

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
معهد العلوم الاقتصادية و تسيير وعلوم تجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التسيير
تخصص ادارة أعمال بعنوان:

دور إدارة المعرفة في
دور إدارة المعرفة في
المنظمات الأعمال محاضرة
المنظمات الأعمال محاضرة
دراسة حالة في مؤسسة الأنايبج ALFAPIP

تحت إشراف الأستاذ (ة):

د. عجيلة محمد

من إعداد الطالبتين:

بلحاج خولة.

مامين آمال.

السنة الجامعية: 2014/2013

دعاء

اللهم أرزقنا بالالفحس والفقس، وبالبيار بركتك، وبالسناء توبتك، وبالسناء نورك

وبالجهيم جمالك، وبالغفار حكمتك.

اللهم أرزقنا بالغار غيرك، وبالدرنق وفوقك، وبالزرق ذكرك، وبالركر رحمتك

وبالزرق زلفتك، وباليسين سناء، وبالهناء حنبار، وبالغفار طهرتك، وبالغفار ظفرك

وبالعينين علمك، وبالعينين خنتك، وبالغفار قلالك.

اللهم أرزقنا بالفقار غيرك، وبالكتاف كفاك، وباللامع لطفك، وبالميمم

موجظتك، وبالسنون نورك، بالورود وحدتك، وبالغفار هديتك، وبالبيار يقينك.



كلمة شكر

" اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير

العلم "

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا

وأعاننا على إتمام هذا العمل المنووع.

يسعدني أن أقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " عجيله

محمد " الذي وجهنا حيث الخطأ، وشجعنا عند الصواب، ولم

يخل علينا بالوجيهات القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ

كذلك.

كما لا يفوتنا أن أقدم بالشكر إلى كل الأطوار السابقة

و كما لا أنسى موظفي مؤسسته " الأنايب " على ما بذلوه

لمساعدتنا في النحصل على المعلومات اللازمة.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

لا إنجاز هذا العمل المنووع خاصة أخ " سليم بن دكن "

أمال - خولة

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها و بنائها والوصول إليها بالإضافة إلى تحديد دور الوصول إليها بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة. ولتبع الباحث أسلوب المنهج التحليلي عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة. ولتبع الباحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير ال في تفسير العلاقة بين علاقة بين متغيري البحث وخلص البحث البحث إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسائية وفي الختام أوصي البحث بضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المنظمات الأعمال، المنظمة المتعلمة.

Abstract:

This research aims to identify the subject of knowledge management processes and the benefits obtained by. the Organization of the application .as well as the learning organization and how to build and access .as well as to determine the role of knowledge management processes in building a learning .organization .Researcher and follow the way of analytical approach in the interpretation of the relationship .between the vari a bhes of the reseah .And found a relationship between knowledge management processes .and build a learning organization the research found a correlion between knowledge management processes and build alearning organization in astate of .coherence and flow In conclusion.Irecommend the need to research the appropriate hink between the processes .knowledge managemet and .capacity of the learning organization and to identify possible means to achieue this and adopted.

Key words: knowledge,knowledg Management,organisation the Busnisse ,Learning orgaization.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	كلمة شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
أ-ب-ج-د-هـ	المقدمة

الجانبة النظرى

الفصل الأول: مدخل الإدارة المعرفة - مفاهيم وأسس

8	تمهيد
9	المبحث الأول : ماهية المعرفة
9	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
13	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
15	المطلب الثالث: خارطة المعرفة وأنماطها
23	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: مجالات ومبادئ إدارة المعرفة
28	المطلب الثالث: البنية التحتية لإدارة المعرفة وأهدافها
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: متطلبات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة
36	تمهيد

37	المبحث الأول: أساسية حول المنظمة المتعلمة.....
37	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة (منظمات الأعمال المعاصرة).....
40	المطلب الثاني: أبعاد المنظمات الأعمال المعاصرة وخصائصها.....
43	المطلب الثالث: ركائز المنظمات المعاصرة.....
47	المبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة ونماذج.....
47	المطلب الأول: العلاقة بين المنظمات المتعلمة وإدارة المعرفة.....
48	المطلب الثاني: بناء المنظمات المتعلمة عن طريق عمليات إدارة المعرفة.....
49	المطلب الثالث: نماذج إدارة الأعمال المعاصرة.....
54	خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الأنايب ALFAPIP

57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: لمحة عام لشركة الأنايب.....
58	المطلب الأول: نشأة تاريخية للمؤسسة.....
62	المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....
63	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي.....
68	المبحث الثاني: دراسة و تحليل محاور الاستبيان.....
68	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
75	المطلب الثاني: نتائج واستنتاجات الدراسة.....
77	خلاصة الفصل.....
79	خاتمة عامة.....
81	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم
10	مخطط عملية توليد المعرفة نموذج (SESI) في شركة Nauaka	01
17	مخطط يعكس الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة	02
18	إطار المعرفة الإستراتيجية	03
20	أنماط المعرفة	04
28	عناصر البنية التحتية للإدارة المعرفة	05
46	ركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة	06
61	اندماج شركة أنابيب الغاز مع أفاتيس	07
67	هيكل التنظيمي لمؤسسة " ALFHPIPE "	08
69	اسم الوظيفة	09
69	العمر	10
70	الحالة الاجتماعية	11

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
31	اللاحق خلاصة بعناصر البناء التحي ومستلزمات ادارة المعرفة	01
68	وصف خصائص عينة البحث	02
71	عرض نتائج السؤال الأول: ان المعرفة لها اهمية في المؤسسة الاقتصادية	03
72	عرض نتائج السؤال الثاني: ان ادارة المعرفة هي العامل الاساسي للتنمية والتطوير المؤسسي	04
73	عرض نتائج السؤال الثالث: ان ادارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات اعمال المعاصرة	05

مقدمة

مقدمة:

تعد المعرفة وتطبيقها من أبرز تحديات القرن الحالي إذا تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه منظمات بأدائها وزيادة قيمتها ولارتقاء فليس كل معلومات تمتل معرفة وليس لكل المعارف ذات قيمة، ما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة ولتستخدمها في نشاطات المنظمة وعملياتها.

وان تشكل التطورات المتسارعة تحديا كبيرا للمنظمات والمجتمعات في (القرن الحالي)، والذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساس للوصول الى الزيادة في عصر المعرفة وتستند الإدارة المعرفة الى عناصر تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية وتساهم في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها .

.ولأهمية هذا الموضوع وتوضيح العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة جاءت هذه الورقة البحثية في

ثلاثة فصول استعرض محاور الأساسية الفصل الأول تطرقنا الى مفهوم المعرفة وعمليات ادارة المعرفة من حيث طبيعتها وبيئتها وجوهر عملياتها بينما تطرقنا الى الفصل الثاني الى المنظمة المتعلمة من حيث مفهومها واندماجها وأبعادها وفي الفصل الأخير تطرقنا الى دراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب .

الاشكالية:

ماهو دور إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال المعاصرة ؟

وعليه سنتطرق الى التساؤلات الفرعية التالية:

1) ماهي المعرفة وماهي خصائصها وأنماطها ؟

2) ماهو مفهوم إدارة المعرفة وماهي مجالاتها ومبادئها وماهي الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها ؟

3) ماهو إطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة وكيف يمكن الوصول إليها ؟

أهمية الدراسة :

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقنا لموضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها وسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة فمن خلال عمليات إدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر وتتمكن من خزانتها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة وحتى يكون لها دور في منظمات الأعمال المعاصرة وتحقيق الأهداف المنشودة كما يكتسب البحث أهمية أيضاً من خلال تعرضه لموضوع التعلم المنظمي الذي تجتهد كثير من المنظمات في تحقيقه، لكي تضمن بقاءها في سوق تتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة وكذلك المنافسة الحادة بالإضافة الي ذلك يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة (المنظمات المتعلمة).

أهداف الدراسة:

يهدف إلى:

- 1) التعرف بمعرفة وخصائصها وأنماطها؟
 - 2) التعرف بإدارة المعرفة وعملياتها وبنيتها التحتية؟
 - 3) التعرف بمنظمات الأعمال المعاصرة وأنماطها وأبعادها؟
 - 4) تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء المنظمات الأعمال المعاصرة؟
- يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتية :

الفرضيات:

- 1) إن المعرفة لها أهمية في المؤسسة.
- 2) إن إدارة المعرفة هي العامل الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسة.

3) إن إدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة.

الدراسات السابقة :

زينب عبد الرحمان السحيمي ،"جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة "،دراسة الحالة جامعة الملاك عبد العزيز بجدة، مؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو أداء متميز في قطاع الحكومي لسنة 2009 ،وكانت الاشكالية المطروحة، هي هل المنظمات العامة جاهزة لإدارة المعرفة. وجاء في الفصل الاول مفهوم إدارة المعرفة أهميتها وفوائدها، أما الفصل الثاني متطلبات إدارة المعرفة، وفي الفصل الثالث مدى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة، وفي الفصل الرابع كان فيها تقديم المقترحات لتطوير إدارة المعرفة، وقد توصل الى النتائج وكان أهمها:

إن إستعداد جامعة الملاك عبد العزيز بتطبيق إدارة المعرفة ،وقد وجد أن إستعداد الجامعة لإدارة المعرفة إيجابي بمعنى استعداد الجامعة لإدارة المعرفة فقد بلغت قيمة المتوسط (25.31) وقد وجد من خلال نتيجة هذا الاختبار اختلاف تأثير العناصر الدالة على إستعداد الجامعة لإدارة المعرفة وقد كانت أفضل المؤشرات مايلي:

1) دعم القادة في الجامعة لكادر التطور وإيمانهم بالاستثمار لتطور التعلم في المستقبل .

2) وجود استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة .

3) دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ومكافآت المبدعة.

4) يوجد التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وسائل إعلام مختلفة.

وقد كانت أهم التوصيات كآتي:

- الكشف عن المعرفة الموجودة بالمنظمة سواء مستخدمة أو غير مستخدمة او لم تستخدم بصورة صحيحة.

- تحديد المعرفة المطلوبة حاليا ومستقبلا حتى تتمكن المنظمة من تطوير المهارات المتوقعة. وكانت أوجه الشبه بين هذه الدراسة وبين دراستنا هو تناول موضوع إدارة المعرفة في المنظمات العامة وإستعدادها لتقبل مفهوم إدارة المعرفة، وكانت أوجه الاختلاف كآتي: قاموا بدراسة الموضوع على مستوى الجامعة، وكانت الدراسة من جانب تطبيق إدارة المعرفة منظمات العامة أما دراستنا دور إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال المعاصرة.

الدراسة الثانية:

بسام أبو حشيشي وزكي مرتجي "مدى توفر أبعاد المنظمة في جامعة الأقصى من جهة نظر العاملين فيها"،
سنة 2011.

وقد كان هدف الدراسة هو التعرف على مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر
العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً

لمتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى الكشف عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبيان
باستثناء بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث وجدت فروق لصالح كليات العلوم، وكشف الدراسة عن عدم
وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبيان البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة
والتعلم)، حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات والبعد السادس (ربط المنظمة
بالبيئة الخارجية)، حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم
وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول (إيجاد فرص للتعلم
المستمر)، حيث وجدت فروق لصالح الإداريين وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً
لمتغير النوع الاجتماعي في جمع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الاناث باستثناء البعد الرابع (إنشاء أنظمة
لمشاركة المعرفة والتعلم)، والبعد السابع القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم حيث تبين عدم وجود فروق بينها،
وكانت هذه الدراسة تشابه دراستنا من حيث أنها دراسة موضوع المنظمة المتعلمة، وتختلف عن دراستنا الحالية
على أنها قامة بدراسة الموضوع على مستوى الجامعة وأيضاً دراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة .

منهج البحث:

تماشياً مع متطلبات البحث فقد تطلب استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأنه يعتمد علي دراسته
الظاهرة كما توجد في الواقع وتتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكفياً

وقد قدمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية والذي يعتمد علي جمع
المعلومات والبيانات (عن أية ظاهرة) وتحليل وتقسيم البيانات عن طريق:

- البحث المكتبي والاطلاع علي المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة .

- جمع البيانات والمعلومات الميدانية من خلال تطبيق الاستبيان .
- تحليل البيانات والمعلومات الموجودة في الاستبيان المصمم للوصول الي النتائج المرجوة ودالك باستخدام برنامج spss .

هيكل البحث:

من خلال موضوع البحث سنحاول تسليط الضوء من أجل المعرفة المتعلقة بدور ادارة المعرفة في المنظمات الأعمال المعاصرة فقد تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول ك

الفصل الاول : حيث ضم ادارة المعرفة وخصائصها من خلال مفاهيمها والاساسيات ومقاييسها .

الفصل الثاني : تحدثنا عن ادارة الاعمال المعاصرة من خلال تعاريفها وأنواعها بإدارة المعرفة

الفصل الثالث : وهو الفصل التطبيقي لدراسة الميدانية حيث تعرضنا الى تقديم عام للمؤسسة الاناييب ALFHPIPE من خلال التعريف بها وبنشاطها والتحليل الهيكل التنظيمي لها

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الإدارة

المعرفة مفاهيم وأسس

➤ المبحث الأول: ماهية المعرفة

➤ المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المعرفة حقل قديم متجدد وبرز الاهتمام بهام ندوا آلاف السنين واليوم تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها تعد أساس فعال لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في رفع من فعاليتها وتزويد من كفاءة أدائها وهذا ما سنتطرق له من خلال دراستنا في :

المبحث الأول: مفهوم المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة المعرفة .

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

1- تعريف المعرفة:

- تعريف (zeilhanl) سنة (1990): على أن المعرفة هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.

- تعريف (Brain) سنة (1999): على أنها قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها⁽¹⁾ ونستنتج من التعريفين السابقين أن المعرفة هي تقنية تحولها المنظمة وتوظيفها لتحقيق أهدافها وتحويل من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.

2- تشخيص المعرفة:

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم البحث بعدها عن مكان ووجودها وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو إبتكار المعرفة لابد من فهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وإن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في ابتكار معرفة جديدة.

3- إكساب المعرفة:

بعد التشخيص يأتي إكساب المعرفة من مصادرها المختلفة والتي تكون داخلية أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات وينتج عن ذلك تحويل المعرفة من ضمنية إلى واضحة والعكس الذي ينتج بدوره إبداع المعرفة التنظيمية.

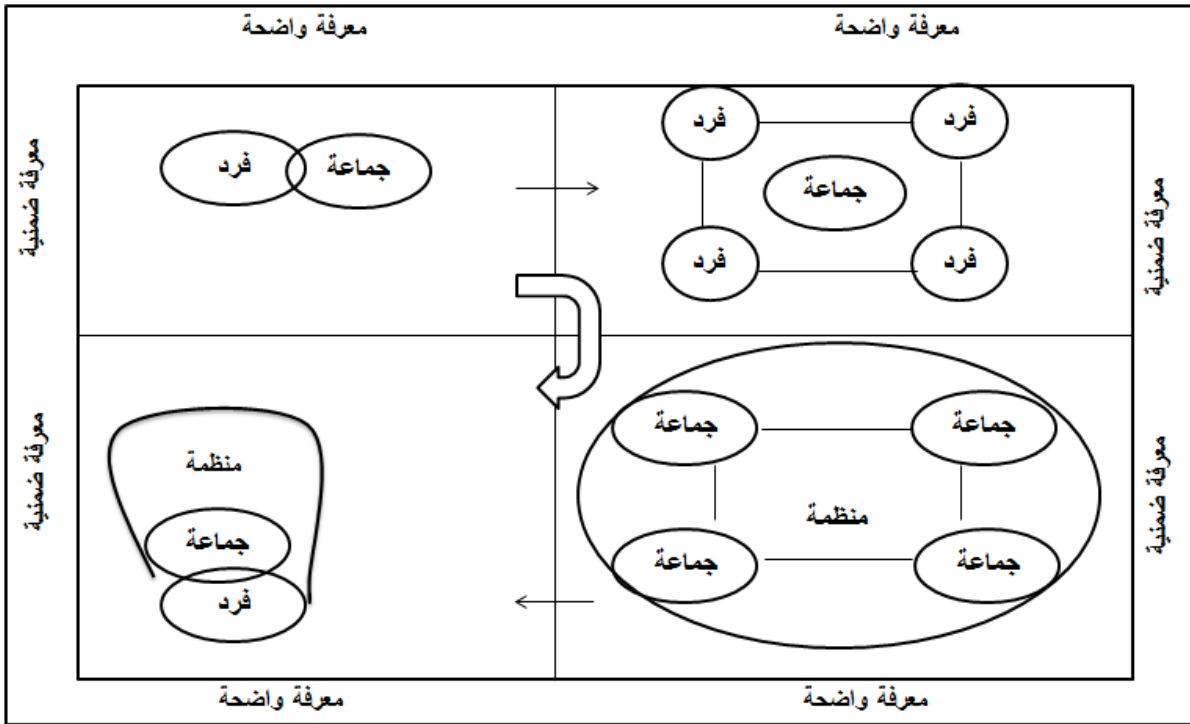
4- توليد المعرفة: (knowledge hmeration) نموذج توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبة يتم

توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل يوضح ذلك⁽²⁾:

¹ - علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص55.

² - عبد الستار العلي، وعامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ط 1- 2، ص 42-26.

الشكل رقم (1): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة (NOUOKA)



المصدر: عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ط1، ط2، ص41.

5) تخزين المعرفة:

تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية.

6) تطوير المعرفة وتوزيعها:

تطويرها يركز على زيادة القدرات ومهارات وعلى قيمة المنظمة ويعزز من قدراتها التنظيمية وتوزيعها يخلدوها وإن المعرفة تكون مفيدة عندما يتم توزيعها ونشرها.

7) تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها بحيث أن التطبيق يؤدي إلى تحسين الأداء خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت⁽¹⁾.

8) أهداف المعرفة:

من خلال ما سبق ذكره يمكننا استخلاص أهداف المعرفة إلا وهي:

- التشخيص الدقيق.
- النمو المستمر بفعل التحديات السريع.
- تكوين ميزة تنافسية.
- إعطاء ميزة اقتصادية لمستخدميها.
- إيجاد القيمة المضافة.
- تحويل التقنية مرحلة البحث إلى مرحلة الإنتاج سلع وخدمات.
- زيادة الإنتاجية من خلال عمال المعرفة.
- أهمية تطبيق المعرفة وتطويرها وتوزيعها.

9) أهمية المعرفة:

- تحقيق الميزة التنافسية: تجعل المستجندات الخاصة بمعرفة من المحافظة على نمو الأعمال مما يجعل التنافس أكثر قوة.
- التقنية: منحت الأفراد فرصة في المشاركة كما ساعدت خبرات التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلمون بها داخل فصول الدراسة وخارجها.

¹ - نفس المرجع، ص ص 42-45.

- مرونة التوظيف: حيث يقوم الموظفون بتغيير مهنتهم بتكرار أكبر والمؤسسة التي تعتمد على المصادر الخارجية تواجه خطر فقدان المعرفة وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على المؤسسات الخارجية.
- التغييرات التنظيمية: أثرت عمليات التقليل على المنظمات فمثلا بإجراء هذا الفعل على بعض العمال كبار السن الأكثر خبرة والذين يملكون معرفة كبيرة وجوهرية ممن أثبتت نجاحا في العمل أو لم تثبت هذا النجاح ولكن بهذا الإجراء تخسر المنظمة.
- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات.⁽¹⁾

10) مقاييس المعرفة:

- أشار Houselbell إلى ووجد أكثر من 140 مؤشر لقياسها:
- (Knowledgevalueadded): يعتبر أحد مداخل القياس إذ يبين العلاقة المباشرة بين المعرفة والقيمة التي توحيها.
- مقياس (ReturnonKnowledge): العائد على المعرفة كأحد اشتقاقات (KVA) وبين (Kermelly) بأن القيمة في الموجودات الغير الملموسة تقاس من عدة مستويات.
- نموذج تفوق الأعمال (Businessexcellencemodel) وبطاقة التسجيل الإصابات المتوازنة Belandcedor
- مكتشف سكانديا (Skandianavigator) ومراقبة الموجودات الغير الملموسة.
- مقياس نموذج (cost) الذي يقيس ما يتعلق بالزبائن من حيث مشاكلهم وحلولها.
- مقياس etal،Mertins: الذي يقيس الموجودات الغير الملموسة.

¹ - صهيب كمال الأغا وآخرون، "دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، ماجستير أصول التربية ، كلية التربية ، الأكاديمية في الجامعات فلسطين بقطاع غزة ص38.

- مقياس Stategiemeasurementetrepatingtechnique : وهو مقياس مالي وغير مالي يقيس الأداء العالي الذي يعود إلى تكامل التخطيط مع الأنظمة الرقابة في مستويات⁽¹⁾.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

• لقد أشار Sveiby (سيفي، 1997، 17، 28) إلى أن المعرفة تتميز بصفات أربع وهي:

- أنها ضمنية (tacit).

- أنها موجهة بالأفعال (Actionorieta..).

- أنها مدعومة بالقواعد (SUPPORTEDBYRULES).

- أنها متغير ومتطورة باستمرار² (constantlychanging).

ولها خصائص أخرى وهي:

- أن المعرفة على عكس البيانات فهي تهتم بالعلاقات البينية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد.

- المعرفة ذات وموضوع.

- مضمون إجتماعي إنساني.

- ترتبط بالحقيقة وإدراك اليقين.

- أنها مورد إنساني لا ينقص بل ينمو بإستعماله.

- تعتبر جزء من النظام ديناميكي لتفكير والإدراك الواقع الموضوعي.

¹ - نفس المرجع ، ص 46.

² - سمير محمد خليل الحلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الأكاديمية: جامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة- فرع أصول التربية، جامعة الأزهر غزة، كلية التربية 2011م، ص 38.

- مصادر المعرفة:

فقد ذكر cullin (كولين 2005:425) أنه يوجد نوعين من المصادر من أجل الحصول عليها:

1) مصادر داخلية:

تعد المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتعتمد على خيرات الأفراد ومعتقداتهم وافترضاآتهم وذاكرتهم وحقوقهم وفي الطلب يكون هكذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح⁽¹⁾.

وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع مصالحه الكثيرة لصالح المنظمة أو المؤسسة.

2) مصادر خارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية منها:

- التصورية أمام المنظمات الأآرى والمشاركة في المؤتمرات وإستنتاج الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأآرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر.
- وقد طرح Badaraca (باداركو 1991:189) مصادر أآرى منها:

- الإنسان أو الفرد العامل.

- فرق العمل وهؤلاء يمثلون مجموعة ضمن مجال وظيفية معينة أو مجالات مختلفة ويتميزون إبداعية ويعملون معا لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

- البحوث والدراسات وتعتبر من المصادر المهمة لإنتاج المعرفة⁽²⁾.

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة مفاهيم، النظم التقنيات، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، ص32.

² - نفس المرجع ، ص ص32-33.

تري الباحثة:

من السهل على المؤسسات التربوية أن تجعل على المعرفة سوء عبء المصادر الداخلية بمختلف أنواعها أم نصادر خارجية بشتى أنواعها والاستفادة من ماهو موجود من أجل التطوير الموجود من المعارف وبحيث يجب إستثمار رأس المال الفكري لأنه هو العامل الرئيسي فحسن إستخدام هو إستثماره وتدريبه يوصل إلى مستوى التمييز والأداء.

المطلب الثالث: خارطة المعرفة وأنماطها

1- خارطة المعرفة: (Knowledge map): تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن منا لاتصال والتواصل المؤثر والكفؤ، ومن تم التعليم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة ومع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفاصيل وتتضمن الخارطة عادة بعضوالسرد، القصص، والرسومات والنماذج، والأرقام كذلك فإن الخرائط يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفعيلية أخرى وعلى أساس ما تقدم فإن خارطة المعرفة هي معالجات وإجراءات لمواد ترافق معلومات ومعارف أخرى وبفضل أن تكون مرسومة أو مصورة مرئية بطريقة تكون تمثل معلومات ومعارف مضافة وقد تكون المتعارف عليه سابقا بأن معارف الخرائط في المنظمات والأعمال هي ثلاثة أنواع:

1- مواد معرفية خرائطية موثقة Mepdocumentedknowledgeitems

تمثل مواقع، مثل الأقسام، وقواعد البيانات وما شابه ذلك .

2- خرائط الأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة

Mapindividualsorgroupsinspecificareasofexpertise

3- خرائط لدروس مكتسبة ومكتسبة LessonslearntMap "منسوبة إلى تقاريرها و حكاياتها الأهلية

المثلة منها وعلى هذا الأساس فإن خارطة المعرفة تكون تقليديها قد أجهت إلى:

أ- المعرفة المعلنة thespecificitknowledg التي تعني عادة ماذا the what وتكون متاحة للمنظمة.

ب) الخبرة المحددة thespecificexpostise التي تعني من the who أي منهم داخل المنظمة أو ضمن منظمات أخرى.

ج) مواقع الحكايات أو نوادر narratives or anecdotes يمكن أن تساعد القارئ في الحصول على فهم للتجارب والممارسات الماضية.

لذا فهي تشمل على تساؤلات: كيف وأين؟ ولماذا؟ وقد تم تقديم مقترحات حديثا باتجاه دمج هذه الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة بخارطة مركبة واحدة، يمكن أن تمثل وتشير إلى كل المفردات والتوجيهات الثلاثة المذكورة ونخلص إلى أن خارطة المعرفة في المنظمة تعكس البنية الأساسية للمبادرات الإدارية للمعرفة⁽¹⁾

1-1: تصنيف خرائط المعرفة : من الممكن تصنيف الخرائط المعرفية Knowledge

Mapclassification بطريقتين الأكثر ملائمة وهما:

أ- شكل الخارطة ، أي الشكل الخاص الذي هي عليه The particular form they take

ب- الغرض الذي تستخدم من اجله The purpose for which they are to be employed

1-2: شكل الخرائط وإستخداماتها:

أ- خرائط الأدلة أو القوائم Directories or lists maps

ب- خرائط المصفوفات والتقسيمات Matrices maps

ج- خرائط التأملية أو التفكيرية Cognitivemaps

د - خرائط الأخرى Othermaps

¹ - نفس المرجع ، ص28.

وكما هو الموضوع في المخطط (2) التالي:

الشكل رقم (2): يعكس الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة⁽¹⁾

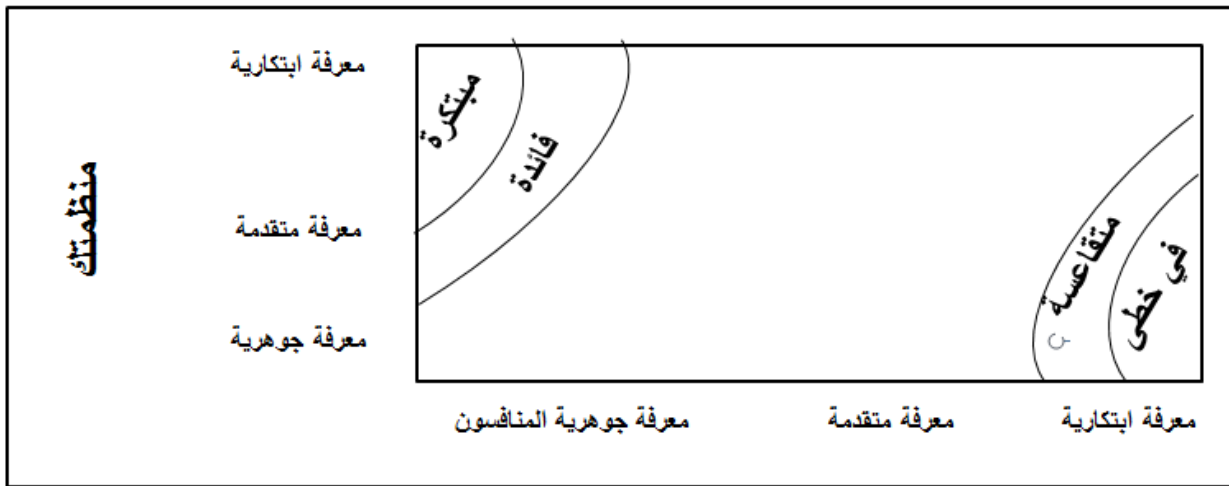


المصدر: عبد الستار العلي، وعامر قند يلجي وغسان العمر، نفس المرجع ، ص30.

¹ - نفس المرجع ، ص30.

وتعد خريطة المعرفة أداة القوة التي يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة في منظمته إذ بموجبها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين وعلى ضوء ذلك تعتبر خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة وتجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج وأشكال توضيحية لخريطة المعرفة منها أن تقبلي موقف معرفي لشركة ما يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها وذلك بإيجاد خريطة المعرفة أي أنواع المعرفة وعلاقتها و يربط ذلك بالإستراتيجية والعكس ، وذلك لردم الفجوة الإستراتيجية والمعرفية للشركة مقابل المنافس والشكل «1-3» ويوضح ذلك:

الشكل رقم (3): إطار المعرفة الإستراتيجية



المصدر: عبد الستار العلي، وعامر قند يلجي وغسان العمري، نفس المرجع، ص31.

وفيما يلي لما ورد في إطار المعرفة الإستراتيجية الواردة في الشكل «3»

أ-المعرفة الجوهرية: Coreknowledge وهي أقل حجما ومستوى من المعرفة ينبغي وفرة لدى المنظمة لمواجهة المنافس وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ت-المعرفة المتقدمة Advanced –Knowledge : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما نختار أن نتنافس على اساس المعرفة فيصبح تركيزها على إكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

ث- المعرفة الاشهارية : Innovation Knowldge وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده. وما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوما فما يصنف اليوم من معرفة إبتكارية قد يكون غدا معرفة جوهرية لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم وإكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءا من قدراتها الجوهرية التي تتميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية

2- أنماط المعرفة: استعراض المؤلفون مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة وخلصوا إلى أكثر الإشارات تمت المعرفة الضمنية ثم الواضحة ثم معرفة كيف وفيما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة

1-2: المعرفة الضمنية Tacit Knowldge والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة شعور حدسي وهي نوعان:

أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة - كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة والثاني له يعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية - وعا تحوي المعرفة الضمنية على معرفة واضحة محددة هو الذي يصنع الشراكة موحدة المعرفة.

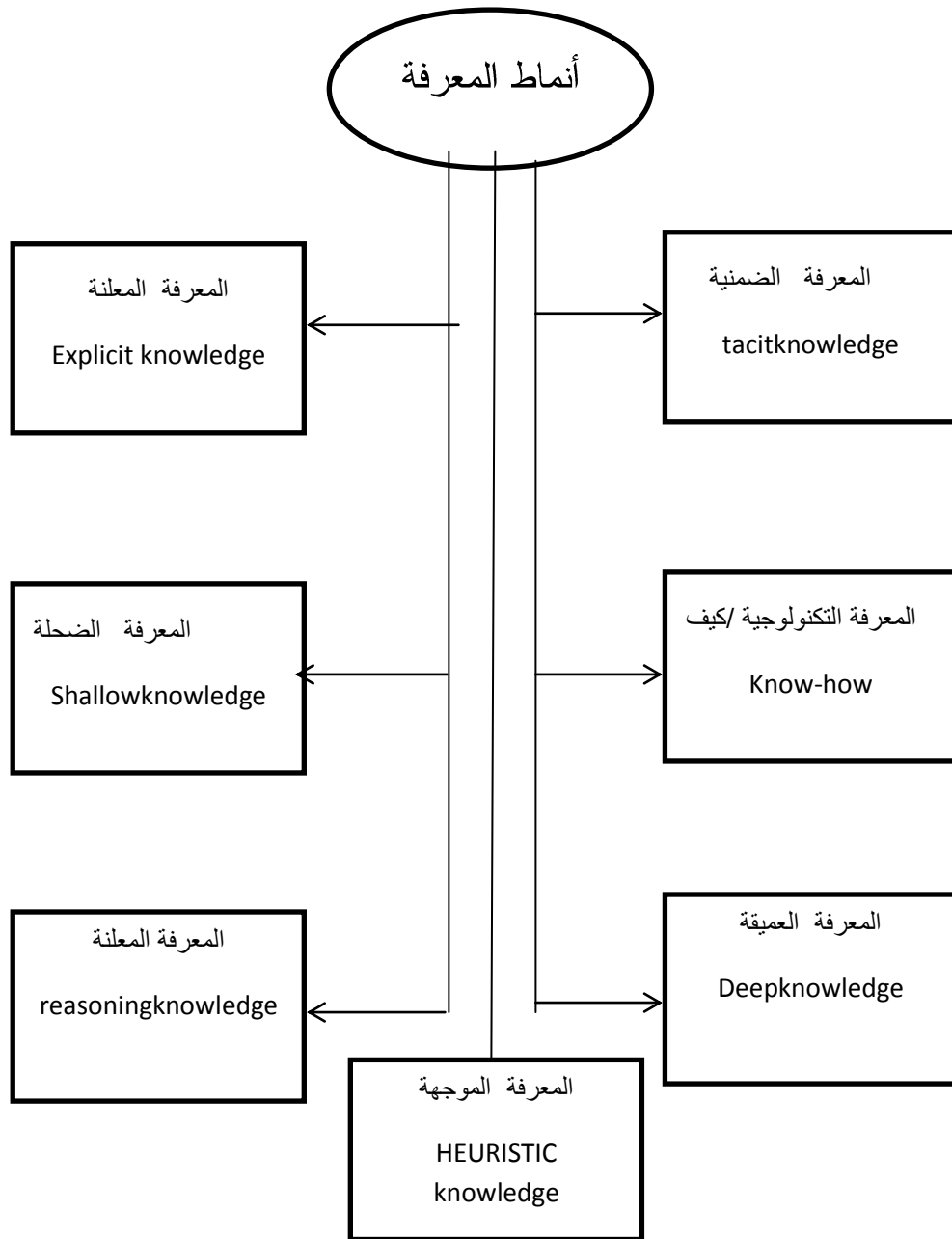
2-2: المعرفة الواضحة Explicit Knowldge وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرا والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الالكتروني ويمكن تدويرها - وتسهيل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها. كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة

2-3: المعرفة التكنولوجية Know-How أي معرفة كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبير عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

2-4: المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، مثال أن يتقدم شخصا ما بطلب للحصول على قرض من البنك بمبلغ 1000 دينار فان موظف البنك هنا يعتمد من قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناء على مدى توفير قدر كاف من المعلومات يعطه القرض أولا يوافق على ذلك أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المفترض.

2-5: المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية) **Heuristic** المعرفة السببية في التي تتم على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا لسلوك نتيجة للتعلم، والشكل (1-4) يوضح أنماط المعرفة الأكثر شيوعا .

الشكل رقم (4): أنماط المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، وعامر قندلجي وغسان العمري، نفس المرجع، ص 39.

أما من وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة إقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم إستخدامها في معان مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية⁽¹⁾.

يوجد هناك أنماط أخرى للمعرفة نذكر منها

1- المعرفة الجزئية Proce dural knowledge: تصف المعرفة الجزئية كيف يجب أن تحل المشكلة كما

توجه الإنتباه إلى الطريقة التي تعمل بها الأشياء. إن القواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الجزئية⁽²⁾.

2- المعرفة الإعلانية Declarationknowledge:

توضح المعرفة الإعلانية ماهو معروف حول المشكلة هذا يتضمن تعابير بسيطة لإختيار ما بين الصح والخطأ، كما يتضمن هذه المعرفة عبارات ممثلة كاملة المفهوم أو الكائن.

3- المعرفة البعدية Meta-knowledge :

يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في إختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية من خلال توجيه منهجية الإدراك والتفكير وبالأتجاه الصحيح.

4- المعرفة الاستكشافية Heuristicknowledge: وهي المعرفة التي تستخدم قواعد المنطلق لضبط

عملية التفكير والإدراك dexribes a rule-of-thinkthat guide

The reasoningproces تدعى المعرفة الإستكشافية أيضا بالمعرفة الظلية shallowknowledge وهي

في حقيقة الأمر معرفة تجريبية ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة ويمكن إضافة أنماط أخرى

لتصنيف المعرفة نذكر منها مايلي:

¹ - نفس المرجع ،ص39.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص34.

*المعرفة بالكيف: وهي معرفة بالثقافية knowthow أي التعلم والمعرفة كيف تعمل النظم كيف يمكن تكوين القيمة من عناصرها ومدخلاتها وهي المعرفة التي تجيب على التساؤل ترتبط بصورة جوهرية بفهم ودراسة مضمون كل عملية ونشاط لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

* المعرفة الشئئية والسببية: know what -know why:

معرفة ماذا ولماذا؟ هي من أهم الأسئلة التي يطرحها الباحث بعد أن يقوم بتحديدتها والبحث عن الأسباب المسببة والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة على السؤال الوجودي⁽¹⁾.

¹ - نفس المرجع ، ص36.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة: هي عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه النشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق المنظمة.

- وهي الجهود المبذولة لغرض تنظيم وبناء رأس مال من المورد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه بـ رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة فمن يملك المعرفة يتحكم في المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي⁽¹⁾.

- ويعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عملية الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

- أما رستوجي فيعرفها بأنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة" ويعبر عنها بأنها "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة"⁽²⁾.

- تعد إدارة المعرفة من أحداث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجود العمل، وقد احتلت مكان مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية.

¹ - زينب عبد الرحمان الشحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، ص1.

² - الأبوعشة وليليان، إدارة المعرفة التوجه الإداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، طرابلس، لبنان، ص10.

- عرفها ياسين (2000 ص 124) بأنها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"⁽¹⁾.

2- نشأة إدارة المعرفة:

لقد ساهم عدد من المختصين في "علم الإدارة" في شأن مفهوم "إدارة المعرفة" ومن بينهم على وجه الخصوص على الأهمية التي المتزايدة للمعلومة Druckek فقد أكد Donabl, March

And و Peter Drucker والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية في المؤسسة وتعود بداية ظهور مفهوم "إدارة المعرفة" إلى في بداية الثمانيات من القرن الماضي باعتبارها "المرحلة النهائية" من الفرضيات المتعلقة Marchand بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات Drucker بتصور نظام المعلومات كما تنجأ الدين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم KnowledgeWorkers سيكون من صناع المعرفة وللزبائن.

وتعتبر إدارة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة في الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاعتماد بعلاقة المعرفة بميكلة أماكن العمل جديدة نسباً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمة كان خلال السنوات القلائل الماضية، فمنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (ايدوارد فرايديوم) إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي ألف هندسة المعرفة، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة في مهندس المعرفة، ففي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور وتغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، وفي نصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة فغن التحول الى المؤسسات أو الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة كالفز في الهواء وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع وأصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في كثير من المجتمعات المعاصرة (عليان، 2008: 123) وفي هذا الصدد يؤكد (دهمش وأبو، 2005: 5) أنه بدون اي مشكل للإدارة المعرفة لا تستطيع أغلب المؤسسات التعليمية أن

¹ - نفس المرجع، ص 60.

تعمل بشكل مريح والحقيقة تتمثل في أن المؤسسات التربوية تتكون من أشخاص يستخدمون المعلومات وهي أكثر النماذج الأولية لإدارة المعرفة وأن المعرفة المتحصل به وجيها المؤسسات التربوية على المعرفة واستخدامها تزود الأساس أو القاعدة لإدارة المعرفة، وفي الوقت الحاضر حيث تعيش في بيئة عصر المعلومات والاستخدام المتزايد للحواسيب وشبكات الانترنت، نحتاج إلى مجهود مدروس ومنتظم لكيفية التعامل مع العمليات التربوية خاصة، المتنوعة المعقدة والمتزايدة حجمها.

3- أهمية إدارة المعرفة:

أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات وهي:

- كيفية اقناع أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم سر الشبكة العالمية (الانترنت).
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي **Organizationallarning** في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

وإن أهمية الإدارة المعرفة تمكن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة اقتصادية وتزايد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل من خلال عملياتها وممارستها⁽¹⁾.

وإن أهمية إدارة المعرفة تمكن في الآتي:

- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى الى وجود ما يسمى حديثا إدارة المعرفة.
- ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة.

¹ - سلوى محمد الشرف، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في معارف العامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم اقتصاد، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص37.

- إن تحجيم وتقليص التوظيف آد إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مجالات ومبادئ إدارة المعرفة

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

ويمكن القول إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة و تتمثل فيما يلي:

- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، و تعزيز هذه الموارد و حمايتها.
- 2 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع.
- 3 - تحديد المعرفة والخبرة اللازمتين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- 4 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، و اغتنام الفرص للاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها Gaps Bottemeck معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات و الخدمات.
- 5 - توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها و البحوث و التطوير و التحالفات الإستراتيجية و غير ذلك.
- 6 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة من المعرفة لتأكد من انه يتم إستخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، و من ان المعرفة الضمنية غير أحده بالتلاشي و الظهور، و انه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
- 7 - قياس أداء موجودات المعرفة الثابتة تطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر في حين أن هناك الوظائف الأخرى يمكن أن تعمل كأجزاء منفصلة
- 8 - استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي علي المعرفة ذات العلاقة و ذلك بهدف العثور علي المعرفة القيمة و اختيارها.

¹ - سمر محمد خليل، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد، كلية التربية، الجامعة الفلسطينية، 2011، ص61.

- 9- تحليل و تنظيم المعرفة بهدف عرضها و تركيبها بفعالية.
- 10- توليد المعرفة الجديدة من خلال التعليم، و من خلال البحث و التطوير و كذلك اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد وغير ذلك.
- 11- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة Knowledge Basa ومخازن المعرفة الأخرى.
- 12- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- 13- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل وتحقيق المصالح الأفضل للمؤسسة التربوية.
- 14- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط التربية.
- 15- تعلم كيفية نقل المعرفة وتحفيز و نشرها وكيفية تحسين الواجه المرتبطة بالمعرفة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في منظومة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة.
- 2- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة.
- 3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا.
- 4- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار إيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا.
- 5- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي.
- 6- غالبا ما تكون عملياتنا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين.
- 7- مدخل المعرفة بداية فقط.
- 8- إدارة المعرفة عملية غير منتهية.

ونستنتج الباحثة مما سبق أن إدارة المعرفة يجب أن تتسم بالسمات التالية:

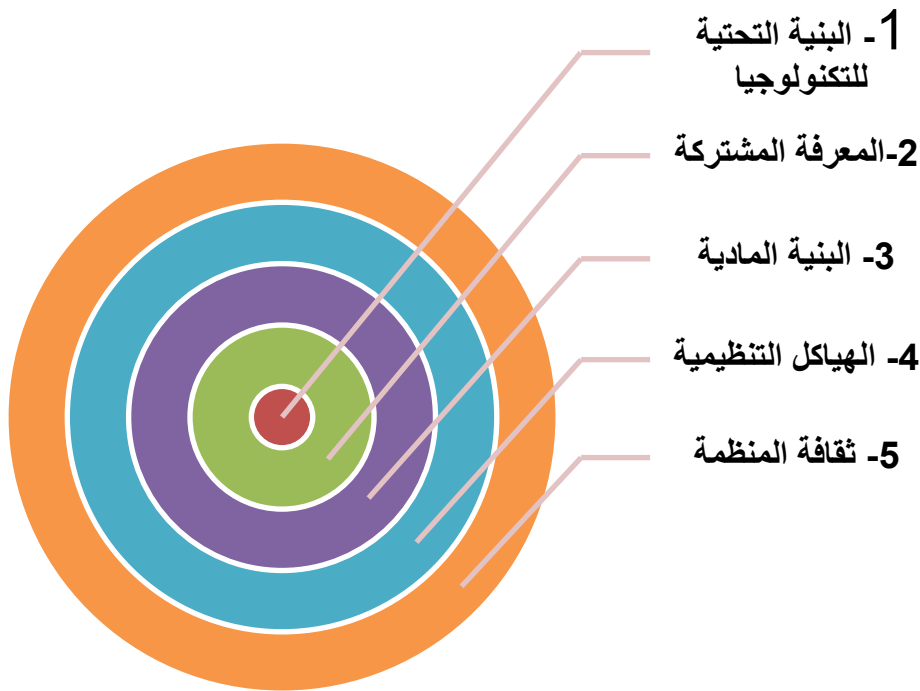
- أن تكون في متناول (بحيث لو وجدت المعرفة فإنها في المتناول يتم استدعاءها).
- أن تكون فعالية ومؤثرة (بحيث أن المعرفة التي يتم استدعاؤها تكون مفيدة وصحيحة).
- سهولة التوصل للمعرفة وقت الحاجة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: البنية التحتية للإدارة المعرفة وأهدافها

أولاً: البنية التحتية الإدارة المعرفة Know ledge Monagement Unfrastructure

و تتكون بنية التحتية للمعرفة من مجموعة من العناصر المهمة الأعلى المنظمات الاهتمام كما هي مبنية في الشكل:

الشكل رقم (5): عناصر البنية التحتية للإدارة المعرفة



المصدر: أسمهان الطاهر، إدارة المعرفة ص 98.

¹ - نفس المرجع ، ص ص 66-67.

فيما يلي يوضح لكل عنصر من عناصر البنية التحتية للإدارة المعرفة.

1- الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وتوقعان كل فرد من الأخر من المنظمة وكيفية تفسيرها لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعليم والإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تفي بالمعرفة والعوامل التي تساعد و تحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة ادخال هكذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي للإدارة المعرفة.

2- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

الهيكل الهرمي من العنصر الثاني من عناصر البنية التحتية للإدارة المعرفة. الهياكل توضح التسلسل الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على العاملين، كما تظهر الهياكل التنظيمية كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، مسؤوليات الأفراد، سلطاتهم مما يساهم في معرفة كيفية نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة، فالهياكل التنظيمية تسهل عمل إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

1. توفير جماعات الممارسة (Communitier of practice):

2. تقييم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمات⁽¹⁾.

3. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعاد عن الشكل الهرمي.

4. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي لفض المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخلفها.

¹ - أسهمان الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص 98-100.

5. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل الأنماط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

3- البيئة المادية (Physical environment):

تضمن البيئة المادية (Physical environment) كل ما يتعلق في تصميم وبناء المكاتب ونوعية المكاتب والحواسز بينهم، حجم الموقع، عدد المواقع، عدد المكاتب، وظيفة غرف الاجتماعات (Nature of meetingrooms).

هناك الكثير من الدراسات (8)(9)(10) التي وجدت أن الكثير من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا أغلب معرفتهم وتعلقوا بالعمل من خلال المحادثات الغير الرسمية (Comversationsinformal) حول بردات الماء أو من خلال وجبات الطعام في جلسات التدريبية الرسمية التي تعقدها المنظمات سنويا بدلا من العلاقات الرسمية أو الأدلة الرسمية (Manul).

4- البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات (Information Technology Infrastructure):

تخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الكثير من المعطيات مثل عملية معالجة البيانات وتخزينها وتكنولوجيا الاتصالات (Communication technolgie)⁽¹⁾.

الشبكات وتعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من بناء نظم المعرفة حيث تساعد في زيادة قدرات المنظمة Capabilities المعرفية وتساعد على إظهار أربع سمات مهمة في المعرفة.

1. المدى range مدى ما يوفره البناء التحتية التكنولوجي من مساعدة من الوصول للمعلومات والمعرفة بسهولة ويسر.

2. سهولة الوصول للمعرفة.

3. زيادة العمق في المعرفة.

4. الفن المعرفي Richne بمعنى إثراء الأساس المصري للأفراد.

¹ - نفس المرجع ، ص 101.

5. وأخيرا تساعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في عملية تجميع المعرفة Aggregation.

5- المعرفة المشتركة (Common Knowledge):

وتشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات (Cumulative Experiences) التي تساهم في فهم نوع المعرفة وأنشطة المنظمة المتعلقة في التنظيم Organizing، الاتصال Communication والتنسيق Coordination كما تدعم المعرفة المشتركة عمليات خلق معارف جديدة مما يساهم في تحسين قيمة المعرفة المشتركة عمليات خلق معارف جديدة مما يساهم في تحسين قيمة المعرفة المتخصصة والمعرفة الفردية للخبراء كما تساهم المعرفة المشتركة في التكامل بين المعارف الخبراء في المنظمة مع الخبراء آخرين، مما يزيد الخلق والإبداع في المنظمة وتمثل هذه المعرفة فيما يلي:

- اللغة والمفردات المشتركة التي يتم استخدامها بين العاملين.
- معرفة العاملين في المنظمة لمجالات التخصص الدقيق.
- الاهتمام بالمعايير السلوك ودعم تكوين لغة معرفة مشتركة.
- توفير معرفة متخصصة يشترك بها الأفراد، فتسهم في جعل المعرفة المشتركة بمستوى عالي.

ويلاحظ الجدول رقم (1) : اللاحق خلاصة بعناصر البناء التحتي، ومستلزمات إدارة المعرفة⁽¹⁾

البعد	السمة
الثقافة المنظمة	فهم أهمية إدارة المعرفة
	الدعم الإداري لإدارة المعرفة بكل مستوياتها
	محفزات تكافئ المشاركة بالمعرفة
	تشجيع التفاعل لتوليد المعرفة الجديدة والمشاركة بها
البناء التنظيمي	لا مركزية عالية
	إدارة تمارس القيادة وليس الإدارة الفتية
	جماعات ممارسة
	أدوار ودوائر مسؤولة من إدارة المعرفة
تكنولوجيا المعلومات	مداها (عدد مواقع يسهل الوصول إليها)
	عمق (والتفاصيل) التي يمكن نقلها الحصول عليها

¹ - نفس المرجع، ص 103.

في أنواع وعدد الخدمات والمعلومات التي تقدمها في آن واحد	
تكامل (والقدرة على تجميع معلومات من عدة مصادر)	
لغة ومفردات مشتركة	المعرفة المشتركة
معرفة مجال وميدان معارف كل فرد	
نظم إدراك متقاربة	
معايير ومقيم مشتركة	
اشترك الأفراد بعناصر معرفة متخصصة	
تصميم المباني و الممرات (يشكل التفاعل والاتصال)	البيئة المادية
توفير أماكن لتسهيل اللقاءات غير الرسمية لتبادل المعرفة	

المصدر: أسمهان الطاهر، إدارة المعرفة، ص 103.

ثانيا: أهداف الإدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:

1. تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن الطريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير الضرورية.
2. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
3. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
4. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.
5. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
6. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها.
7. تكوين مصدر موحد للمعرفة.
8. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من أثناء الممارسة اليومية.
9. توكيد مبدأ ومفهوم اتفاقية المعرفة.
10. المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.

11. تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.

12. إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال الموارد المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء (Snat) في التطبيق بدون عناء وجهاد كبير.

يجب أن تتوخى الحذر حينما تصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل المعلومات فوظيفتها الأساسية هي التعاون وتنظيم الأفراد والمعرفة التنظيمية، وتهدف إدارة المعرفة الى المساهمة في:

- نقل المعرفة المخبأة الكامنة.
- نقل المعرفة الداخلية والخارجية.
- المعرفة متاحة جدا.
- تطور المعارف الجديدة.
- وجود ثقافة لتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
- تقييم عمليات المعرفة.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد⁽¹⁾.

¹ - عليان ربيحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الدفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص 171.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه تعرفنا على ماهية المعرفة وخصائصها وأتماطها وقد تما التعرف على ماهية إدارة المعرفة ومجالاتها ومبادئها وأهدافها والبنية التحتية لإدارة المعرفة وفي الفصل الثاني سوف نتعرف على المنظمات الأعمال المعاصرة (المنظمات المتعلمة)، وعلاقتها بإدارة المعرفة .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

➤ المبحث الأول: لمحة عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

الحلزونية ALFA PIPE

➤ المبحث الثاني: دراسة و تحليل محاور الاستبيان

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج الإحصائية لإجابات عينة الدراسة، وذلك في إطار الأهداف والإشكالية التي تم تحديدها في مقدمة البحث، حيث يبدأ الفصل بعرض لإجراءات الدراسة.

من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها، الأداة المستعملة بالدراسة، والاختبارات الخاصة بها، وهذا من خلال المبحث الأول لمحّة عامة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب.

المبحث الثاني دراسة و تحليل محاور الاستبيان.

المبحث الأول: لمحة عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية بالجنوب وذلك لحر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها، بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمحتكر من قبل الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقاتها من اجل المحافظة على هذه المكانة، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب أساسية وهي:

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية "ALFA PIPE"

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل والبناء والصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية ، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في المواصفة ISO 14001 وتسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بالنظام الرعاية الصحية والسلامة.

النشأة التاريخية للمؤسسة : تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "ALFA PIPE" إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTIMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني لثلاث سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض مساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي إطار إعادة الهيكلة لشركة الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات وهي :

* شركة SADRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة

* شركة EMB من اختصاصها صناعة المنتجات الخاصة بالتغليف

* شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية

* شركة ENGL المتخصصة في صناعة الغازات الصناعية

* شركة ENABIB وهي الشركة الوطنية لأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة متخصصة في إنتاج الأنابيب

بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزويا الأنابيب الفلاحية (PIOUT) ومختلف التجهيزات

الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي على الحديد والصلب في هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار قانون رقم 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت

تسمى بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بالمجلس الإدارة الخاصة بها رأس مال تابع للدولة

تفرعت عنها عدة وحدات:

- وحدة أنابيب الغاز تبسة -TGT
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء وهران-TON
- وحدة الأنابيب الصغيرة الرغاية -PTS
- وحدة الأنابيب الكبيرة الرغاية -GTR
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري برج بوعرييج -TMIA
- وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية-TUSGH والتي أصبحت بعد ذلك تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الناقلة للغاز PIPE GAZ

وفي إطار إعادة هيكلة لسنة 2000 تمت تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة للمجمع الأنابيب هي:

مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغاية TUPE LINGTUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS

- المديرية الثلاثة تضم كل من تبسة وهران وبرج بوعرييج

هذا في ما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم مسارها الإنتاجي

أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاءها بغرداية سنة 1974م برأس مال قدره (7000000 دج) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية HUCH بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كيلومتر عن وسط الولاية وتربع على مساحة 23000 متر مربع و969 عامل كما قامت بتقديم مساعدة لها منذ 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وقد مرت هذه الوحدة بعد مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة التي سوف نوضحها فيما يلي:

* في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983م

* في سنة 1986م: تم إنشاء ورشة التغليف بالرفرت في إطار توسيع نشاطها

* في سنة 1992م: انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

- وحدة أنابيب والخدمات القاعدية ISP والتي كانت تضم حوالي 390 عامل

- وحدة الخدمات المختلفة UPD والتي كانت تضم حوالي 350 عامل

* في سنة 1993م: تم إنشاء ورشة جديدة لتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان

* في سنة 1994م: تم ضم الوحدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعد أعيدت الوحدة لحالتها السابقة والتي أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

* في 15 أكتوبر 2000م: وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم المؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنابيب

GROOP ANABIB

* في 20 جانفي 2001م حصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى شهادة

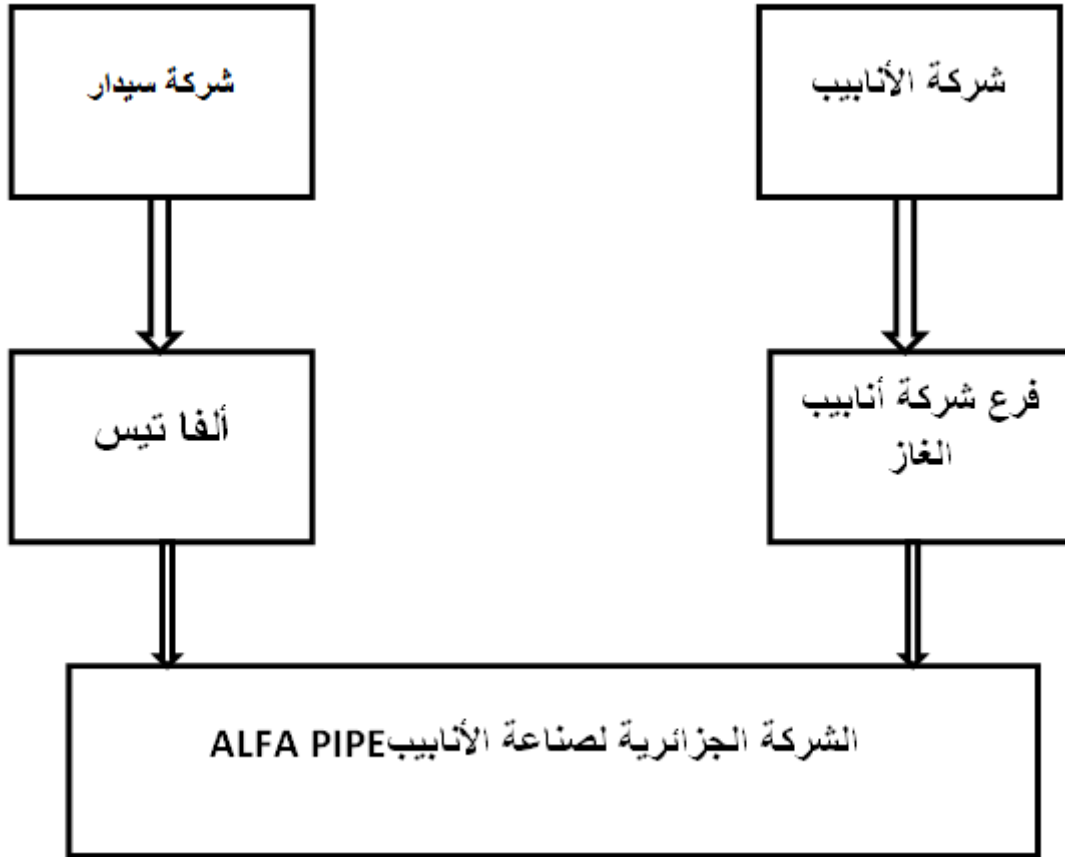
المعهد الأمريكي البترولي API-Q1

* في 15 أوت 2003م: تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وإقامة مراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية

* في سنة 2006 فكرت المؤسسة PIPE GAZ في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية ALFA TUS لزيادة رأس مالها

* في سنة 2007م: تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل اسم ALFA PIPE

الشكل التالي رقم (7) يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس:



المصدر: بالخير عبد الحكيم، بن عيسى فضيل، الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالية لمراقبة التسيير، مذكرة التخرج شهادة لسانس في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح 2011، ص 71.

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز ALFA PIPE بغرداية وحدة وإنتاجية بالدرجة الأولى ويكون إنتاج فيها حسب الطلبات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية

تقوم المؤسسة لصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز، بالإضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها أما من مجمع الحديد والصلب الحجارة أو عن طريق الاستيراد من ألمانيا وفرنسا أو اليابان مروراً بثلاث ورشات وهي على الترتيب

* ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربعة آلات للإنتاج وينتج عنها نتوج نصف مصنع و أحيانا بكون منتوج كامل الصنع إذا كانت الطلبية تتطلب ذلك

* ورشة التغليف الخارجي: وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليتيلان ينتج عنها منتوج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة لأنابيب الموجهة لنقل البترول

* ورشة التغليف الداخلي ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كانت الأنابيب موجهة لنقل الغاز وطلاء مائي إذا كانت موجهة لنقل المياه.

- تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق أربعة مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إذا كانت الطلبات بحجم كبير أما إذا كانت غير ذلك فتستغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120000 طن، أما الصافي فتبلغ 100 ألف طن تتراوح حجم الأنابيب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 7 أمتار إلى 13 متر.

المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

■ الأهداف الاستراتيجية:

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا في تمييز المؤسسة استمرارها ودفعها نحو البقاء من هذا الأهداف التي تبنتها مؤسسة وتسعى إلى تحقيقها من كل ما لها من طاقة:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات والري).
- السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر.
- تخفيض التكاليف تتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة.
- العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها.
- المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة والخبرة في مجال عملها.
- المساهمة في التنمية الوطنية ذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية.
- العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب تقنيات جديدة في مجال تخصصها.
- توفير رؤوس أموال أجنبية (العملة الصعبة).
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها على المادة الأساسية.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام، وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة

ALFA PIPE

التطرق لمختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها والموضحة على النحو التالي:

أ- الرئيس المدير العام: وهو أعلى سلطة في المؤسسة المسؤول عن استراتيجياتها العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة، وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا

مساعدو المدير العام:

* مساعد المدير العام للأمن: وهو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات خاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظيفة.

مساعد المدير العام لمراقبة الجودة: وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع العوامل التي تقع في المؤسسة، لمراقبة مدى تطبيق المديرية المختلفة لتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على ان تكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

مساعد المدير العام لمراقبة التسيير: هو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة للمؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها لتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها خاصة المحاسبة العامة و المالية.

مساعد المدير العام القانوني: والذي أصبح من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص في حل النزاعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة أو مع موظفيها

مساعد المدير العام والمراجع:

ج - المديرية:

1- المديرية التقنية: ولها دور مهم تتمثل في:

- تحديد المواصفات المواد الأولية وقطع الغيار.

- تعمل تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية ووسائل النقل.

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة مما يسهل من عملها.

- هي المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة.

- تشمل دائرة الإنتاج، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، دائرة الرقابة والنوعية، مصلحة البرمجة.

2- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين والتأهيل والتحفيز وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل، والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دوراتهم والغيابات... إلخ، كما تحرص أيضا على ربط العمل للمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة على مختلف المديريات الأخرى، يخلص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية

* **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى

* **دائرة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وراحتهم

* **دائرة الإعلام الآلي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه .

3- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما تحتاجه (مواد أولية ، مواد ولوازم، قطع غيار....) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على لتسيير الأمثل للمحزونات وتضم هذه المديرية.

* **دائرة الشراء:** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مراكز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى المتمثلة في أحد المديريات ، والملفات البرامج الخاصة بالمشتريات.

4- مديرية المالية : تعد من المديريات الرئيسية للمؤسسة، وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذ قورن بباقي المديريات الأخرى إذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها وهذا كله بغرض تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة تسيير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

* دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بالتسجيل العمليات المحاسبية (شراء، بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها

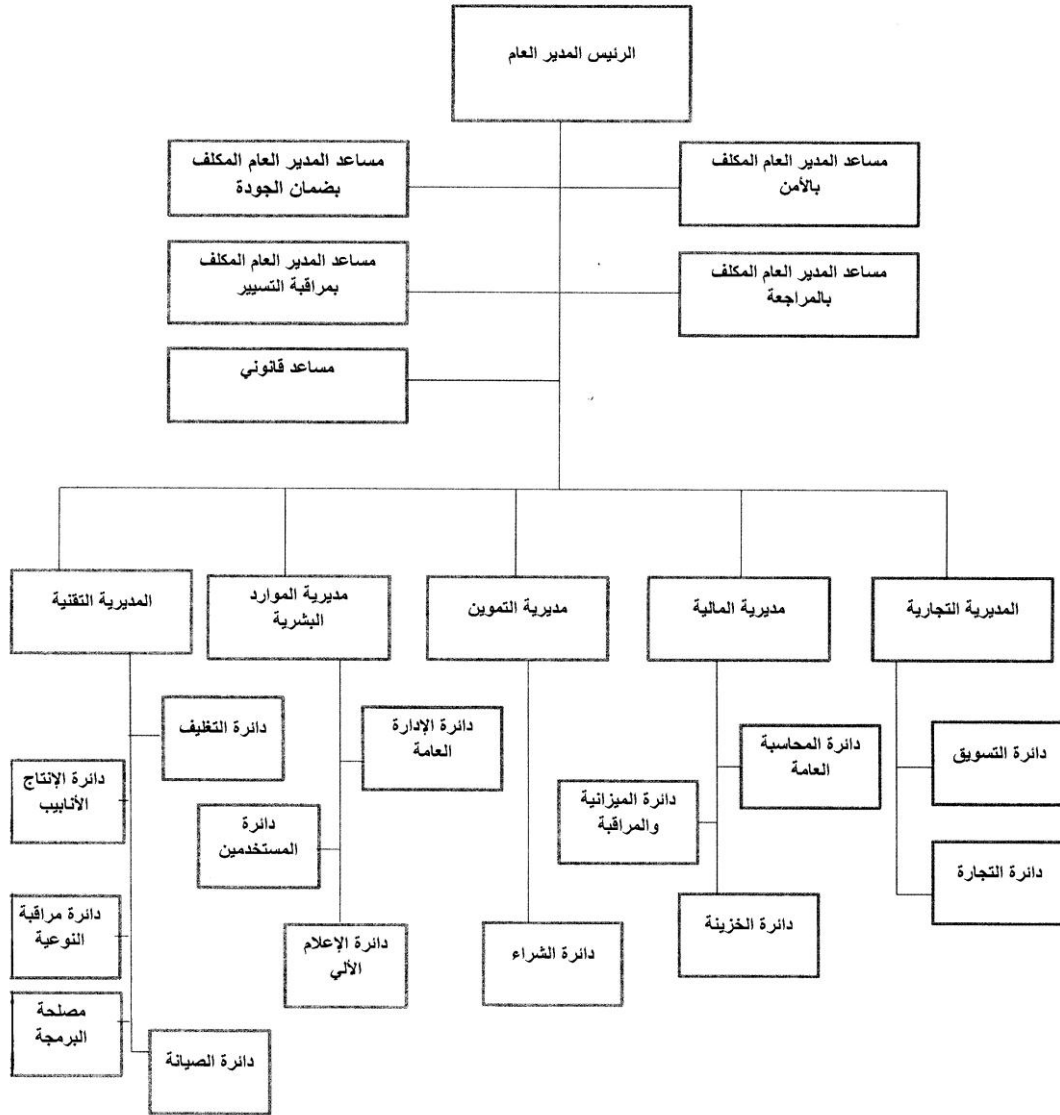
* دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على الحفاظ التوازن المالي لها .

5- المديرية التجارية : وتعتبر بمثابة وسيط بين المؤسسة والزبون ، حيث تقوم بالتفوض مع هذا الأخير على الصفقات التي يرد إبرامها معه في ما يخص الطلبات ، السعر والوقت... الخ، ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات ، إضافة إلى الإهتمام بكل ما تعلق بكل عمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا التنسيق مع مختلف المديريات الأخرى تضم دائرتين هما:

* دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بها، إذ تقوم بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد حتى خروجه من المؤسسة.

* دائرة التسويق : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات إذ عملها يتركز على العرض والإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن تم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمادة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة إذ ما تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي ALFA PIPE



المصدر: بالخير عبد الحكيم، بن عيسى فضيل، الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة فعالية لمراقبة التسيير، مذكرة التخرج شهادة لسانس في العلوم التجارية تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2011

المبحث الثاني: دراسة و تحليل محاور الاستبيان

سنعرض في هذا المبحث إلى تحليل مختلف المحاور التي تناولها في الاستبيان الموجه إلى عمال المؤسسة، وذلك من اجل دور الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة .

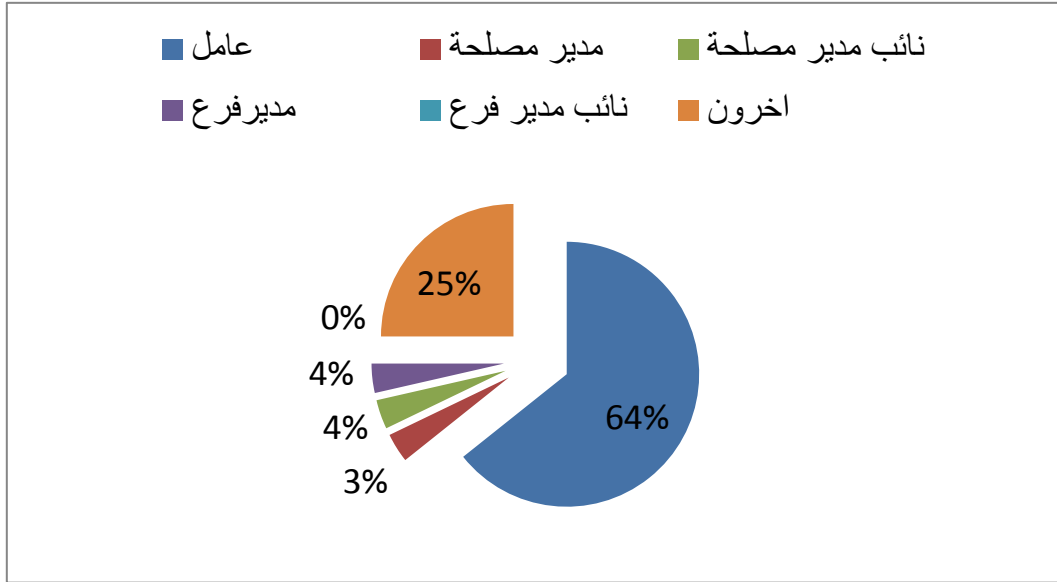
المطلب الأول: عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: وصف خصائص عينة البحث
الجدول رقم (02) وصف الخصائص العينة

الارقام	المتغير	التكرار	%النسبة
1	الجنس	ذكر	82%
		انثى	18%
2	العمر	اقل من 25 سنة	11%
		26-30 سنة	25%
		من 31-40 سنة	43%
		40 سنة	21%
3	اسم الوظيفة	عامل	46%
		مدير مصلحة	4%
		نائب مدير مصلحة	4%
		مدير فرع	4%
		نائب مدير فرع	0%
		أخرون	25%
4	المستوى الوظيفي	ثانوي العامة فملا دون	29%
		جامعي	36%
		بكالوريا	18%
		دراسات عليا	18%
5	سنوات الخدمة	5 سنوات	36%
		6-10 سنوات	39%
		11-15 سنة	18%
		16-20 سنة	4%
		21 سنة	4%
6	حالة الاجتماعية	أعزب	21%
		متزوج	79%

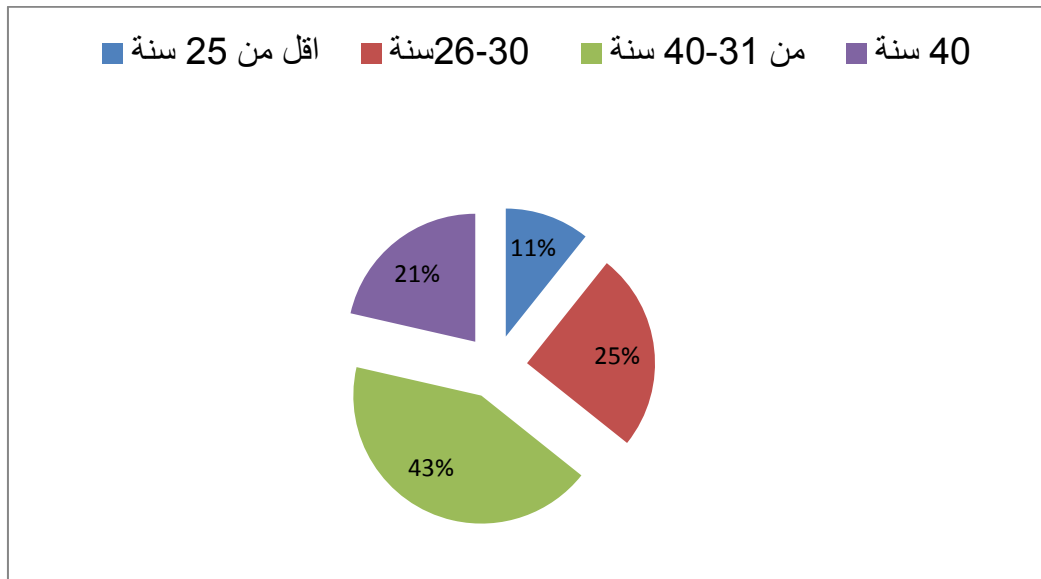
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (9): اسم الوظيفة.



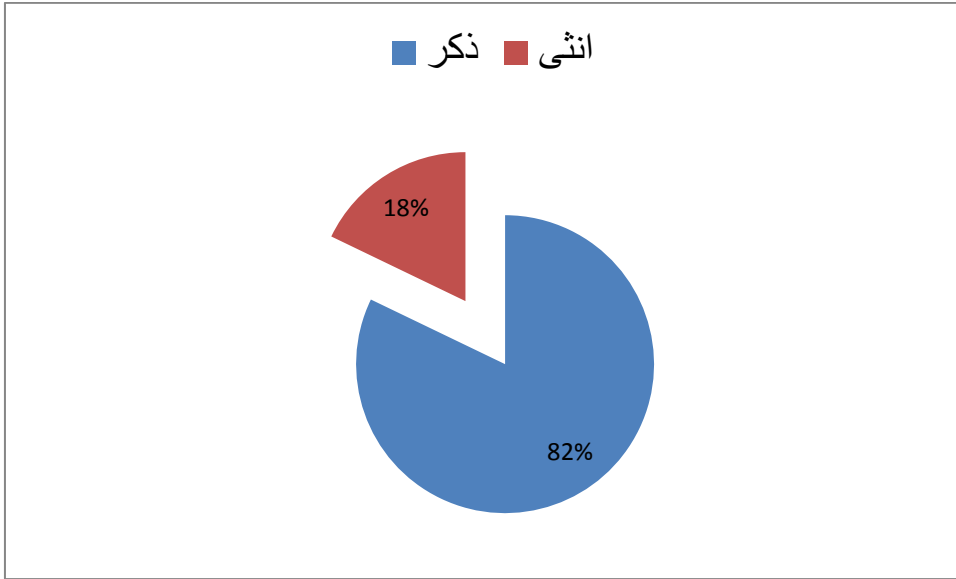
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (10): العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم(11): الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

بلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل (28) من أصل (30) أي بنسبة 39.33% بين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفة (الجنس، العمر، إسم الوظيفة ومستوى العلمي وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية)، ويظهر لنا من الجدول أن 82% من عينة الدراسة ذكراً بينما تمثل الاناث 18% من افراد العينة، ويعكس أن نسبة الذكور اكبر من الاناث مما يظهر لنا ان إتجاه الاناث نحو قطاع الاعمال ضعيف.

- فيما يتعلق بالعمر فتشير النتائج أن 11% من العينة المدروسة أعمارهم اقل من 25 سنة و 25% أعمارهم تتراوح ما بين (25-30 سنة) و(21%) أعمارهم 40 سنة، (43) تقع أعمارهم بين 31 و40 سنة وتمثل هذه الفئة العمرية فترة التمتع بخبرة والمعرفة وبنضج فكرية يكون في صالح المنظمة ويعني هذه النسبة انطبعا اوليا أن أغلب أفراد هذه المؤسسة يغلب عليها الطاقم الادارية الذي يتصف بالنضج والخبرة العملية.

- بينما تشير النتائج المتعلقة باسم الوظيفة الى ان 64% من افراد العينة كانوا عمال أما 4 مدير مصلحة و 4% نائب مدير مصلحة و 4% مدير فرع و 0% نائب مدير فرع و 25% آخرون يرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة الصناعية .

- بينما تشير النتائج المتعلقة بالمستوى العلمي الى ان غالبية افراد العينة والبالغ عددهم 10 أفراد أي ما نسبته 36% لديهم مستوى جامعي، كما ان 28% من العينة لديهم ثانوية فما دون، في حين بلغ عدد الافراد الحاصلين على الشهادة البكلوريا 5 اي 18% من العينة المدروسة وتشير هذه النتيجة الى حرص المؤسسة على استقطاب العمالة المؤهلة علما والتي تسهل من مهمة المؤسسة في تطبيق السياسات الحديثة، كما انها بحاجة الى المهارات والمؤهلات العلمية وفي ما يخص عدد سنوات الخدمة فالنتائج تشير الى 36% اي 10 أفراد من 11 الى 15 سنة ونسبة 4% من 16 إلى 20 سنة اما المتبقية المتمثلة في 4% أكثر من 21 سنة.

- وفي ما تشير النتائج المتعلقة بالحالة الاجتماعية بلغت نسبة 79% اي 22 متزوج والنسبة المتبقية بلغت 21% اي 6 افراد من العينة الدراية غير متزوجين.

ثانيا: تحليل ومناقشة الأسئلة البحث

عرض نتائج السؤال الأول: إن المعرفة لها أهمية في المؤسسة الاقتصادية؟

جدول رقم(3): إن المعرفة لها أهمية في المؤسسة الاقتصادية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
0,84	1,96	اكتساب أو شراء المعرفة خارجية جديدة	01
0,81	2,07	تشارك جميع مستويات الإدارية في عملية توليد المعرفة	02
0,57	1,79	توليد المعرفة ضروري لتجديد والتكيف التنظيمي .	03
0,58	1,96	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية بالمؤسسة	04
0,57	1,89	دليل للمقاييس والمعايير والطرائق ذات الصلة بتكوين المعرفة وبنائها	05
0,71	2,14	نشر أو توزيع المعرفة في المؤسسة.	06
0,69	2,04	إجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد	07
0,99	2,36	ليس هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في المؤسسة	08
0,94	2,29	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات أو بروز الحاجة إليها	09
0,69	1,96	نشر ثقافة منظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة	10

0,83	3,36	ليس هناك طريقة للتعامل مع مخزون في المؤسسة	11
0,33	2,17	Σ	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

ويشير الجدول إلى مستوى أهمية كبيرة في المؤسسة وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 2,17 وبانحراف معياري 0,33 وقد جاءت الفقرة التي تنص على: "يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات أو بروز الحاجة إليها" بمتوسط الحسابي 2,99 وانحراف المعياري 0,94 أما الفقرة التي تنص على " ليس هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في المؤسسة" بمتوسط حسابي 2,36 وانحراف المعياري 0,99 .

وهذا ما يقيس أنه هناك اهتمام بمعرفة لكن يبين هناك طريقة تطبيقها في المؤسسة.

عرض نتائج السؤال الثاني: إن إدارة المعرفة هي العامل الأساسي في تنمية وتطوير المؤسسة؟

جدول رقم (4): إن إدارة المعرفة هي العامل الأساسي في تنمية وتطوير المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
1,22	2,36	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت	01
0,87	1,64	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين	02
0,80	2,25	تساعد المؤسسة في تطبيق المعرفة	03
1,20	2,54	لدى المؤسسة خبراء معرفة مؤهلة	04
0,99	2,11	تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على حل المشاركة المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم	05
1,00	2,46	تستخدم المؤسسة أكثر من قاعدة البيانات لتصنيف المعرفة	06
1,16	2,82	لدى المؤسسة معرفة بالأفراد العاملين الذي لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع	07
0,66	2,31	Σ	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

توضح بيانات الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على الفقرات الاستبيان والاستفسار حيث بلغ المتوسط الكلي 2,31 بانحراف معياري 0,66.

وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن لإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار تجارب العاملين حيث بلغت الفقرة التي تنص على " يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين " بمتوسط 1,64 و بانحراف معياري 0,87 أما العبارة التي أخذ أعلى معياري يفوق الانحراف العام ب 1,66 ومتوسط حسابي 2,82 والتي تنص على أن " لدى المؤسسة معرفة بالأفراد العاملين الذي لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع"، وهذا ما يفسر أن إدارة المؤسسة لديها معرفة بعمالها ولا تأخذ بعين الاعتبار تجارب عمالها.

عرض نتائج السؤال الثالث: إن إدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة؟

الجدول رقم(5): إن إدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	
1,16	2,36	تبنى المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين أعمالها	01
1,00	2,57	يتم استخدام الواقع الافتراضي	02
1,21	3,07	تستخدم المؤسسة نظام الذكاء الاصطناعي	03
1,14	2,50	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات	04
1,13	3,11	تتخذ القرارات الصعبة باستخدام نظم دعم القرارات	05
1,27	3,07	لدى المؤسسة مستشارين للمعرفة	06
1,17	2,21	يساعد الموظفين بعضهم البعض على التعلم	07

1,23	2,43	08	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرا
0,97	2,14	09	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع
1,10	2,46	10	يقضي الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم
1,35	3,04	11	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء
1,10	2,96	12	يستطيع الموظفون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم التعلم
1,23	3,04	13	تهتم الهيئة الملكية بمعرفة اثر قراراتها في معنويات الموظفين
1,21	3,07	14	تكرم الهيئة الملكية الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم
1,29	3,11	15	تكافأ فرق العمل على انجازاتهم
1,24	3,14	16	تشجع المؤسسة على الاستفسار والحوار
0,76	2,29	17	يوجد علاقة بين المنظمة وبيئة الخارجية
,690	2,74		Σ

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج SPSS

يشير الجدول الإجابات العينة الدراسة عن الفقرات المتعلمة بمحور إن الإدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة وقد بلغ المتوسط الحسابي 2,74 وانحراف معياري 0,69.

وعلى أن المؤسسة لديها استعداد لتقبل أي آراء من العاملين حيث يلاحظ أن الفقرة " تشجع المؤسسة على الاستفسار والحوار " بانحراف معياري يفوق الانحراف المعياري العام ب 1,24 ومتوسط 3,14 أما من حيث الفقرات الأقل انحرافات فكانت الفقرة التي تنص على " تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل

المنافع" بمتوسط 2,14 بانحراف معياري 0,97، وتعتب هذه النتيجة تأكيد على التعاون على التعاون على التعلم وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، كما تعني الفقرة الأقل على انعزال المؤسسة والاكتفاء بمعرفة التي لديها وتنميتها وتطويرها.

المطلب الثاني: نتائج والاستنتاجات الدراسة

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة أثرتنا جملة من التساؤلات وقدمنا أيضا الفرضيات تعلقت بالتحقق من مستوى توفر خصائص إدارة المعرفة ودورها في المؤسسة الأنابيب، ودور الإدارة المعرفة في المنظمات الأعمال المعاصرة . وقد توصلنا إلى نتائج ساهمت في حل المشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاتها، وفيما يلي ابرز النتائج المتوصل إليها:

- يظهر أن مستوى امتلاك خصائص الإدارة المعرفة ومتوسط بشكل عام حيث أن:

✓ مستوى تصنيف المعرفة وتطبيقاتها كانا متوسطين.

✓ مستوى الامتلاك المؤسسة خاصية معرفتها بعمالها القبلية مرتفعة.

- يظهر لنا أن الإدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الأعمال المعاصرة

✓ مدى تشجيع المؤسسة الاستفسار والحوار كانا مرتفع

✓ مدى التعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع كان متوسط

- يظهر لنا أن إدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة بمتوسط حساسي 2,47 وانحراف معياري 0,45 وهذا يفسر أن لإدارة المعرفة دور ايجابي ومتوسط في منظمات الأعمال المعاصرة .

ثانياً: الاستنتاجات

- تمتلك مؤسسة الأنابيب اهتمام بتطبيق المعرفة بشكل مرتفع، حيث أن المعرفة تعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة.

- إن المؤسسة لديها معرفة خاصة بعمالها ذوي الملكيات تفكيرية وبراءة الاختراع.
- إن المؤسسة لديها ضعف من جانب أنها لا تأخذ بعين الاعتبار تجارب العاملين، وهذا ما يلزم المؤسسة من الاستفادة من أخطاء والانحرافات التي تجعلها لا تقع فيها.
- إن تشجيع المؤسسة على الاستفسار والحوار يجعل منها تمثلك خاصية التعلم المستمر وهذا ما يعني أن هناك احتراماً متبادلاً بين الموظفين وارتفاع مستوى الأخلاقي والعلمي لديهم كما يعني توجه المؤسسة نحو مدل منهجية التعلم المستمر التفاعلي.
- إن دور الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة ايجابي ومتوسط وبالتالي كلما توفرت خصائص إدارة المعرفة كلما أدى ذلك إلى توفر خصائص المنظمة المتعلمة (إدارة الأعمال المعاصرة).

خلاصة:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الحلزونية الجزائرية، والتي عرفت تطورات هامة وإنجازات معتبرة مقارنة بالوضع التي كانت عليها وقت تأسيسها .

ومن خلال هذا الفصل تعرفنا على مستوى إمتلاك مؤسسة الأنابيب بخصائص المنظمة المتعلمة بإضافة إلى مدى تطبيق إدارة المعرفة فيها كذلك، كما تعرفنا على العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة وهي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبالتالي كلما توفرت خصائص إدارة المعرفة كلما أدى ذلك إلى توفير خصائص المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني: متطلبات إدارة المعرفة في

منظمات الأعمال المعاصرة

➤ المبحث الأول: أساسيات حول المنظمة المتعلمة

➤ المبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة ونماذج

تمهيد:

إن الانفجار المعرفي والثروة المعلوماتية دفع العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى التحول إلى أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة في التطور التنظيمية وهو مفهوم المنظمة المتعلمة وهذا ما سنقوم بعرضه في :
مبحث الأول الأساسيات حول المنظمة المتعلمة..
المبحث الثاني :بناء المنظمة المتعلمة والنماذج .

المبحث الأول: أساسيات حول المنظمة المتعلمة

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

1) تعريف منظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وترويج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى أنه هي المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات وتضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين هما المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويتضمن خمسة عناصر هي: (القوة الدافعة، تحديد الهدف، الاستفسار وتوجيهها لأسئلة، التمكين، التقييم)⁽¹⁾

- المنظمة المتعلمة هي التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة وطموحات الجماعية متحررة.⁽²⁾

- يعد بيتر سينغ (1990) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية⁽³⁾

- ومن خلال التعريفات التي سبق ذكرها نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي التي من خلالها يتعلم الأفراد كيف يتعلمون جماعة معا.

¹ - هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز إدارة الأداء الإداري للدولة، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- جمهورية العربية السورية، أكتوبر 2003، صص 130-131.

² - عيشوش خيرة وعلاوي نضيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عمليات الإبداع، ملتقى الدولي حو رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 4.

³ - صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الآبار ص ص 173-175.

2) الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح وفيما يأتي بعض العوامل التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى منظمات التعليم:

1) العالمية: تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أنحاء العالم وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

2) تكنولوجيا المعلومات: إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أساس منافسة الأعمال وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة وثورة المعلومات والمعلوماتية ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الأعمال استمر بالتزايد فقد برزت الحاجة الإدارة هذين الموردين على أساس استراتيجي لأهمية هذين الموردين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي.

3) التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا فلم يعد الموظفون يشغلون المكانة أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تعليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

4) زيادة تأثير العملاء: أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء والتنوع في الإنتاج والملائمة في الوقت والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء وأدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

5) المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره وهي الأزمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات ولتزيد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق.⁽¹⁾

6) تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لدى هذه العمالة كما إتجهت إلى الإفادة من خدمات العاملين بالحاسوب

III) نشاطات المنظمة المتعلمة:

أشار Garvin إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمس نشاطات رئيسية وهي:

- 1) حل المشكلات نظاميا: وذلك بالإستناد إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة التوعية.
- 2) التجريب: يشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وقدمها ويتم تحفيز هذا النشاط من خلال الفرص ومن خلال التوسع الأفقي كما أن استخدام المنهج العلمي أمر أساسي.
- 3) التعلم من التجارب الماضي: عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.
- 4) التعلم من الآخرين لأنه أكثر وجهات النظم تأتي من خلال النظم إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد فالنظم إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار ومحفزات للتفكير الإبداعي.
- 5) نقل المعرفة: يجب نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة وهناك مجموعة من الآليات في نقل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة والشفوية المرئية، الصوتيات، والزيارات الميدانية.⁽²⁾

¹ - صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، نفس المرجع ، ص ص175-177.

² - أولاد الحاج يوسف كوثر، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع إدارة الإبداع رسالة ماستر أكاديمي في تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، ماي2013، ص ص14-15.

المطلب الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة وخصائصها

- أبعاد المنظمة المتعلمة.

يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

1) على المستوى الفردي:

على المستوى الفردي وفي المقام الأول المنظمات المتعلمة تملك على حد سواء بيئة وقيادة مسهلة للتعلم المستثمرين أفرادها، مكان العمل في هذا الصدد هو تقريبا نوع من المدارس المنظمة المتعلمة هي مكان للتعلم المستمر التعلم سيصبح منعكس مشروط عادة.

2) على المستوى الجماعي:

على هذا المستوى تتطلع المنظمات المتعلمة إلى خلق حركة من المعارف والخبرات على نطاق المنظمة المعرفة هنا لا تعني فقط المعرفة الصريحة وتستند المناقشة الجماعية في شكل حوار مفتوح يتميز باحترام حقيقي لتنوع الآراء وينظم للأفكار باعتبارها فرصة للاستكشاف والأخطاء كفرصة للتعلم.

3) على المستوى التنظيمي:

على المستوى التنظيمي المنظمات المتعلمة تصل بين التعلم والتحول التنظيمي ويمكن القول أن التعلم هو حول تطوير المنظمة لنفسها وبالتالي فالمنظمة المتعلمة هي أيضا أداة للتغيير وربما تغيير معمق للمنظمات المتعلمة ترى التعلم كقائد الإنتاجية والاستثمار فيها وفقا لذلك.

بينما هناك أكن يرى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتمثل فيما يلي:

- **العاملون:** لأنه لا يوجد أفكار ولا يوجد ابتكار دون العاملين

- **العملاء:** على المنظمة تأسيس نظام علاقات العميل المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء.

- **الثقافة:** وهي إحدى الموجودات غير الملموسة.

- **العلامة التجارية:** تشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات

- العمليات: تعتبر العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات في المنظمة.

- التكنولوجيا.

- الابتكار.⁽¹⁾

وذلك عن طريق تشبيهها بالنظرية النسبية لأينشتاين حيث تبرهن نظرية النسبية على أن جوانب الواقع يبدو أنها تتغير تبعاً لوجهة نظر (أو حالة حركة) المراقبين المختلفين وتُخبرنا النظرية أن المكان والزمان ليسا منفصلين ولكنها يشكلان معاً المكان والزمان وثمة تعبير آخر لهذه النظرية وهو أن الطاقة والكتلة هما ببساطة شكلان أو صورتان مختلفتان للكتلة والطاقة وعندما نفكر في علاقة بين المنظمة كعمل والمعرفة من منظور الأعمال تدرك أن أي جانب تتناوله في الأداء مرتبط بالآخر فمثلاً:

يعتمد عمل (أداء) مهمة ما على مجموعة معينة من المعارف والمهارات والخبرات ولذا فإن الأداء مرتبط بالمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح ومحصلة ذلك كله عبارة عن متصل كمي للوقت والمعرفة والعمل لا يمكن لأي من هذه العناصر الثلاثة أن يوجد فيه من دون الرجوع للعنصرين الآخرين فالعلاقة متبادلة بين المعرفة والعمل تعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد، يتغير العمل كذلك.⁽²⁾

II خصائص المنظمة المتعلمة: حدد كل من Wattkins و Marsick ست سمات تتميز المنظمة المتعلمة وهي كالتالي:

- خلق فرص التعلم المستمر: حيث يتم إدماج التعلم في إطار العمل من أجل تمكنهم من التعلم خلال أدائهم لمهامهم وهو يسمح بخلق فرصة متزايدة للتعلم وتطوير المهارات.

- تعزيز إجراءات الوقاية والحوار: حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد مما يدعم ثقافة الاستجواب وتشارك الخبرات بينهم.

¹ - نفس المرجع ، ص15.

² - نفس المرجع ، ص185.

- تشجيع التعاون وفرق التعلم: تستخدم الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير فهي تركز على التعلم والعمل الجماعي والتعاون يكون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد والاعتراف بقدراتهم.
- إنشاء أنظمة لإكتساب التعلم وتبادل الخبرات: تعمل هذه الأنظمة على ضمان استمرارية التعلم فهي تستعمل عملية إدماجه في العمل كما توفر وسائل الحصول على تشارك الخبرات.
- تمكين الأفراد من أجل تحقيق رؤية جماعية: يشترك جميع الأفراد في مسؤولية اتخاذ القرارات وذلك بهدف تحفيزهم على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بدقة.
- ربط المنظمة ببيئتها: إرتباط المنظمة التام من جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها يساعد أفرادها على رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستوياتها كما يجعلهم يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه.⁽¹⁾
- تمثل المنظمة المتعلمة خصائص أخرى:
- توفير فرص مستمرة للتعلم
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع الموقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة .

¹- أولاد حاج يوسف كوثر، مرجع سبق ذكره ، ص 9-10.

- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.⁽¹⁾

وقد حددها Marquardt في مايلي :

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيرها.

- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع

- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.

- استثمار موردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

- إستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.⁽²⁾

ونستنتج من ما سبق أنه يوجد خصائص متفق عليها والتي تتميز بها المنظمة المتعلمة وهي:

- خلق فرص التعلم.

- الرؤية الجماعية وإتخاذ القرارات.

- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة.

- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة

تتكون المنظمة المتعلمة من خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض وهي:

1)- القيادة المشتركة shared leadership

¹ - صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

² - عيشوش خيرة ، علاوي نضيرة، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 4-5.

إن اقتسام القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند أهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل.

(2) - الثقافة Culture

- تمكين العاملين Empowerment: لتمكين يتيح السبل لتكامل المهام ويسمح للعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائما لإيجاد طرقا أفضل للإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل.

- تنمية الإحساس بالجماعة Community:

- تنمي المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة.

- تقبل الصراع والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدي إلى إيجابية العلاقات.

- الإحساس بالجماعة يعطي العاملين أيضا الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.

- يتعاون العاملون نظرا لرغبتهم في التعاون وليس لأنهم مضطرون إلى ذلك لا يترك العاملون المنظمة لأخذ معهم خبراتهم المتراكمة.

- التعلم المستمر Continuous learning

- المنظمة المتعلمة لا تستطيع أن تنتج دون وجود عاملين راغبين في التعلم

- تشجيع المنظمات المتعلمة الأفراد على التعلم بطرق متعددة

- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسؤولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.

(3) - الإستراتيجية:

- التوجه بالعميل، منظور طويل المدى، توحد وتكامل البيئة الداخلية.⁽¹⁾

¹ - هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز إدارة الأداء الإداري للدولة، مؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق - جمهورية العربية السورية، أكتوبر 2003، ص ص 138-139.

- التوجه بالعميل Customer focus:

سواء كان الهدف الرئيسي للمنظمات المتعلمة يتمثل في إرضاء العميل الحالي أو كسب عملاء جدد فإن إستراتيجيات التوجه بالعميل تعكس التفهم الواضح لمدى أهمية العملاء لنجاح المنظمة.

- منظور طويل الأجل Long-term perspective:

يعد المنظور طويل الأجل مطلباً حاسماً للمنظمة المتعلمة حيث أن عملية التعلم والتغير تحتاج الوقت كاف.

- توحد وتكامل البيئة In termalalizmment:

4- تصميم المنظمة organization design:

- فرق العمل teams:

- التحالفات الإستراتيجية strategic alliances

- الشبكات التي بلا حدود Boudaryless networks

5) إستخدام المعلومات Use of information

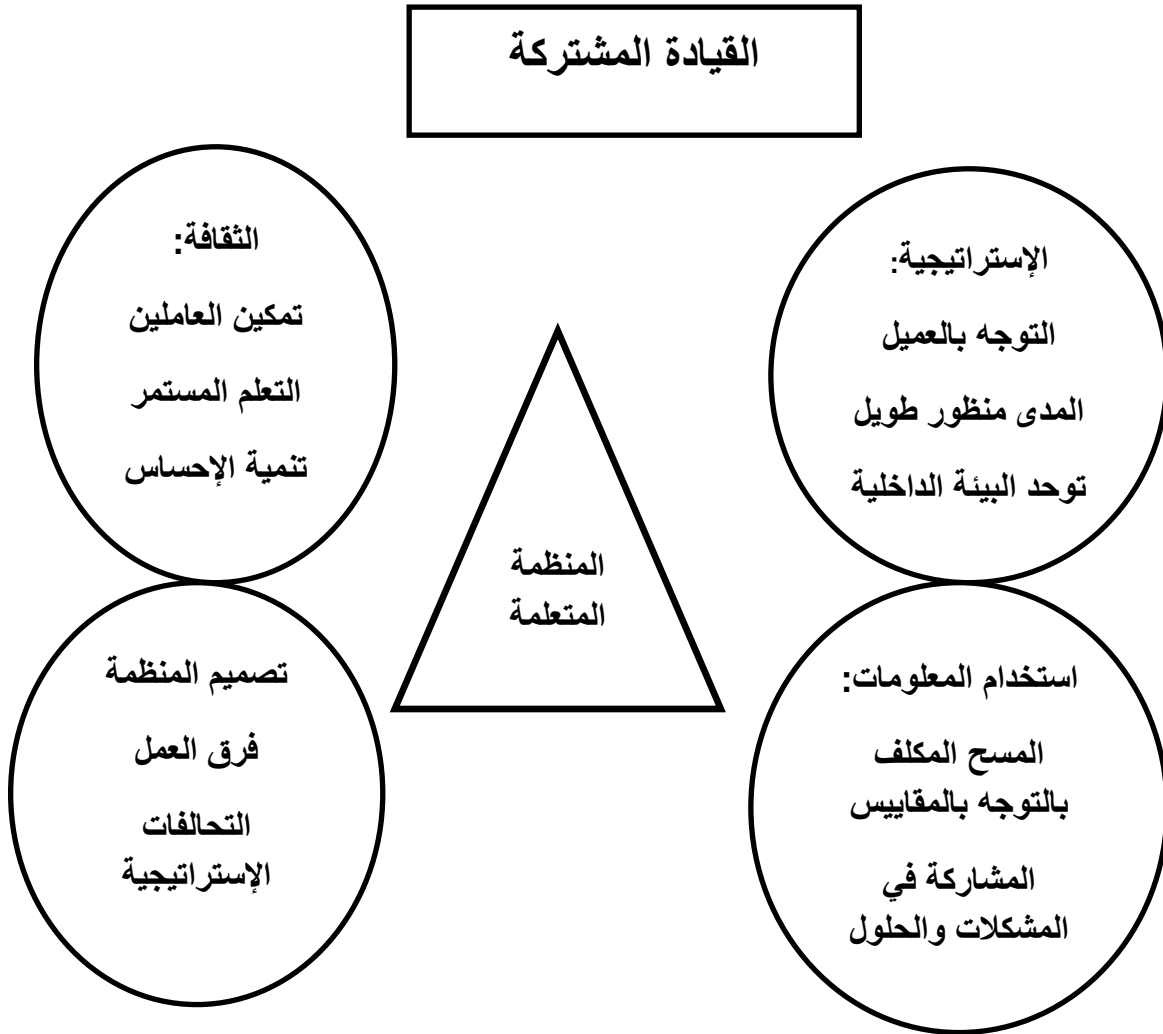
- المسح المكلف Extensive scanning

- التوجه بالمقاييس Measurement oriente

- المشاركة في المشكلات والحلول.⁽¹⁾

¹ - نفس المرجع ، ص 139.

الشكل رقم (6): الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة:



المصدر: هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز إدارة الأداء الإداري للدول مؤتمر المستوى العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، الجمهورية العربية السورية أكتوبر 2003 ص 140. (1)

¹ - نفس المرجع ، ص 140.

المبحث الثاني: بناء المنظمة المتعلمة ونماذج

المطلب الأول: العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة

إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الدعم لأي إستراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة وكافة التحديات الأخرى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط إدارة بالموضوعات الحرجة المتعلقة بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة في مواجهة التغيير البيئي وغير المترابط وهي تشتمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل البيانات والمعلومات وبين القدرات الابتكارية والإبداعية للإنسان، وعلى ضوءه فإن إدارة المعرفة ضرورة لكافة المنظمات نظرا لأن ما كان يصلح للأمس لا يصلح لغد ولكي تحافظ المنظمة على مسيرتها للاحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال فهي في حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومداخلها في إدارة الأعمال حتى تحقق الفاعلية المستدامة.

وتأتي إدارة المعرفة كأحد أبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى تحسين وتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذا تضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة مايلي:

- الرؤية والقيادة Vision and leadership

- ثقافة التعلم learning culture⁽¹⁾

- إدارة المعرفة والاتصال Communication and knowledge

1-Collie,S,Thelearningorganization,andteachingInprouvement in cademicdepartements. "University of virginia PHD,v63-06A of dissertation Abstracts International,2002,P21,55.

المطلب الثاني: بناء المنظمات المتعلمة (معاصرة) عن طريق عمليات إدارة المعرفة

جمع العديد من المفكرين المعاصرين من أمثال على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على تمكين قدرتها على التحول على منظمات التعلم وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله، هذا وتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات وعلاقات وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق ويشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون وهذا ما يفسر إقبال المنظمات إلى مكافآت من يدفع نحو التعلم بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز.

ويمكن أن تصور العلاقة بين بناء المنظمات المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسيابية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباعا المنظمة المتعلمة فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لإكساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتقليتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها أما التمييز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها أن تتمتع بالتعليم التنظيمي والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضها البعض إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة والتغيير في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس ، كما يمكن عدة عمليات خلق المعرفة (تعلم) ويعرف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة وتعريف عمليات اكتساب أو خلق المعرفة بأنها (تعلم) يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس أي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات مختلفة من المعارف وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة فالمعرفة المعتمدة على المهارة مثل بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضا توضيحيا وقليلًا من الممارسة أما المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة تحتاج إلى عمليات بحثية ودراسة متعمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء ويتضمن اكتساب المعرفة المعينة برسم إستراتيجيات الأعمال وقد تبدو العلاقة قوية وواضحة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها، ويرى بعض العلماء أن المنظمات العامة يجب أن تتبنى

ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات والتقييم الناقد والرغبة والاستعداد للتحدي وتقدير الفروق الفردية والتنوع والإفادة منه والتعلم المستمر، إن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة من هذه النظرية نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسة والبرامج والسياسات داخل المنظمة ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:

- قدراتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.

- وتطبيقات ناجحة هذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.

- وتأتي إدارة المعرفة كأحد أبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة من الرؤية والقيادة، إدارة المعرفة والاتصال، وثقافة التعلم ويمكننا أن نتصور هذه العلاقة بأنها ديناميكية في حال من الترابط والانسيابية وتوجد اعتماد متبادل بين المنظمة (عمل) والمعرفة مما يعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد هذه العناصر يتغير العنصر إن الآخرا أيضا.⁽¹⁾

المطلب الثالث: نماذج إدارة الأعمال المعاصرة (المنظمة المتعلمة)

تعددت نماذج المنظمات المتعلمة وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الحديثة:

أولاً: نموذج Senge:

يعتبر Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة وقد حدد من خلال نموذجه خمسة أسس ينبغي على المنظمة التي تسعى إلى أن تكون متعلمة الالتزام بها وهي كالتالي

* التفكير النظامي

* التفكير الشخصي

¹ - صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 184-185.

* النماذج الذهنية

* الرؤية المشتركة

* فرق التعلم

ثانيا: نموذج Marquardt

- يضم هذا نموذج خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: هي التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتقنية. وينطلق في نموده من أن نظام التعلم يتكامل مع جميع الأنظمة الفرعية الأخرى ويتفاعل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة المتعلمة.

ثالثا: نموذج Reading

يستخدم هذا النموذج مع مسح العديد من المنظمات ويستند في هذا المسح أدوات قياس متنوعة وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقييم وعلى النحو التالي:

1) أن أي منظمة يمكن أن يصبح منظمة متعلمة عندما تتبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي

2) أن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة.

3) إن أدوات تقييم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن هذا النموذج بعدين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم ويرتبط بكل بعد منها من الأبعاد الفرعية.

4- نموذج Addeson

أطلق عليه بديهيات الأربعة للمنظمة المتعلمة وقد انطلق بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1) إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم.
- 2) إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وهي تنشأ من خلال التعاون.
- 3) إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعارف والتجارب المستخدمة في إنجاز المهام.
- 4) إن العمل الجماعي يزيد من المهام المنجزة بشكل منفرد.

6- نموذج James:

يطلق عليه بشبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات والذي اعتمد على الأوامر الضبط، السلطة، التقسيم المتعدد، التركيز على التخصص وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.⁽¹⁾

وذكر تصنيف آخر:

1- نموذج بيتر سينج Peter Senge Model

وضح هذا النموذج بواسطة بيتر سينج (senge) عام 1990م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة وقد وضع سينج خمسة أسس للمنظمة المتعلمة وهي :

* التفكير النظامي.

* التفكير الشخصي.

* النماذج الذهنية.

* الرؤية المشتركة.

¹ - نفس المرجع ، ص ص16-19.

* التعلم الجماعي⁽¹⁾

2- نموذج نموذج مارسك وواتكنز Marsick and watkins Model

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نمودجا متكامللا للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد متمثلة في:

- 1- خلق فرص للتعلم المستمر.
- 2- تشجيع الاستفهام والحوار.
- 3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- 4- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- 5- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- 6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- 7- القيادة الإستراتيجية.

3- نموذج ماركواردث Marquardt Model

توصل ماركواردث إلى نموذج المنظمة المتعلمة عام 1996م يتكون من خمسة أنظمة هي:

* التعلم، * التنظيم، * الأفراد ، المعرفة، * التقنية

4- نموذج العتيبي AL-Otaibi Model

قام العتيبي عام 2001 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

* نظام البناء التنظيمي

¹ - عبد الناصر حسين، رياض زايد وخالد أحمد يوسف، دعار شجاع ضيف الله المطيري، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ملتقى حول أداء المتميز في قطاع حكومي نوفمبر 2009. ص 4.

* نظام التعلم

* الثقافة الاجتماعية

5- نموذج مايلونين Moilanen Model

اقترح مايلونين عام 2001م نمودجا للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:

1- الدافع المحركة.

2) تحديد الهدف.

3) الاستطلاع.

4) التمكين.

5) التقييم.

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا له من معلومات قد تم التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة وأبعادها وخصائصها وأهم الركائز التي تركز عليها وقد تم التعرف على العلاقة بين المنظمات المتعلمة وإدارة المعرفة وأهم النماذج لمنظمات الأعمال المعاصرة وكيفية بناء المنظمات الأعمال المعاصرة عبر عمليات إدارة المعرفة وفي الفصل الثلاثة سوف نتطرق إلى تحليل النتائج الإحصائية لإجابات عينة الدراسة وتقديم نتائج واستنتاجات الدراسة .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد تبين لنا مما سبق أن لإدارة المعرفة دوراً كبيراً وأهمية واضحة في منظمات الأعمال المتعلمة لذلك زاد الاهتمام بإدارة المعرفة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحديثة، واعل ما أثبتته الدراسات المتخصصة في هذا المجال من أن كل الإبداعات خرجت عن تفكير منطقي المؤلف، كما خرجت عن فلسفة جديدة أسس وأفكار ومعرفة وخبرات، حيث تتبع المنظمة سلسلة منطقية من الخطوات سعياً نحو تحقيق لإدارة المتعلمة وهذا ما تحول نظرية إدارة المعرفة معالجته.

التوصيات:

- العمل على توفير المعرفة بصورة أكبر وتطوير قواعد البيانات والمعرفة .
- زيادة المعرفة عن العملاء الحاليين والمحتملين
- دعم المعرفة حول الرضاء الوظيفي للعاملين.
- التعلم من الخبرة وشراء المعرفة الخارجية
- تطوير ثقافة التعلم .
- مزيد من التنسيق بين مختلف قطاعات المؤسسة فيما يتعلق بتحديد المعرفة المطلوبة وإتاحتها لمن يحتاجها من القطاعات .
- تطور أنظمة تبادل المعرفة والتعلم .
- إنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة .
- إتاحة فرص التعلم المستمر .
- تمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة .
- تشجيع التعلم والتعاون الجماعي .
- وضع نظام خاص لمكافأة الانجازات الجماعية .
- ربط المنظمة ببيئتها الخارجية.
- رفع مستوى الوعي بمفهوم المنظمة المتعلمة لدى الموظفين.

إستبيان (استمارة)

الاخ الكريم.....الاخت الكريمة

تحية طيبة ويعد،،،

تقوم الطالبات بإعداد مذكرة لسانس في إدارة الاعمال حول (دور إدارة المعونة في المنظمات الاعمال المعاصرة -دراسة ميدانية)، يرجى التكرم بلاجابة على الاسئلة التالية بتمعن بوضع اشارة {*} في الحانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على انجاح الدراسة .

علما بان اجابتم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات وأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوب منك ذكر اسمك او عنوانك ،شاكراً لكم سلفاً لجهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الطالبات :بلحاج خولة - مامين أمال

المشرف:عجيله محمد

كلية العلوم الاقتصادية والتسيروالتجارة

جامعة غرداية

النقال:0772872682

البريد الالكتروني: Adjila-78@yahoo.fr

القسم الأول: لو ذكرتم بعض المعلومات العامة الآتية من أجل إستكمال البيانات الخاصة بالبحر ومي :

الحالة الاجتماعية : أعزب { } ، متزوج { }

إسم الوظيفة : عامل { } ، مدير مصلحة { } ، نائب مدير مصلحة { }

مدير فرع { } ، نائب مدير { } ، آخرون { }

الجنس: ذكر { } أنثى { }

-العمر :

أقل من 25 سنة { } 26__30 سنة { }

من 31 __ 40 سنة { } 40سنة فأكثر { }

-المستوى العلمي :

الثانوية العامة فما دون { } بكالوريا { }

جامعي { } دراسات العليا { }

سنوات الخدمة:

5سنوات فأقل { } ، 6__10سنوات { } ، 11__15 { }

16__20سنة { } ، 21سنة فأكثر { }

القسم الثاني: إن المعرفة لها أهمية في المؤسسة الاقتصادية.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	اكتساب او شراء المعرفة خارجية جديدة					
02	تشارك جميع مستويات الادارية في عملية توليد المعرفة					
03	توليد المعرفة ضروري لتجديد والتكيف التنظيمي .					
04	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الاساسية بالمؤسسة					
05	دليل للمقاييس والمعايير والطرائق ذات الصلة بتكوين المعرفة وبنائها					
06	نشر او توزيع المعرفة في المؤسسة.					
07	إجراء تنقلات وتدوير الاعمال الوظيفية بين الافراد					
08	ليس هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في المؤسسة					
09	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها					
10	نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة					
11	ليس هناك طريقة للتعامل مع مخزون في المؤسسة					

القسم الثالث: إن إدارة المعرفة هي العامل الاساسي في تنمية وتطوير المؤسسة

					01	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت
					02	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين
					03	تساعد المؤسسة في تطبيق المعرفة
					04	لدى المؤسسة خبراء معرفة مؤهلة
					05	تمتلك المؤسسة افراد لديهم القدرة على حل المشاركة المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفائتهم
					06	تستخدم المؤسسة اكثر من قاعدة البيانات لتصنيف المعرفة
					07	لدى المؤسسة معرفة بالأفراد العاملين الذي لديهم ملكيات فكرية وبراءة اختراع

القسم الرابع: إن إدارة المعرفة تساعد في بناء المنظمات الاعمال المعاصرة.

					01	تتبنى المؤسسة احدث الوسائل التكنولوجية لتطوير وتحسين اعمالها
					02	يتم استخدام الواقع الافتراضي
					03	تستخدم المؤسسة نظام الذكاء الاصطناعي
					04	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات
					05	تتخذ القرارات الصعبة باستخدام نظم دعم القرارات
					06	لدى المؤسسة مستشارين للمعرفة
					07	يساعد الموظفين بعضهم البعض على التعلم

					08	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة او المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا
					09	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من اجل تبادل المنافع
					10	يقضي الموظفون وقتا لبناء الثقة فيما بينهم
					11	يكافأ الموظفون لتعلمهم أشياء
					12	يستطيع الموظفون الحصول على الاموال والموارد الاخرى لدعم التعلم
					13	تهتم المؤسسة بمعرفة اثر قراراتها في معنويات الموظفين
					14	تكرم المؤسسة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم
					15	تكافأ فرق العمل على انجازاتهم
					16	تشجع المؤسسة على الاستفسار والحوار
					17	يوجد علاقة بين المنظمة وبيئة خارجية