

## دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة

أ.العربي عمران

أ.د: قطاف ليلي

جامعة سطيف-1 الجزائر -

[etamranelarbi@gmail.com](mailto:etamranelarbi@gmail.com)

[drililasetif@yahoo.fr](mailto:drililasetif@yahoo.fr)

### الملخص:

إن البيئة التنافسية المتسارعة وظهور ما يسمى بشورة المعلومات والاتصالات، دفعت بالمؤسسة إلى تغيير نظرتها من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في رأس المال، الأرض والعمل إلى عوامل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة كمورد استراتيجي، وإمكانية إدارتها، اكتسابها، تخزينها وتحويلها إلى تطبيقات من أجل تحسين الأداء المستدام والرفع من مستواه؛ والذي – إضافة إلى النتائج المالية- فإنه يراعي مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية.

ومن هذا المنطلق فقد تعرضت هذه الدراسة إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وتم اختيار مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء المستدام؛ مما سمح بالخروج باستنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة محل الدراسة، وكل المؤسسات المماثلة.

### الكلمات الدالة:

المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء المستدام، مؤسسة SOMIPHOS.

### Abstract:

High competitive business environment, and especially the nowadays revolution of information and communication push the companies to change its strategies. They moved from the traditional resources of production-capital, land and labor to the knowledge as a strategic resource. Today organizations are trying to find out the possibility of managing this knowledge, how can they get it? Store and protect it? And the most important think is how to apply it to improve their performance and access a high sustainable level; this huge target; the sustainable performance have a lot of advantages which are unless the good financial results, taking into account the workers benefits, social responsibility, natural environment, as well as the future generations.

That's why this research is analyzing the role of knowledge management in increasing the sustainable performance of an economic organization; and as a case study it's chosen SOMIPHOS Company –Tebessa, Algeria. This study confirms a strong correlation between knowledge management and improving sustainable performance. At the end this research finds out some conclusions and recommendations which are very important and applicable for contributing the effectiveness/efficiency to improve the sustainable performance of this company and all similar institutions.

**Key words:** knowledge, knowledge management, sustainable performance

### مقدمة

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات ، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي – القرن الرقمي – إذ 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 وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليست كل المعلومات تمثل معرفة، وليست كل المعارف ذات قيمة؛ مما يفرض على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية الاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء. في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

### 1. الاطار المنهجي للدراسة

#### أولاً- إشكالية الدراسة

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة و في قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة على

وجه الخصوص؟

## ثانيا . فرضيات الدراسة

إستنادًا إلى إشكالية الدراسة؛ تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث، التي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة المعرفة والأداء المستدام في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

وينجم عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الأولى: تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

الفرضية الثانية: تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء البيئي في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

الفرضية الثالثة: تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

## ثالثا . أهمية البحث

تأتي أهمية الدراسة في كون موضوع إدارة المعرفة تتزايد أهميته يوما بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد، والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية وأرأسمال، بل هي بالدرجة الأولى التي تمتلك أصول معرفية والتي تسيطر على صناعة المعرفة.

ومع انفتاح الاقتصاد العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المنظمات على المستوى الوطني والدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون فعالة لأجل أن تكون المؤسسة الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات التي يواجهها العالم

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن واقع إدارة المعرفة في أحد المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة، وتقديم اقتراحات يمكن أن تستفيد منها وحتى المؤسسات الأخرى؛ بما يحسن من أدائها الشامل، ويساعدها على تحقيق أهدافها.

## رابعا . أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هدف علمي وآخر عملي، على النحو التالي:

1- على المستوى العلمي: تهدف إلى إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى الاقتصاد وعلى مستوى المنظمة، والتعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة على وجه الخصوص، باعتبارها أسلوب إداري جديد لم يلق بعد الأهمية التي يستحقها، وبيان استراتيجياته ودعائمه التي يقوم عليها.

2- على المستوى العملي: تهدف الدراسة إلى لفت نظر الميسرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع مستوى الأداء المستدام لمؤسساتهم واكتساب المزايا التنافسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية المتسارعة حتى تستطيع الاستمرار والصمود أمام منافسيها، كما تهدف الدراسة إلى تبيان حال إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وعلى الأخص المؤسسة الجزائرية المختارة كمحل للدراسة.

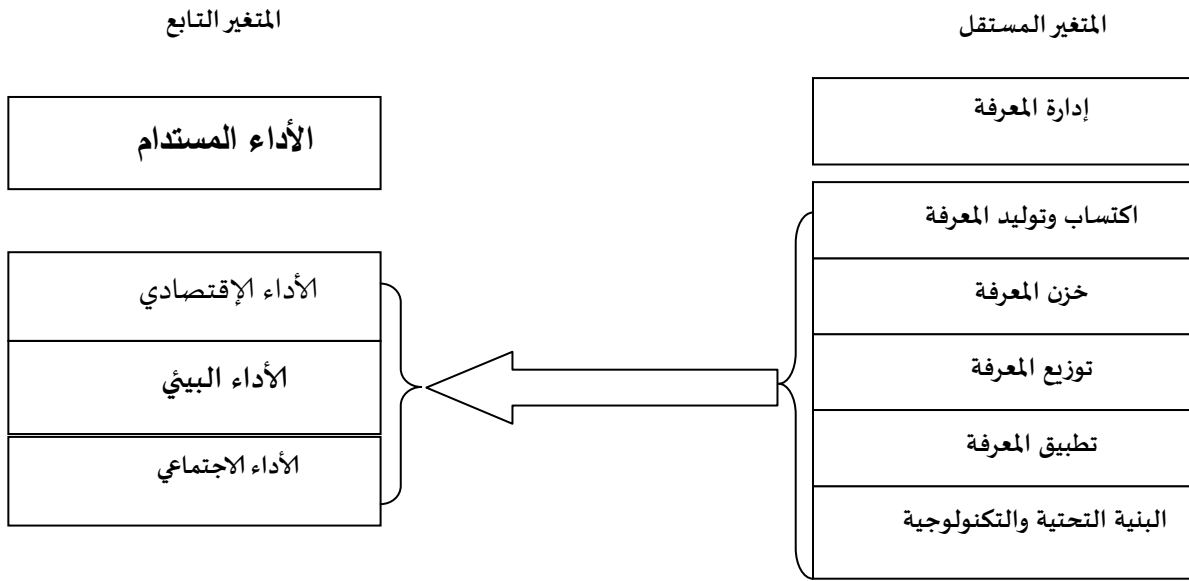
خامسا . المنهج المتبع في البحث

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المناهج التالية:

. المنهج الوصفي التحليلي؛ في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال. . منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي؛ وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والأداء المستدام في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة، وتم ذلك من خلال الإستبانة، المقابلة، الملاحظة، والإستبانة بالمقابلة.

## سادسا . نموذج الدراسة

الشكل الموالي يوضح النموذج النظري للدراسة الذي يحدد طبيعة كل متغير من متغيراتها



## II. الإطار النظري للدراسة

### أولاً. مفهوم المعرفة

تأخذ المعرفة مسميات مختلفة وعديدة فقد سميت رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس مال العلاقات وما إلى ذلك من المسميات<sup>1</sup>، ويمكن تعريفها كما يأتي:  
عرفها "Drucker" بأنها: القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

كما يمكن تعريفها كما يلي:<sup>2</sup>

- المعرفة هي تصنع القوة، توفر المال، تخلق المواد الخام، وتفتح الأسواق؛
  - تشكل المعرفة اقتصاداً جديداً في كافة المجالات، وسوف تكون دائمة التطور والارتقاء؛
  - وهي مفتاح النمو الاقتصادي وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية وفتح الأسواق.
  - المعرفة كيان متكامل شديد الوضوح وتمثل مجمل المهارات والقدرات التي يستعملها الأفراد في حل المشاكل التي تواجههم.
- كما أن المعرفة أكثر الأمور أهمية وحيوية للمشروعات والشركات، بل ولكفاءة البشر كونها ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظمات التفاعلية، التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل مستمر للمشروعات، والشركات، ومن ثم فإن هذه المؤسسات هي تشكل طبيعة ومحتوى المضمون المعرفة وتجعل منها الأساس الذي يعتمد عليه أي متخذ قرار سواء كانت في مدخلاتها أو نظام تشغيلها أو في مخرجاتها، ومن ثم فإن جودة المنظمة وسلامة عملها يصبح في غاية الأهمية وعلى جانب كبير من الخطورة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لانتهاز الفرص واستغلال الموقف والحصول على ما يرغب فيه وبشكل فوري وسريع.<sup>3</sup>

### ثانياً. مفهوم إدارة المعرفة

يمكن التأكيد على أنه ليس هناك تعريفاً واحداً متفقاً عليه بين المختصين لإدارة المعرفة، بل أن كثرة التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة أوجدت نوع من عدم الاتفاق غير المقصود جراء التباين الكبير بينها. ومن أجل تجنب مثل هذه الحالة فإنه سيتم فيما يأتي محاولة ذكر ثلاث تعريفات لإدارة المعرفة تكون شاملة لمجموعة التعريفات كلها في هذا المجال:

1. "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح." هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.<sup>4</sup>
2. "إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"<sup>5</sup>. إن هذا التعريف هو أقرب إلى عملية التحسين أو إلى أسلوب Adison

الذي اعتبر بطلا ابتكاريا (455 براءة اختراع في 6 سنوات) حيث كانت ابتكاراته تعج باستخدام الأفكار ، المواد، والأشياء القديمة بطرق جديدة.

3. لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما هو لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائها بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فإن "إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها"<sup>6</sup>.

هذا التعريف يميل بشكل كبير إلى المفهوم الذي يدعو إليه I.Nonaka فيما أسماه حلزونية المعرفة في 1991، ونموذج العمليات الأربعة: التنشئة، التخرج، الترابط، التدوير.<sup>7</sup>

وهذا التعريف يمكن التعويل عليه ليس في استخدام المعرفة بفاعلية وحسب، وإنما أيضا وبالدرجة الأولى والأهم في التأكيد على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة. ولأن إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فإن هذا قد يشير لمدى البعض على الأقل إلى أن إدارة المعرفة ليست أكثر من إدارة أفراد.

وأخيرا فإن هذه التعريفات التي تم عرضها يمكن أن تغطي الفئة الأوسع لتعريفات إدارة المعرفة التي تظهر في المصادر الكثيرة التي تتناول الموضوع. وكذلك لا بد أن تغطي إدارة المعرفة هذه الأبعاد كلها بالمعنى الذي يحقق التكامل بين الأفراد وهم قلب الإنشاء المتجدد للمعرفة والتعلم والتقاسم في علاقاتهم المباشرة، وبين تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها وتحقيق رافعها عن طريق شبكات الأعمال.

ثالثا. عمليات ادارة المعرفة

### 1. تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.<sup>8</sup>

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

### 2. توليد المعرفة

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.<sup>9</sup>

### 3. خزن المعرفة

باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.<sup>10</sup>

### 4. توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار، الخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:<sup>11</sup>

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت)؛
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛

- وكلاء المعرفة؛
  - مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
  - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛
  - الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.
- ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوارات تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

## 5. تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:<sup>12</sup>

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
  - مبادرات العمل؛
  - مقترحات الخبير الداخلي؛
  - اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة؛
  - التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.
- ثالثاً: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المستدام

### 1. مفهوم الاداء المستدام

يرى (Paul Pinto) أن الأداء المستدام يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير فإن الأداء المستدام يرتكز على أربع أعمدة أساسية:<sup>13</sup>

- أ. القيم من أجل القدرة على البقاء؛
- ب. السوق بغرض التنافسية؛
- ج. الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛
- د. التخصص في المهنة من أجل تحقيق المردودية.

وبالتالي فإن الأداء المستدام هو عبارة عن نتيجة غير عادية وباهرة، خارج عن ما يحققه الجميع، أحسن وأفضل، والذي يمكن أن يتعدى الأهداف المسطرة.

أما (M.Y. Lebas) فيعرف الأداء المستدام بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". ويشير أيضاً إلى أنه يمكن القول أن المنظمة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسويتها.<sup>14</sup>

كما يعرف الأداء المستدام على أنه "تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية". ويعني الأداء المستدام أيضاً "الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية حتى يكون مستديماً".<sup>15</sup>

### 2. أبعاد الأداء المستدام

حسب كثير من الباحثين، فإن الأداء المستدام هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء:

- أ. البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
  - ب. البعد الاجتماعي: والذي يرتكز على قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة.
  - ج. البعد البيئي: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها.
- ومن التعاريف المذكور أعلاه يتبين أن الأداء المستدام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح.<sup>16</sup>

### 3. إدارة المعرفة والرفع من مستوى الأداء المستدام:

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات وبالتالي الجانب الاجتماعي من جوانب الاداء الشامل والمستدام، وكذا المنتجات ممثلة للجانب الاقتصادي والبيئي بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة.

#### أ- إدارة المعرفة وتحسين تعلم العاملين والعمليات:

تسهم إدارة المعرفة في تحسين كفاءة العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛ بحيث يمكن من خلالها توصيل عملية التعلم (learning) للعاملين داخل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة بالنمو باطراد. كما تسهم إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضاهم وتساهم في بناء قدراتهم في مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم أثناء أداءهم لمهامهم داخل المنظمة<sup>17</sup>.

#### ب- إدارة المعرفة وتحسين العمليات داخل المنظمة

تعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة مثل:<sup>18</sup>

- عمليات الإنتاج؛
  - عمليات التسويق؛
  - عمليات المحاسبة؛
  - عمليات الهندسة والعلاقات العامة.
- وينعكس أثر إدارة المعرفة على العمليات من خلال أبعاد رئيسية وهي:<sup>19</sup>
- الاستعداد للعمل: تمثيل العمليات المناسبة واتخاذ أحسن القرارات
  - الفعالية: وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة.
  - الكفاءة: وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
  - الابتكار: ويعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.
- تساعد إدارة المعرفة على تحسين هذه المعايير في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. إدارة المعرفة وتحسين المنتج والأداء المنظمي

#### ج- إدارة المعرفة وتحسين المنتج والأداء المنظمي

##### ج-1- إدارة المعرفة وتحسين المنتج

تسهم أيضا إدارة المعرفة في تحسين المنتجات والمخرجات المخلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما:

المنتجات ذات القيمة المضافة value-added products، والمنتجات المستندة على المعرفة Knowledge-based products.

##### ج-2- إدارة المعرفة وتحسين الأداء المنظمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضاً على الأداء المنظمي للمنظمة، وتظهر هذه الآثار في اتجاهين هما<sup>20</sup>:

- ج-1-2- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما تظهر أيضاً، عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.
- ج-2-2- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف.

#### III- الجانب التطبيقي للدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي تتوفر فيه محاور الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المستدام، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بولاية تبسة لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وكذا لاختبار الفرضيات انطلاقا من كيفية تحديد اداة الدراسة إلى غاية التطرق للشروط الاساسية لتطبيق كل اختبار احصائي.

#### أولاً: واقع مجتمع الدراسة

بعدها حصرتنا مجتمع دراستنا بمؤسسة "SOMIPHOS" للفوسفات، والتي لها عدة فروع وهذا ما يعكس حجم اليد العاملة الهائلة، من عمال دائمين ومتعاقدين، وذلك من خلال استخدام أسلوب المعاينة الطبقيّة قصد تحديد مكونات مجتمع الدراسة، ثم استخدام أسلوب

المعانة العشوائية داخل كل فرع أو وحدة، ولأنه كان علينا الحصول على عينة إنتقلنا إلى مقر المؤسسة لمعرفة حجم اليد العاملة والتعرف على مختلف المصالح والوحدات، وبالفعل تم الحصول على وثيقة تبين وجود ما يقارب 146 إطار من بينهم متعاقدون وآخرون دائمون.

#### ثانيا: تحديد أداة ومتغيرات الدراسة

لقد تم استخدام تقنية الاستبانة من أجل جمع البيانات وتتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. والقسم الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء المستدام كمتغير تابع.

**الجزء الأول:** إدارة المعرفة ترجم إلى خمسة محاور وهي: اكتساب وتوليد المعرفة ويتم قياسه من خلال 5 عبارات، خزن المعرفة يتم قياسها من خلال 4 عبارات، توزيع المعرفة ويتم قياسها من خلال 4 عبارات، تطبيق المعرفة ويتم قياسها خلال 4 عبارات، بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ويتم قياسها من خلال 4 عبارات.

**الجزء الثاني:** أبعاد الأداء المستدام ترجم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة محاور وهي: الأداء الاقتصادي وتم قياسه من خلال 5 عبارات، الأداء البيئي الذي تم قياسه من خلال 3 عبارات، الأداء الاجتماعي اشتمل على 3 عبارات. وبذلك بلغ عدد العبارات جميعا 31 عبارة. وتجدر الإشارة إلى الاختصار المتعمد في عدد العبارات حتى يتمكن الموظف من اتمام الاجابة على كل الاسئلة إضافة إلى أن أغلب العبارات هي عبارات مركبة يمكن تجزئتها إلى عدة أسئلة جزئية.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كمايلي:

#### الجدول رقم (01) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

ثم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث تبين مايلي:

ثالثا: اختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "إدارة المعرفة"

مقياس هو 0.98 أي 98% وهي نسبة عالية جداً، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول (02): اختبار الثبات لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	0.985	ألفا كرونباخ
عدد المفردات	20	

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج SPSS

رابعا: اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "الأداء المستدام"

مقياس الثبات للمتغير التابع هو 0.875 أي 87.5% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول (03): اختبار الثبات للأداء المستدام

الأداء المستدام	0.875	ألفا كرونباخ
عدد المفردات	11	

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج SPSS

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها تم فحص البيانات، وتبويبها، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

1. الثبات: باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (إدارة المعرفة وكذا الأداء المستدام)، وبذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.
  2. المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وكذا لأجل اتخاذ القرار بشأن مستوى عمليات إدارة المعرفة والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة.
  3. الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى وجود فروق بين أفراد الدراسة لكل من مستوى عمليات إدارة المعرفة وكذا الأداء المستدام.
  4. معامل الارتباط برسن: من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثمة تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة.
  5. خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
- أولا: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي

الجدول(04): العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي.

إدارة المعرفة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
اكتساب وتوليد المعرفة	0.57	0.05	0.00	دال
تخزين المعرفة	0.68		0.00	دال
توزيع المعرفة	0.55		0.00	دال
تطبيق المعرفة	0.56		0.00	دال
البنية التحتية والتكنولوجيا	0.54		0.00	دال
المجموع	0.64		0.00	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول (04) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي في مجمله قوي فيقدر بـ (0.64) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,00). أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي، فهي قوية مع جميع المحاور، فتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وبين تخزين المعرفة بـ (0.68)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وبين توليد (0.57)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وتطبيق المعرفة بـ (0.56)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وبين توزيع المعرفة بـ (0.55)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وبين البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة بـ (0.54) وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,00). وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع وتطبيق المعرفة، وتوفرت لها بنية تحية وتكنولوجية جيدة مساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت على مقدرة عالية على تحسين أدائها الاقتصادي. ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثانيا: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البيئي

الجدول(05): العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البيئي.

إدارة المعرفة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
اكتساب وتوليد المعرفة	0.46	0.05	0,00	دال
تخزين المعرفة	0.41		0,01	دال
توزيع المعرفة	0.40		0,02	دال
تطبيق المعرفة	0.43		0,01	دال
البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة	0.37		0,03	دال
المجموع	0.46		0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



ونلاحظ من خلال الجدول (05) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في مجمله ضعيف فيقدر بـ(0.46) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

أما الارتباط بين الأداء البيئي وإدارة المعرفة حسب محاورها، فهو ضعيف مع كل المحاور، فتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء البيئي واكتساب وتوليد المعرفة (0.46)، ومع تطبيق المعرفة (0.43)، و(0.41) و(0.40) لكل من التخزين والتوزيع، ومع البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة (0.37)، وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,00).

وهذا يعني أنه كلما كانت المؤسسة قادرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا على تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة وتخزينها، وتوفرت لها بنية تحتية وتكنولوجية جيدة مساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت على مقدر عالية على تحسين الأداء البيئي. ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة المعرفة والأداء البيئي.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي

#### الجدول(06): العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي.

إدارة المعرفة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
اكتساب وتوليد المعرفة	0.60	0.05	0,00	دال
تخزين المعرفة	0.62		0,00	دال
توزيع المعرفة	0.74		0,00	دال
تطبيق المعرفة	0.71		0,00	دال
البنية التحتية والتكنولوجيا	0.72		0,00	دال
المجموع	0.75		0,00	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول (06) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي في مجمله قوي جدا فيقدر بـ(0.75) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

أما الارتباط بين الأداء الاجتماعي وإدارة المعرفة حسب محاورها، فهي قوية مع كل المحاور، فتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاجتماعي وتوزيع المعرفة (0.74)، ومع البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة (0.72)، ومع تطبيق المعرفة (0.71)، و(0.62) و(0.60) لكل من التخزين واكتساب وتوليد المعرفة، وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,00).

وهذا يعني أنه كلما كانت المؤسسة قادرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا على تطبيق المعرفة وتوزيع المعرفة وتخزينها، وتوفرت لها بنية تحتية وتكنولوجية جيدة مساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت على مقدر عالية على تحسين الأداء الاجتماعي. ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الاجتماعي.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها " تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة SOMIPHOS محل الدراسة".

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول (04) إلى:

✓ أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الاقتصادي؛

✓ وهناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تخزين المعرفة والأداء الاقتصادي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين توزيع المعرفة والأداء الاقتصادي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تطبيق المعرفة والأداء الاقتصادي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لعمليات إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة والأداء الاقتصادي، وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة SOMIPHOS محل الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها " تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء البيئي في مؤسسة SOMIPHOS محل الدراسة "

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول (05) إلى:

✓ أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء البيئي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين تشخيص المعرفة والأداء البيئي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين تخزين المعرفة والأداء البيئي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين توزيع المعرفة والأداء البيئي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين تطبيق المعرفة والأداء البيئي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة والأداء البيئي.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين إدارة المعرفة والأداء البيئي، وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة لا تؤدي إلى

تحسين الأداء البيئي في مؤسسة SOMIPHOS محل الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي رفضها.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها " تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة

SOMIPHOS محل الدراسة".

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول (06) إلى:

✓ أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء الاجتماعي؛

✓ وهناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تخزين المعرفة والأداء الاجتماعي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين توزيع المعرفة والأداء الاجتماعي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تطبيق المعرفة والأداء الاجتماعي؛

✓ وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة والأداء الاجتماعي، وعليه يمكن القول أن إدارة

المعرفة تؤدي إلى تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة SOMIPHOS محل الدراسة، وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة

بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

**النتائج العامة للدراسة**

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور

إدارة المعرفة في تحسين الاداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

#### 1. النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

1. تسعى المؤسسة بشتى الطرق وبكل الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية لتكوين وتدريب العمال لديها وذلك عن طريق إما البعثات التكوينية على المستوى الوطني، أو بالممارسات في محيط العمل، أو عقد اجتماعات وجلسات دورية لمناقشة وتباحث المشاكل وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة والاستفادة من المعارف الجديدة.

2. المؤسسة لا تولي أهمية لاستقطاب الأشخاص المبدعين وذوو الكفاءات نظراً لكون العقود التي تبرمها مع العمال الجدد لا تقوم على معايير الكفاءة والخبرة والقدرة على الإبداع والتطوير وإنما أغلبها تكون على أساس المحسوبية والقرب من المسؤولين وأصحاب القرار.

3. تتوفر المؤسسة على أرشيف معرفي هام، يتمثل إما في العمال ذوي الخبرة والكفاءة حيث أن أغلب عمال SOMIPHOS لديهم خبرة تتجاوز عشر سنوات. كما تتوفر على أرشيف إلكتروني وورقي هام موزع على كل الوحدات

4. يستطيع العاملون تبادل المعلومات والمعارف داخل الوحدة الواحدة بسهولة ويسر، أما على مستوى الوحدات (أي ما بين الوحدات) فهناك صعوبة مسجلة في وصول المعرفة في الوقت المناسب.

5. تعمل المؤسسة على مستوى قسم التكوين والموارد البشرية على تسطير برامج مدروسة لتكوين وتأهيل العاملين بالمؤسسة.

6. تتوفر مؤسسة SOMIPHOS على مخابر ومراكز للبحث يقوم عبرها المهندسون والتقنيون المتخصصون بدراسة العينات المستخرجة من مناجم الفوسفات وتحليلها، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة للتعامل مع هذه المادة وذلك بخصوص الأمن والسلامة عن كيفية استخراجها وشحنها والتعريف بمكوناتها ونوعية العينة وجودتها.

7. عدم إدراك العمال لأهمية المعرفة داخل المؤسسة باعتبار أنها هي التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في المنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي.

#### 2- النتائج المتعلقة بالأداء المستدام:

1. المؤسسة لا تتحكم في سعر منتوجها فهو يخضع لقوى العرض والطلب في الأسواق العالمية.

2. اعتماد المؤسسة في إنتاجها على مادة واحدة وهي الفوسفات يجعلها عرضة لتقلبات أسعاره في الأسواق العالمية والمنافسة الشديدة من الدول الأخرى.

3. بحكم حصولها على معيار الجودة البيئية ISO14001، فقد انعكس ذلك على أدائها البيئي، حيث قامت المؤسسة بتركيب المصافي على مستوى مصانع الاستخراج والغرلة للحيلولة دون مرور الغبار الناجم عن هذه العمليات، كما أبرمت عقوداً مع شركات مختلفة لبيع المخلفات النهائية وبأسعار تنافسية للاستفادة منها كأسمدة للأراضي الزراعية.
  4. تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى التقليل من كمية المياه المستعملة في نشاطها الذي يتطلب كمية كبيرة منها، حيث تقوم بإعادة تصفيتهما من الشوائب الصناعية العالقة باستعمال آلات مخصصة لتدور في حلقة مغلقة من أجل إعادة استعمالها.
  5. تدرس المؤسسة مشروع الاستغلال الجاف للفوسفات (دون الحاجة إلى المياه) عن طريق استبدال المياه بالآلات حديثة تقوم مقامها، إلا أن المشروع لم ير النور بعد.
- ومما سبق يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور مهم جداً في تحسين ورفع مستوى الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ومؤسسة "SOMIPHOS" للفوسفات بصفة خاصة. وهذا ما تؤكدته الدراسة.

#### • إقتراحات الدراسة

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها في الجزء النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية:
- إعطاء الأهمية اللازمة من قبل الإدارات العليا في المؤسسات لإدارة المعرفة من أجل تطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها وتحسين أدائها الشامل؛
  - استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية؛
  - إقامة جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال؛
  - ضرورة تثقيف أفراد المؤسسة نحو المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة وكيفية إدارتها من خلال عملياتها وذلك من أجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد المؤسسة للإفادة منها واستخدامها في تطوير وظائف المؤسسة.
  - تعميم استعمال الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في اكتساب ونشر المعرفة والتشارك فيها بين أفراد المؤسسة كالحواسيب والشبكة العنكبوتية والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها.
  - إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها وتحفيزهم على اكتسابها لتكوين راس مال فكري للمؤسسة ولتحقيق مزايا تنافسية، وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
  - الاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة تخزن في المؤسسة بطرائق سهلة ومنظمة، فضلاً عن تحفيزهم على استخراج معارفهم لاستغلالها في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات.
  - عدم الاكتفاء بعمليات تعليم المعرفة، وإنما ينبغي الاهتمام بما يمهّد لعمليات تعليمية فاعلة، وكذلك التأكيد والتركيز على ما وراء المعرفة Metaknowledge لتدريب وتعليم الإداريين والعاملين بالمنظمة على التفكير الإبداعي والخلاق وعلى الممارسات الإبداعية والخلاقة، وتوليد ثقافة منظمة تعزز الجودة في كل نشاط وكل ممارسة وفي كل السلوكيات.

#### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أنه ينبغي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وتعميق الوعي بأهميتها وبلورة مهامها ووظائفها على صعيد المؤسسات وأن لا يتم الاكتفاء بمراجعة البنى التنظيمية التقليدية التي تفصل بين إدارة المعلومات وإدارة البحوث وإدارة التطوير كأنها أقسام متباعدة، بل يجب أن يتم تجميع هذه الوحدات المتخصصة في ظل إدارة للمعرفة الموحدة للمعرفة النظرية والتطبيقية تكون قريبة من متخذي القرار وواضعي السياسات، للعمل على جعل المعرفة قابلة للتطبيق وجعل بيئة العمل مستقبلية وراعية للعرفين ومنفتحة على تطبيق ما يطرحوه من أفكار ومفاهيم إدارية معاصرة.

كما ظهر الدور البارز والأهم لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال وفي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة محل الدراسة بصفة خاصة، فالمؤسسة تتعامل مع المتغيرات التنافسية وتتكيف معها عن طريق سعيها الدائم لإطلاق طاقات أفرادها الفكرية وقدراتهم الفنية على كافة المستويات، وتوفير المناخ الايجابي لتطبيق معارفهم وخبراتهم ودفعهم لتنميتها من أجل الحصول على أرقى درجات الأداء المستدام للبيد العاملة، ويبقى عليها الاستمرار في عمليات التحسين حتى تتمكن من الرفع من مستوى تنافسيها لمجاراة مثيلاتها في الأسواق العالمية وبخاصة مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المستدامة.

## قائمة المراجع

- <sup>1</sup> - محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 53.
- <sup>2</sup> - Isabelle kern, **knowledge management from case studies an the atlas**, Diploma thesis in information and technology, not published, university of Zurich, Switzerland, 2004, p:17.
- <sup>3</sup> - علي السليبي، الإدارة بالمعرفة، أوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 124.
- <sup>4</sup> **ABC of Knowledge Management**, Freely extracted from the NHS National Library for Health, July 2005, p: 03.
- <sup>5</sup> Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems Value Shop Creation**, IDEA GROUP PUBLISHING, USA, 2005, p: 73-74.
- <sup>6</sup> Péter Fehér, **Combining Knowledge and Change Management at Consultancies**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1, 2004, p: 29.
- <sup>7</sup> Dominique Foray, **Economics of Knowledge**, Editions La DECOUVERTE, Paris, 2000, p: 167.
- <sup>8</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 1؛ عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 26-27
- <sup>9</sup> - Claire Beyou , **Manager Les Connaissances** , France , 2003 , p 39
- <sup>10</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.
- <sup>11</sup> - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 76.
- <sup>12</sup> - المرجع نفسه، ص ص 78 - 79.
- <sup>13</sup> - Paul Pinto, **La performance durable**, ed Dunod, Paris, 2003, p1.
- <sup>14</sup> - Lamia Berrah. **L'indicateur de performance** , France , 2002, p21.
- <sup>15</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2010، ص 159.
- <sup>16</sup> المرجع نفسه، ص 160.
- <sup>17</sup> - عبد الستار العلي ، عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص: 276.
- <sup>18</sup> - حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 80.
- <sup>19</sup> - خضر مصباح اسماعيل طيطي، خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 121.
- <sup>20</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

## الاستبانة:

المعلومات العامة. {ملاحظة: " من فضلك أشطب العبارة المناسبة"}

ما هي وظيفتك في المؤسسة: .....

إداري في المستوى الأول:

إداري في المستوى الثاني:

يشغل وظيفة " تقني، مهني".

• المؤهل العلمي: دراسة تطبيقية  دراسة أكاديمية

السن: أقل من 30 سنة  30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

• الجنس: ذكر  أنثى

• الأقدمية في العمل: .....

أولاً: عمليات إدارة المعرفة: ضع جد موافق، موافق، موافق بتحفظ، غير موافق، غير موافق تماماً أمام كل عبارة ممايلي:

### 1. اكتساب وتوليد المعرفة

1. تكتسب مؤسستكم المعرفة من الانترنت.
2. تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.
3. لمؤسستكم وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.
4. يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.
5. تعطي مؤسستكم لموظفيها فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.

## II. خزن المعرفة

6. تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين.
7. تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية.
8. تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخيرية.
9. المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم من خلال أبحاثها الخاصة محمية بالصيغ القانونية المختلفة.

## III. توزيع المعرفة

10. يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.
11. تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
12. تمتلك مؤسستكم قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.
13. المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.

## تطبيق المعرفة

14. تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان.
15. المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلولاً للمشكلات التي تواجههم في العمال.
16. تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.
- IV. البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
17. تستخدم الأنترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للأفراد العاملين في مؤسستكم.
18. تتوفر مؤسستكم على وسائل وإمكانات كافية في مجال البحث والتطوير.
19. تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسستكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
20. تهتم مؤسستكم بمتابعة آخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.

ثانياً: الأداء المستدام :

## V. الأداء الاقتصادي

21. تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة
22. هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن
23. في مؤسستكم الحصص السوقية ارتفعت مقارنة بالسنة الماضية
24. عدد المنتجات والخدمات الجديدة في مؤسستكم في تزايد؛
25. تزايد في عدد اليد العاملة الماهرة مقارنة باليد العاملة الكلية؛

## VI. الأداء البيئي

26. هناك انخفاض في حجم التأثيرات البيئية الخطيرة
27. حجم المخلفات في تناقص مستمر
28. كمية المياه المستعملة في تناقص مستمر

## VII. الأداء الاجتماعي

29. هناك تحسن في الحالة الوظيفية والمهنية للعمال
30. الجوانب الصحية للعمال في تحسن مستمر
31. اقتراحات العمال لتحسين الحالة الوظيفية في تزايد