



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسة

إشراف الأستاذ :

د. عبد القادر مدادي

إعداد الطالبتين :

قداري مريم

بوعبد الله ليندة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر

الدكتور:مدادي عبد القادر الذي أسعدنا بإشرافه وقد تنورت الرسالة بتوجيهاته الدقيقة.

وملاحظاته القيمة ونقدر له جهده و صبره.

وما قدمه لنا من تشجيع حتى تكتمل الرسالة بهذه الحلة الطيبة.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع موظفي مديرية التجارة لولاية عين الدفلى على ماقدموه لنا من معلومات وبالأخص الأستاذ كليل.

فبارك الله في الجميع.



إهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا العديد من الصعوبات، و ها نحن اليوم و الحمد لله
نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم من دون أن يبخل عني بشيء فقط لكي أنجح
و أرتقي، والدي العزيز أدامه الله لنا تاج.

إلى من لم تمل يوما عن العطاء و الدعم لي بقلب كبير يتحمل كل أخطائي و يصححها، أمي الحبيبة
حفظها الله لنا.

إلى القلوب الطاهرة التي عاشت معي كل تفاصيل حياتي لتقف معي سنداء، أخواتي.

إلى المنارة التي أنارت طريقي نحو التفوق أساتذتي الكرام.

و إلى كل من ساهم في نصحي و إرشادي في طريقي العلمي و الشخصي لكم جزيل الشكر.

مريم



إهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسيا أكثر من هم و عانينا العديد من الصعوبات, و ها نحن اليوم و الحمد لله
نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى التي لو بقيت العمر كله تحت قدميها لما وفيتها حقها إلى التي كانت أمي يوم أردت حنانها وكانت
أختي يوم أردت نصيحتها، إلى أول البنابيع وخاتمة النساء " أمي الحبيبة " .

إلى الذي كان ينتظر يوما لحظة تخرجي ، إلى الذي علمني أن الحياة كفاح متواصل ، إلى الذي
علمني أن الدنيا تؤخذ غلابة ، إلى رمز الطموح وكبريائي، إلى الشامخ " إليك أبي العزيز".

إلى المنارة التي أنارت طريقي نحو التفوق أساتذتي الكرام.

إلى كل من ساهم في نصحي و إرشادي في طريقي العلمي و الشخصي لكم جزيل الشكر.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

ليندة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعني بالاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة ، هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة بالإضافة إلى تحسين الأداء والذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه.

أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار مديرية التجارة - لولاية عين الدفلى ، حيث تم توزيع استبيان على موظفي المؤسسة لاختبار متغيرات الدراسة ثم معالجتها ببرنامج spss ، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لها أهمية في موضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

-الكلمات المفتاحية : المعرفة - إدارة المعرفة - الأداء - تحسين الأداء .

Summary:

The study aims at identifying the role of knowledge management in improving the performance of economic institution, which is one of the most important administrative methods that enrich the optimal use of knowledge in order to achieve the objectives of the institution via achieving competitive advantage and creating value. These two tasks are the essence of knowledge management in addition to improving performance, which is the most important goal people seek to achieve.

As for the practical side, the Directorate of Commerce was chosen for the state of Ain Defla, where a questionnaire was distributed to the employees of the institution to test the variables of the study and then processed it with the Spss program The study concluded that the institution has importance to the subject of knowledge management to improve its performance level.

Key words: knowledge, knowledge management, performance, performance improvement.

الصفحة	فهرس المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول :الأدبيات النظرية والتطبيقية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول:المفاهيم الأساسية لادارة المعرفة
08	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة
11-08	الفرع الأول : مفهوم المعرفة (خصائصها،أنواعها)
12-11	الفرع الثاني :العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
14-13	الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة، مبادئها
15	المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة
16-15	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
17-16	الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة
18-17	المطلب الثالث : تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
18	المبحث الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول:ماهية الأداء
19-18	الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة
20-19	الفرع الثاني: أنواع أداء المؤسسة
21-20	الفرع الثالث: مؤشرات أداء المؤسسة

22	المطلب الثاني: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
22	الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء
24-23	الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
24	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
26-24	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
27	المطلب الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: النشأة والتعريف
31	الفرع الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى
32-31	الفرع الثاني: تعريف مديرية التجارة لولاية عين الدفلى
32	المطلب الثاني: مصالح المديرية وهيكلها التنظيمي
33-32	الفرع الأول:مصالح مديرية التجارة لولاية عين الدفلى
34	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى
35	المطلب الثالث: مهام مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

36	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها
36	الفرع الأول: منهج الدراسة
36	الفرع الثاني: حدود الدراسة
37	المطلب الثاني: تقديم وعرض الاستبيان
45-37	المطلب الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
46	خلاصة الفصل
50-48	خاتمة
54-52	قائمة المراجع
62-56	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	30
2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	31
3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	32
4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	34
5	استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة	39-35
6	استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بالأداء في المؤسسة	45-41

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
09	الترتيب الهرمي للمعرفة	1
12	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	2
34	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى	3
30	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
31	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	5
33	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
34	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	7

مقدمة

توطئة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات وعدم الاستقرار في كل أو مجمل المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل كبير، ومع أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد، كما يعرف العالم اليوم تسارع رهيب وجملة من التغيرات والتحولات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوطات متزايدة من أجل تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة لمختلف العملاء فهي تعمل على خفض التكلفة من جهة وأيضا المحافظة على الجانب التنافسي من جهة أخرى بعدة استراتيجيات وميكانيزمات على سبيل المثال المنافسة بجودة ذات تقنية عالية ولايتأتى ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة، فقد أصبحت غالبية المؤسسات تنتهج وتفكر بصيغ جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة وهذه الخاصية سر ثمين لأنه لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل، والتركيز الكبير على أداء المؤسسة الفعال الذي من شأنه أن يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في ظل الرهانات والتحديات الحالية والمستقبلية.

وان من دواعي الاهتمام والتركيز الكبير للمعرفة في المؤسسة وكيفية إدارتها، عبر مختلف المراحل والحالات التي تمر بها، ولقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية خاصة منها الأصول المعرفية والاستثمار فيها، مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة.

يعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسة الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين المختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الالتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لذلك.

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المؤسسات كونها تؤثر في الأداء بأبعاد مختلفة كالعوامل الداخلية ورضا الزبائن كذلك النمو والتعلم.

ونظرا لأهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ارتأينا لوضع الإشكالية التالية:

ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

تدرج من ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المعرفة ؟ ماهي إدارة المعرفة ؟
- ماهو الأداء ؟ وماهو تحسين الأداء ؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء ؟
- هل تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة : للإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية :

- إدارة المعرفة هي مجموعة الخطوات الإدارية التي تهدف إلى تسيير المعارف داخل المنظمة.
- الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج والأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- يتأثر الأداء بانتهاجه عمليات إدارة المعرفة ايجابيا.

✓ أسباب اختيار موضوع البحث:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والأداء ، مما يجعل من إدارة المعرفة أسلوبا لمعالجة تحسين الأداء.
- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- الأهمية البالغة في الموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

- الرغبة في البحث والاطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

✓ أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف هذا الموضوع فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة ، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها ، واستراتيجياتها.
- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وتحسين الأداء.
- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
- التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة من خلال المؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى تقديم اقتراحات التي يمكن من شأنها أن تساعد على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في أدائها.

✓ أهمية الدراسة:

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها.
- إعطاء لمحة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة لما لها من دور فعال في مختلف النواحي.
- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- توظيف المعرفة من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

✓ حدود البحث:

حيث تمحورت جوانب الدراسة وفق المحددات التالية:

- الحدود المكانية: مديرية التجارة بولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: كانت فترة التريص ممتدة من 12 ديسمبر 2021 إلى غاية 03 مارس 2022.

✓ منهج البحث:

في هذا الموضوع سوف يتم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية فالمنهج الوصفي التحليلي تم الاعتماد عليه في الجانب النظري من اجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم تقديم استبانة كأداة لهذه الدراسة.

✓ صعوبة البحث:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل كثيرة عند إعداد هذا البحث أهمها:

- نقص في الكتب والمراجع على مستوى الكلية.
- صعوبة في تحليل المعلومات.
- شساعة موضوع إدارة المعرفة.
- صعوبة الحصول على المعلومات التي نخدم الموضوع في المؤسسة.

✓ هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين :

- الفصل الأول: قسم إلى ثلاث مباحث:
 - المبحث الأول : تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة.
 - المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للأداء.
 - المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني : قسم إلى ثلاث مباحث:
 - المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
 - المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية.
 - المبحث الثالث : عرض النتائج ومناقشتها .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعددت واختلفت الأفكار والمصطلحات بشأن إدارة المعرفة، رغم حداثة المصطلح إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم حرصت عليها مختلف الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات المعاصرة قد فتح أفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول عصر المعرفة والمعلوماتية حيث يعتبر هذا المنطلق عنصر الرهان والقوة. تأسيسا على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين، يتضمن المبحث الأول الخلفية النظرية لإدارة المعرفة، بينما يشتمل المبحث الثاني على أداء المؤسسة وذكر الدراسات السابقة وماتحويه الدراسة الحالية من أهمية وإضافات على الموضوع.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

إن الفروقات الكبيرة في أساليب العمل والتحول الكبير في كاريزما المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءا مهما في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى لمواكبة العصر الحديث بغية التمتع ببعض المزايا التي من شأنها أن تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يجب التطرق والتركيز على التوليفة الثلاثية التالية: المعلومات والبيانات، المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة، خصائصها وأنواعها

أولا: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور على المرحلتين التاليتين:

-البيانات: هي مجموعة من الحقائق والقياسات التي ليس لها قيمة إلا بعد معالجتها للتحويل إلى معلومات .

- المعلومات: تشكل المعلومات محورا هاما في التعريف الخاص بإدارة المعرفة ويقصد بها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

وهناك فرق بين المصطلحين ، حيث تمثل البيانات مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

لقد تعددت واختلفت التعارف المحددة لمفهوم المعرفة والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

*المعرفة هي: "مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".¹

*المعرفة هي: " المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة".²

¹ -محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص19 .

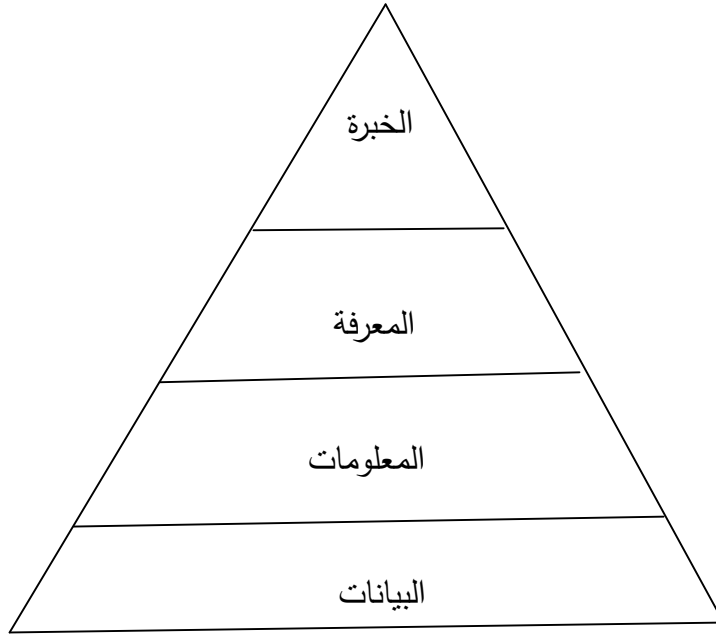
² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان الطبعة الثانية، ص11.

*المعرفة هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير ودراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن"¹.

* المعرفة حسب BRIAN هي : " قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من توظيفها لتحقيق أهدافها"².

وعلى ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة ، فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات، كما تناولنا مفهوم المعرفة وفق المنظور الهرمي والذي يرى في المعرفة على أنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات وتصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة.

الشكل رقم 01: الترتيب الهرمي للمعرفة.



المصدر: عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص24.

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص30.

² علاء فرحان طالب وأميرة الجينابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص55.

ثانيا: خصائص المعرفة

تتمثل أهم الخصائص فيما يلي:

1- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم ، وبعض المعارف تتقدم ويقبل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتتسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

3- إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد: هي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة بجهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثمة يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمة أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

4- إمكانية تخزين المعرفة: لقد كان في السابق تخزن المعرفة على الورق ولازلت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب بشكل أكبر على تخزين المعرفة واستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشيفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وترتكز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فان قواعد المعرفة هي المعرفة مخزنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني¹.

5- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة تتمثل أهمها في تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة.

6- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك².

¹- أ. د ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 1429هـ، ص 93.
²- حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص29.

توجد عدة أنواع للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى نوعين هما معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Tacit Knowledge) ، وفيما يلي توضيح لهذين النوعين :

1- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة (Leaky Knowledge) لسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وهناك من يرى أن المعرفة الصريحة هي المعرفة الرسمية، القياسية، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، التصميم والخرائط الصناعية... الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية الغير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المؤسسة¹.

الفرع الثاني:العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات،المعلومات والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تأخذ المعرفة من مصادرها الحقيقة،فقد أشار (sveiby,1997:24) إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا مافهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة، وانتقد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة، أما العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري والمعرفة.

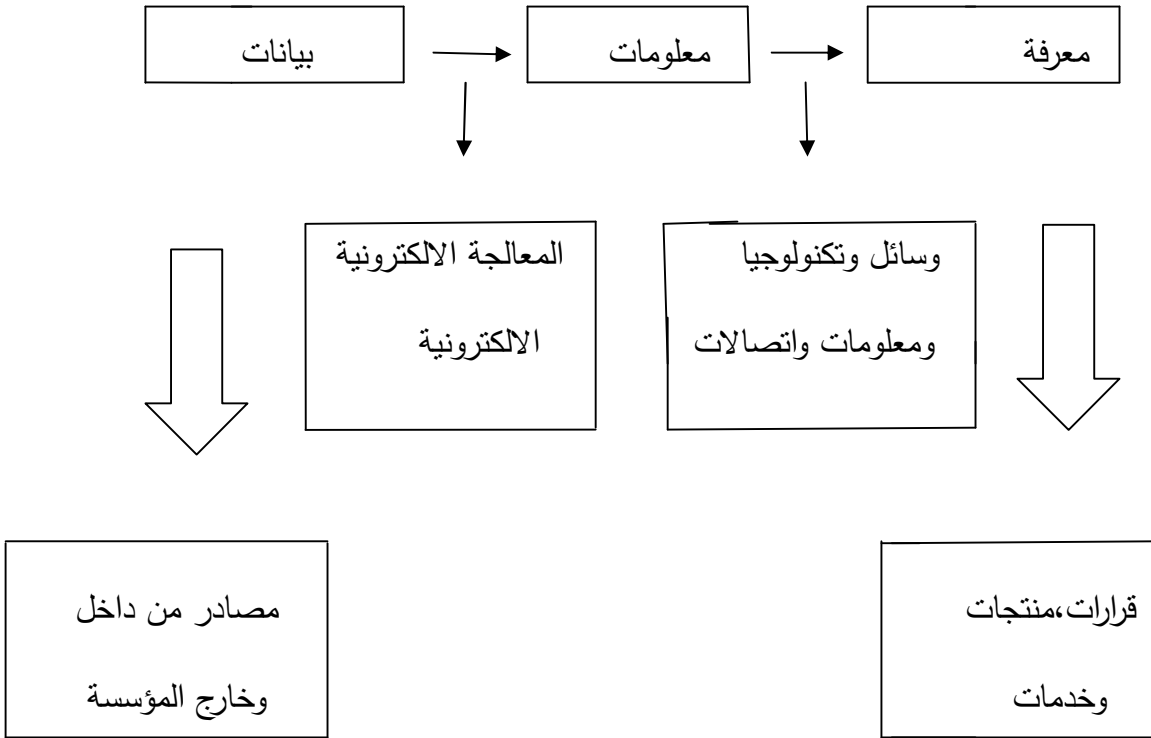
وأشار (Davenport & prusak1998:1)إلى أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات على الرغم من ارتباطها بهما، وعد (Daft,2001 :258) أن أهم اختلاف بينهما هو دور الإنسان في بناء المعرفة، وانطلق الباحثون

(sveib,1997 :42) و(spek & spij kervet,1997 :13) و (Davon port,1997 :9)

¹-أ. نذير بوسهولة،دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،العدد السابع،ص151.

وآخرون من فكرة موحدة وهي أن البيانات ماهي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجري تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ماهي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وبنظرتهم هذه يكون أغلب الباحثين قد عدوا البيانات المكتسبة من البيئة والتي هي مصدر للمعلومات وبدورها مصدر للمعرفة¹.

الشكل رقم 02:العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص37

¹-صلاح الدين الكبيسي ، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص26.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة منها:

إدارة المعرفة هي: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحدتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"¹.

-إدارة المعرفة هي:"العملية المنهجية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المؤسسة ، والتقاطها، ومشاركتها"².

- إدارة المعرفة هي: " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، واستخدامها ونشرها، والعمل على تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"³.

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوم شامل لها وهي أنها:"الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، ومشاركتها وتطبيقه"⁴.

¹ - سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات ، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مجلة الواحات للبحوث والدراسات،2010،ص46.

² - Duboi nang,Wilkerson tricia,Gestion des connoissances:un doucument d information pour le développement dune stratégie de gestion des connoissances en sonte publique,october 2008 p11 .

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره،ص48.

⁴ - نجم عبود نجم،نفس المرجع سبق ذكره،ص93.

- ادراة المعرفة مكلفة(ليست ذكية): المعرفة تمثل أصل من أصول المنظمة، وتتطلب الإدارة الفعالة أصول أخرى فالكثير من الأنشطة مرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال، كتعليم العاملين المشاركة واستخدام المعرفة.

-إدارة ذات صيغة سياسية عليا: المعرفة تعتبر قوة وممالا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى حيث لا بد حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة، كما تتحدد أيضا سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة .

-تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرين للمعرفة: وتتمثل في تخصيص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تتحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أن مديري المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أوأفعالهم معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر، ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

-إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما

ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق وتصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر،فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فان التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال.

-إدارة المعرفة عملية مستمرة ليست لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة التي ليست لها نهاية مثلها مثل الموارد البشرية ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية ، بسبب أن إدارة المعرفة ليس لها نهاية وأن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما¹.

¹ - محمود عبد العزيز رفاعي،محاضرات إدارة المعرفة:مدخل قياس رأس المال الفكري،كلية التجارة،جامعة عين شمس، 2016،ص28-32.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها موضوعا حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تساهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، كما أنها تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على أهمية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف¹.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية كتتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة والتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة توفر الفرصة للحصول على ميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها فتمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

¹ - السيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية ، الأساسيات وتطبيقات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص162.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى¹
- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث...الخ².

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

- إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف مايلي:
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - حفظ المعرفة و تخزينها في الأماكن المخصصة لها.
 - العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة وفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - تسهل عملية تقاسم المعرفة .

¹ - د. صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع سبق ذكره، ص 42-43.
² - أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

تساعد على بناء مايسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد¹.

المطلب الثالث:تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تهيئة هدفها الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة فان مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

-الإستراتيجية: لقد ظهرت عدة تعاريف لمفهوم الإستراتيجية، وسوف يقتصر بحثنا على تعرف واحد وهو أن الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيا لتحقيق الأهداف².

-الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية، وبصفة عامة فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل³.

-التكنولوجيا والمعلومات:تمتلك تقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المؤسسات،من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل:شبكة المعلومات،الشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح ومخازن البيانات،مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات.

-العمليات:توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، ويمكن تحديد العملية في إدارة المعرفة بنشاطات أهمها الإسهام في تطوير البرنامج الرسمية التي تبني المشاركة

1- صلاح الدين الكبيسي،نفس مرجع سبق ذكره،43-44.

2- محمد عواد الزيادات،نفس المرجع سبق ذكره،ص67-68.

3- همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001،ص153.

بالمعرفة، والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار، والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة، قياس النتائج، وقياس التقدم بتنفيذ البرنامج ، أو إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة، وتحقيق سرعة الاستجابة.

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لاتعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام¹.

المبحث الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يشغل موضوع الأداء العديد من المؤسسات منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ماتسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه برغم من العديد من المفاهيم إلا أنه يصعب تحديده، لذا من خلال هذا المبحث سنعالج مفهوم الأداء وكل مايرتبط به.

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول: مفهوم أداء المؤسسة

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

-الأداء هو:"العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة"².

- ويعرف أيضا أنه" النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها"³.

¹ - shanghong,T..knowledge management in libraries in the 21st century.In :66th IFLA council and General Conference.- Jerusalem:2000.(accessed 10-05-08)Available.at :http://www.ifla.org/IV /ifla66 /papers/057-110e.htm.

² - فليح حسن خلف ،اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص315.
³ - وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل، عمان، 2009، ص32.

-كما يعرف أيضا أنه" البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد،وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة"¹.

-كما يعرف الأداء بأنه" انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من درجة تحقيق إتمام وظيفتهم حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"².

-كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد أنه لايجوز الخلط بين السلوك وبين انجاز الأداء حيث أن السلوك هو "مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملونها بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج أو تفتيش"، أما الانجاز فهو"مايبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل،أي أنه مخرج أو نتائج كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما"،أما الأداء فهو" التفاعل بين السلوك والانجاز،أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس"³.

-الأداء"يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة نضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل"⁴.

الفرع الثاني: أنواع أداء المؤسسة

هناك عدة أنواع من الأداء حسب المعايير التالية:

أولاً:حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى مايلي:

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء المؤسسة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري،الأداء التقني،الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فان المؤسسة لايمكنها التحكم في الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء بنتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على

¹ - Aian fernadanie,les tableaux de bord des décisions,edition d'organisation,paris,2000,p28.

² - أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية،بيروت،2002،ص179.

³ - عبد الباري ابراهيم درة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،2003، ص15.

⁴ - ابراهيم عبد الحلیم عبادة،مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية،دار النفائس للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص160.

سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لاتتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى مايلي:

1- الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت في كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها الهامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية وهو مايعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين أهداف المنظمة².

الفرع الثالث: مؤشرات أداء المؤسسة

المؤشرات الأكثر قياس للأداء تتمثل فيما يلي:

1- الكفاءة: تعني القدرة على خفض الفائض من الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة بالجدولة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد المتاحة وتحسب من خلال العلاقة :

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات³.

2- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء مايجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة

¹ - عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص88.

² - مرجع سابق، ص90.

³ - أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص19.

والمربوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

الانجاز المتحقق/ الانجاز المحدد.

3- التنافسية: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها ، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من متطور الزبائن ضمن متطورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء، حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول وتحديد العلاقة النسبية وصولاً إلى نتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها "قدرة المؤسسة مقارنة لمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل".

4- الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءات ، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج، ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل أي أننا نسحب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على أنها " كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات" وعلى هذا النحو فان:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (المواد المستخدمة)¹.

¹- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسن أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 49-50.

المطلب الثاني: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة المتقدمة، وإنما بتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها بالإضافة إلى الدور الفعال لإدارة المعرفة لتحسين الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من المفاهيم الشاسعة على مستوى المؤسسات على اختلافها فكافة نشاطاتها منها:

- تحسين الأداء يعني: " قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين ، ثم تعديل العملية أو الاجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أوفرق العمل¹.

-يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في : الجودة والإنتاجية، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل².

-ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل(داخلي،خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء³.

1 - فهد مانع فهد الحيات، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص78.
2- براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص115.
3- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص117.

الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

1- دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية:

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

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية فيها .

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية¹.

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينهم².

2- دور إدارة المعرفة برضا العملاء:

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف عميلك) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه، والعميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.

3- دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو:

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل مايعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة لفريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

¹ -وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص98.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 245.

ونجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل مآلدبهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة، وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر الكثير من المعلومات نظرية كانت أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراكز البحث فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث، وسنحاول في هذا المطلب التعرض لأهم الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى: دراسة حيدر محمد حسن تحت عنوان استراتيجيات ادارة المعرفة، دراسة تحليلية في مؤسسة المعلومات،العراق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة بغداد، 2016.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المنتهجة لإدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تعزيز المكانة السوقية للمؤسسة في ظل المنافسة الكبيرة.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة بكل إستراتيجية ومختلف الأساليب المنتهجة تؤثر بشكل كبير على الحدائة والمواكبة في جميع الأطوار والمراحل التي تمر بها المؤسسة، كما أثبتت الدراسة الفرق بين المؤسسات التي تعتمد حقيقة على استراتيجيات فعلية في إدارة المعرفة عن غيرها، وخلصت بنتائج فعلية أن هناك أثر ملموس وفعلي لإدارة المعرفة ووجود تأثير متناهي في هذا النوع من المؤسسة المبنية أساسا على معرفة عميقة.

¹ - نجم عبود، نفس المرجع، ص323.

❖ الدراسة الثانية: دراسة نجية قموح وسمراء كحلات تحت عنوان تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة مذكرة ماجستير تخصص علوم اجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2008/ 2009.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في السياسات المنتهجة بمختلف المؤسسات الجزائرية لانتهاج أساليب جديدة في إدارة المعرفة وتحديد مدى تناسبها مع الإمكانيات المتوفرة من أجل التوصل إلى توصيات مناسبة لموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة:

وجود سياسات منتهجة توجي بتطوير إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الجزائرية بشكل عام. وجود علاقة توافقية مع متطلبات إدارة المعرفة بالرغم من جملة العراقيل التي تقف عائقا كبيرا وتحديا للتطوير الفعلي لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجزائرية.

❖ الدراسة الثالثة: دراسة بندر بن ظافر القرني بعنوان: واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

أهداف الدراسة:

التعرف على واقع إدارة المعرفة والتعرف على المتغيرات التنموية الإدارية.

نتائج الدراسة:

توصلوا إلى أن الباحثين لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الإدارية.

❖ الدراسة الرابعة: دراسة سوزان صالح دروزة ، بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن، 2008.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق).

نتائج الدراسة:

لقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، وخبزها وتوزيعها وتطبيقها، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

❖ الدراسة الخامسة: دراسة حسن بوزناق بعنوان إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2012.

أهداف الدراسة:

التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددهم (50)، وقد تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الاستبيان.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن مجمع صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة، وكذلك يركز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية.

المطلب الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد أدبيات نظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- التعرف على منهجيات دراسات سابقة، مما فتح المجال لنا في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة.
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة الفرضيات الحالية.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسات مما مكنا بالانطلاق في هذه الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث ، وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المؤسسي ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجرى استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، كما أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقديمها، وقد بدأ التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها.

وبصورة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة له دور كبير وملموس على أداء المؤسسة الاقتصادية فهي تساهم في النمو والتعلم والعمليات الداخلية وبرضا الزبائن من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

قبل التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة سنقدم من خلال المطلب الأول نبذة عن مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.

المطلب الأول: النشأة والتعريف

الفرع الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

قبل التطرق إلى التعريف بمديرية التجارة و النظام القانوني لها من خلال هذا التقرير نتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا و التي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 و سنة 1919 المتعلق بحماية البضائع و كذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

و بعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة و قمع الغش للمواد الفلاحية النباتية و الحيوانية و هذا طبقاً للأحكام و القوانين الصادرة سنة 1966 و المتضمنة للقانون الجبائي و القانون المتعلق بالعلامة التجارية ، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار و تكوينها و التصريح بها من قبل المنتجين و البائعين ، و كان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني و المستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته و كذا تماشياً و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لاسيما منها النفتح على العالم بتحرير السوق و رفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة وحرية أكبر للمبادرة للخواص بالاستيراد و التصدير و الإنتاج والتصنع.

و بعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة و صدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 02/89 المؤرخ في 07/02/1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، و كذا أمر 06/95 المؤرخ في 25/01/1995 المتضمن لقانون المنافسة و تعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية و تطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر .

الفرع الثاني: التعريف بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنياً و وظيفياً لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخارجية. أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر

2003 و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

التأسيس: كانت منطقة عين الدفلى قبل التقسيم الإداري للبلاد سنة 1984 تابعة لولاية الشلف و كانت آنذاك المديرية الولائية مسماة بمديرية الأسعار و النقل و بعد ترقية المنطقة إلى ولاية أصبحت مديرية التجارة مستقلة بذاتها إلى غاية 1987 ، أنشأ هيكل تنظيمي جديد أصبح معمول به و هو ما يعرف بقسم التنظيم الاقتصادي يضم مصلحتين و هما مصلحة التسويق و الأسعار و مصلحة التخطيط و التهيئة العمرانية فأصبحت المصلحة الأولى بموجب مرسوم 91/91 المؤرخ في 1991/04/06 المتضمن إنشاء مديرية تسمى مديرية المنافسة و الأسعار و التي تعمل على تنظيم السوق و مراقبة النشاطات التجارية.

المطلب الثاني: مصالح المديرية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: مصالح مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

النظام القانوني يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى 5 مصالح، كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب و هي منظمة كالآتي :

1- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي، تتضمن:

- مكتب مراقبة السوق و الإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية.

2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، تتضمن:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- مكتب التحقيقات المتخصصة.

3- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش، تتضمن:

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية و الخدمات.
- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية.
- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية.

4- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية، تتضمن:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل.

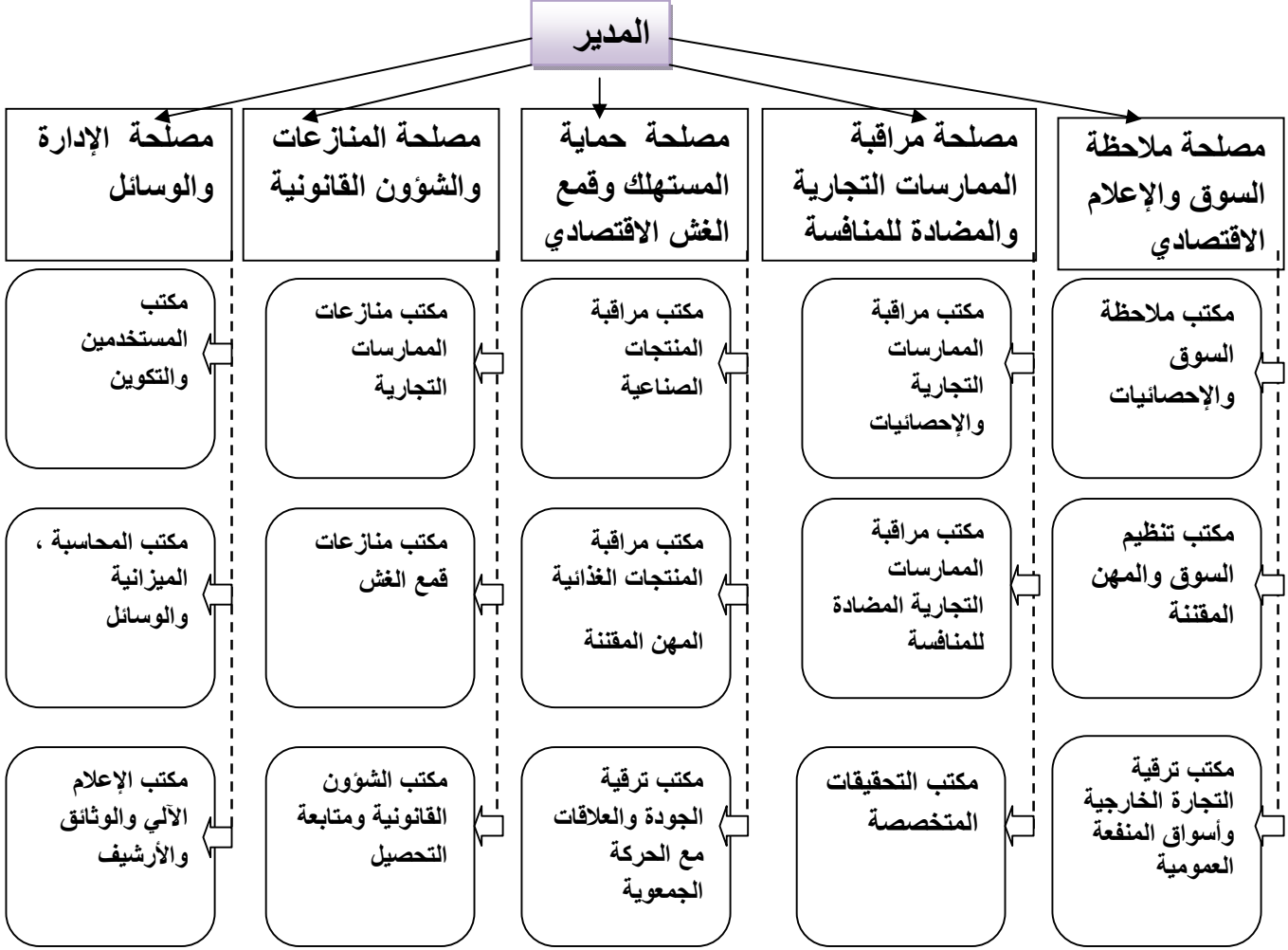
5- مصلحة الإدارة و الوسائل، تتضمن:

- مكتب المستخدمين و التكوين.
- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل.
- مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشيف¹.

¹- المرسوم التنفيذي -11/09* المؤرخ في 20/01/2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها و عملها .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى



المفتشيات الإقليمية للتجارة

المطلب الثالث: مهام مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كآتي :

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و الترتيب بين المتعاملين الاقتصاديين .
- المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء.
- وضع نظام إعلام حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الجماعات المحلية و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات و الطاقة الصحية.
- تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسيس و ترقية جودة السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك .
- المشاركة مع الهيآت المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات و أعمال صياغة المقاييس العامة و الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و الأمن المطبقة على المنتجات و الخدمات.
- اقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى و إعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الأرشفة وتسييره¹.

¹ - <http://www.dcwaindefla.dz>

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الوصف الإحصائي للأفراد عينة الدراسة وكذلك أداة الدراسة والأساليب الإحصائية ومدى صدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- مصدر أولي: قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (spss) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

- مصدر ثانوي: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب والمقالات والمجلات بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة، كما استعنا بشبكة الأنترنت والنسخ الإلكترونية.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرنا هذه الدراسة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021 / 2022.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.

المطلب الثاني: تقديم وعرض الاستبيان

يهدف محاولة الإجابة على بعض الإشكاليات، تمت الاستعانة باستمارة شملت محورين أساسين شمل ستة صفحات تتمثل فيما يلي:

البيانات الشخصية: متمثلة في نوع الجنس (ذكر، أنثى)، السن، (أقل من 20، من 20 إلى 30، 50 فما فوق)، المستوى التعليمي (ثانوي فأقل، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا، دبلوم التكوين المهني)، الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، ما بين 5 وأقل من 10 سنوات، ما بين 10 وأقل من 15 سنة، ما بين 15 وأقل من 20 سنة).

المحور الأول: متعلق بإدارة المعرفة (عملياتها) ، ويضم 17 عبارة تكون الإشارة إليها بالموافقة، والرفض، المحايدة، موزعة على أربعة عمليات هي توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: متعلق بالمحاور الأساسية لأداء المؤسسة، ويضم 15 عبارة، تكون الإشارة إليها بالموافقة ، الرفض، المحايدة ، موزعة على ثلاثة محاور هي العمليات الداخلية، رضا العملاء، النمو والتعلم.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

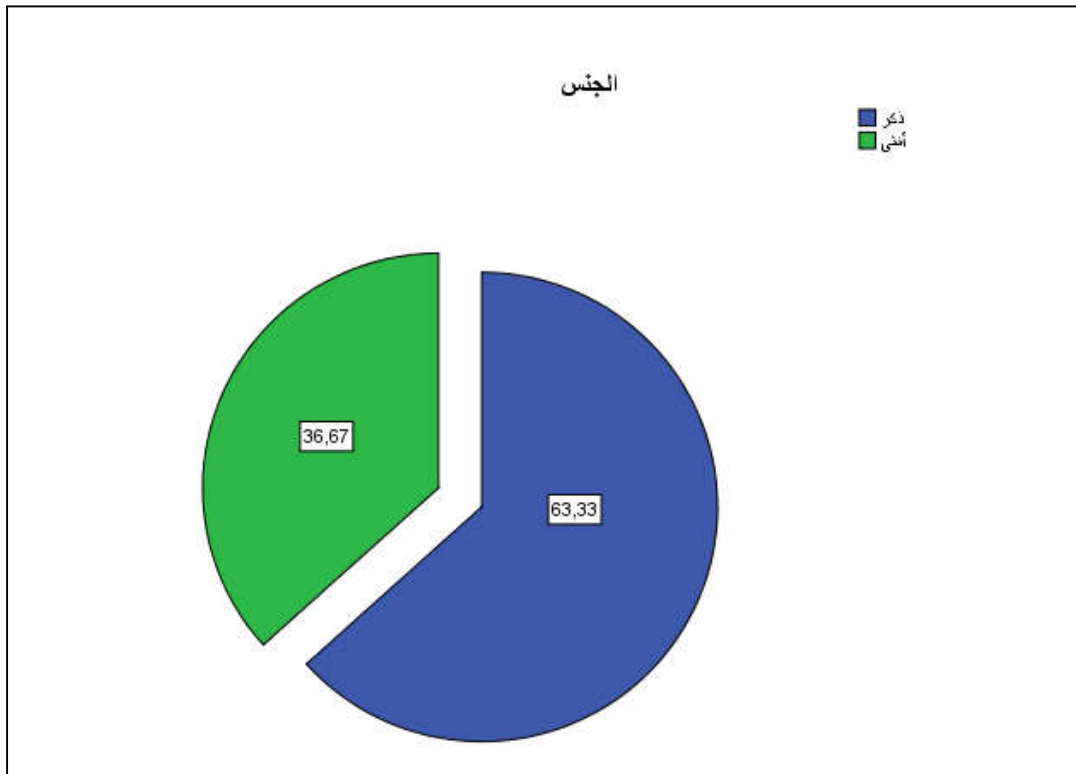
بعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة والبالغ عددهم 30 فرد من موظفي مديرية التجارة لولاية عين الدفلى، وتفضلهم بالإجابة، وسنقوم خلال هذا المبحث بتفريغ ومعالجة النتائج.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (تكرارات، نسب مئوية)

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	19	63,3
أنثى	11	36,7
المجموع	30	%100

الشكل رقم 04: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



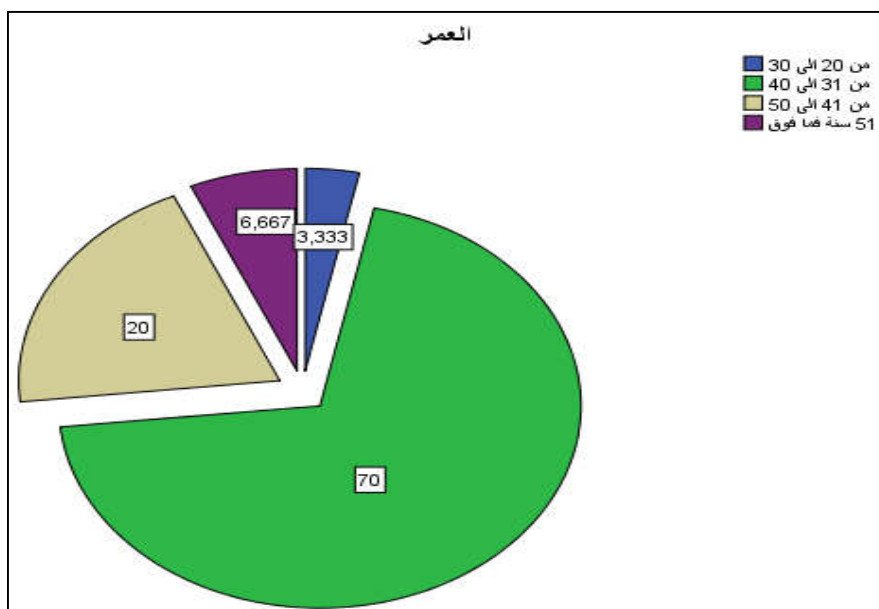
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفين الإناث، حيث تبلغ نسبة الذكور 63.3% في حين نسبة الإناث بلغت 36.7%.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (تكرارات، نسب مئوية)

العمر	التكرارات	النسب
من 20 إلى 30	1	3,3
من 31 إلى 40	21	70,0
من 41 إلى 50	6	20,0
51 سنة فما فوق	2	6,7
المجموع	30	%100

الشكل رقم 05: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



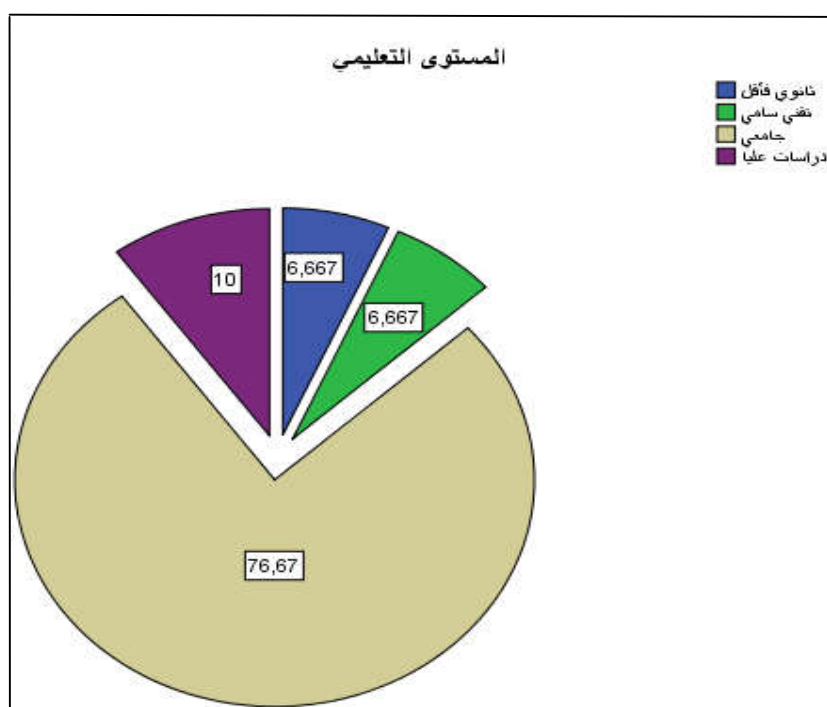
من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة يشكلون أعلى نسبة 70%، بينما تمثل نسبة 20% نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، بينما تمثل نسبة 6.7% نسبة الذين يفوق عمرهم 51 سنة، أما الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة فيمثلون الأقلية 3.3%، حيث تعتبر الغالبية فئة شباب بالطبع ذوي طاقات يعول عليهم مستقبلاً.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (تكرارات، نسب مئوية)

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
6,7	2	ثانوي فأقل
6,7	2	تقني سامي
76,7	23	جامعي
10,0	3	دراسات عليا
%100	30	المجموع

الشكل رقم 06: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



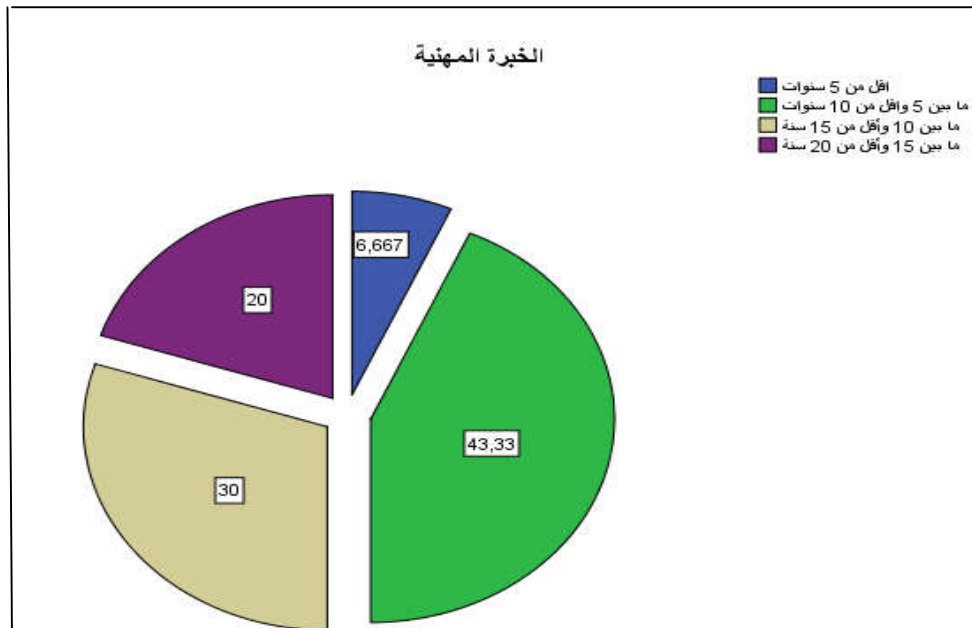
من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأعلى 76.7%، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي الدراسات العليا 10% أما بالنسبة لمستوى الثانوي وتقني سامي يمثلان نفس النسبة وهي 6.7%، وهذا سيخدم البحث من ناحية وجود أفراد بمستوى معرفي جيد، مما يساعد في ترسيخ مبادئ إدارة المعرفة والعمل بها، وسهولة تداولها بينهم.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية (تكرارات، نسب مئوية)

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
6,7	2	أقل من 5 سنوات
43,3	13	ما بين 5 وأقل من 10 سنوات
30,0	9	ما بين 10 وأقل من 15 سنة
20,0	6	ما بين 15 وأقل من 20 سنة
%100	30	المجموع

الشكل رقم 07: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ما بين 5 وأقل من 10 سنوات بلغت نسبة 43.3%، أما بالنسبة لفئة 10 وأقل من 15 سنة فبلغت النسبة 30%، وتليه فئة ذوي 15 وأقل من 20 سنة بنسبة 20%، أما بالنسبة للأفراد ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات فبلغت نسبتها 6.7%.

أولاً: تحليل وتفسير معطيات المحور الأول

يهدف معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة سنقوم بتحليل وتفسير معطيات المحور الأول من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 1
1,232	3,00	3,3	1	غير موافق بشدة	س1: تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم
		46,7	14	غير موافق	
		13,3	4	محايد	
		20,0	6	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
1,213	2,90	10,0	3	غير موافق بشدة	س2: تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركه
		36,7	11	غير موافق	
		16,7	5	محايد	
		26,7	8	موافق	
		10,0	3	موافق بشدة	
1,184	2,67	13,3	4	غير موافق بشدة	س3: تسعى المؤسسة إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في
		43,3	13	غير موافق	
		13,3	4	محايد	

		23,3	7	موافق	تحديد الضعف لديهم
		6,7	2	موافق بشدة	
1.209	2.85	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 2
0,828	3,07	0	0	غير موافق بشدة	س4: تعمل المؤسسة على خزن حلول المواقف السابقة في قواعد البيانات للرجوع إليها والاستفادة منها
		23,3	7	غير موافق	
		53,3	16	محايد	
		16,7	5	موافق	
		6,7	2	موافق بشدة	
0,915	3,30	3,3	1	غير موافق بشدة	س5: تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات
		10,0	3	غير موافق	
		50,0	15	محايد	
		26,7	8	موافق	
		10,0	3	موافق بشدة	
1,037	3,40	3,3	1	غير موافق بشدة	س6: تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها
		20,0	6	غير موافق	
		20,0	6	محايد	
		46,7	14	موافق	
		10,0	3	موافق بشدة	
0,847	3,80	0	0	غير موافق بشدة	س7: تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتبادل المعلومات بين
		10,0	3	غير موافق	

		16,7	5	محايد	مصالحها الداخلية والخارجية
		56,7	17	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
1,135	3,43	3,3	1	غير موافق بشدة	س8: تعمل المؤسسة على ترميز و تخزين المعلومات لتسهيل استخدامها
		26,7	8	غير موافق	
		6,7	2	محايد	
		50,0	15	موافق	س9: تحتوي إجراءات العمل القوانين والتعليمات على المعلومة الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة
		13,3	4	موافق بشدة	
		0	0	غير موافق بشدة	
0,898	3,57	10,0	3	غير موافق	س9: تحتوي إجراءات العمل القوانين والتعليمات على المعلومة الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة
		40,0	12	محايد	
		33,3	10	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
0.94	3.42	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 3
0,968	3,60	0	0	غير موافق بشدة	س10: تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل
		16,7	5	غير موافق	
		23,3	7	محايد	

		43,3	13	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
0,964	2,97	0	0	غير موافق بشدة	س11: يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات
		36,7	11	غير موافق	
		40,0	12	محايد	
		13,3	4	موافق	
		10,0	3	موافق بشدة	
1,020	2,83	3,3	1	غير موافق بشدة	س12: تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف
		43,3	13	غير موافق	
		26,7	8	محايد	
		20,0	6	موافق	
		6,7	2	موافق بشدة	
1,042	3,13	0	0	غير موافق بشدة	س13: تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها
		36,7	11	غير موافق	
		23,3	7	محايد	
		30,0	9	موافق	
		10,0	3	موافق بشدة	
0.99	3.13	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 3
1,037	3,60	3,3	1	غير موافق بشدة	س14: توفر المؤسسة متطلبات المعرفة المادية والبشرية مثل: الحاسوب
		16,7	5	غير موافق	

		10,0	3	محايد	والأجهزة المتطورة
		56,7	17	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
1,245	2,97	10,0	3	غير موافق بشدة	س15: تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها
		33,3	10	غير موافق	
		20,0	6	محايد	
		23,3	7	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
1,311	3,07	10,0	3	غير موافق بشدة	س16: تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان
		33,3	10	غير موافق	
		13,3	4	محايد	
		26,7	8	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
,861	3,50	0	0	غير موافق بشدة	س17: تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق الأهداف المتحصل عليها
		10,0	3	غير موافق	
		43,3	13	محايد	
		33,3	10	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
1.11	3.28	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

• بعد توليد المعرفة :

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن بعد توليد المعرفة قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2,85) والانحراف المعياري قدر ب(1,209) وهي قيمة أكثر من الواحد مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد تخزين المعرفة:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,42) والانحراف المعياري قدر ب(0,94) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن بعد التوزيع جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3,31) والانحراف المعياري (0,99) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة وبهذا فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد تطبيق المعرفة:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3,28) والانحراف المعياري (1,11) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها للواقع وبالتالي فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

وفي الأخير يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة تمارس بمستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني

بهدف معرفة تأثير تبني إدارة المعرفة في المؤسسة على تحسين الأداء سنقوم بتحليل وتفسير معطيات المحور الثاني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: استجابة أفراد العينة للعبارة المتعلقة بالأداء في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبارة	البعد 1
0,928	3,37	0	0	غير موافق بشدة	س1: تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لعملائها
		16,7	5	غير موافق	
		43,3	13	محايد	
		26,7	8	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0,900	3,13	0	0	غير موافق بشدة	س2: يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد
		20,0	6	غير موافق	
		60,0	18	محايد	
		6,7	2	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0,640	3,93	0	0	غير موافق بشدة	س3: تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة
		0	0	غير موافق	
		23,3	7	محايد	
		60,0	18	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	

0,907	3,27	3,3	1	غير موافق بشدة	س4: تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياتها
		6,7	2	غير موافق	
		63,3	19	محايد	
		13,3	4	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0.84	3.42	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 2
1,125	3,90	0	0	غير موافق بشدة	س5: يلقي موظفو المؤسسة استحسانا من عملائها عند التعامل معهم
		20,0	6	غير موافق	
		6,7	2	محايد	
		36,7	11	موافق	
		36,7	11	موافق بشدة	
0,817	3,57	0	0	غير موافق بشدة	س6: تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول عملائها
		6,7	2	غير موافق	
		43,3	13	محايد	
		36,7	11	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0,861	3,50	0	0	غير موافق بشدة	س7: تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلوا عن التعامل معها وللشكاوي المقدمة
		10,0	3	غير موافق	
		43,3	13	محايد	

		33,3	10	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0,968	3,40	3,3	1	غير موافق بشدة	س8: تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم
		6,7	2	غير موافق	
		53,3	16	محايد	
		20,0	6	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
0,834	3,83	0	0	غير موافق بشدة	س9: تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل
		6,7	2	غير موافق	
		23,3	7	محايد	
		50,0	15	موافق	
		20,0	6	موافق بشدة	
0.92	3.64	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	العبرة	البعد 3
1,450	2,97	23,3	7	غير موافق بشدة	س10: تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي
		20,0	6	غير موافق	
		6,7	2	محايد	
		36,7	11	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
1,462	3,00	23,3	7	غير موافق بشدة	س11: توفر المؤسسة مناخ تنظيمي

		16,7	5	غير موافق	ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم
		13,3	4	محايد	
		30,0	9	موافق	
		16,7	5	موافق بشدة	
1,125	3,10	0	0	غير موافق بشدة	س12: تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائها
		43,3	13	غير موافق	
		16,7	5	محايد	
		26,7	8	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
0,828	3,73	0	0	غير موافق بشدة	س13: تساهم سياسة التدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد
		10,0	3	غير موافق	
		20,0	6	محايد	
		56,7	17	موافق	
		13,3	4	موافق بشدة	
1,017	3,00	3,3	1	غير موافق بشدة	س14: تعمل المؤسسة على تعزيز

		33,3	10	غير موافق	تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات
		30,0	9	محايد	
		26,7	8	موافق	
		6,7	2	موافق بشدة	
0,907	3,73	1	1	غير موافق بشدة	س15: يجب على المؤسسة أن تستعين على نظام التدقيق المعلوماتي لتسيير إدارة الجودة الشاملة
		3	3	غير موافق	
		2	2	محايد	
		21	21	موافق	
		3	3	موافق بشدة	
1.13	3.25	معدل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري			

• العمليات الداخلية:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (42,3) والانحراف المعياري قدر ب(84,0) مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع .

• رضا العملاء:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (64,3) والانحراف المعياري قدر ب(92,0) مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع .

• النمو والتعلم:

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (25,3) والانحراف المعياري قدر ب(13,1) مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فان هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع وبدرجة قبول جيدة ككل .

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال الأساليب الإحصائية (النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) وتوصلنا إلى نتائج أكدت الدراسة أن مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد إدارة المعرفة.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر إدارة المعرفة أحد مقومات ودعائم العمل في المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم وتنشأ وتستمر خاصة في ظل الظروف الراهنة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل الثروة الحقيقية والأصل الذي لا ينفذ ، فتنامى دور التنافس حولها من قبل رواد المؤسسات العالمية، كما تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى للوصول إليها ، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ومحاولة إسقاط ذلك على مديرية التجارة لولاية عين الدفلى، ولقد سعينا من خلال الدراسة الاجابة عن الإشكالية المطروحة حيث تبرز هذه الدراسة حقيقة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

✓ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي :

أولاً:النتائج النظرية

تشمل مايلي:

- نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وتضمن المؤسسة الاستمرارية والنمو.
- يعتبر تقييم وتحسين الأداء أمراً ضرورياً والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف.
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع ، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

ثانياً:النتائج العملية

تحتوي على مجمل النتائج التي لخصت في الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

- أظهرت الدراسة أن للموظفين دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

- كل المهام التي يتم انجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة.
 - تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.
 - تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة المعرفة.
- ✓ اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها نسجل مايلي:

- تحقق الفرضية الأولى من واقع الدراسة النظرية ونتائج المحور الأول للاستبيان والمتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى، وهي أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات الإدارية التي تهدف إلى تسيير المعارف داخل المنظمة.
 - تحقق الفرضية الثانية بناء على نتائج المحور الثاني للاستبيان والمتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة على الأداء وعلى ما تم طرحه في الفصل الأول النظري المتعلق بالأداء وهو قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج والأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
 - تحقق الفرضية الثالثة وذلك بناء على نتائج المحور الثاني من الاستبيان ، يتأثر الأداء المالي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى بانتهاجه لعمليات إدارة المعرفة إيجاباً.
- وعليه فالفرضية العامة للدراسة محققة حيث أن لإدارة المعرفة دور مهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

✓ التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة تم الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة .
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار .
- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتمميتها ، وتشجيع كل العمال على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين الموظفين والمؤسسة لتبادل الأفكار والمعارف.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

✓ أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وكذلك موضوع الأداء والعلاقة بينهما، فقد ارتأينا تحديد مجالات وأفاق، قد تكون مناسبة لدراسات مستقبلية وهي كالآتي :
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
 - مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
 - أثر إستراتيجية إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.
 - العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية:

✓ الكتب:

- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- أ.د ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 1429هـ.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- أحمد شاكر العسكري ، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- السيد محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية ، الأساسيات وتطبيقات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011 .
- حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- صلاح الدين الكبيسي ، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
- علاء فرحان طالب وأميرة الجينابي، إدارة المعرفة " إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمود عبد العزيز رفاعي، محاضرات إدارة المعرفة: مدخل قياس رأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2016.
- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة الثانية.
- همشري، عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2001.

قائمة المراجع

- وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، داروائل، عمان، 2009.
- وصفي الكساسبية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- ✓ الأطروحات والمذكرات:
أ. الأطروحات:
 - بندر بن ظافر القرني، واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، م مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
 - حيدر محمد حسن ، استراتيجيات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في مؤسسة المعلومات، العراق، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة بغداد، 2016.
 - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- ب. المذكرات:
 - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
 - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008.
 - نجية قموح وسمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم اجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009/2008.
- المجلات والدوريات:
 - نذير بوسهوية، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد السابع.
 - سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات ، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 2010.
 - عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

- المرسوم التنفيذي 09/11 المؤرخ في 20/01/2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها .

✓ المراجع الأجنبية:

- Aian fernadanie,les tableaux de bord des décisions,edition d'organisation , paris,2000.
- Duboinang,Wilkerson tricia,**Gestion des connaissances:un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances en soute publique**,october 2008 .

✓ مراجع الأنترنت:

- shanghong,T..knowledge management in libraries in the 21st century.In :66th IFLA council and General Conference.- Jerusalem:2000.(accessed 10-05-08)Available.at :<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>.
- <http://www.dcwaindefla.dz>.

الملاحق

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة
استبيان حول موضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أخي الموظف، أختي الموظفة

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية و قد اخترنا (مديرية التجارة) لولاية عين الدفلى كمثل لدراستنا.

لذا نرجو منكم التعاون معنا و مساعدتنا في إتمام هذا البحث و ذلك بالإجابة الواضحة و الصادقة على الأسئلة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بانجاز دراسة قيمة.
و نحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط لا غير، وليس لأغراض أخرى.
_ تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير _

إشراف الدكتور:

مدادي عبد القادر

إعداد الطالبتين:

قداري مريم

بوعبد الله ليندة

الموسم الجامعي: 2022/2021

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 20 من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 فما فوق

5-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني سامي جامعي دراسات عليا

دبلوم التكوين المهني

6-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات بين 5 وأقل من 10 سنوات

ما بين 10 وأقل من 15 سنة ما بين 15 وأقل من 20 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة.						
أولاً: توليد المعرفة.						
					تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم.	1
					تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركه.	2
					تسعى المؤسسة إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.	3
ثانياً: تخزين المعرفة.						
					تعمل المؤسسة على خزن حلول الموافق السابقة في قواعد بيانات للرجوع إليها والاستفادة منه.	4
					تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.	5
					تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها.	6

الملاحق

					7	تمتلك المؤسسة تقنيان وأنظمة معلوماتية لتبادل المعلومات بين مصالحتها الداخلية وخارجية.
					8	تعمل المؤسسة على ترميز و تخزين المعلومات لتسهيل استخدامها.
					9	تحتوي إجراءات العمل، القوانين، والتعليمات على المعلومات الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة.
ثالثا: توزيع المعرفة.						
					10	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل.
					11	يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات.
					12	تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف.
					13	تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها.
رابعا: تطبيق المعرفة.						
					14	توفر المؤسسة متطلبات المعرفة المادية والبشرية مثل: الحاسوب والأجهزة المتطورة... الخ
					15	تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها.
					16	تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.

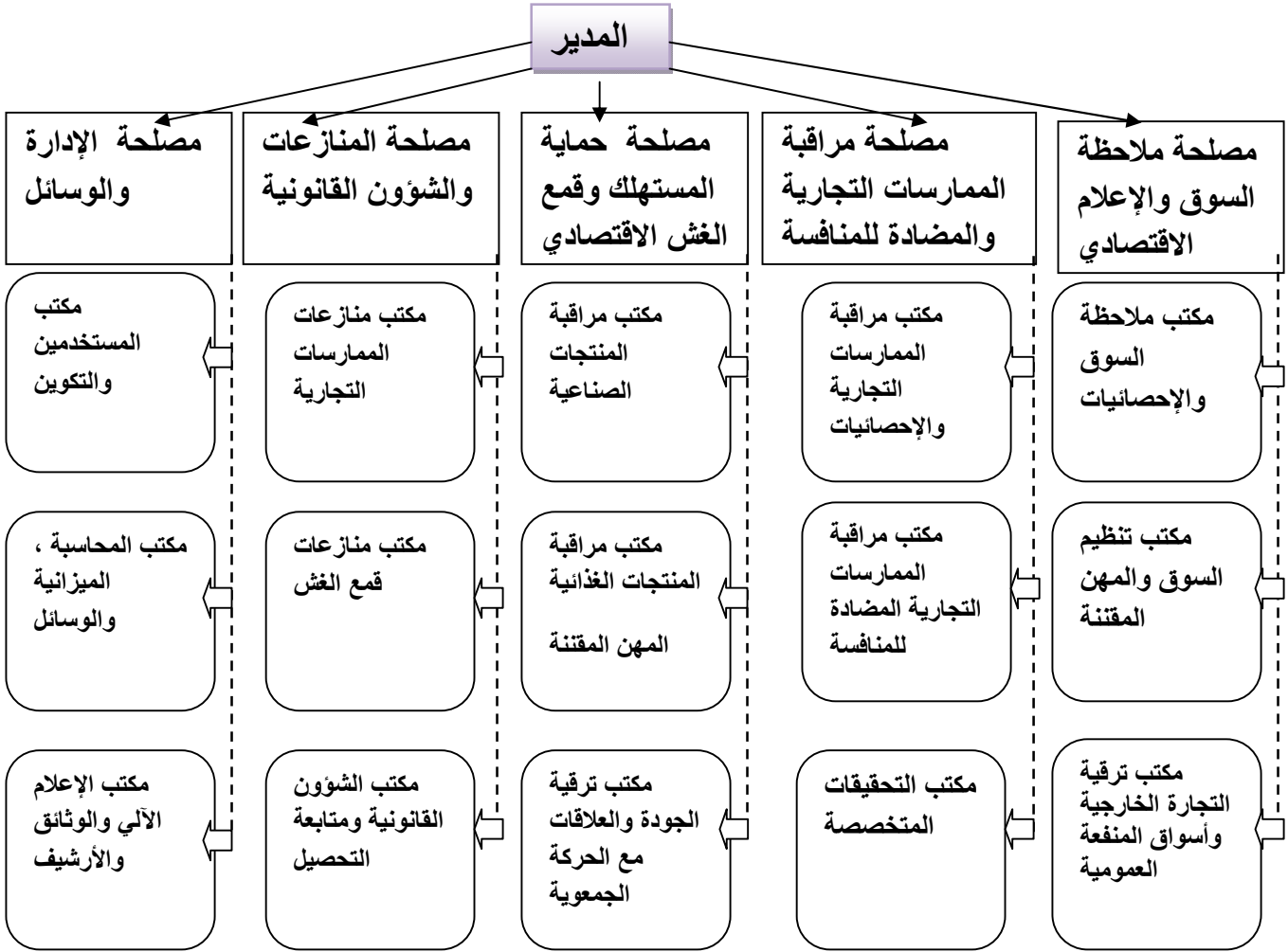
الملاحق

					17	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق الأهداف المتحصل عليها.
المحور الثاني: المحاور الأساسية لأداء المؤسسة.						
أولاً: العمليات الداخلية.						
					1	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لعملائها.
					2	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
					3	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					4	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياتها.
ثانياً : رضا العملاء.						
					5	يلقى موظفو المؤسسة استحساناً من عملائها عند التعامل معهم.
					6	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول عملائها.
					7	تولي المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها وللشكاوي المقدمة.
					8	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم.
					9	تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل.
ثالثاً : النمو والتعلم.						

الملاحق

					10	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
					11	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.
					12	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائها.
					13	تساهم سياسة التدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد.
					14	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.
					15	يجب على المؤسسة أن تستعين على نظام التدقيق المعلوماتي لتسيير ادارة الجودة الشاملة.

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى



المفتشيات الإقليمية للتجارة