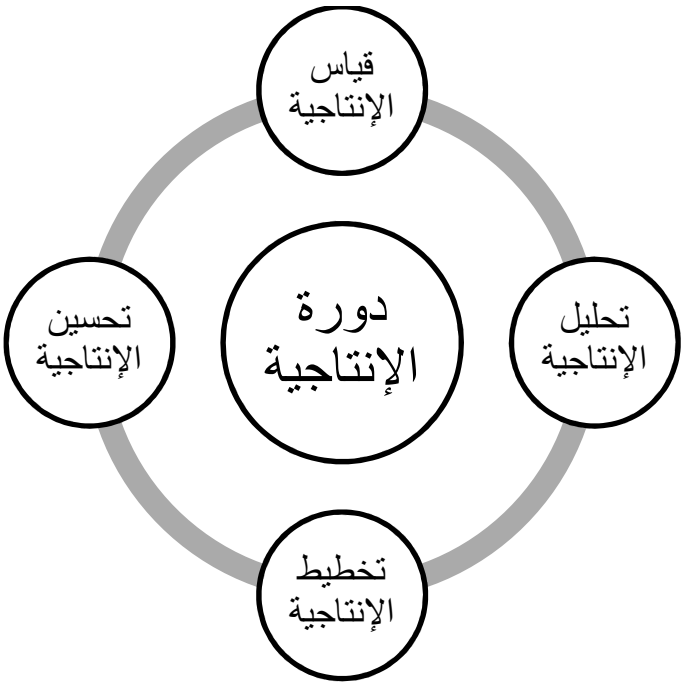
المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

شكل يوضح برنامج تحسين الإنتاجية و الذي يبدأ من وضع الأهداف ثم تحديد المعوقات و التغلب عليها بعد دلك الأساليب والمقاييس و في الاخير مقارنة النتائج الفعلية بالمتوقعة .

المطلب الثالث: دورة الإنتاجية.

لكي يتم تحسين الإنتاجية ومعدل النمو على المستوى الوطني، فلابد من البدء على مستوى التنظيم، ولكي تنجح هذه الجهود في تحسين الإنتاجية لابد من أن تأخذ شكل رسمي وبرامج تحسين الإنتاجية يجب أن تكون رسمية حتى تكون فعالة وناجحة، والشكل التالي يوضح دائرة تحسين الإنتاجية.[1]

الشكل رقم (2-2): دورة الإنتاجية.



المصدر: صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 322.

الدورة الإنتاجية تقوم بعدة مراحل: تحليل ثم تخطيط ثم تحسين ثم قياس الإنتاجية.

أولاً: قياس الإنتاجية

تبدأ عملية قياس الإنتاجية بتحديد مقاييس ونسب ومؤشرات الإنتاجية وعلى الرغم من أن كل هذه المقاييس تعتمد على المفهوم العام للإنتاجية الخاصة بقسمة المخرجات على المدخلات، إلا أنه يجب أن يكون واضحاً في الأذهان أن هناك عدداً لا نهائي من تلك النسب ورغم أن كلها تقوم على المفهوم العام، إلا أنه قد تختلف بناءاً على المكونات كل من البسط أو المقام وأما إذا كانت سوف تعتمد على الكميات أو القيم،

[1] محمد توفيق ماهي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

وعلى ذلك فإن كل نسبة سوف تعطي معنى معين للإدارة بشكل معين، ويعني ذلك أنه كلما زادت تلك المقاييس كلما ساعد ذلك الإدارة على تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية التحسين.

الإنتاجية الجزئية=المخرجات الكلية/أحد المدخلات×100 أو $Ps=Qt/Is$[1]

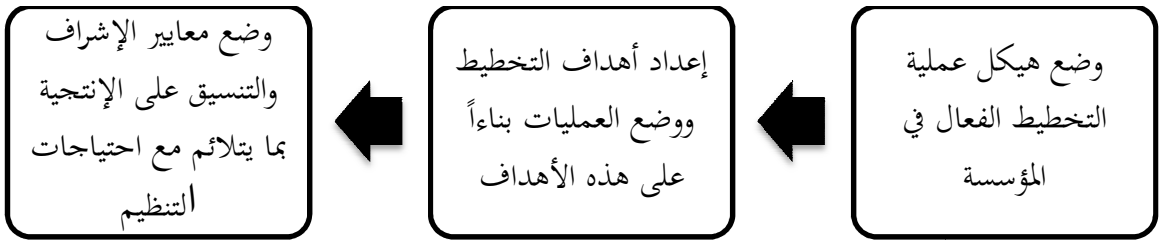
ثانياً: تخطيط الإنتاجية:

يقصد بتخطيط الإنتاجية وضع الأهداف الخاصة بمستويات الإنتاجية، بينما يقصد بتخطيط الإنتاجية لتحسين الإنتاجية مرحلة التحسين في دور الإنتاجية بمعنى آخر بمجرد تخطيط مستويات الإنتاجية، فإن التخطيط لتطبيق أسلوب معين لتحسين الإنتاجية تؤكد على التخطيط للوصول إلى إنتاجية أحسن بينما تخطيط الإنتاجية يتعلق بوضع الأهداف لمستوى الإنتاجية ومعدل النمو.

لكي يتم التخطيط للإيراد والعائد على الاستثمار والحصة السوقية والربح، يجب أن يتم التخطيط لمستوى الإنتاجية وعادة نجد أن المؤسسة التي تتبع مدخل رسمي معلن لتخطيط الإنتاجية تكون في موقف أحسن للمنافسة عن غيرها من التي لا تضع أهدافاً ترغب الوصول إليها من تحسين الإنتاجية، ذلك لأن وضع هذه الخطة مسبقة لمستويات الإنتاجية المرغوبة سواء بالنسبة للإنتاجية الكلية أو الجزئية فسوف نجد الطرق العملية للتشغيل بطرق أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق هذه الأهداف.[2]

وهناك ثلاث خطوات اجرائية لتخطيط الانتاجية وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-2): خطوات تخطيط الإنتاجية.



المصدر: تم إعداد الشكل بالاستناد إلى: صونيا محمد البكري، مصدر سابق، ص 324.

[1] صباح مجيد النجار وعبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2009، ص 22

[2] سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 323-324.

شكل يوضح خطوات تخطيط الإنتاجية من وضع الهيكل إلى اعداد الأهداف إلى الإشراف والتنسيق.

ثالثاً: تحليل الإنتاجية.

تهدف هذه المرحلة إلى تفهم طبيعة القيم التي تم التوصل إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها وعلاقتها ببعضها البعض، فالقيم في حد ذاتها لا تعني الكثير ما لم يتم تحليلها وتتضمن هذه المرحلة عمليتين هما: مقارنة قيم الإنتاجية والتشخيص.

1- مقارنة قيم الإنتاجية.

تهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة وإنتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى، وعلى ذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعدة أشكال من المقارنات مثل:

أ-المقارنة التاريخية: تكون عن طريق مقارنة الأرقام الإنتاجية لنفس المؤسسة خلال عدة فترات زمنية متتالية تسمى السلسلة الزمنية، ويعد هذا النوع من المقارنة الأكثر شيوعاً.

ب-المقارنة بالشركات المشابهة في نفس نوع النشاط: تشابه في نوع النشاط والحجم والظروف البيئية التي تعمل

ج-المقارنة بمتوسط الصناعة: هناك جهات عديدة تتولى نشر البيانات عن مؤشرات الأداء في صناعة معينة، ويتضمن ذلك الحساب متوسطات خاصة بتلك المقاييس المنشورة، وقد تكون هذه الجهات رسمية حكومية، أو إتحادات لتلك الأنشطة.

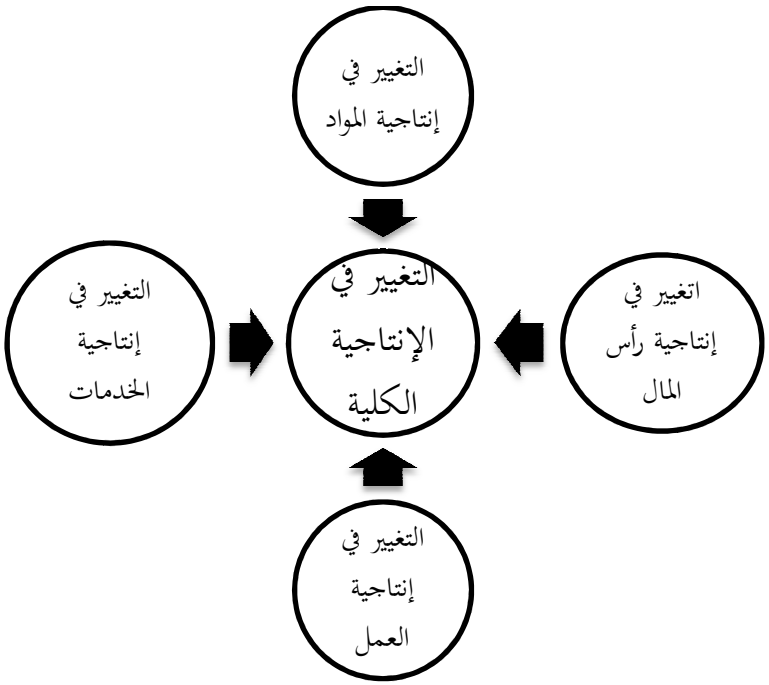
د-مقارنة داخلية بين الإنتاجية داخل نفس المؤسسة: في هذه الحالة تتم المقارنة بغرض تحديد الوضع النسبي لتلك المصانع بالنسبة لبعضها البعض، ولا يجب الاعتماد على هذا النوع من المقارنة الكلية لأنه لا يخرج عن أنه مقارنة داخلية، فقد تكون كافة المصانع أقل من مستوى الإنتاجية في المؤسسات المنافسة.

2-التشخيص: تتضمن هذه العملية محاولة ربط التغيير في الإنتاجية الكلية بالتغيير في المؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر، ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها وبالتالي يمكن معالجتها حيث هذه العملية لا يتم القيام بها فقط في حالة تدهور الإنتاجية الكلية، يجب القيام بعملية

التشخيص بقصد التعرف على الأسباب حتى يمكن الاستفادة منها، كما أن معدل تغيير في الإنتاجية الكلية ما هو إلا محصلة التغيير في إنتاجية العناصر.

ولا يعني تحسن الإنتاجية الكلية تحسن إنتاجية العناصر.

شكل رقم (4-2) مرحلة التشخيص في تحليل الإنتاجية



المصدر: محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

إذا حدث تغيير في إنتاجية العمل ورأس المال والموارد والخدمات يحدث تغيير مباشر في الإنتاجية الكلية.

رابعاً: تحسين الإنتاجية.

هناك عدة خصائص أساسية لتحسين الانتاجية نذكر منها:[1]

1- عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة: لا يعني ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعة للإنتاجية التوقف عن التحسين والتطوير، فلم يعد كافياً أن تحقق المؤسسات المعادلات المرغوبة، حيث هناك

[1] محمد توفيق ماحي، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعادلات، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة.

2- إن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن تكون مجرد طموحات أو نوايا، بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصرها الزمنية والمالية والبشرية.

3- إن وسائل وأساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية، فظاهرة التغيير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية التي يصعب حصرها.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمفهوم تحسين الإنتاجية والتي تعتبر مقياساً للقدرة على خلق الناتج باستخدام عوامل الإنتاج لتحقيق إنتاج بكميات كبيرة بجهد ومواد أقل من خلال تأدية العمل بطريقة صحيحة وبكفاءة.

والهدف الأساسي للمؤسسة تحسين طرق الإنتاجية الجزئية التي تساهم بشكل كبير على تحسين إنتاجية الكلية وتسريع الدورة الإنتاجية مما يجعل المؤسسة قادرة على إنتاج أي منتج باحترافية في وقت قياسي.

الفصل الثالث:
أثر إدارة المعرفة على النتاجية المؤسسة محل الدراسة

مقدمة الفصل

سنتطرق في هذا الفصل إلى أثر إدارة المعرفة على إنتاجية المؤسسة التي تربط بينهما علاقة تكاملية وترابطية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما سنعرف المؤسسة محل الدراسة (مطاحن قصر البخاري) ونقوم بإسقاط موضوع بحثنا على المؤسسة من أجل التعرف على واقع الإنتاج، وهل هذه الأخيرة تطبق إدارة المعرفة في عمليات الإنتاج والآثار المترتبة عن ذلك.

قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة في تطوير المنتجات والعمليات.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري.

المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالعاملين.

المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة في تطوير المنتجات والعمليات.

سنتناول في هذا المبحث دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذلك تطوير المنتجات سواء كانت جديدة أو مقلدة أو ابتكار تدريجي وسيتم التوضيح أكثر فيما يلي:

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات.

يمثل المنتج حلقة وصل بين المنظمة وأسواقها، وبذلك يعتبر عنصرا مهماً وأساسياً لنمو المنظمة والوصول لأهدافها، لذلك أصبح الزاماً على المنظمات أن تقوم بتطوير منتجاتها حيث تستطيع الاستمرار في السوق وتختلف أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة، ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى المنتجات الحالية للمنظمة، حيث تساعد إدارة المعرفة هي الأخرى المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة.

أولاً: مفهوم المنتج.

للمنتج تعريفات عديدة نذكر منها :

1- تعريف المنتج

المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والابتكارية وفيما يلي أهم تعريفاته:

أ- **التعريف الأول:** المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة[1]

ب- التعريف الثاني: المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الاستعمال، الاستهلاك ويكون قادراً على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن.[2]

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 254.

[2] بشير العلاق وحصيد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2008، ص 15.

ج- التعريف الثالث: المنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة فقد يكون فكرة، سلعة، خدمة أو مزيج بين العناصر الثلاثة.[1]

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج على أنه شيء مادي أو غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة، يمكن أن يكون فكرة، سلعة أو خدمة تعرضه المنظمة في السوق لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين

2- تعريف المنتج الجديد:

للمنتج الجديد تعاريف عديدة أهمها:

أ- التعريف الأول: المنتج الجديد هو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمنظمة خبرة سابقة لها.[2]

ب- التعريف الثاني: المنتج الجديد هو الذي يقدم لأول مرة ولا يوجد له بديل في السوق.[3]

ج- التعريف الثالث: هو السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة، كما تمثل تطوراً هاماً بالمقارنة مع السلع الحاليين والمرتقبين من وجهة المستهلك المستهدف.[4]

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج على أنه ذلك المنتج المختلف، المطور والمحسن ويعتبر جديداً على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، تقدمه المنظمة ليقدم منافع جديدة تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمرتقبة.

3- أنواع المنتجات الجديدة:

هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي:[5]

---

[1] Pierre louis dubois et alain jolibert, le marketinig fondaments et pratique, edution economica, Paris, 1998, p 283.

[2] زياد محمد الشرمان و وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001، ص 143

[3] شريف أحمد الشريف، التسويق -النظرية- الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 221.

[4] زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد، مرجع سبق ذكره، ص 143.

[5] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص256-257.

أ- منتجات الابتكار الجذري: وهي منتجات مبتكرة وفريدة وحقيقية، والمنتجات في هذه الفئة تختلف بشكل جوهري عما هو موجود حالياً من منتجات.

ب- منتجات مقلدة: وهي تلك المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمات التي تدخلها في الإنتاج لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق، هذه المنتجات ليست ابتكارية ولكنها تدخل ضمن التقليد الإستنساخي.

ج- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني): وتتمثل في تغييرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التميز الواضح بينها ويدخل ضمن هذه الفئة التغيرات في النماذج السنوية للمنتجات.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على المنتجات.

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطورات على المنتج النهائي، وتتمثل هذه التحسينات في المتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.[1]

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 258.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

إضافة إلى تطوير المنتجات تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين وتطوير العمليات المختلفة في المنظمة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لدراسة وتحديد دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات ومن ثم دورها في تحسين الأداء.

أولاً: تعريف العملية.

هناك عدة تعاريف للعملية تتمثل أهمها في ما يلي:[1]

1- التعريف الأول: العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

2- التعريف الثاني: العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة .

3- التعريف الثالث: العملية هي من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات.

من خلال ما سبق يمكن تعريف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تهدف إلى خلق قيمة مضاعفة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثانياً: أنواع العمليات.

يمكن التمييز بين ثلاثة فئات من العمليات كما يلي:[2]

1- العملية التشغيلية: تسمى أيضاً بعملية الإنجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء والإنتاج، الإمداد، خدمات ما بعد البيع.

[1] نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات-مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 24.
[2] نفس المرجع ، ص 25.

2- عمليات الإدارة: هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات ألى أوامر وتوجيهات وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات كما تسمح بقيادة المنظمة إلى تحسين قدرتها على التطور ايجابا والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف كإعادة وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة .

3- عمليات الدعم: هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة فهي لازمة للسير المستمر للمنظمة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل: التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة... إلخ

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على العمليات.

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير... إلخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم إستراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين.[1]

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 251

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في العمليات الداخلية.

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة للعمليات داخلية كفأة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالي من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب استخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرف لقياس الفعالية إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المنظمة بسبب قصوره على قياس علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية.

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلاً على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينهم.[1]

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المبحث الثاني: بطاقة تعريفية لمطاحن قصر البخاري

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، من خلال نظرة شاملة عن نشأتها وأهدافها و هيكلها التنظيمي والمنتوجات التي تنتجها الوحدة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق الى:

أولا : تعريف الوحدة

مطاحن قصر البخاري هي إحدى الفروع الرياض بتيارت سابقا قبل ان تنظم الى مجمع اقرديف بتادمايت في سداسي الاول من سنة 2016 ، وتتمثل نشاطاتها في تحويلات الحبوب بنوعيه (الصلب واللين)، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري ، ذات رأس مال يقدر ب 366 مليون دينار جزائري ، أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق ، مساحاتها تقدر ب 10 هكتارات منها 7.23 مبنية.

أما بالنسبة للتجهيزات فهي:

- ✓ OCRIM
- ✓ GOLFETTO
- ✓ PROKOP

وحداتها الملحقة :

- ✓ مطحنة السميد 3600 قنطار يوم بتاريخ بداية التشغيل 1995.
- ✓ مطحنة الدقيق 2000 قنطارا يوم التشغيل 1980 ، وتم تجديدها عام 2001 .

ثانيا : نشـأتها

وحدة أقروديف بقصر البخاري أنشأت عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين للبناء هما شركة Inter coop وشركة CMC وهي تقع جنوب ولاية المدية بحوالي 65 كلم .

انطلقت هذه الوحدة في الإنتاج في شهر ديسمبر 1970 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا و هي تعمل 24/24 عن طريق 04 فرق متناوبة و يتمثل نشاط الوحدة فيما يلي :

- تحويل القمح الصلب إلى دقيق (سميد) .
- تحويل القمح اللين إلى فرينة .

طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1200 قنطار يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و2300 قنطار يوميا من القمح الين لإنتاج الفرينة.

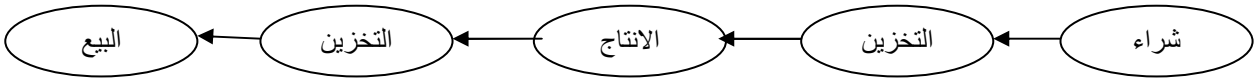
و للمؤسسة مخازن إستراتيجية تصل قدرتها إلى 250.000 قنطار حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بالمنتوج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاص . حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة للتفتيش كما يوجد مكتب أخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج .

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط O.A.I.C الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط.

- **أهم الأعمال المكلف بها:**

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط صناعي وتجاري حتى تتكون العملية الانتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل،ليأتي دور البيع الذي يتم عبر قنوات التوزيعية للوحدة والشكل التالي يبين المراحل الموجودة في المؤسسة.

الشكل رقم (1-3) : مراحل الإنتاج في المؤسسة



مصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

كما ان المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها الى قطاعات اقتصادية كالتجارة مثلا الى مؤسسات عمومية وخاصة كأسواق الفلاح والمخابز.

من هنا نرى ان هذه المؤسسة و التي هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، وتقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها الى المستهلكين النهائيين او غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الانتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل مهام وأهداف مؤسسة مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف في ما يلي:

أولا:مهام المؤسسة

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق،ان تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق،وعليه فان وحدة أقروديف وعلى غرار المؤسسات الوطنية انشأت من اجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكرها كما يلي:

-تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.

-المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة و المستهلك في أن واحد.

-العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات.

-المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملهم معهم.

-ضمان توزيع المنتجات إلى العام كالأروقة الجزائرية،الديوان الوطني للحبوب،أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.

-منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

ثانيا:أهداف المؤسسة

إن وحدة أقروديف لقصر البخاري طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري وما هو اجتماعي.

أ- الأهداف الاقتصادية:

- دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات.
- التقليل من التبعية الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.

- محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي و التصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكافئات وعلاوات.

ب- الأهداف التجارية:

- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
- الوصول الى اكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف.
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل.
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

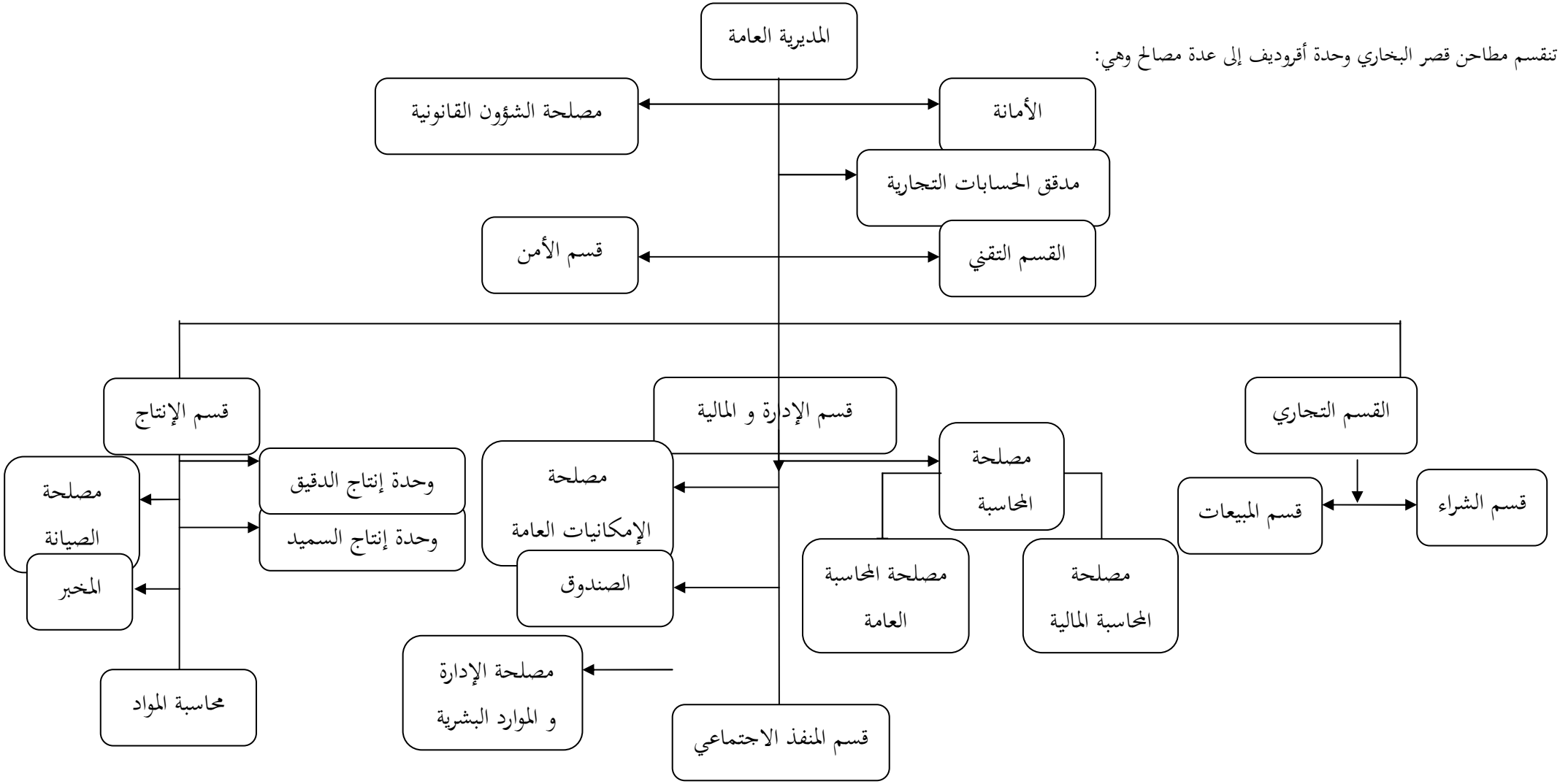
ج- الأهداف الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة.
- ضمان مناصب شغل دائمة لعمالها(عدم تسريحهم).
- دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية.
- توفير غلاف مالي.

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم مطاحن قصر البخاري وحدة أقروديف إلى عدة مصالح وهي:

الشكل رقم (2-3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



أولا: دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة

- **المدير العام:**

يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام الشركة و اتخاذ القرارات في أي إشكال كما أنه ممثل الشركة أمام جميع الهيئات و الإدارات الأجنبية و كذلك يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة وتخطيط إستراتيجية الوحدة .

- **الأمانة:**

تعمل على حفظ و سرية المعلومات الخاصة بالشركة و عدم إفشاء الأسرار المهنية و كذا توزيع البريد على رؤساء الأقسام.

- **مصلحة الشؤون القانونية :**

متابعة القضايا التي تكون الشركة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون الشركة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للشركة أو قضايا مختلفة.

- **مدير الإدارة و المالية:**

يتولى مهمة الإشراف على مصلحتي مصلحة المستخدمين و العلاقات البشرية و مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة و المالية.

- **مصلحة المحاسبة:**

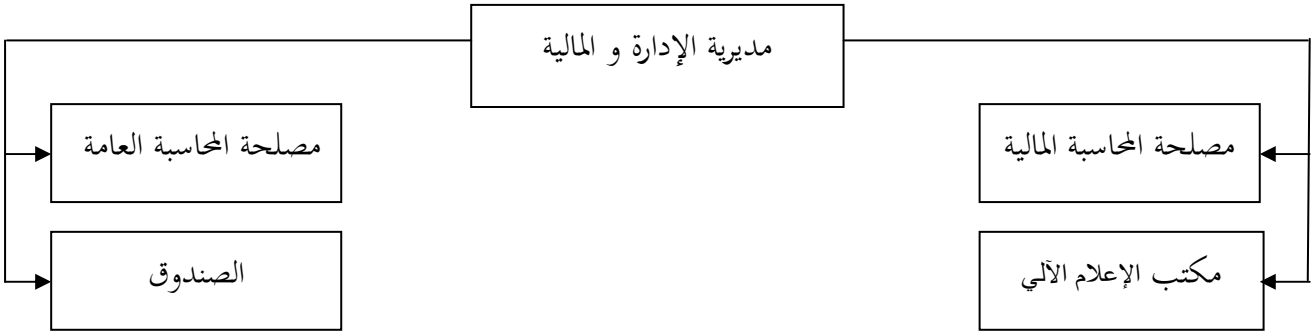
يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء، بيع، دفع الرواتب) و كذا استخلاص و استخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد ، إعداد الميزانية و جدول حسابات النتائج و مراقبة حركة المنتوج (الإنتاج ، الاستقبال ، المخرجات، المبيعات)

- **مصلحة المالية:**

يهتم هذا القسم بالميزانية و الخزينة (نفقات ونواتج) و العلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.

ثانيا: دراسة تفصيلية لهيكل المحاسبة و المالية

الشكل رقم (3-3): هيكل المحاسبة و المالية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

- دراسة تفصيلية لهيكل المحاسبة و المالية :

- **قسم الإدارة و المالية :**

إن قسم الإدارة و المالية يحتوي على عدة مصالح ألا و هي : مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المالية، الخزينة و مصلحة الموارد البشرية و هذه المصالح لها رابطة و علاقة مباشرة مع قسم الإدارة و المالية.

- **مصلحة المحاسبة المالية :**

هذه المصلحة متعلقة بالعمولة و الخزينة و علاقتها بوجود البنوك و مصالح القبض المأخوذة من كل وحدة خاصة.

- **مصلحة المحاسبة العامة :**

هذه المصلحة متعلقة بتسجيل العمليات بشكل مؤقت حين تنفيذها في المؤسسة (شراء، بيع و اقتراض النقود) و كذا استخراج المعلومات بعد كل عملية في نهاية السنة أي الجرد، تحضير العمولة، جداول الأرصدة، نتائجها و متابعة حركة المواد (عمليات الاستقبال و كيفية الإخراج أو البيع)

- **الصندوق :**

هي مصلحة تقع تحت قسم الإدارة و المالية و تخول صلاحياته لكونه وحيد و هو القابض و دوره هو إنشاء الصكوك للممونين بالمقارنة بالفواتير التي يراقبها الممون أو الوكيل الخاص بعمليات الشراء و الإقراض.

- **مكتب الإعلام الآلي :**

له علاقة و رابطة قوية مع مراكز المحاسبة العامة و المالية، و يكمن دوره الرئيسي في تحصيل كل العمليات المحاسبية للمركز المحاسبي العام و المالي، و كذا سحب و قبض الشيكات من الأعوان الذين يتفحصون الكتابات بشكل جيد و متمعن فيه.

ثالثا:أقسام مديرية المؤسسة

- **قسم الشراء :**

يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء و الرواتب بعد المراقبة .

- **قسم المبيعات:**

يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق المتعلقة بالبيع المسماة اليومية " 4 " واليومية " 5 " قبل التسجيل.

- **قسم الإنتاج :**

يهتم بتسيير آلات الإنتاج و مخزون الإنتاج من مواد الخام و المصنع، كما يهتم بإنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية.

- **القسم التجاري:**

يعمل على بيع منتوجات الشركة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية ، كما يقوم بترويجها على جميع أنحاء الوطن و مراقبة مركز التوزيع و البيع .

- **القسم التقني:**

يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها و تجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.

- **قسم المراجعة و التدقيق للحسابات التجارية:**

يعمل هذا القسم على مراجعة و مراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام و توجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.

- **قسم النظافة و الأمن :**

يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن و الاستقرار أثناء أداء العمل و كذا مراقبة دخول أو خروج أجانب إلى الشركة كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتوج، المحافظة على نظافة المحيط و كذا الآلات الصناعية.

- **قسم الموارد البشرية :**

يهتم بالشؤون و الإجراءات المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار في وقت دوام العمل اليومي و الشهري و إعلانات العمال (الإشهارات و الاتصالات) و تسيير العمال و الموارد المالية.

- **قسم المنفذ الاجتماعي :**

هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض و كذا المتعلقة بالرحلات و المسابقات الرياضية داخل الوطن.

و كذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل: الإقراض لشراء سيارة. فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

رابعا:دراسة وتحليل التكاليف الخاصة بإنتاج المؤسسة

من خلال فترة تربصنا في مؤسسة مطاحن قصر البخاري،وجدنا انها تنتج وتبيع المنتجات التالية:

- ✓ **Farine pagnefiable FTC**
- ✓ **<<FM>>FTC Farine Menagere**

✓ **ISSUES**:التي تعد فضلات ومهملات،لكن المؤسسة تقوم ببيعها كمنتجات تامة الصنع عليه اسم SOUS Produit(سوف تتم معالجة هذا الأخير كمنتج تام لأنه يحقق ربح وعليه لا يتم إنقاص تكلفة إنتاجه من التكلفة الإجمالية).

تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج في ورشة واحدة (ورشة الإنتاج)،قبل البدء بعملية الرحي(الطحن)ينقى القمح اللين من الشوائب الموجودة فيه بعدها يبلل ويترك في الخازن الخاصة به ليرتاح فترة ما قبل الرحي والمقدرة ب:36 ساعة،بعدها تبدأ عملية الرحي.

كل منتج تام الصنع يستهلك أكياس وبعض اللوازم من خيط وغراء لاصق عدا الفضلات والمهملات(ISSUES).

المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالعاملين.

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي اعتمدنا عليها في العمل الميداني من كيفية اختيار العينة محل الدراسة، و كذا الأدوات التي استخدمناها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا لمعطيات الدراسة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

اولا: مجتمع الدراسة و عينته

يتمثل المجتمع الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن قصر البخاري البالغ عددهم 50 عامل،قد قمنا باختبار عينة غير عشوائية من مجموع العمال و قد قدرت ب30عامل وزعنا عليهم استمارات الاستبيان وكان عدد الاستمارات المسترجعة 22 استمارة و غير المسترجعة 8 استمارات و منه أصبحت الاستمارات الصالحة للدراسة 22 استمارة،و الجدول التالي يمثل الإطار العام للدراسة:

الجدول رقم (1-3): الإطار العام للدراسة الميدانية

الاستمارات	العدد	النسبة المئوية من افراد العينة
الموزعة	30	%100
المسترجعة	22	%73
غير المسترجعة	8	%27
الخاضعة للتحليل	22	%73

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات المذكورة اعلاه .

ثانيا: أسئلة الدراسة الميدانية

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة المعرفة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الإنتاجية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين محور إدارة المعرفة والإنتاجية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

ثالثا : فرضيات الدراسة الميدانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة المعرفة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الإنتاجية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين محور إدارة المعرفة والإنتاجية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

رابعا : أدوات الدراسة

1- معامل الارتباط سبيرمان للرتب لتأكد من صدق الاتساق الداخلي

2- اختبار كلموجروف-سميرنوف للعينة الواحدة لتحقق من التوزيع الطبيعي لمحاور وابعاد الدراسة.

3- معامل الفاكرونباخ لتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.

4- النسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لمعرفة التوزيع النسبي للبينات الشخصية لعينة الدراسة

5- الاعتماد على مقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الإنحراف المعياري) من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات

6- استخدام الإختبارات الغير معلمية (مان ويتني و كروسكال ولاس) لاختبار الفرضية الأولى والثانية

7- الإعتماد على معامل الارتباط الغير معلمي (سبيرمان للرتب) لاختبار صحة الفرضية الثالثة

المحور الاول : يتضمن مدى تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري و يتضمن 17 فقرة.

المحور الثاني : يتضمن معرفة درجة انتاجية المؤسسة و يتضمن 15 فقرة .

خامسا : المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبانة ، و يعتبر هذا المقياس اكثر استخداما و يتكون من خمس اختيارات موافق جدا، موافق ، محايد ، غبر موافق ، غير موافق جدا.

الجدول رقم (2-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غبر موافق	غيرموافق جدا.
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات السابقة

. و حتى يمكن قياس اتجاهات افراد العينة تم اعطاء نقاط لهذه الاختيارات و تم تقسيم السلم الى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما في الجدول :

الجدول رقم (3-3): قيمة الوسط المرجح و الأوزان المئوية و درجات الموافقة لعينة الدراسة

الوسط المرجح	الاوزان المئوية	درجة الموافقة
1 اقل 1.8	0.2 اقل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 اقل 2.6	0.36 اقل 0.52	ضعيفة
2.6 اقل 3.4	0.52 اقل 0.68	متوسطة
3.4 اقل 4.2	0.68 اقل 0.84	عالية
4.2 اقل 5	0.84 اقل 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: صدق و ثبات الاستبيان

اولا: صدق المحكمين

عرض الطالبين الأداة على أربعة افراد من أعضاء هيئة التدريس، المتخصصين في علوم التسيير والمالية بكلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير لولاية المدية، وقد استجاب الطالبين لأراء المحكمين، وقام بما يلزم من تعديل في ضوء المقترحات المقدمة، ومن بين الاقتراحات هي الاستغناء عن (3) عبارات كذا التعديل في بعض الكلمات غير الواضحة، وغير المفهومة والتعديل في بعض الفقرات التي تحتوي على كلام مركب. وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية انظر الملحق (2).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (4-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

محاور الدراسة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	Z	**DF**	**P**
إدارة المعرفة	0,248	30	0,019
الإنتاجية	0,456	30	0,004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتائج الجدول(4-3):أن نتائج إختبار كولومغروف-سميرنوف لمحاور الدراسة كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (α= 0.05)، ما يعني أن محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم باستخدام الاختبارات الغير معلمية.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الجدول رقم (5-3): معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN)بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	X1	تستفيد مؤسستكم من أفكاركم وتسعى إلى تطويرها	0,647**	0.000
	X2	تقوم مؤسستكم باستدعاء المتقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد.	0,891**	0.000
	X3	*تستخدم مؤسستكم أسلوب البحث والتطوير لاكتساب المعرفة.*	0,725**	0.000
	X4	*تشجع مؤسستكم تبادل الخبرات بين الأفراد من داخل المؤسسة لإيجاد* الحلول المطروحة .	0,751**	0.000
	X5	تسعى مؤسستكم للإستعانة بذوي الخبرة من المؤسسات الأخرى لتبادل المعرفة .	0,112	0.103
	X6	تقوم مؤسستكم بفرز المعرفة قبل تخزينها .	0,789**	0.000
	X7	*تستعمل مؤسستكم الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة كالحاسوب والانترنيت .*	0,625**	0.000

X8	لدى مؤسستكم نظام دائم لصيانة وحماية وسائل تخزين المعرفة .	0,297	0.069
X9	تجري مؤسستكم تحديث مستمر على المعارف المخزنة.	0,711**	0.000
X10	تدعم ثقافة مؤسستكم مشاركة العاملين في المعلومات والافكار .	0,809**	0.000
X11	تشجع مؤسستكم على التشارك المعرفي بين افراد العاملين .	0,456 *	0.021
X12	تعتمد مؤسستكم على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة .	0,879**	0.000
X13	تشجع مؤسستكم العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض لتطبيق المعرفة .	0,602**	0.000
X14	تستخدم مؤسستكم المعرفة المتاحة بشكل يعزز ادائها	0,711**	0.000
X15	تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق المعرفة .	0,847**	0.000
X16	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية حول كيفية تطبيق المعرفة	0,201	0.093

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (5-3)عدم وجود علاقة بين عبارات(X5,X8,X16) ومحور إدارة المعرفة، حيث أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى (0,05) ما يعني أن العبارات الثلاثة لا تمثل هذا المحور وبالتالي يتم حذفها ، في حين أن باقي معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة

طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.891) للعبارة (X2)، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.456) للعبارة (X11)، كما وتعبر العلاقة بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، وعليه يمكن القول أن جميع العبارات تمثل محور إدارة المعرفة، وبالتالي لايتم حذف أي عبارة.

2-صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الإنتاجية مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الجدول رقم (6-3) معاملات الارتباط سبيرمان (SPEARMAN) بين درجات العبارات والدرجة الكلية لمحور الإنتاجية

المحور	رمز العبارة	العبارة	الأتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
الإنتاجية	Y1	إن اهتمام الإدارة بكم سيساعد على زيادة إنتاجيتكم في العمل .	0,856**	0,000
	Y2	لديكم استعداد لحضور دورات تدريبية في المجال العمل ولو لفترات طويلة أحيان .	0,687**	0,000
	Y3	تستطيعون تطوير انفسكم دون تدخل الإدارة لتتكيفوا مع ضغوطات العمل	0,846**	0,000
	Y4	تستطيعون أن تستخدموا بعض نقاط القوة الموجودة لديكم لزيادة إنتاجيتكم .	0,754**	0,002
	Y5	أنتم على استعداد لبذل جهد أكبر من الجهد المفروض إذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين إنتاجيتها و نجاحها .	0,691**	0,000
	Y6	بامكانكم مناقشة رئيسكم المباشر قي تقييم الذي حصلتم عليه،سواء بالقبول أو الرفض ، دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على علاقاتكم معه .	0,587**	0,000
	Y7	إذا كان لمؤسستكم يد عاملة زائدة وغير مستغلة،فإنها تقوم	0,909**	0,000

		بتسريحها لتحسين إنتاجيتها .		
	Y8	تسعون لتطوير أدائكم وعملكم إذا وبخكم رئيسكم في العمل.	0,489*	0,015
	Y9	لقد ساعدكم نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم التي تعملو بها على تحسين علاقاتكم اليومية مع رئيسكم المباشر	0,684**	0,000
	Y10	التقدير الذي تتحصلون عليه في التقييم السنوي للأدائكم له تأثير واضح في زيادة إنتاجيتكم .	0,479**	0,019
	Y11	يساعدكم تقويم أدائكم بشكل كبير على التعرف على جوانب القوة و الضعف في أدائكم ا لعملي .	0,705**	0,000
	Y12	ما تحصلون عليه من تقديرات لتقويم أدائكم تعتمد على ما بذلتموه من جهد وما حققتموه من إنجازات .	0,832**	0,000
	Y13	تعتقدون أن نظام تقييم أدائكم يعد بشكل عام تضييعا للوقت والجهد	0,485**	0,016
	Y14	زيادة انتاجيتكم تؤدي الى زيادة اجركم .	0,741**	0,000
	Y15	نظام التدريب داخل مؤسستكم له اثر في تحسيين الانتاجية .	0,801**	0,000

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.001)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

يبتضح من الجدول رقم (6-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحو الإنتاجية، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.909) للعبارة (Y7)، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط (0.479) للعبارة (Y10)، كما وتعتبر جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، ومنه نستنتج ان العبارات تمثل محور الأداء وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

رابعا : ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(7-3): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المعرفة	13	0,702
الإنتاجية	15	0,689
الدرجة الكلية للإستبيان	28	0,795

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (7-3): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه ما بين [0.689-0.702] وهو أكبر من (0.600)، كما وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.795) وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة

المطلب الثالث : تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

لتحليل نتائج الدراسة يتم دراسة البيانات الديمغرافية للعينة و تحليل محاور الاستبيان .

أولا: تحليل البيانات الديموغرافية

1- التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

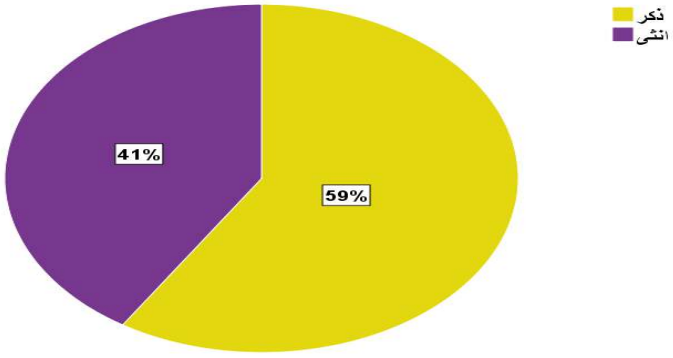
الجدول رقم (8-3): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=22)

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	59.0
	انثى	09	41.0
	المجموع	22	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق ان جنس الذكور أكبر من جنس الإناث كونهم يمثلون (59%) من النسبة الكلية، بينما يمثل جنس الإناث (41%) وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في عينة الدراسة المأخوذة من مؤسسة مطاحن قصر البخاري مقارنة بالإناث.

الشكل رقم (4-3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (8-3)

2-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (9-3): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن (N=22)

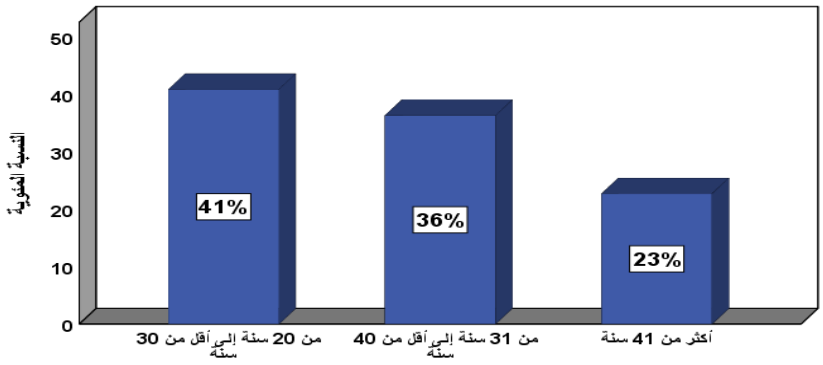
البينات		التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 إلى أقل من 30 سنة	09	41.0
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	08	36.0
	أكثر من 41	05	23.0
	المجموع	22	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

توضح بينات الجدول رقم (9-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (41%) للذين تقع أعمارهم في الفئة [من 20 إلى أقل من 30 سنة]، وهذا يعني أن عينة الأفراد العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري هم من فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية، وفي الدرجة الثانية

جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [من 31 إلى أقل من 40 سنة] بنسبة بلغت (36%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [أكثر من 41] بنسبة بلغت (23%).و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (5-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: بناءا على الجدول السابق

3-التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (10-3): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (N=22)

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي	07	32.0
	ليسانس	10	45.0
	ماستر	05	23,0
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
	المجموع	22	100,0

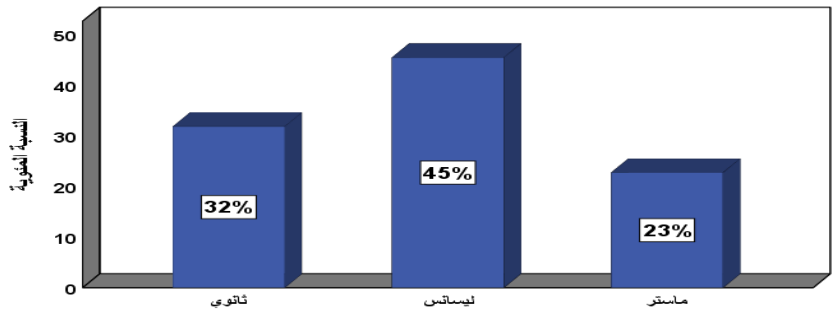
المصدر : من إعداد الطالبين با لاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن:

- (45%) من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادة ليسانس.
- (32%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي.
- (23%) من افراد العينة لديهم مستوى ماستر.

وهذا ما نفسره بأن أغلب الأفراد المستجوبين داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري هم إطارات أي مهندسين وإداريين في حين الفئة الثانية التي تمثل أكبر نسبة هي فئة ذات المستوى الثانوي حيث أن أغلبهم تقنيين سامين، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (6-3): توزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليم



المصدر: بناءا على الجدول سابق

4 -التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (11-3): التكرارات والنسب المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية (N=22)

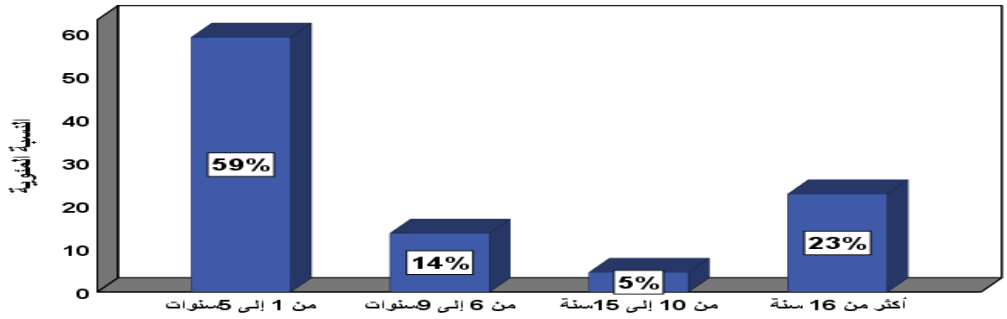
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية	من 1 إلى 5 سنوات	13	59.0
	من 6 إلى 9 سنوات	03	14.0
	من 10 إلى 15 سنة	01	05.0
	أكثر من 16 سنة	05	23.0
	المجموع	22	100,0

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (11-3) أن النسبة الأكبر (57%) من أفراد عينة الدراسة لهم أقدمية في العمل تتراوح [من 1 إلى 5 سنوات]، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين يملكون سنوات أقدمية [أكثر من 16 سنة]

بنسبة (23%)، ثم الأفراد الذين لهم سنوات أقدمية [من 6 إلى 9 سنوات] بنسبة (14%)، أما أدنى نسبة (05%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات أقدمية [من 10 إلى 15 سنة]، وعليه يمكن تفسير النسبة المرتفعة (57%) من الأفراد الذين يمتلكون سنوات أقدمية (من 1 إلى 5 سنوات) هو كثرة أصحاب عقود ما بعد التشغيل في المؤسسة محل الدراسة. والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (7-3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (8-3).

ثانيا : تحليل عبارات محاور وأبعاد الدراسة

1_ تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور إدارة المعرفة

الجدول (12-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة(N=22)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
X1	تستفيد مؤسستكم من أفكاركم وتسعى إلى تطويرها	3,458	0,948	موافق
X2	تقوم مؤسستكم باستدعاء المتقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد .	2,336	0,874	غير موافق
X3	*تستخدم مؤسستكم أسلوب البحث والتطوير لاكتساب المعرفة.*	3,089	1,122	محايد
X4	*تشجع مؤسستكم تبادل الخبرات بين الأفراد من داخل المؤسسة لإيجاد* الحلول المطروحة .	3,861	0,624	موافق
X5	العبارة محذوفة لا تتمتع باتساق داخلي	-	-	-
X6	تقوم مؤسستكم بفرز المعرفة قبل تخزينها .	2,732	0,901	محايد

X7	*تستعمل مؤسستكم الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة كالحاسوب والانترنيت .*	4,005	0,957	موافق
X8	العبارة محذوفة	–	–	–
X9	*تجري مؤسستكم تحديث مستمر على المعارف المخزنة .*	2,912	0,971	محايد
X10	*تدعم ثقافة مؤسستكم مشاركة العاملين في المعلومات والافكار .*	3,654	0,740	موافق
X11	*تشجع مؤسستكم على التشارك المعرفي بين افراد العاملين .*	2,501	0,901	غير موافق
X12	*تعتمد مؤسستكم على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة .*	3,865	0,647	موافق
X13	*تشجع مؤسستكم العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض لتطبيق المعرفة .*	3,498	0,782	موافق
X14	*تستخدم مؤسستكم المعرفة المتاحة بشكل يعزز ادائها .*	3,304	0,639	محايد
X15	*تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق المعرفة .*	3,248	0,914	محايد
X16	العبارة محذوفة	–	–	–
المتوسط العام لمحور إدارة المعرفة		3,368	0,597	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح بيانات الجدول رقم (12-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة المعرفة، فيلاحظ أن هذا المحور جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3,368) وانحراف معياري مقداره (0,597) يشير إلى تجانس في أراء أفراد عينة اتجاه محور إدارة المعرفة داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

وعلى مستوى العبارات الخاصة بهذا المحور نلاحظ ان العبارات تنتشر بين الموافقة وعدم الموافقة، فقد حازت العبارة (X7) التي تنص على "**تستعمل مؤسستكم الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة كالحاسوب** " على اعلى متوسط حسابي (4,005) وانحراف معياري مقداره (0,957) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، وفي الدرجة الثانية جاءت العبارة (X4) الخاصة ب " **تشجع مؤسستكم تبادل الخبرات بين الأفراد من داخل المؤسسة لإيجاد الحلول المطروحة** " بمتوسط حسابي بلغ (3,861) وانحراف معياري مقداره (0,624) يشير إلى انسجام إجابات أفراد العينة اتجاه هذه العبارة، أما من حيث العبارات الغير موافق عليها فجاءت العبارات (X2) التي تنص "**تقوم مؤسستكم باستدعاء المتقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد**" باقل متوسط حسابي (2,336) وانحراف معياري بلغ (0,874) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

2_ تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الإنتاجية

الجدول (13-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الإنتاجية (N=22)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
Y1	إن اهتمام الإدارة بكم سيساعد على زيادة إنتاجيتكم في العمل .	3,587	0,724	موافق
Y2	*لديكم استعداد لحضور دورات تدريبية في المجال العمل ولو لفترات طويلة أحيان .*	4,302	0,913	موافق بشدة
Y3	*تستطيعون تطوير انفسكم دون تدخل الإدارة لتتكيفوا مع ضغوطات العمل*	3,364	0,969	محايد
Y4	تستطيعون أن تستخدموا بعض نقاط القوة الموجودة لديكم *لزيادة إنتاجيتكم .*	4893,	0,781	موافق
Y5	*أنتم على استعداد لبذل جهد أكبر من الجهد المفروض إذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين إنتاجيتها و نجاحها .*	996,2	1,053	محايد
Y6	*بامكانكم مناقشة رئيسكم المباشر قي تقييم الذي حصلتم عليه،سواء بالقبول أو الرفض ، دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على علاقاتكم معه .*	3,921	0,807	موافق
Y7	*إذا كان لمؤسستكم يد عاملة زائدة وغير مستغلة،فإنها تقوم بتسريحها لتحسين إنتاجيتها .*	2,531	0,618	غير موافق
Y8	*تسعون لتطوير أدائكم وعملكم إذا وبخكم رئيسكم في العمل .*	3,882	0,951	موافق
Y9	*لقد ساعدكم نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم التي تعملو بها على تحسين علاقاتكم اليومية مع رئيسكم المباشر*	3,280	0,679	محايد
Y10	*التقدير الذي تتحصلون عليه في التقييم السنوي للأدائكم له تأثير واضح في زيادة إنتاجيتكم .*	4,256	0,811	موافق
Y11	*يساعدكم تقويم أدائكم بشكل كبير على التعرف على جوانب القوة و الضعف في أدائكم ا لعملي .*	3,947	0,763	موافق
Y12	*ما تحصلون عليه من تقديرات لتقويم أدائكم تعتمد على ما بذلتموه من جهد وما حققتموه من إنجازات .*	3,411	0,584	موافق
Y13	*تعتقدون أن نظام تقييم أدائكم يعد بشكل عام تضييعا للوقت والجهد*	3,025	1,200	محايد
Y14	*زيادة انتاجيتكم تؤدي الى زيادة اجركم .*	2,142	0,856	غير موافق
Y15	*نظام التدريب داخل مؤسستكم له اثر في تحسيين الانتاجية .*	4,567	0,702	موافق بشدة
المتوسط العام لمحور الإنتاجية		3,415	0,497	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (13-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الانتاجية، فيلاحظ أن هناك موافقة فوق المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط بشكل عام للإجابات (3,415) وبانحراف معياري مقداره (0,497) يشير إلى تجانس في أراء أفراد عينة اتجاه محور الإنتاجية داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

وعلى مستوى العبارات الخاصة بهذا المحور يلاحظ ان أكثرها موافقة كانت العبارة (Y15) التي تنص على "**نظام التدريب داخل مؤسستكم له أثر في تحسين الإنتاجية** " بمتوسط حسابي بلغ (4,567) وانحراف معياري مقداره (0,702) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، وفي الدرجة الثانية جاءت العبارة (Y2) الخاصة ب " **لديكم استعداد لحضور دورات تدريبية في مجال العمل ولو لفترات طويلة أحيانا** " بمتوسط حسابي بلغ (4,302) وانحراف معياري مقداره (0,913) يشير إلى انسجام إجابات أفراد العينة اتجاه هذه العبارة، أما من حيث أكثر العبارات الغير موافق عليها فجاءت العبارات (Y14) التي تنص " **زيادة انتاجيتكم تؤدي إلى زيادة أجركم**" با متوسط حسابي (2,142) وانحراف معياري بلغ (0,856) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

لاختبار فرضيات الدراسة عن طريق المراحل التالية :

أولا: إختبار الفرضية الاولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة المعرفة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

لتحقق من صحة هذه الفرضية سنعتمد على اختبار مان- وتيني بالنسبة للجنس وإختبار كروسكال ولاس (أكثر من فئتين) بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، والجدولين التاليين يوضحان ذلك .

الجدول رقم (14-3) نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.(N=22)

المحور	الإختبار الإحصائي x2	مستوى الدلالة P
إدارة المعرفة	42,00	0.269

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ، وعليه نستنتج أن المتوسط العام لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول حور إدارة المعرفة بالنسبة لذكور والإناث متساوي.

الجدول رقم(15-3) :نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) (N=22)

المحور والبينات الشخصية		الاختبار الإحصائي x2	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة P
إدارة المعرفة	السن	3,599	2	0.165
	المستوى التعليمي	0,262	2	0.877
	الأقدمية	4,321	3	0,229

المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (15-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) فيما يتعلق با محور إدارة المعرفة، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (x^2) أكبر (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) لإجابات الأفراد في محور إدارة المعرفة داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري

وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور إدارة المعرفة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الإنتاجية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية سنعتمد على اختبار مان- وتيني بالنسبة للجنس وإختبار كروسكال ولاس بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) والجدولين التاليين يوضحان ذلك

الجدول رقم (16-3) نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الإنتاجية تعزى إلى متغير الجنس(N=22)

المحور	الإختبار الإحصائي x2	مستوى الدلالة P
الإنتاجية	49,50	0.546

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن مستوى الدلالة لمتغير الجنس أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ، بمعنى أن المتوسط العام لدرجات الإجابة حول محور الإنتاجية بالنسبة لذكور والإناث متساوي.

الجدول رقم (17-3):نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الإنتاجية تعزى إلى متغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) (N=22)

المحور والبينات الشخصية		الاختبار الإحصائي x2	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة P
الإنتاجية	السن	2,945	2	0.229
	المستوى التعليمي	3,521	2	0.172
	الأقدمية	3,323	3	0,344

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

لقد أظهرت النتائج في الجدول (17-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) فيما يتعلق بمحور الإنتاجية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (x^2) أكبر (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) لإجابات الأفراد في محور الإنتاجية داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائمة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في محور الإنتاجية من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المعرفة والإنتاجية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

من أجل التحقق من صحة الفرضية المبينة أعلاه نقوم باستخدام معامل الارتباط سبيرمان والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(18–3) نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور إدارة المعرفة ومحور الإنتاجية (N=22)

البيان	معامل الارتباط ومستوى الدلالة	الإنتاجية
إدارة المعرفة	قيمة معامل الإرتباط	0,519**
	مستوى الدلالة	0,006

(**): دال عند مستوى (0.001)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

توضح النتائج في الجدول رقم(18-3) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين إدارة العرفة والإنتاجية من وجهة نظر الأفراد العاملين داخل مؤسسة مطاحن قصر البخاري حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0,519)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة ازدادت الإنتاجية بقيمة (51.9%)

وبناءا على ما تم ذكره سابقا فإننا:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المعرفة والإنتاجية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة (مطاحن قصر البخاري) ومن خلال الدراسة وتحليل النتائج توصلنا إلى أن إدارة المعرفة دور هام في حياة المؤسسات كما أن هذه الأخيرة لها تأثير على الإنتاجية من خلال إدراك العاملين للمعرفة وتقاسمها وتطبيقها ومواءمتهم للعمل الذي يتحقق إذا توفر الجو الملائم.

كما تطرقنا كذلك إلى أثر إدارة المعرفة على كفاءة وفعالية العمليات والمنتجات في العمل.

خاتمة عامة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية يمكننا القول على أن إدارة المعرفة تعتبر أهم مصدر لنجاح وتفوق المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة وحلاً للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانخفاض مستوى إنتاجها والذي يعتبر عنصراً ديناميكياً يؤدي تحسينه وتطويره إلى تحسين نتائج المؤسسة وخلق طاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن عملية قياس الإنتاجية تسمح للقائمين والمهتمين بتحسين الإنتاجية والتعرف على مدى التقدم الذي تحرزه في هذا المجال والعمل من أجل توفير الظروف والمستلزمات المطلوبة للنهوض بها باعتبارها الكاشف الحقيقية لأداء قطاعات الاقتصاد.

إن التطبيق الصحيح لآليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل، وذلك بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة ككل إذ تعتبر المسار الصحيح للوصول إلى الأهداف المحددة في الوقت المناسب. أما علاقة إدارة المعرفة بالإنتاجية فهي تكاملية لأن كل منها يكمل الآخر.

وفي نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها كخلاصة لدراسة إشكالية مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، وللإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة، ثم محاولة تقديم توصيات واقتراحات مبنية على النتائج السابقة، ويمكن الاستفادة منها في الدراسات العلمية القادمة.

– نتائج اختبار الفرضيات:

1- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد ظهر نتيجة تطور الفكر الإداري الجديد و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز بها العصر الحالي ، بحيث إن إدارة المعرفة تسعى و من خلال عملياتها من توليد ، تخزين ،توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة الى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

2- من أهم طرق تحسين إنتاجية المؤسسة هي طريقة التحكم في النمو تخفيض التكاليف ويكون ذلك بالتخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إدارة المعرفة وإنتاجية المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و هدا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة .

– نتائج أخرى :

1- كلما زادت معرفة الموظف زادت قدرته على طرح المبادرات والتطوير والتعلم.

2- إن المؤسسات التي ترغب في إدارة المعرفة تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد الأفراد القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، وكذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة لتسهيل الأعمال.

3- تحسين الإنتاجية لابد أن يتزامن مع الأداء الجيد للعامل.

4- إنتاجية العمل من أهم مؤشرات قياس الإنتاجية من طرف الباحثين والاقتصاديين.

– اقتراحات و توصيات :

1- من الضروري على مؤسسة مطاحن قصر البخاري تبني مفهوم إدارة المعرفة لزيادة إنتاجياتها.

2- على المؤسسة اقتناء آلات وأجهزة متطورة.

3- على المؤسسة تسهيل نظم الاتصال لتسهيل توزيع المعارف.

4-لكي تضمن المؤسسة البقاء والنمو في مجالها يجب عليها اتباع عمليات ادارة المعرفة ، وتطبيقها في الميدان.

– آفاق الدراسة:

من الدراسات التي نتمنى أن تكون مستقبلاً موضوع اهتمام من قبل الطلبة والباحثين في المجال من أجل إثراء الموضوع:

1- إدارة المعرفة وأثرها على تنمية المورد البشري.

2- مكانة إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة.

3- دور الحوافز في زيادة إنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

أ– الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. احمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
3. بشير العلاق وحصيد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009.
5. زياد محمد الشرمان و وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001.
6. سعاد نايف برنوطي، ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. سيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية الأساسية والتطبيقية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. الشرقاوي علي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت (لبنان)، 1993.
9. شريف أحمد الشريف، التسويق –النظرية– الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
10. صباح مجيد النجار وعبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2009.
11. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
12. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة المالية، دار النشر والثقافية، مصر ، 2002.
13. صونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، مصر، 1998.
14. عبد الرحمن الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2009.

16. عبد الستار علي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

17. علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

18. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

19. علي السلمي، إدارة لموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 201.

20. علي الشرقاوي، غدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر 2000.

21. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

22. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

23. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

24. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل لاتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

25. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات، دار النشر الثقافية، مصر، د.ت.

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

27. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات–مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.

28. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.

29. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

30. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

31. وائل محمد صبحي غدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، ج1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011.
32. حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب – الاطروحات والرسائل:

1. اوقارة عبد الحليم ، دراسة قياس الانتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر (2002/1969)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، (2006/2005).
2. بوخنان سليمة، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتروكمياء، مركب CP1K،مذكرة تدخل ضمن متطلب شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة سكيدة، الجزائر، 2008.
3. بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتوبيوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2008/2007.
4. زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص أدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2009/2008.
5. زينب غزازي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2010.
6. سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في منظمة الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.
7. طارق هزرشي، اهم العوامل المؤثرة في الانتاجية على المستوى الجزئي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2009/2008 .

8. طارق هزرشي، اهم العوامل المؤثرة في الانتاجية على المستوى الجزئي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الجزائر، 2009/2008 .
9. طاطي كمال، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعة برويبة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر 2003/2002.
10. عائشة خالدي، نادية طهراوي، التقدير الذاتي للعامل ودوره في تحسين إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، المدية، 2016/2015.
11. قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصيص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015.
12. كريمة آيت وعمر، دور إدارة المعرفة والإبداع التكنولوجي في المؤسسات، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014.
13. وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007.

ج – المجلات:

1. درويش محمد طاهر، إشكالية إنتاج المعطيات الاقتصادية الكلية في نظام الحسابات الاقتصادية الجزائرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع عشر، جوان، 2002.

د – الملتقيات :

1. سعيد عمير، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات في تنمية داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث دول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافس للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12/11/أكتوبر 2015.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية:

1. Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andreassion, gestion des ressources humaines (valeur de l'immatériel) Edition de Boeck université, Bruxelles, 2008.
2. François Schaller,Essai critique sur la notion de productivité ,Genève, 1966.
3. Peter Druker, l4avenir du Management selom Druker, Edition village mondial Paris,1999 .
4. Pierre louis dubois et alain jolibert, le marketinig fondaments et pratique, edution economica, Paris, 1998.
5. rançois Schaller,Essai critique sur la notion de productivité ,Genève, 1966.
6. Turbon. E : L'enformation technology for managements. john and sans, New York, inc, 2002.
7. Vincent Planchai, Mesure et amélioration des performances industrielles. Tome 2 office des publication université pierre mendés France Grenoble, 2006.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. http//WWW.STARTIMES.COM/f.ASPX ?T+34261023
   date de : 03/04/2019
   (13 :48)

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الامضاء
العيداني حبيبة		
زعاف		
يحياوي		

الملحق رقم 02: الاستبيان

الجامعة : يحيى فارس بالمدية
الكلية : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
القسم : علوم التسيير
التخصص : إدارة الأعمال

الموضوع : استبيان حول إدارة المعرفة و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية
_دراسة حالة _ : مطاحن قصر البخاري

سيدي/ سيدتي الفاضل (ة) تحية و احترام اما بعد
من خلال دراستنا الميدانية في مؤسستكم مطاحن قصر البخاري يشرفنا أن نتقدم إليكم بهدا الاستبيان ,من اجل التعرف على أرائكم و انطباعاتكم ,و التي ستستخدم لأغراض علمية.

حيث تعرف **إدارة المعرفة:** هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الاعمال بالمعلومات و البيانات بهدف تنظيمها و تطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق .

و تعرف **انتاجية :**هي القدرة على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة والداخلة في عملية الانتاج على شكل موارد للانتاج (المدخلات) او مستلزمات الانتاج بهدف تحقيق اقصى مقدار من المخرجات

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

ةفي الخانة المناسبة:(X)من اجل كل نأجلكلسؤالضعالعلام

❖ **الجنس:**
- ذكر ☐
- أنثى ☐

❖ ***السن:***
- من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐
- من 31إلى أقل من 40 سنة ☐
- أكثـــــــــر من 41 سنة ☐

❖ **المستوى التعليمي:**
- ثانوي ☐
- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- ماجيستير ☐
- دكتوراه ☐

❖ **الاقدمية :**
- من 1 إلى 5 سنوات ☐
- من 6 إلى 9سنوات ☐
- من 10إلى 15سنة ☐
- أكثــرمن 16سنة ☐

الجزء الثاني : ادارة المعرفة

	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تستفيد مؤسستكم من أفكاركم وتسعى إلى تطويرها.					
2	تقوم مؤسستكم باستدعاء المتقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد .					
3	تستخدم مؤسستكم أسلوب البحث والتطوير لاكتساب المعرفة.					
4	تشجع مؤسستكم تبادل الخبرات بين الأفراد من داخل المؤسسة لإيجاد الحلول المطروحة .					
5	تسعى مؤسستكم للإستعانة بذوي الخبرة من المؤسسات الأخرى لتبادل المعرفة.					
6	تقوم مؤسستكم بفرز المعرفة قبل تخزينها.					
7	تستعمل مؤسستكم الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة كالحاسوب والانترنيت .					
8	لدى مؤسستكم نظام دائم لصيانة وحماية وسائل تخزين المعرفة .					
9	تجري مؤسستكم تحديث مستمر على المعارف المخزنة .					
10	تدعم ثقافة مؤسستكم مشاركة العاملين في المعلومات والافكار .					
11	تشجع مؤسستكم على التشارك المعرفي بين افراد العاملين .					
12	تعتمد مؤسستكم على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة .					
13	تشجع مؤسستكم العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض لتطبيق المعرفة .					
14	تستخدم مؤسستكم المعرفة المتاحة بشكل يعزز ادائها .					
15	تقوم مؤسستكم بتشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق المعرفة .					
16	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية حول كيفية تطبيق المعرفة .					

الجزء الثالث : الانتاجية

	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	إن اهتمام الإدارة بكم سيساعد على زيادة إنتاجيتكم في العمل .					
2	لديكم استعداد لحضور دورات تدريبية في المجال العمل ولو لفترات طويلة أحيان .					
3	تستطيعون تطوير انفسكم دون تدخل الإدارة لتتكيفوا مع ضغوطات العمل .					
4	تستطيعون أن تستخدموا بعض نقاط القوة الموجودة لديكم لزيادة إنتاجيتكم .					
5	أنتم على استعداد لبذل جهد أكبر من الجهد المفروض إذا كان ذلك يساعد مؤسستكم على تحسين إنتاجيتها و نجاحها .					
6	بامكانكم مناقشة رئيسكم المباشر قي تقييم الذي حصلتم عليه،سواء بالقبول أو الرفض ، دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على علاقاتكم معه .					
7	إذا كان لمؤسستكم يد عاملة زائدة وغير مستغلة،فإنها تقوم بتسريحها لتحسين إنتاجيتها .					
8	تسعون لتطوير أدائكم وعملكم إذا وبخكم رئيسكم في العمل .					
9	لقد ساعدكم نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم التي تعملون بها على تحسين علاقاتكم اليومية مع رئيسكم المباشر .					
10	التقدير الذي تتحصلون عليه في التقييم السنوي للأدائكم له تأثير واضح في زيادة إنتاجيتكم .					
11	يساعدكم تقويم أدائكم بشكل كبير على التعرف على جوانب القوة و الضعف في أدائكم ا لعملي .					
12	ما تحصلون عليه من تقديرات لتقويم أدائكم تعتمد على ما بذلتموه من جهد وما حققتموه من إنجازات .					
13	تعتقدون أن نظام تقييم أدائكم يعد بشكل عام تضييعا للوقت والجهد					
14	زيادة انتاجيتكم تؤدي الى زيادة اجركم .					
15	نظام التدريب داخل مؤسستكم له اثر في تحسيين الانتاجية .					

الملحق رقم (03): نتائج الاستبيان

ملاحق الدراسة

1-اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المتغير المستقل : ادارة المعرفة	,248	22	,019	,150	22	,043
المتغير التابع : الانتاجية	,456	22	,004	,281	22	,028

a. Correction de signification deLilliefors

2-ثبات أداة الدراسة

-المحور الأول: ادارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	13

ادارةالمعرفة_الانتاجية2018/2019

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	15

-الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	28

3-التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

Table de fréquences

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	59,1	59,1	59,1
	أنثى	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى أقل من 30 سنة	9	40,9	40,9	40,9
	من 31 الى أقل من 40 سنة	8	36,4	36,4	77,3
	أكثر من 41 سنة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	31,8	31,8	31,8
	ليسانس	10	45,5	45,5	77,3
	ماستر	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

ادارة المعرفة_الانتاجية 2018/2019

توزيع أفراد عينة الدراسة عند مستوى الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من1إلى 5 سنوات	13	59,1	59,1	59,1
	من6إلى 9 سنوات	3	13,6	13,6	72,7
	من10إلى 15 سنة	1	4,5	4,5	77,3
	أكثر من16سنة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادارة المعرفة

Statistiques univeriées

	N	Moyenne	Ecart type
X1	22	3,2854	,72983
X2	22	2,3357	,87401
X3	22	3,0892	1,12201
X4	22	3,8606	,62446
X6	22	2,7325	,90131
X7	22	4,0051	,95712

X9	22	2,9120	,97087
X10	22	3,6539	,79385
X11	22	2,5006	,90107
X12	22	3,8649	,64712
X13	22	3,4977	,78245
X14	22	3,3040	,63860
X15	22	3,2483	,91378
X1_15	22	3,3685	,59723

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الانتاجية

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	22	3,5867	,72442
Y2	22	4,3020	,91303
Y3	22	3,3644	,96955
Y4	22	3,4894	,78155
Y5	22	2,9959	1,05318
Y6	22	3,9212	,80757
Y7	22	2,5311	,61845
Y8	22	3,8823	,95140
Y9	22	3,2798	,67887
Y10	22	4,2559	,81118
Y11	22	3,9472	,76315
Y12	22	3,4114	,58455
Y13	22	3,0255	1,20005
Y14	22	2,1417	,85587
Y15	22	4,5675	,70187
Y1_15	22	3,4154	,49706

20 ادارة

6-نتائج اختبار الفرضية الاولى والثانية

-اختبار مان ويتني

Tests statistiques[a]

	المتغير المستقل : ادارة المعرفة	المتغير التابع : الانتاجية
U de Mann-Whitney	42,000	49,500
W de Wilcoxon	87,000	140,500
Z	-1,105	-,604
Sig. asymptotique (bilatérale)	,269	,546
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,292[b]	,556[b]

a.Variable de regroupement : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

b. Non corrigé pour les exaequo.

-اختبار كروسكال ولاس

Tests statistiques[a,b]

	المتغير المستقل : ادارة المعرفة	المتغير التابع : الانتاجية
H de Kruskal-Wallis	3,599	2,945
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,165	,229

a.Test de kruskal wallis

groupementdeVariableb فراد عينة الدراسة حسب مستوى السن

Tests statistiques[a,b]

	المتغير المستقل : ادارة المعرفة	المتغير التابع : الانتاجية
H de Kruskal-Wallis	,262	3,521
ddl	2	2
Sig. asymptotique	,877	,172

a.Test de kruskal wallis

b.Variable de regroupement : توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

Tests statistiques[a,b]

	المتغير المستقل : ادارة المعرفة	المتغير التابع : الانتاجية
H de Kruskal-Wallis	4,321	3,323
ddl	3	3
Sig. asymptotique	,229	,344

a.Test de kruskal wallis

groupementdeVariableb. توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى الأقدمية في العمل

6-نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Corrélations

			المتغير المستقل : ادارة المعرفة	المتغير التابع : الانتاجية
Rho de Spearman	المتغير المستقل : ادارة المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000	,519**
		Sig. (bilatéral)	.	,006
		N	22	22
	المتغير التابع : الانتاجية	Coefficient de corrélation	,519**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,006	.
		N	22	22

ادارة المعرفة_الانتاجية 8/2019 201