

التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية المناولة الصناعية في الجزائر
- حالة قطاع السيارات -
دراسة عينة من المؤسسات المناولة في قطاع السيارات في الشرق الجزائري

إشراف الأستاذ الدكتور

- لعوج زواوي

من إعداد الطالبة

-مقدم سعاد

أعضاء للجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	ا.د بورحلة علال
مقررا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	ا.د لعوج زواوي
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	ا.د عمراني عبد النور قمر
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	ا.د بن سعيد محمد
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	استاذ التعليم العالي	ا.د بن ديدة لهواري
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	استاذ التعليم العالي	ا.د بوزيان عثمان

السنة الدراسية: 2021-2022

أية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ

بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) "

صدق الله العظيم

شكر وعرفان

أولا الشكر لله ﷻ على توفيقه لي في مساري العلمي والعملية في حياتي.

اشكر الأستاذ الفاضل الدكتور: لعوج زواوي على مساعدته وتحمله في كثير من الأحيان لتصرفاتنا.

اشكر الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل العلمي.

شكرا لكل مدارء المؤسسات التي كانت محل الدراسة لاستقبالهم وتقديمهم لي كل الدعم والمساعدة

وكذا العمال الذين تعاملتم معهم.

الشكر الجزيل لمديري الصناعة والمناجم لولاية البيض في الفترة بين 2013-2021 على

التسهيلات التي قدموها لي

شكرا لكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى روح والدي الطاهرة

إلى من كرمها الله عز وجل ووضع الجنة تحت إقدامها: إلى والدتي الكريمة

كل أفراد عائلي الكريمة إخوتي وأخواتي

كل أفراد أسرتي الصغيرة: عبد القادر، شهاب الدين، معاذ ، الاء ، يوسف الصديق

إلى كل زملائي وزميلاتي

الملخص:

تسعى الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم اداري حديث اصبح يمثل وظيفة اساسية ومصدر الثروة في المنظمة ويتعلق الامر بادارة المعرفة ومدى مساهمتها في تنمية المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية المتخصصة في قطاع السيارات في الجزائر.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المسيرين بالمعرفة في المؤسسات الصناعية من اجل تنمية المناولة الصناعية في قطاع السيارات في الجزائر وكيفية توظيفها في المؤسسة للزيادة من قدراتها لمواجهة المنافسة بنجاح، وخلصت إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي بين إدارة المعرفة وتنمية المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة كما تبين وجود اثر لأبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المناولة الصناعية

résumé:

Cette étude vise à éclaircir un concept managérial moderne devenu une fonction fondamentale et source de richesse dans l'organisation. Cette fonction est liée au management des connaissances et spécialement à sa contribution au développement de la sous-traitance industrielle dans les entreprises industrielles spécialisées dans l'industrie d'automobile en Algérie . L'étude vise à connaître de l'importance et l'intérêt les connaissances pour les managers dans les entreprises industrielles afin de développer la sous-traitance industrielle dans le secteur d'automobile en Algérie ; et comment l'employeur peut accroître ses capacités pour faire face avec succès à la concurrence .

En conclusion on peut dire qu'il existe un lien fort entre le management des connaissances et le développement et la sous-traitance industrielle dans les entreprises étudiées et on peut confirmer aussi qu'il existe une corrélation entre les indicateurs de management des connaissances et le développement de la sous-traitance industrielle..

Mots-clés : connaissances, gestion des connaissances, manutention industrielle

Abstract:

The study aims to elucidate a modern administrative concept that has become a basic function and source of wealth in the organization, related to knowledge management and the extent of its contribution to the development of industrial subcontracting in industrial establishments. specialized in the automobile in Algeria. The study aims to know the extent of the interest of executives for knowledge in industrial establishments in order to develop industrial subcontracting in the automotive sector in Algeria and how the employer in the institution can increase its capacities to successfully face the competition. And conclusion that there is a strong link between knowledge management and the development and industrial outsourcing in the establishments studied and Also confirm the existence of a correlation between the drivers of knowledge management and the development of industrial subcontracting

Keywords: knowledge, knowledge management, industrial handling

فهرس المحتويات

/	أية قرآنية
/	الشكر
/	الاهداء
/	فهرس الجداول
/	فهرس الاشكال
/	فهرس الملاحق الاستبيان في شكله الاول
/	الاستبيان في شكله النهائي
أ-ز	المقدمة العامة
الفصل الأول: نشأة وتطور المعرفة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: نظرة حول المعرفة
02	المطلب الأول: ماهية المعرفة
02	الفرع الأول: التطور التاريخي للمعرفة
02	الفرع الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات المعرفة
04	الفرع الثالث: هرمية المعرفة
06	الفرع الرابع : مفهوم المعرفة
07	الفرع الخامس: أنماط المعرفة
08	المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها
08	الفرع الاول : أهمية المعرفة
08	الفرع الثاني: مصادر المعرفة
09	الفرع الثالث: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في المنظمة
10	المطلب الثالث: خصائص المعرفة وانواعها
10	الفرع الاول: خصائص المعرفة
11	الفرع الثاني: أنواع المعرفة
13	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المعرفة والصعوبات المرتبطة بتسييرها
13	الفرع الأول:دورة حياة المعرفة

14	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على المعرفة
15	الفرع الثالث: صعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة في المنظمة
16	المبحث الثاني: تشكيل ادارة المعرفة كحقل نظري
16	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها
16	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
18	الفرع الثاني: مميزات إدارة المعرفة
19	الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة
21	الفرع الرابع: استخدامات إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة وإبعادها
22	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة في المنظمة
27	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
29	الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: ووظائف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها
30	الفرع الأول : وظائف إدارة المعرفة
31	الفرع الثاني : استراتيجيات إدارة المعرفة
34	المطلب الرابع: مداخل ونماذج إدارة المعرفة
34	الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة
36	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة
41	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها
41	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
45	الفرع الثاني: مراحل تطبيق ادارة المعرفة
47	المبحث الثالث: اساسيات تطبيق ادارة المعرفة ومختلف المقاربات النظرية
47	المطلب الأول: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة ومتطلبات تنفيذها
47	الفرع الاول: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة
48	الفرع الثاني: متطلبات تنفيذ إدارة المعرفة
52	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة وفريق المعرفة
52	الفرع الاول: تكنولوجيا المعرفة
53	الفرع الثاني: فريق المعرفة

56	المطلب الثالث: قياس أثر إدارة المعرفة على المنظمة ومعيقاتها
56	الفرع الأول: قياس العائد من إدارة المعرفة
57	الفرع الثاني : تأثير إدارة المعرفة على المنظمة
60	الفرع الثالث: معوقات إدارة المعرفة
62	المطلب الرابع: تقييم إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها والحلول المناسبة لها
62	الفرع الأول: تقييم إدارة المعرفة
63	الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة
	الفرع الثالث: الحلول المناسبة لإدارة المعرفة
68	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: المناولة الصناعية
70	تمهيد
71	المبحث الأول: الإطار العام للمناولة الصناعية
71	المطلب الأول: نظرة حول المناولة الصناعية
71	الفرع الأول: التطور التاريخي للمناولة الصناعية
72	الفرع الثاني: مختلف التعاريف حول المناولة الصناعية
74	المطلب الثاني: أشكال المناولة الصناعية ومبررات اللجوء إليها
74	الفرع الأول: أشكال المناولة الصناعية
75	الفرع الثاني مبررات اللجوء إلى المناولة
77	المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية
77	الفرع الأول: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للاقتصاديات الدول
80	الفرع الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات
81	المطلب الرابع: اسباب واهداف المناولة الصناعية
81	الفرع الأول: أسباب المناولة
82	الفرع الثاني: اهداف المناولة الصناعية
84	المبحث الثاني: المناولة الصناعية في الجزائر
84	المطلب الأول: الاهتمام بالمناولة الصناعية في الجزائر
84	الفرع الأول: الإطار التنظيمي والتشريعي للمناولة الصناعية بالجزائر
85	الفرع الثاني: الامتيازات الممنوحة للمناولين في قانون المالية

86	المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر وفرصها
86	الفرع الأول: إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر
87	الفرع الثاني: فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المناولة
88	المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر في مجال المناولة الصناعية وابعادها
88	الفرع الأول: إجراءات الجزائر في مجال المناولة الصناعية
89	الفرع الثاني: أبعاد إستراتيجية المناولة الصناعية
91	المطلب الرابع : مزايا وتحديات المناولة الصناعية في الجزائر
91	الفرع الأول: مزايا المناولة الصناعية في الجزائر
92	الفرع الثاني: تحديات المناولة الصناعية في الجزائر
93	الفرع الثالث: تقييم المناولة الصناعية في الجزائر
94	المبحث الثالث: المقاربة النظرية للمناولة الصناعية وتجارب بعض الدول
94	المطلب الأول: المقاربة النظرية للمناولة الصناعية
94	الفرع الأول: نظرية تكلفة الصفقات
95	الفرع الثاني: نظرية الوكالة
96	الفرع الثالث: المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات
97	المطلب الثاني: أسس وطبيعة العلاقة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة
97	الفرع الأول: دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة
97	الفرع الثاني : الابتكار كدافع لتنمية المناولة
98	الفرع الثالث: اثر المناولة الصناعية على تنافسية المؤسسات
100	المطلب الثالث: الصعوبات التي تعاني منها المناولة الصناعية
100	الفرع الأول: الصعوبات التي تواجهها الدول المضيفة
101	الفرع الثاني: عيوب المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الآمرة
101	الفرع الثالث: عيوب المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المناولة
102	المطلب الرابع: نماذج بعض الدول في مجال المناولة الصناعية
102	الفرع الأول: المناولة في بعض الدول الآسيوية
105	الفرع الثاني: التجربة الأمريكية
106	الفرع الثالث: المناولة في الدول الأوروبية
109	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: اخراج الانشطة والشراكة
111	تمهيد
112	المبحث الاول: اخراج الانشطة والامداد في المؤسسة
112	المطلب الأول: إخراج الأنشطة في المؤسسة
112	الفرع الأول: إخراج الأنشطة في المؤسسة
114	الفرع الثاني: أهمية إخراج الأنشطة في المؤسسة
115	المطلب الثاني: الإمداد وإدارة سلسلة الامداد في المؤسسة
115	الفرع الاول: تطور الامداد
118	الفرع الثاني: أنشطة سلسلة الامداد
118	الفرع الثالث: إدارة سلسلة الامداد في المؤسسة
120	المطلب الثالث: أشكال ودوافع إخراج الأنشطة وأثارها
120	الفرع الأول: أشكال إخراج الأنشطة
120	الفرع الثاني: دوافع إخراج الأنشطة
122	الفرع الثالث: الآثار المترتبة عن إخراج الأنشطة
124	المطلب الرابع: عوامل نجاح ومخاطر إخراج الأنشطة
124	الفرع الأول: اخرجة الأنشطة كخيار استراتيجي في المؤسسة
124	الفرع الثاني: عوامل نجاح اخرج الأنشطة
125	الفرع الثالث: مخاطر إخراج الأنشطة في المؤسسة
126	المبحث الثاني: ابرام عقود المناولة الصناعية
126	المطلب الاول: اطراف التعاقد
126	الفرع الاول: الحقوق والواجبات الأطراف المتعاقدة
127	الفرع الثاني: قرار إبرام عقود المناولة
127	المطلب الثاني: المتطلبات نجاح عقود المناولة الصناعية
127	الفرع الاول: شروط ومبادئ عقود المناولة
128	الفرع الثاني: متطلبات نجاح عقود المناولة الصناعية
129	المطلب الثالث: مراحل ابرام عقود المناولة الصناعية
129	الفرع الاول: مراحل تكوين العقد

131	الفرع الثاني: مراحل التعاقد
132	المطلب الرابع: معايير اختيار وتقييم المناول
132	الفرع لاول: معايير اختيار المناول
133	الفرع الثاني: تقييم المناولين (الموردين)
135	المبحث الثالث : من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية
135	المطلب الأول: ماهية الشراكة الصناعية
	الفرع الاول: مفهوم الشراكة
136	الفرع الثاني: خصائص وأنواع الشراكة الصناعية
138	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الشراكة الصناعية
141	المطلب الثاني: أشكال الشراكة وتصنيفاتها
141	الفرع الأول: أشكال وتصنيفات الشراكة
144	الفرع الثاني: الدوافع الاقتصادية للشراكة الصناعية
146	الفرع الثالث: الآثار المترتبة على الشراكة الصناعية
147	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة الصناعية
147	الفرع الأول: مؤشرات تحليل فعالية الشراكة في المؤسسة
148	الفرع الثاني: الشراكة وانعكاساتها على تنافسية المؤسسات
150	المطلب الرابع: الشراكة والمؤسسة الجزائرية
150	الفرع الأول: الشراكة رهان المؤسسة الجزائرية
151	الفرع الثاني: دور الشراكة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
152	الفرع الثالث: العوامل المعيقة للشراكة في الجزائر
153	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لتركيب السيارات في الجزائر
155	تمهيد
158	المبحث الأول: تركيب السيارات في الجزائر
158	المطلب الأول: نظرة حول تركيب السيارات في الجزائر
158	الفرع الأول: تاريخ تركيب السيارات في الجزائر
160	الفرع الثاني: المؤسسات إلى تنشيط في قطاع السيارات في الجزائر
164	الفرع الثالث: القوانين والمراسيم الرئاسية المنظمة لتركيب السيارات

165	المطلب الثاني: إستراتيجية المناولة الصناعية في مجال تركيب السيارات وعقبات تطويرها
165	الفرع الأول: إستراتيجية المناولة الصناعية في مجال تركيب السيارات
166	الفرع الثاني: تركيب السيارات السياحية في الجزائر ودورها في تقليص فاتورة الاستيراد
168	الفرع الثالث: عقبات تطوير صناعة السيارات في الجزائر
169	المطلب الثالث: ماهية المؤسسات محل الدراسة
169	الفرع الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة
174	الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة
181	الفرع الثالث: أهداف المؤسسات المناولة محل الدراسة
182	المطلب الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
182	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
183	الفرع الثاني: تحديد أداة الدراسة
183	الفرع الثالث: عرض تصميم أداة الدراسة ومقياسها
186	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
188	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة
188	المطلب الأول: اختبار الثبات والاتساق الداخلي
188	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها
189	الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
194	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
194	الفرع الأول: توزيع العينة حسب متغير نوع الجنس ومتغير العمر
195	الفرع الثاني: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومتغير التخصص المدروس
198	الفرع الثالث: توزيع العينة حسب متغير الأقدمية ومتغير حجم المؤسسة
200	الفرع الرابع: توزيع العينة حسب متغير اللغة المتقنة ومتغير المنصب المشغول
202	المطلب الثالث: تحليل فقرات المتغير المستقل (إدارة المعرفة)
202	الفرع الأول: تحليل فقرات بعد توليد واكتساب المعرفة
208	الفرع الثاني: تحليل فقرات بعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها
212	الفرع الثالث: تحليل فقرات بعد نقل ونشر ومشاركة المعرفة
215	الفرع الرابع: تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة
217	المطلب الرابع: تحليل فقرات المحور الثاني من الاستبيان (المناولة الصناعية)

217	الفرع الأول: تحليل فقرات بعد ابرام عقود المناولة الصناعية
219	الفرع الثاني تحليل فقرات بعد الهدف من وراء عملية المناولة الصناعية
221	الفرع الثالث: تحليل فقرات بعد الدافع من وراء عقود المناولة الصناعية
230	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة
230	المطلب الأول: تحليل الفرضية الرئيسية الأولواختبار الفروقات H_1^0
230	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H_1^0
230	الفرع الثاني: اختبارات التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk
234	الفرع الثالث: اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار تحليل التباين
235	الفرع الرابع: اختبار دراسة الفروقات بين المحور الثاني والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار كروسكال واليس
237	المطلب الثاني: تحليل الفرضية الرئيسية الثانية H_2^0
237	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الثانوية
238	الفرع الثاني: أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على المناولة الصناعية
239	الفرع الثالث: خصائص النماذج المفسرة لأثر إدارة المعرفة على المناولة الصناعية
243	المطلب الثالث: تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة H_3^0 :
243	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
244	الفرع الثاني: الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الأول على كل بعد من أبعاد المحور الثاني
248	الفرع الثالث: خصائص النماذج المفسرة لأثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد المناولة الصناعية
256	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الفرضيات الرئيسية
256	الفرع الأول نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة H_1^0
258	الفرع الثاني: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة H_2^0 :
261	الفرع الثالث: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة H_3^0 :
264	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول رقم (1) : يلخص خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	11
الجدول رقم (2) : يوضح مؤشرات التسيير قبل المعرفة والتسيير بالمعرفة.....	23
الجدول رقم (3) : يلخص أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيتين	31
الجدول رقم (4) : نموذج gambil & blackwell 2003	39
الجدول رقم (5) : ادوار عمال المعرفة.....	54
الجدول رقم (6) : يوضح المقاييس الاربعة في تقييم حلول ادارة المعرفة.....	66
الجدول رقم (7) : تخفيض التكاليف	99
الجدول رقم (8) : عروض المناولة في دول اربوا لسنة 2017	107
الجدول رقم (9) : معدل تطور رقم الأعمال مقارنة بمعدل تطوير الإنتاج بالمناولة	107
الجدول رقم (10) أهم مصانع تركيب السيارات الناشطة في الجزائر	158
الجدول رقم (11) تطور قيمة الواردات من السيارات السياحية قبل دخول الشركات المستثمرة في مجال تركيب السيارات في الفترة الممتدة بين 2008-2017.....	166
الجدول رقم (12) : تطور واردات السيارات في الجزائر خلال الفترة 2010- 2017.....	167
الجدول رقم (13) : يمثل خضيرة السيارات في الجزائر في 2010 -	167
الجدول رقم (14) : تقسيمات أجزاء ومحاور الاستبيان	184
الجدول رقم (15): فترة وطريقة توزيع استمارات الاستبيان	185
الجدول رقم (16): يوضح عدد الاستثمارات واسترجاعها حسب كل مؤسسة.....	185
الجدول رقم (17): التمييز حسب مقياس ليكارت الخماسي	186
الجدول رقم (18): معاملا ألفا كرونباخ لمحاو أبعاد الدراسة	188

الجدول رقم (19) : الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	189
الجدول رقم (20) : الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.....	192
الجدول رقم (21) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب الجنس	194
الجدول رقم (22) :توزيع أورد عينة الدراسة حسب العمر	195
الجدول رقم (23) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	195
الجدول رقم (24) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب التخصص المدروس	197
الجدول رقم (25) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب الأقدمية	198
الجدول رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة	199..
الجدول رقم (27) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب اللغة المتقنة	200
الجدول رقم (28) : توزيع أورد عينة الدراسة حسب المنصب المشغول	201
الجدول رقم (29): النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (اكتساب وانتاج المعرفة) من المحور الأول	203
الجدول رقم (30) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) من المحور الأول	209
الجدول رقم (31) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثالث (نشر، نقل المعرفة ومشاركتها) من المحور الأول	213
الجدول رقم (32) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) من المحور الأول	216
الجدول رقم (33) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (إبرام عقود المناولة) من المحور الثاني	218
الجدول رقم (34) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (الهدف من عملية المناولة) من المحور الثاني ...	220
الجدول رقم (35) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثالث (الدافع من وراء عملية المناولة) من المحور الثاني.....	222
الجدول رقم (36) : اختبارات التوزيع الطبيعي ل Shapiro-wilk.....	231
الجدول رقم (37) : يوضح اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار	234
تحليل التباين.....	234

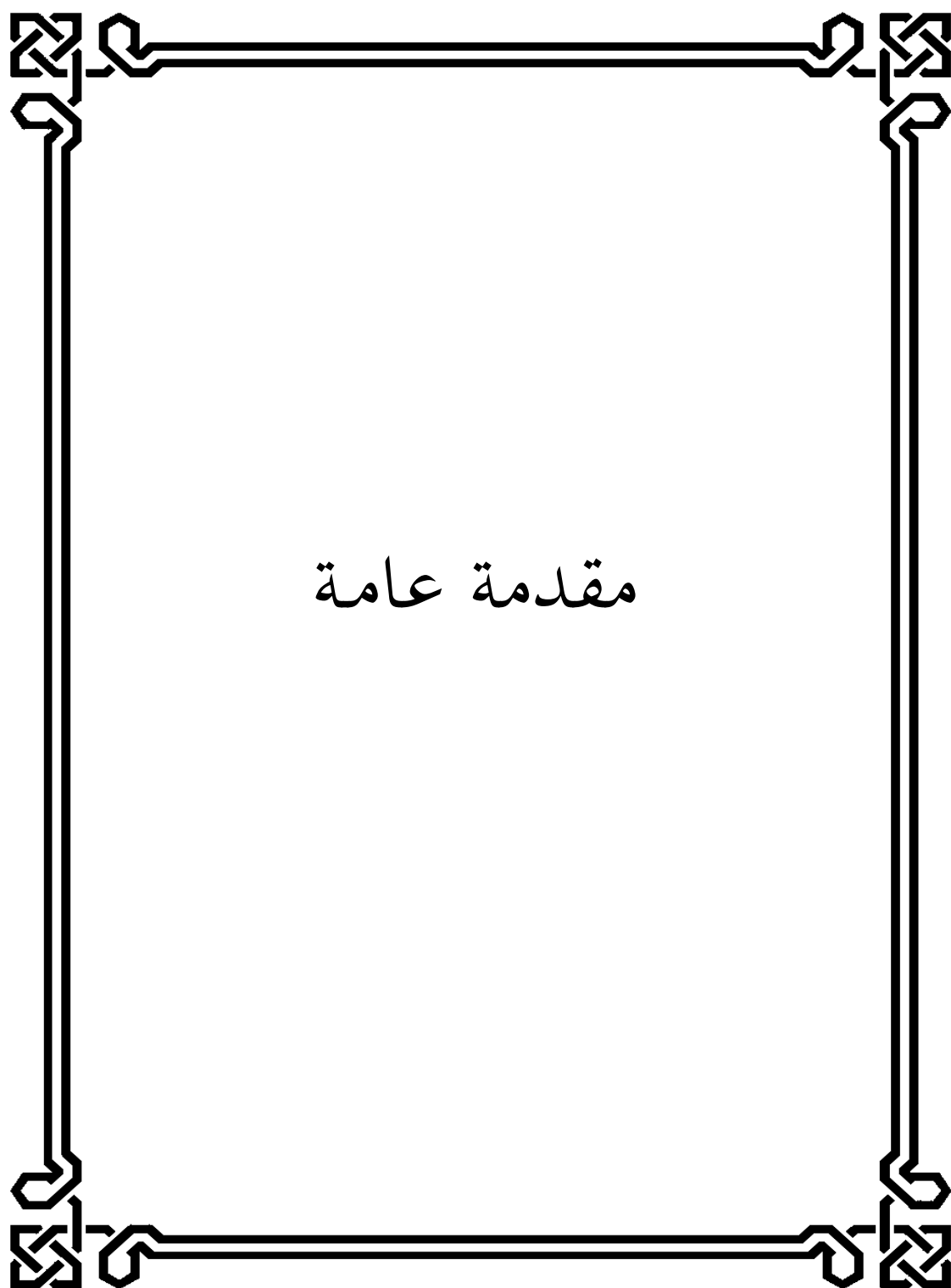
الجدول رقم (38) : يوضح اختبار دراسة الفروقات بين المحور الثاني والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار كروسكال واليس	262
الجدول رقم (39): أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على المناولة الصناعية	238
الجدول رقم (40) : خصائص النماذج المفسرة لأثر إدارة المعرفة على المناولة الصناعية	240
الجدول رقم (41) : الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الأول على كل بعد من أبعاد المحور الثاني	270
الجدول رقم (42): خصائص النماذج المفسرة لأثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد المناولة الصناعية	275

فهرس الاشكال

الشكل رقم (1) : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	4
الشكل رقم (2) : هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	5
الشكل رقم (3) : عملية الارتقاء المعرفي	5
الشكل رقم (4) : نموذج من نماذج دورة حياة المعرفة	13
الشكل رقم (5) : اهم عناصر ادارة المعرفة	19
الشكل رقم (6) : يوضح تشابك عامل التكنولوجيا وعمليات المنظمة	20
الشكل رقم (7) : أهمية إدارة المعرفة	24
الشكل رقم (8) : استمرارية المعرفة في المنظمة	28
الشكل رقم (9) : نموذج إستراتيجية إدارة المعرفة	37
الشكل رقم (10) : المعرفة عمليات الادارة	37
الشكل رقم (11) : يوضح نموذج خام	39
الشكل رقم (12) : التحسين من الأداء في ضوء إدارة المعرفة	39
الشكل رقم (13) : يمثل نموذج وينج لإدارة المعرفة	40
الشكل رقم (14) : يمثل عمليات ادارة المعرفة	41

- الشكل رقم (15) :يوضح دورة تطور المعرفة الشمولية 44
- الشكل رقم (16) :يوضح إدارة المعرفة والأنشطة الداعمة 51
- الشكل رقم (17) : يمثل تأثير ادارة المعرفة على اداء المنظمات في جميع المستويات الادارية 57
- الشكل رقم (18) :يوضح تأثير ادارة المعرفة على المنتجات 58
- الشكل رقم (19) :يمثل كيفية تأثير ادارة المعرفة على اداء المنظمة 59
- الشكل رقم (20) :تقييم حلول ادارة المعرفة 62
- الشكل رقم (21) : حلول إدارة المعرفة (العمليات والنظم) 67
- الشكل رقم (22) :العلاقة بين الاهمية والاهداف والنتائج التي قد تظهر عند اعتبار المناولة كاستراتيجية ناجعة لتطوير النسيج الصناعي 83
- الشكل رقم (23) : دور الشراكة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة:..... 152
- الشكل رقم (24) :مركب المجارف والرافعات الصناعي somatel 174
- الشكل رقم (25) :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية 175
- الشكل رقم (26) : الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة المدخرات للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية 176
- الشكل رقم (27) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة اريس 177
- الشكل رقم (28) :الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج 178
- الشكل رقم (29) :الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات Emo 179
- الشكل رقم (30) : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك 180
- الشكل رقم (31) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس 194
- الشكل رقم (32) : توزيع أفراد العينة حسب العمر 195
- الشكل رقم (33) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 196
- الشكل رقم (34) :توزيع أفراد العينة حسب التخصص المدروس 197
- الشكل رقم (35) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية 197

الشكل رقم (36) : توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة	199
الشكل رقم (37) : توزيع أوراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	200
الشكل رقم (38) : توزيع أوراد عينة الدراسة حسب المنصب المشغول	201
الشكل رقم (39) : اختبار تجانس التباين.....	241
الشكل رقم (40) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء.....	242
الشكل رقم (41) : اختبار تجانس التباين.....	277
الشكل رقم (42) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء.....	277
الشكل رقم (43) : اختبار تجانس التباين.....	252
الشكل رقم (44) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء.....	253
الشكل رقم (45) : اختبار تجانس التباين.....	254
الشكل رقم (46) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء.....	281



أدت التطورات الاقتصادية الحديثة إلى تغيرات سريعة ومتلاحقة أفرزت مفاهيم اقتصادية جديدة كالعولمة ومجتمع المعرفة، اقتصاد المعرفة، الجودة الشاملة، حيث ضاعفت إدارة المعرفة من حدة المنافسة بين المنظمات وسمحت بالانتقال من اقتصاد صناعي مبني على الموارد المتناقصة إلى اقتصاد معرفي مبني على الموارد المتزايدة اللاملموسة كالمهارات والمعارف التي أصبحت تمثل مصدر القوة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا استثنائيا في بناء نظم إدارة المعرفة وذلك بتسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها وجمعها وتنظيمها (مطرا، ص: 79)، كما ساهمت العولمة بإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية وزيادة حدة المنافسة وسرعة انتقال رؤوس الأموال،

تعود جذور المعرفة إلى المدرسة الكلاسيكية والإدارة العلمية التي اعتمدت على التخصص وتنظيم العمل حيث تطورت بفضل التدفق الهائل للمعلومات الذي وضع المنظمات أمام عدة صعوبات من بينها كيفية التعامل مع هذه الموارد وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وكيفية استرجاعها وتحويلها إلى مصدر الثروة والمفتاح الأساسي الذي يؤثر على فعالية نجاح المنظمات ويساعدها على الاستمرارية ومواجهة المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة تعمل على الاستخدام الأمثل والعقلاني لهذا المورد وجعله أكثر نجاعة، كما أن المعرفة لا تتقدم فكلما استخدمت أصبحت ذات قيمة مما ينشئ دورها الذاتي الذي يؤكد على أهميتها الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية القوية والمستدامة باعتبارها أصل من أصول الإنتاج الحديثة،

تعد إدارة المعرفة موردا مهما بالنسبة للمنظمات المتعلمة حيث قامت بإنشاء أقسام البحث والتطوير للحصول عليها لأنها تعتبر جزء من رأس مالها الذي يتطور، كما تعتبر من أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تحدث التغير في جميع المجالات،

لعبت المناولة الصناعية دورا كبيرا في اشتداد المنافسة وتحويل العديد من المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة ودمج مراحل التصنيع مما أدى إلى الاحتفاظ بالنشاطات الرئيسية وأخرجت الأنشطة الثانوية عن طريق التعاقد مع مؤسسات متخصصة لتنفيذ مراحل التصنيع، وقد أثبتت المناولة الصناعية قدرتها على أحداث تشابك بين وحدات القطاع الصناعي وتخفيض التكاليف وتخصيص الموارد حيث أصبحت الخيار الاستراتيجي للمنظمات حتى تحافظ على حصتها السوقية وترفع من أدائها الكلي مما ينعكس على الاقتصاد الوطني وذلك بزيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتها لتحقيق التكامل والاندماج من جهة ومن جهة أخرى لتجاوز مختلف العوائق مما يضمن تدعيم مهارات الأساسية وتعزيز قدراتها التنافسية،

تتمتع المناولة الصناعية بعدة إيجابيات منها تشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في المجالات التقنية، المساهمة في توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية بشكل محكم والجمع بين الجودة في الإنتاج والسرعة في

الانجاز بما ينمي وينظم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدراتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، غير انه ينتج عن تطبيقها مخاطر ذات طبيعة متنوعة يتطلب الأمر تقييمها وتسييرها لتمكين المؤسسة من تحقيق الهدف المرغوب.

ونظرا للتغيرات المتتالية والمنافسة الشديدة التي فرضت على المنظمات الكبيرة (الأمرة) التكيف وذلك بسرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة وسمحت لها التفكير في تصنيع أجزاء منتجاتها خارج المنظمة فسلمتها إلى مؤسسات صناعية متخصصة تملك التكنولوجيا المتطورة وفقا لدفتر شروط تحدده المؤسسة الأمرة وتنفذه المؤسسة المناولة إما عن طريق عقد المناولة او عن طريق عقد الشراكة كما نجد في قطاع السيارات.

- إشكالية الدراسة

تخطى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باهمية كبيرة نظرا لدور البارز الذي تلعبه في الاقتصاديات الحديثة وتسعى لتطوير منتجاتها وتحسين تنافسيتها في اقتصاد يتميز بقوة المنافسة والبقاء فيه للأقوى وهذا بإبرام عدة اتفاقيات مع المؤسسات الكبيرة في إطار المناولة التي تعتبر إحدى الخيارات الإستراتيجية لها من خلال تحسين جودة منتجاتها وتخصيصها وتخفيض التكلفة واكتساب تكنولوجيا متطورة ووسائل اتصال حديثة بهدف زيادة كفاءة افرادها وتحسين ظروف العمل وتبني مفاهيم جديدة تؤدي الى زيادة معارف وخبرة ومهارة عمالها وتحسين سمعتها وصورتها وزيادة مداخيلها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية،

الجزائر كغيرها من الدول اهتمت بتطويرها وأحدثت برامج لتأهيلها ومرافقتها لتكون جاهزة للمنافسة ووضعت مجموعة من القوانين تنظم نشاطها منها القوانين الخاصة بالمناولة الصناعية التي سمحت بإبرام العديد من العقود بين المؤسسات الكبيرة خاصة الاجنبية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المتخصصة التي تملك التكنولوجيا والخبرة والكفاءة العالية ومعارف تقنية وفنية، كما تسعى إلى زيادة نسيجها وزيادة الوعي العام بأهمية المناولة وآلياتها وتطويرها وذلك من خلال تشجيع المؤسسات الكبيرة على القيام بالمناولة الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خاصة في قطاع السيارات الذي يعتبر من اهم البدائل التنموية التي تندرج في اطار برنامج التنويع الاقتصادي.

هذا يقودنا الى طرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية المناولة الصناعية في الجزائر؟

لمعالجة هذه الاشكالية ومعرفة مدى أهمية إدارة المعرفة في تنمية المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية التي تنشط في قطاع السيارات في الجزائر ومدى اهتمام المسيرين بنجاح المناولة الصناعية.

قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف تؤثر إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية؟

✓ هل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جاء بدافع تنمية المناولة الصناعية؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: لاجابة على الاسئلة قمنا باعداد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي $\alpha < 0.05$ في توجيهات اراء العينة نحو كل من ادارة المعرفة والمناولة الصناعية تعزى الى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الاقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة، المنصب المشغول.

تتفرع على الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي $\alpha < 0.05$ في توجيهات اراء العينة نحو محور ادارة المعرفة تعزى الى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الاقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة، المنصب المشغول.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوي $\alpha < 0.05$ في توجيهات اراء العينة نحو محور المناولة الصناعية تعزى الى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الاقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة، المنصب المشغول.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 في توجيهات اراء عينة الدراسة لكل بعد من ابعاد ادارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نقل ونشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تنمية المناولة الصناعية.

تتفرع عليها اربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعد توليد واكتساب المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها على تنمية المناولة الصناعية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها على تنمية المناولة الصناعية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لبعد نقل ونشر ومشاركة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي $\alpha < 0.05$ لمفهوم ادارة المعرفة بابعادها الاربعة (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نقل ونشر ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على كل بعد من ابعاد المناولة الصناعية ابرام عقود المناولة (الهدف من وراء عقود المناولة، الدافع من وراء عقود المناولة).

تتفرع عنها ثلاث فرضيات:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لكل بعد من ابعاد ادارة المعرفة على بعد ابرام عقود المناولة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لكل بعد من ابعاد ادارة المعرفة على بعد الهدف من وراء عقود المناولة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لكل بعد من ابعاد ادارة المعرفة على بعد الدافع من وراء ابرام عقود المناولة.

متغيرات الدراسة

لدينا متغيرين أساسيين في هذه الدراسة هما:

● المتغير المستقل: إدارة المعرفة

ذكر الكبسي 2005 أن عمليات (ابعاد) إدارة المعرفة تتم من خلال: (مقدم سعاد، 2020، ص 1012)

✓ اكتساب وتوليد المعرفة: هي خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل الجماعي لتوليد رأسمال معرفي جديد وإيجاد حلول للمشاكل وتزويد المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها وتطوير المهارات ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.

✓ خزن واسترجاع المعرفة: هي المحافظة على البيانات وتجديدها وإدامتها والوصول اليها فهي تعتبر الذاكرة التنظيمية التي يجب على المنظمة المحافظة عليها خاصة المعرفة الضمنية لذلك لابد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التكوين.

✓ نشر ومشاركة المعرفة: هي العملية التي تستخدم فيها وسائل الاتصال الحديثة لنشر ونقل ومشاركة المعرفة بين أفراد داخل المنظمة وايصالها في الوقت والمكان المناسبين من اجل تحسين الاداء (بوزيداوي، 2017 ، ص: 76)

وتقوم المنظمة بتوزيع المعرفة المتوفرة لديها بشكل كفاء لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وتعمل على استخدام قنوات توزيع المعرفة الرسمية مثل: التكوين والاتصال الشخصي وقنوات التوزيع غير الرسمية مثل: حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.

✓ تطبيق المعرفة: وهدفها تحويل المعرفة إلى تنفيذ والعمل على تطبيقها في المنظمة وهي من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب.

• المتغير التابع: المناولة الصناعية

المناولة الصناعية هي شكل من أشكال التعاون الحديث والتكامل بين مؤسستين أو أكثر واحدة آمرة تمنح جزءا من عملياتها الإنتاجية إلى مؤسسة أخرى تسمى المنفذة، وفقا لشروط محددة عن طريق عقد ملزم للطرفين يضمن استمرارية العلاقة

عقود المناولة الصناعية هي عقود تجارية صناعية تخضع للقانون التجاري، تكون بين المؤسسة الامرة والمؤسسة المناولة تتطلب الثقة والالتزام على اساس سليمة وعادلة وتبادل المعلومات الممكنة، كما انها معقدة تختلف من دولة الى اخرى، تتطلب المعرفة الدقيقة لخصائص المناولة،

تتشترك ابعاد المناولة الصناعية (تنمية المناولة الصناعية والهدف منها والدافع من ابرام عقود المناولة) في

النقاط التالية:

✓ التكلفة:

يعرف مُجَد العيشماوي التكاليف بانها جميع النفقات التي لها علاقة مباشرة بمخرجات المؤسسة من سلع نهائية وخدمات، وبالتالي فهي تعبر عن كافة النفقات المباشرة والمرتبطة بالايادات المحققة كنتيجة للعلاقة السببية بينها وبين تلك الايرادات المترتبة عنها(مُجَد ا.، 2013، ص:1)، كما يعرفها كلا من "تشارلز هورنجرن بانها مورد اقتصادي يضحي به من اجل تحقيق هدف محدد وتقاس بوحدات نقدية، كما يتم تحديد الفريق بين التكلفة الفعلية وتكلفة التنبؤ عند اعداد الموازنة من اجل اتخاذ القرارات الرشيدة(تشارلز و واخرون، 2009، ص: 63) عرفها مُجَد تيسير الرجحي التكلفة بانها عبارة عن قيمة التضحيات الضرورية للحصول على مختلف المنتجات والخدمات، ففي حالة عدم استفاذ تلك التضحيات عند فترة حدوثها يمكن اعتبارها اصلا، اما اذا تم استفادها فتعتبر مصروفا(مُجَد تيسير، 2008، ص:7).

✓ الجودة والنوعية:

تعرف الجودة على انها درجة رضا العملاء والمستهلكين من خلال تلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوقعاتهم مما يعطي الافضلية والتميز للمؤسسة (رعد عبد الله و عيسى، 2004، ص: 42)، كما تعرف على انها خلو المنتج من أي عيوب او أخطاء تكون سببا في تعطيله(مُجَد عبد العال و واخرون، 2009، ص: 31)، كما تعني عمل

الشي بالشكل الصحيح من اول مرة والتحسين المستمر له بهدف تحقيق رضا العميل(خضير كاظم و روان منير، 2009، ص: 20)، اما الجمعية الامريكية فقد عرفتھا بأنها الهيئة او الخصائص الكلية للسلعة او الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية(يوسف جحيم و اخرون، 2009، ص: 47)

اما تكاليف الجودة تعرف على انها تكاليف التحكم في الجودة وتلك التي تحدث بسبب عدم حدوث المطابقة مع المواصفات(حامدي و بوفطيمة، 2017، ص: 80)

✓ السرعة والمرونة

المرونة التنظيمية هي القدرة الرئيسية التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئية لانها تجعل المنظمة اكثر استجابة(مُجد حمدي، 2019، ص: 623)، وهي قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة فهي ذات تاثير على تطوير قدرات الادارة واستيعاب المتغيرات الطارئة كما انها المدة التي ستدوم فيها المنظمة قبل تدهور ادائها وفقدان مكانتها وانتهائها فهي مقياس بقاء المنظمة(السلتي واخرون، 2018، ص: 83)

✓ التكنولوجيا:

التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف والمهارات والتجهيزات التي تتعلق بعملية بناء المؤسسة صناعيا وتحتاج الى الحصول على الآلات والمعدات الصناعية وتعلم طرق استخدامها وتوفر اليد العاملة المدربة ذات الخبرة بالتقنية

ومن زاوية اثرها على الانتاج تعني مجموع المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الانتاج الى منتجات او هي مجموع المعارف التي تمكن المجتمع من انتاج السلع والخدمات(صلاح الدين ج.، 2006، ص: 7-8)، كما انها فن وعلم اصول الصناعة نظرا لما تتطلبه من دراسات وبحوث ومهارات وخبرات ضرورية للتطبيق في قطاعات مختلفة وخاصة الانتاجية منها وتمثل مجموعة من النظم والمفاهيم التي يحتاج اليها كل فرد يعيش بها داخل المجتمع لمواجهة متطلبات الحياة في المستقبل(ابو قحف، 2004، ص: 123)

تتكون التكنولوجيا من(جبلي، 2016، ص: 37-38)

المدخلات: وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج من افراد نظريات وبحوث، اهداف ، الات، مواد وخامات، اموال، تنظيمات ادارية، اساليب عمل، تسهيلات.

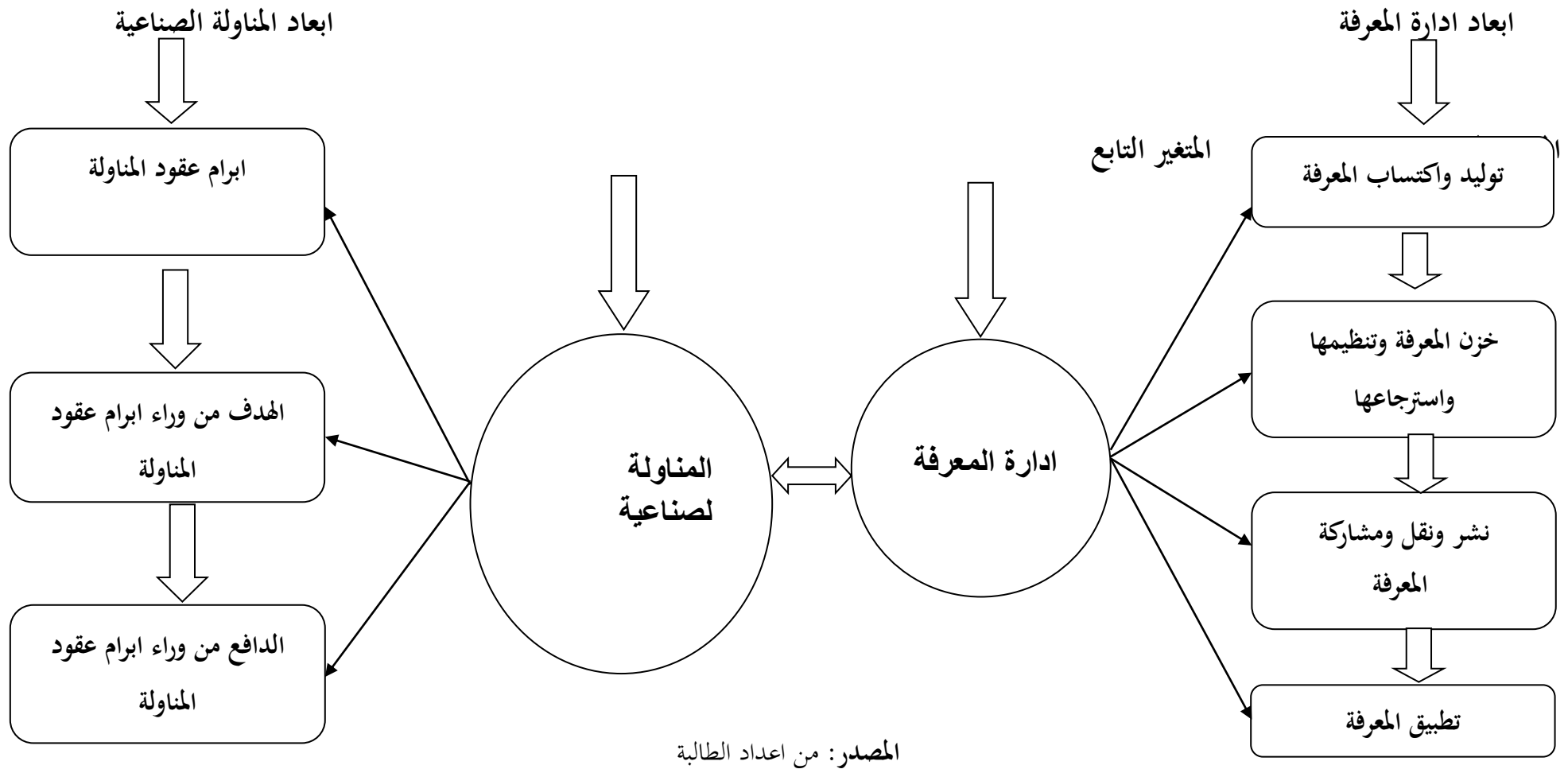
العمليات: وهي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.

المخرجات: وهي الناتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

في حين نميز بين نوعين من التكنولوجيا الخشنة المتمثلة في العمالة او المعدات والآلات والتجهيزات الرأسمالية والسلع المعمرة، اما الناعمة فتتمثل في المعرفة وتحويل خلاصة البحوث العلمية المبتكرة الى تطبيقات علمية وعملية مفيدة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.

آجال التسليم: يعبر آجال تسليم عن طريقة النقل والشحن والتاريخ المحدد لاستلام المنتجات النصف مصنعة بالمعايير المتفق عليها من المؤسسات المناولة لصالح المؤسسات الامرة كما هو محدد في العقد المبرم.

نموذج الدراسة : يمثل الشكل النموذج المقترح لعلاقة ادارة المعرفة بالمناولة الصناعية



أسباب اختيار الموضوع :

- تم اختياري لهذا الموضوع بحكم انه يتماشى وطبيعة عملي في قطاع الصناعة والمناجم.
- الرغبة في معرفة أسرار تركيب السيارات في الجزائر خاصة مع الضجة التي أثارها القطاع في الجزائر.
- ربط موضوع المناولة بالدراسة التي قمت بها والتي كانت حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى تأهيلها وكل الإمكانيات التي رصدتها الدولة من اجل جعل هذا القطاع أكثر تنافسية.
- حداثة موضوع إدارة المعرفة.
- أهمية المناولة الصناعية في الاقتصاديات الحديثة وفي الاقتصاد الجزائري ودورها الكبير في النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تخلق الثروة وتوظف للمدخرات الصغيرة إضافة إلى امتصاص البطالة.

أهمية الدراسة:

- حداثة المواضيع الخاصة بإدارة المعرفة حيث يعتمد الاقتصادي العالمي الجديد على الموارد اللاملموسة.
- التركيز على المناولة باعتبارها إستراتيجية تسمح للمنظمة بمواجهة المتطلبات السريعة.
- تهدف المؤسسات الآمرة إلى المنافسة والبقاء وذلك بالاستجابة السريعة للطلب الكلي، وهذا لا يتحقق إلا إذا سمحت بتصنيع أجزاء منتجاتها خارج المنظمة عن طريق عقود المناولة أو الشراكة.
- معرفة مدى وأثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية المناولة في المنظمات الحديثة.
- دور المناولة وقدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض التكاليف من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة.
- احتدام المنافسة وتدويل عملية الإنتاج والاستخدام المكثف للتكنولوجيا وما صاحبه من ثورة متزايدة في وسائل الاتصالات.
- تحرير التجارة العالمية وما صاحبه من تحول المؤسسات المقدمة للأعمال من نظام دمج مراحل التصنيع إلى نظام التخصص والتركيز على الوظائف الرئيسية والتعاقد مع الشركات المناولة المتخصصة في تنفيذ مراحل التصنيع المكملة الأخرى.
- بناء وتفعيل علاقات التعاون والتشابك والشراكة الصناعية بين الوحدات الصناعية لدفع عجلة التنمية الصناعية في ظل التحولات العالمية المتلاحقة وخاصة الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة :

- ✓ معرفة مدى إدراك المسيرين في الجزائر لإدارة المعرفة.
- ✓ التعرف على كيفية ادارة وتطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة من اجل تنمية المناولة.

✓ اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والمناولة الصناعية.

الدراسات السابقة:

قلة المواضيع التي تناولت المتغيرين في عمل علمي واحد، يمكن أن نلخص أهم الدراسات السابقة كما يلي:

الدراسات الأجنبية:

✓ اطروحة دكتورا للطالب مصطفى زهير 2016 بعنوان "تحويل المعارف والممارسات من خلال علاقة المناولة بين المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة- حالة صناعة السيارات بالمغرب": هدفت الدراسة إلى كيفية نقل المعرفة من مؤسسة صناعية آمرة إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة مناولة والعلاقة التي تربطهما، ركزت الدراسة على نقل المعرفة في قطاع صناعة السيارات في المغرب من خلال الشراكة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة و مؤسسة جنرال إلكتريك الآمرة، وخلصت إلى أنه بتبني الشراكة بينهما يتم نقل المعرفة لضمان الجودة وتخفيض التكاليف من خلال المعارف التي تنقلها المؤسسات الآمرة بتدريب الكفاءات واستخدام التكنولوجيا وغيرها.

✓ اطروحة دكتورا للطالب عبد اللطيف الزيري 2008 بعنوان " من أجل فهم أفضل لديناميكيات العلاقات تعاون مستدام في بيئة صناعية دراسة تسعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة: تسعى الدراسة الى:

- تفسير حركية ودينامكية علاقات التعاون الدائمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والمؤسسات الكبيرة الآمرة وذلك بالتركيز على تطور علاقات تعاقد المناولة التي اصبحت الميزة (الاستراتيجية) الفعالة في السنوات الاخيرة.
- اجبار المؤسسات الآمرة على اقامة علاقات صناعية أكثر ديمومة واستقرارا لأنها تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.
- اعادة النظر في المقاربات النظرية وتطوير علاقات بين المؤسسات ومراقبتها وادارتها .
- تحديد الاليات الاساسية لادارة (زبون- مورد) بمعرفة العوامل التي تؤثر على فهم العمليات اللازمة لادارة علاقة دائمة.
- اختبارا تسع مؤسسات صناعية صغيرة ومتوسطة معرفية لتحليلها.

وخلصت الدراسة الى:

- ضرورة نشر منهجية محددة للاكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها ونقلها لان اكثر من 50 بالمئة من تطورات ادارة المعرفة فشلت بسبب ان المؤسسات لم تكن لديها منهجية متطورة في ادارة المعرفة (بعض المؤسسات تدير مستندات لا معارف).

- المعرفة هي مجال صغير لمجال كامل هو ادارة المعارف، يجب تقديم صورة متكاملة لمنهجية ادارة المعرفة وتحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ ادارة المعرفة.
- تعتبر ادارة المعرفة من الادوات التي تسير المنظمة وتحدد احتياجاتها المعرفية وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح تنفيذها مثل: الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي وتقدم ارشادات فعالة تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة وتطور تكنولوجيا المعلومات.
- تساعد ادارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية للأفراد إلى أصول معرفية للمؤسسة وزيادة مرافق التخزين وتحديث المعلومات وتسهيل المشاركة في مجالات واسعة مثل: العلوم المعرفية، علوم المنظمة، علوم المعلومات، إدارة الوثائق، أنظمة دعم القرار باعتبارها متكاملة في التعليم.
- تلعب القيادة المعرفية دورًا رئيسيًا في تكوين المعرفة من خلال تمكين وتشجيع تبادل المعرفة، وخلق مناخ عمل مناسب، وتوفير البنية التحتية التي تدعم عملية العمل وإتاحة.
- لتكنولوجيا المعلومات دورا مهما في مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية حيث تستخدم في ادارة المحتوى والمستندات واستخراج البيانات وادوات التنقيب عن النصوص لمشاركة المعرفة الواضحة، كما يمكن لها استخدام اداة البحث عن الخبراء لمشاركة المعرفة الضمنية واضفاء الطابع الخارجي على المعرفة الضمنية باستخدام أدوات مثل المنتديات وغرف الدردشة.
- يحتاج تبادل المعرفة الى استراتيجيات ونماذج مناسبة لادارة المعرفة، ودورة ادارة المعارف وتقاسمها، وهيكل قوي وتكنولوجيا المعلومات التي يمكنها التعامل مع هذه العملية.
- يحتاج التنفيذ السليم لإدارة المعرفة إلى الاهتمام بالملائمة التنظيمية والقبول التنظيمي.
- تستخدم إدارة المعارف تقنيات النظم المعرفة مثل الاستراتيجيات المتعلقة باكتساب المعرفة المنظمة من الخبراء والتقنيات التعليمية بواسطة أنظمة إدارة المعرفة.

الدراسات العربية:

- ✓ اطروحة دكتورا للطالبة بن وسعد زينة 2018 بعنوان: إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري:هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الغرب الجزائري وكذا تأثيرها على مستوى الأداء، خلصت الدراسة إلى أن:
- مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة ويسعون دائما إلى البحث عن سبل لتوليدها وتخزينها وتطبيقها ونشرها.

- تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ادارة المعرفة كمنهج حديث في التسيير بعناصرها الخمسة ادراك وتوليد وخزن ونشر وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء، وأن هناك تأثير لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة على تحسين أداء عملها.
- توجد علاقة ارتباط قوية جدا بين ادارة المعرفة من جهة وكل من رضا العمال والعمليات الداخلية وارتباط متوسط بين ادارة المعرفة ورضا الزبائن وادارة المعرفة ونمو المؤسسة.
- يوجد تأثير لعمليتي توليد وتطبيق المعرفة على مستوى الاداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اما عمليات ادراك وخزن ونشر المعرفة فلا تساهم في تحسين الاداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

✓ اطروحة دكتورا للطالب محمد الاسود 2016 بعنوان " المناولة وديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة-حالة قطاع المحروقات خلال الفترة 2012-2014: تهدف الدراسة الى معرفة دور محددات المناولة في دافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من 87 مؤسسة امرة تنشط بقطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة (2012-2014)، يتم الموضوع انطلاقا من تشخيص واقع المناولة وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة واطهرت نتائج الدراسة التطبيقية ان المناولة تعد بمثابة محفز لانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يوجد تأثير مباشر للمحددات الداخلية للمؤسسات الامرة على تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة معها كما تبين ان اغلب المؤسسات الامرة هي راضية على خدمات مناوليها وان طبيعة المناولة في قطاع المحروقات هي مناولة سوق مع هيمنة واضحة لانشطة الخدمات، ويعتبر معيار الجودة هو الاساس في انتقاء الشركاء .

نتائج الدراسة:

- اجراءات عقود المناولة تختلف من مؤسسة لآخرى وان غالبا ما تكون عقود المناولة مابين الثقة والتوتر وهي التي تحدد دور العقود ويمكن للثقة ان تحل مكان العقد.
- يمكن ان يكون الابتكار محفزا ودافعا اساسيا لتحويل وتطوير علاقة المناولة الى الشراكة.
- تشجيع بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي الى تكثيف النسيج المقاوالاتي والصناعي الذي يسمح بحلق فرص التشغيل وتخفيض معدلات البطالة، كما تساهم في ترقية الاقتصاد ونشر الرخاء الاجتماعي بين مختلف افراد المجتمع.
- للمناولة اهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية نظرا لما توفره المؤسسة الامرة من مزايا تمكنها من رفع مستوى الانتاج دون زيادة في الاعباء كما يساعدها على تقليص من تكاليف التخزين وتجنبها لاستثمارات غير

المجدية، وفي نفس الوقت تمكنها من الاستفادة من المعرفة الفنية التي يتمتع بها المناولون واليد العاملة والخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة الى انها تجنبها تقلبات اسعار المواد الاولية والحصول على الخدمات والمنتجات بافضل جودة واحسن الاسعار في الوقت المحدد.

✓ **اطروحة دكتورا للطالب عمر محمد عبد البني الزبيدات 2015 بعنوان " اثر ادارة المعرفة في الاداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية في الاردن: تهدف الدراسة الى تحديد تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق ابعاد ادارة المعرفة في الشركات الصناعية الدوائية العاملة في الاردن ومعرفة اثر ابعاد ادارة المعرفة في الاداء التشغيلي في الشركات الصناعية الدوائية في الاردن والتعرف الى مستوى تطبيق ابعاد الاداء التشغيلي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف الكشف عن اثر ادارة المعرفة في الاداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية في الاردن وقد اجريت في 8 شركات صناعية دوائية حيث تكونت عينة الدراسة من مديري ورؤساء الاقسام والعاملين في شركات الصناعات الدوائية في الاردن وعددها 202 مفردة، تم استخدام اسلوب الحصر الشامل اثناء توزيع اداة الدراسة و اظهرت نتائج الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوى 0.05 لادارة المعرفة والمتمثلة ب (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية الدوائية الاردنية كذلك وجود اثر لادارة المعرفة على الجودة والتكلفة والسرعة في التسليم والمرونة التشغيلية في الشركات الصناعية الاردنية،**

وفي ضوء النتائج الدراسة اوصى الباحث بضرورة ان توفر الشركة للموظفين مصادر المعلومات التي يحتاجونها لتحقيق اهدافها كذلك ايجاد اليات لخلق المعرفة الجديدة في شركات صناعات الادوية كذلك اوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الصناعية الدوائية بتشجيع الموظفين على التطوير والنمو الذاتي.

✓ **مقال: زرمان محمد، غلادي محمد (2021) بعنوان " تقييم خيار استراتيجية تصنيع السيارات في الجزائر في ظل متطلبات السوق الوطنية- دراسة تحليلية للفترة 2012-2020: تهدف الدراسة لتقييم تجربة صناعة السيارات في الجزائر بعد مرور عدة سنوات على انطلاقها من خلال مقارنة الاهداف المسطرة مع النتائج المحققة حاليا بعد ما كان شعار " صنع في الجزائر" بمثابة الرهان المسؤولين الجزائريين خلصت الدراسة الى انه بالرغم من التشجيع الاستثنائي لهذا القطاع عبر اعفاءات جمركية وضريبية وتسهيلات بنكية وادارية كبيرة لانجاح هذه الاستراتيجية الا انها لم ترق الى مستوى التطلعات سواء من ناحية ترقية مستوى المناولة المحلية او رفع معدل الادماج الصناعي او المساهمة في تخفيض معدل البطالة او حتى تغطية الطلب المتزايد على السيارات والتحكم في الاسعار.**

نتائج الدراسة:

- تم استقطاب عدد معتبر من الاستثمارات الكبيرة في قطاع تركيب السيارات الا انه لم يستطع تغطية حجم الطلب المتزايد مما ادى الى الارتفاع الكبير في اسعارها بشكل مضاعف.
 - تقليص حجم الواردات لكن الخزينة العمومية هي التي تكبدت الخسائر الضخمة في اطار الاعفاءات الجمركية التي استفادت منها مصانع تركيب السيارات.
 - عدم المتابعة والمراقبة من قبل الادارة الوصية وعدم التمييز بين مرحلة الانجاز والاستغلال وحالات الانشاء او التوسع مما ادى الى منح اعفاءات غير مستحقة وعدم المعايينة الميدانية للتأكد من احترام المستثمرين لالتزاماتهم.
 - غياب التنسيق بين المؤسسات التي تنشط في مجال تركيب السيارات محليا والمؤسسات المناولة.
 - الاعتماد على التجميع لا الاعتماد على توطين التكنولوجيا وزيادة نسبة الاندماج المحلي للوصول الى سيارة جزائرية .
- ✓ مقال: دراسة مبسوط عبد القادر، جمال الهواري، مبسوط الهوارية، 2021 بعنوان "فعالية المناولة الصناعية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية الفيرفاليا لصناعة الزجاج بوهوان":
- تهدف الدراسة الى معرفة فعالية المناولة الصناعية في اداء المؤسسات وتعتبر المناولة الصناعية الخيار الاستراتيجي للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نظرا لما تحققه من نتائج ايجابية تنعكس على المؤسسات المناولة النشطة في السوق وخلصت النتائج الى:
- وجود ارتباط قوي بين استراتيجية المناولة وتحسين الاداء .
 - تبني استراتيجية المناولة الصناعية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتحسين ادائها ورفع قدرتها التنافسية.
 - زيادة التعاون والشاركة بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الامرة بتحويل المعارف والتكنولوجيا.
 - الاستغلال الامثل للعنصر البشري من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من اجل تحويل المعارف والمهارات.
 - وجود ارتباط قوي وذو دلالة احصائية عند مستوى معنوى 0.05 بين الهدف والدافع من تطبيق استراتيجية واستراتيجية المناولة الصناعية وتحسين الاداء.

✓ مقال طوبال منى، حداد بختة 2020 بعنوان "واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة وتركيب السيارات بالجزائر-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المناولة: تهدف الدراسة إلى تحديد نسبة الإدماج المحلي التي وصلت

إليه المؤسسات خلال المناولة الصناعية مع المؤسسات والموردين المحليين ومعرفة أهم الصعوبات، وخلصت إلى أن صناعة وتركيب السيارات في الجزائر لا تزال حديثة قائمة على المناولة الأجنبية بالرغم من توفر مجموعة من المؤسسات المحلية سواء كبيرة أو صغيرة ومتوسطة لها القابلية والقدرة على تغطية الحاجيات إلا أن عدد المؤسسات المناولة مع مؤسسات تصنيع السيارات تبقى محدودة مما سبب في نقص تكوين اليد العاملة المؤهلة وعدم حيابة أغلبها على شهادة المطابقة TF16949 للصناعة السيارات في هذا المجال.

✓ مقال ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال 2019 بعنوان "عمليات ادارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية": تمثل ادارة المعرفة الثروة الحقيقية وتلعب دورا فعالا في الحفاظ على الكفاءات واستمرارها في المنظمة، هدفت الدراسة الى التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك، تخزين، تطبيق المعرفة) في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

توصلت النتائج الى:

- هناك دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية تجسدت في تطبيق المعرفة.
- تطبيق المعرفة من ابرز التحديات التي تحاول المؤسسة ومنظمات الاعمال اليوم استخدامها في تنمية كفاءات مواردها البشرية.
- تزود ادارة المعرفة المنظمات بالمعرفة التي تدفعها الى الابتكار عن طريق التكوين والتعلم لان مدخلات تنمية كفاءات الموارد البشرية هي ما تورده عمليات ادارة المعرفة وفقا للنظم والاليات المطلوبة لذلك.
- ادارة المعرفة هي ادارة سليمة داخل المؤسسة وتحويلها الى مصدر لتنمية الكفاءات المهنية وحتى الثروة العمليات لديها فيما يجعل منها مركزا اساسيا للتميز والتقدم.
- ضرورة تشارك المعرفة بين افراد المنظمة لتحصيل المعارف الجديدة.

✓ مقال نسرين زيدان غربي، الشيخ الداوي 2019 بعنوان "واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المناولة": تهدف محاولة الوقوف على واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وقد توصلت الدراسة الى انه بتبني المناولة الصناعية ساهم في زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في محيطها كما تعمل على إقحامها في مختلف المشاريع التي تبرمها مع شركائها قصد الرفع من قدرتها التنافسية وفتح المجال لها لاكتساح أسواق جديدة.

✓ مقال: الطيف عبد الكريم، كوراد فاطمة 2019 بعنوان "إستراتيجية تنمية صناعة السيارات في المغرب والجزائر: عوامل-النجاح والدروس المستفادة: هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تجربة المغرب في تطوير السيارات

كقطاع والدور الذي أصبحت تمثله هذه الصناعة في النشاط الاقتصادي المحلي، ومساهمتها في دعم المؤشرات الاقتصادية الكلية ومقارنتها مع التجربة الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى وجود تباين كبير في تجربة الدولتين:

- استطاعت المغرب أن تتحول إلى دولة رائدة إقليميا في صناعة وتركيب وتصدير السيارات وأجزائها بفضل سياسة جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتخفيض مناخ الاستثمار وجعله أكثر تنافسية.
- القاعدة الصناعية صلبة في مجال تركيب السيارات مكنت المغرب من جذب كبرى العلامات التجارية مثل شركة رينو التي استطاعت بدورها جذب العديد من شركات السيارات العالمية.
- البنية التحتية القوية، الاستقرار السياسي والاقتصادي، تحسن المناخ الاستثماري المباشر، كل هذه العوامل كانت حافزا لجذب الاستثمارات المباشرة.
- عدد المناولين الكبير، المناولين في قطاع غيار السيارات يمثلون نسبة 20% من المناولين العالمين في قطاع الغيار.
- إبرام عدة اتفاقيات في مجال تركيب السيارات أبرزها اتفاقية أغادير.
- يبقى هذا النشاط الصناعي في الجزائر متعثرا ومتأخرا نتيجة غياب رؤية واضحة لتطوير القطاع وتحسين مناخ الاستثمار رغم توافر الموارد والإمكانيات كما ان لجؤ الجزائر الى تطوير القطاع يرجع الى انحصار قدرة الدولة على تمويل الاستيراد المباشر للسيارات بسبب تراجع اسعار البترول والتفاف على نظام الحصص الممنوحة للاستيراد.

نقد الدراسات السابقة:

✓ اوجه التشابه:

- تناول نفس موضوع ادارة المعرفة وتسليط الضوء عليها ومدى تطور المنظمات من جانب رفع الكفاءات والاداء وتطبيق اساليب الحديثة داخل المنظمات.
- مدى ادراك مفهوم ادارة المعرفة في المؤسسات.
- 3- تسليط الضوء على مكونات ادارة المعرفة ومدى توفرها في المؤسسة قصد تفعيلها والاهتمام بها في الحقل الاداري المتميز.
- طبيعة المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي باعتباره المناسب لهذه الدراسات الذي يعنى بجمع المعلومات حول الموضوع من مصادر مختلفة.

- ركز البحث على المستويات الادارية العليا والوسطى لان لديها مستوى علمي وفكري وكذلك لديها قرار اخراج الانشطة والمناولة.

- تشابحت مختلف الدراسات في البيئة حيث كانت جملها في البيئة الجزائرية والمغربية.

✓ اوجه الاختلاف:

- دراسة موضوع ادارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دراسة موضوع المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تناول في قطاع السيارات.
- اغلب المؤسسات كانت في مؤسسات عمومية تمت اعادة هيكلتها وخصصتها.
- كلا المصطلحين حديثين حيث ان ادارة المعرفة هي اسلوب اداري حديث اما المناولة الصناعية فهي فتية في القوانين الجزائرية.
- الجمع بين المصطلحين في عمل واحد لأول مرة في البحث العلمي في الجزائر.

حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** موضوع إدارة المعرفة ومدى اهتمام المسيرين بنجاح المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية المناولة في قطاع السيارات في الشرق الجزائري.

✓ **الحدود الزمنية:** استغرقت مدة التبرص ثلاثة أشهر على فترات متقطعة.

✓ **الحدود البشري:** ركزنا على إطارات المؤسسات من مديري ونواب مديري ورؤساء مصالح ورؤساء أقسام وإطارات بالمؤسسات لان تنفيذ المعرفة مرهون بمدى معرفتهم لمبادئها.

✓ **الحدود المكانية:** قمنا باختيار عينة من مجتمع المؤسسات الصناعية المناولة في قطاع السيارات في الشرق الجزائري بالأخص في ولايات سطيف قسنطينة وجيجل.

تقسيم الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول منها ثلاثة فصول نظرية والفصل الرابع تطبيقي، حيث تطرقنا في كل فصل إلى مايلي:

✓ **الفصل الأول:** تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول المعرفة وإدارة المعرفة تم أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

✓ **الفصل الثاني:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار العام للمناولة الصناعية، وتبسيط الضوء على المناولة الصناعية في الجزائر ومعرفة أهم القوانين المنظمة لها وسبل ترقيتها إضافة إلى معرفة أهم المقاربات النظرية لها.

✓ **الفصل الثالث:** ركزنا في هذا الفصل في المبحث الاول على اخرجة الانشطة والامداد في المؤسسة اما المبحث الثاني تناولنا ابرام عقود المناولة اما المبحث على الانتقال من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية.

✓ **الفصل التطبيقي:** تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة إضافة إلى مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- غياب المواضيع التي تناولت موضوع إدارة المعرفة مع المناولة الصناعية في الجزائر.
- نقص المراجع الخاصة بتركيب السيارات في الجزائر باعتبار أن مصانع تركيب السيارات في الجزائر هي حديثة النشأة.
- البعد الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة حيث تم التنقل إلى أكثر من ولاية في الشرق الجزائري ولفترات متعددة ومتباعدة للقيام بالمقابلات وتوزيع الاستبيانات واسترجاعها.
- حساسية الدراسة المتعلقة بنشاط تركيب السيارات في الجزائر في الفترة الأخيرة والمشاكل التي ترتبت عنها.
- حداثة موضوع المناولة الصناعية في الجزائر وقلة القوانين التي تنظمها.
- جل الدراسات التي تكلمت عن تركيب السيارات في الجزائر هي فنية.
- قلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المتخصصة والمناولة في مجال تركيب السيارات.

الفصل الأول

نشأة وتطور ادارة المعرفة

مقدمة

المعرفة القوة، أدركت المنظمات أن المعرفة هي مصدر الثروة الوحيد وهي سبب في تحول الاقتصاد العالمي من اقتصاد مبني على العناصر التقليدية (الرأسمال، الأرض والتكنولوجيا والعمل) إلى اقتصاد مبني على التعلم الذي يركز على العناصر الالاملموسة كآلية لخلق القيمة المضافة والميزة التنافسية للمنظمات. ظهور هذا المفهوم أدى إلى اتساع رقعة المنافسة بين المنظمات وإلغاء المفاهيم الكلاسيكية وإجبار المنظمات على البحث عن أسلوب إداري يتماشى مع تطورها ويضمن الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها الالاملموسة كالخبرات والمعارف والاستثمار في رأسمال بشري وكيفية التعامل مع هذه الموارد وتوجيهها من أجل تحقيق الاستراتيجيات وكيفية تحويلها إلى خلق الميزة التنافسية، فاستحدثت وظيفة إدارية تسييرها من خلال إدارة المعرفة التي تسعى إلى التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل حيث حصصنا المبحث الأول للإطار النظري للمعرفة والمبحث الثاني حول إدارة المعرفة أما المبحث الثالث فحصر حول أساسيات تطبيق إدارة المعرفة والمقاربات النظرية لها.

المبحث الأول: نظرة حول المعرفة

فرض تطور تكنولوجيا المعلومات على المنظمات تحديث أنظمتها وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لمواكبة هذه التطورات لتحسين أدائها والرفع من القدرات التنافسية للمنظمة التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على عنصر المعرفة وهذا مما يعزز اعتمادها على أسلوب إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

الفرع الأول: التطور التاريخي للمعرفة

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان وتطورت عبر العصور ويمكن أن نلخصها في ثلاث مراحل أساسية:

- **العصر ما قبل الميلاد:** ظهرت المعرفة قديما وتطورت بتعدد الحياة وأساليب التعلم منذ أن اهتمدى حمو رابي الى إنشاء مدرسة للتعلم حاولي 2000 سنة قبل الميلاد (الكبسي، 2004، ص: 12)، كما دعا سنة 551-479 قبل الميلاد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس إلى نشر المعرفة حيث قال أن " المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدينيوي " كما قال أفلاطون أن " بدون معرفة لا يمكن للإنسان أن يكون قادرا على فهم ذاته (بن وسعد، 2018، ص: 68)

- **العصر الإسلامي:** حث الإسلام على ضرورة طلب العلم كما ساهم العديد من علماء الأمة في تحديد مفهوم المعرفة حيث قال ابن سينا "أن المعرفة هي مزيج من الإحساس والمنطق " وأضاف ابن رشد إلى أن " المعرفة ليست ممكنة إلا بفضل نشاط النفس الإنسانية حيث يسمى هذا النشاط العقل بالفعل أو العقل الفعال (الاتجاهات المعرفية الإسلامية، 2014، ص: 12).

- **عصر النهضة:** عندما انتقل مركز الريادة إلى الأوروبيين ظهر ما يسمى ب " المعرفة العلمية " ومع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة خاصة مع ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة التي ساهمت أدائها في تطور المعرفة والعولمة التي أدت إلى انتشار نظم الاتصال الحديثة كالانترنت وغيرها من تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بنشر المعرفة بشكل سريع.

الفرع الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات المعرفة

قبل التطرق الى العلاقة بينهما يمكن ان نحدد بعض المفاهيم فيمايلي:

✓ **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية والملاحظات والمشاهدات تظهر على شكل أرقام أو حروف، رموز، إشارات، صور، أشكال هندسية أو نسب مئوية يتم جمعها من مصادر مختلفة رسمية وغير رسمية داخلية وخارجية (مصدرها الإنسان).

أما بالنسبة للمنظمة فلها مصدران الداخلية وهي تلك البيانات المجتمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء والشيكات الواردة أو الصادرة وأرقام المبيعات تكون على شكل تقارير أو ملاحظات... الخ، أما الخارجية يمكن جمعها من الزبائن والموردين ومختلف المنظمات التي لها علاقة مع المنظمة (سوق العرض والطلب) (رجحي، 2012، ص: 78)

* البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة مالم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة (العلي، 2006، ص: 27)

تتميز البيانات بـ : (الخوري، 1998، ص: 23)

- دقيقة وموثوقة من مصادرها تخلو من الأخطاء والازدواجية و إلا فقدت أهميتها ودورها .
- تتميز بالدقة لأنها تعبر عن مؤشرات وكميات واضحة غير قابلة للتأويل .
- التناسق بين البيانات وعدم الاختلاط والتضاد.
- تتوافق البيانات مع الزمن الذي تمت فيه.
- تتميز بأنها واضحة وواقعية حيث تؤدي البيان اللازم دون زيادة أو نقصان .
- ✓ **المعلومات:** هي البيانات تمت معالجتها وتحليلها وصياغتها بطريقة هادفة من أجل اتخاذ القرار (البيانات تمهد لعملية اتخاذ القرار) ويستلزم وجود معلومات توفر وعاء فكري يحمل المعلومات والبيانات، وبالتالي المعلومات هي أي معرفة مكتسبة من خلال البحث و القراءة أو الاتصال وذلك من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها (رجحي، 2012، ص: 78)

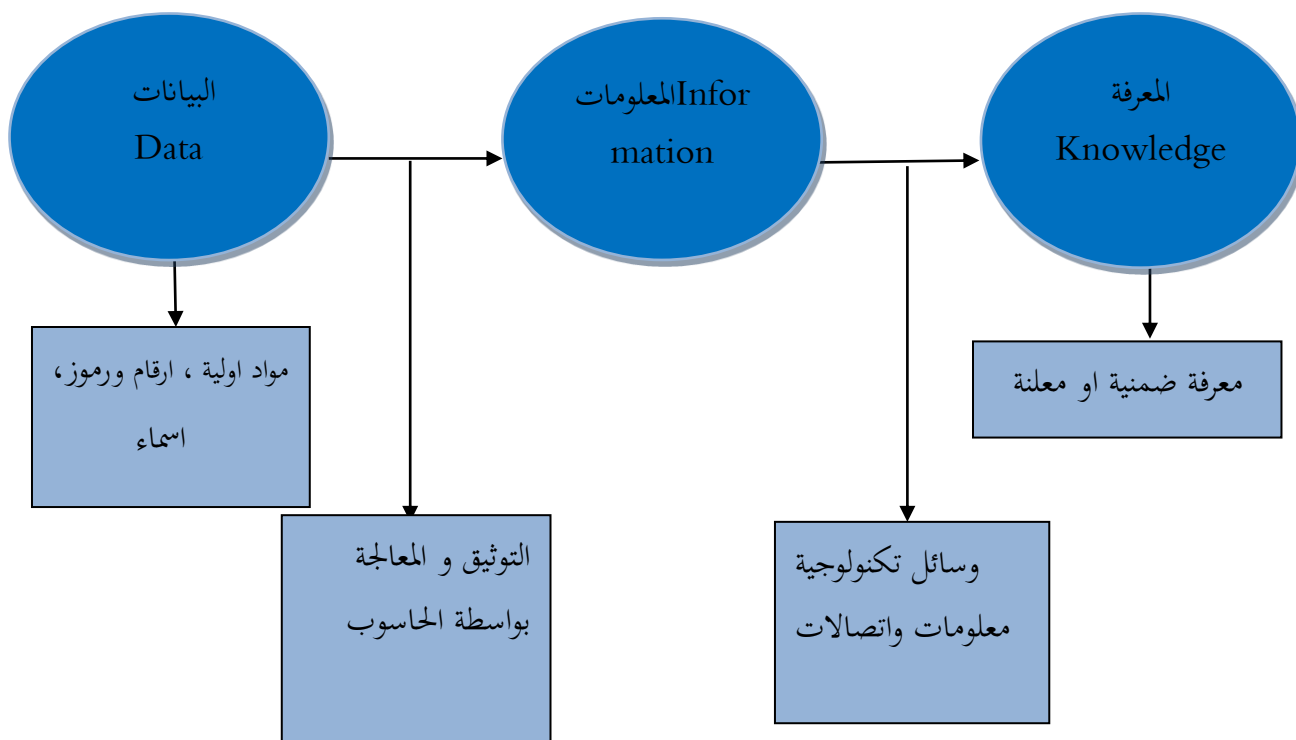
حسب بولين اثرون فقد لخصت أهمية المعلومات فيما يلي: (محمد فتحي، 1993، ص: 19)

- استفادة الدولة وتنمية قدرتها من الخبرات التي تحققت في الدول الأخرى.
- توفير أساليب وبدائل حديثة لحل المشكلات المستقبلية.
- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج والخدمات .
- ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية.
- ✓ **المعرفة:** هي أوسع بكثير من المعلومات وهي عبارة عن بيانات تم تحويلها إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام أو التطبيق أو الاستثمار من طرف المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (عبد القادر صبري، 2014، ص: 39).

يربط رفعت عبد العليم الياعوري مصطلح المعرفة بمالي (الياعوري، 2005، ص: 35)

- القدرة: هي الاستطاعة على تحليل المعلومات وتفسيرها ثم التصرف.
 - الاتجاهات: تدفع الأفراد إلى رغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وبالتالي المعرفة هي حاصل مجموع المعلومات المخزنة والقدرة على الإفادة من المعلومات.
- تتراكم المعرفة في المنظمة بزيادة الخبرات وقدرة التحكم بعد تكرارها والتكيف مع متغيرات البيئة بالتالي تسمح الحكمة والخبرة الواسعة إلى الفهم والإدراك ثم الابتكار.

الشكل رقم (1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 115

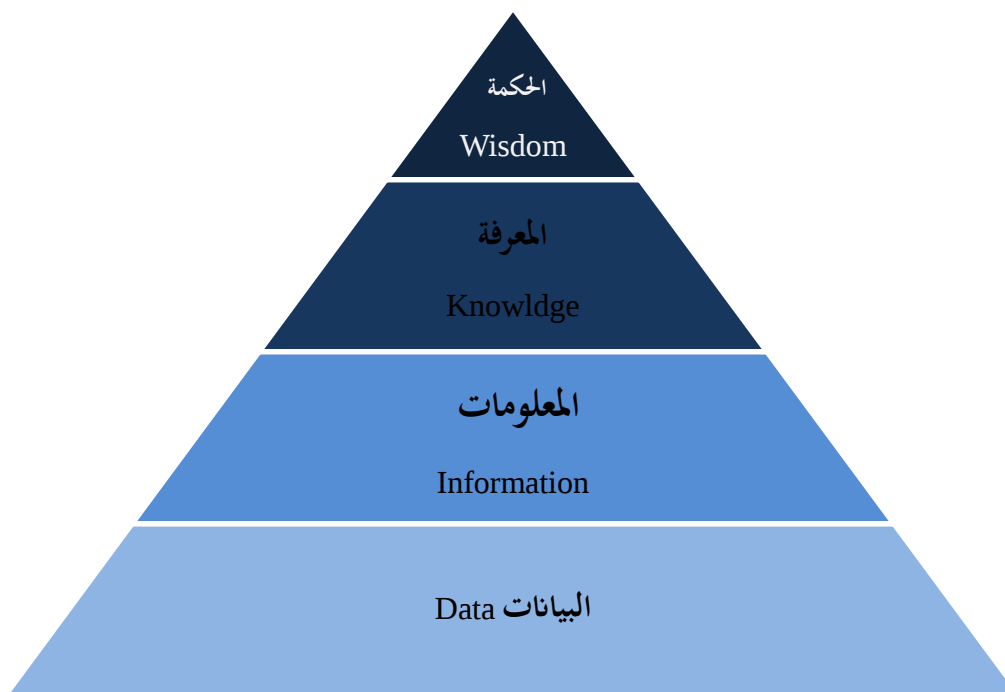
يوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث أن البيانات هي مواد أولية وأرقام ورموز وإشارات بينما المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة في حين ينظر إلى المعرفة على أنها معلومات متراكمة ذات قيمة ودلالة يتم إدراكها وتفسيرها اعتماداً على الخبرات والمهارات والقدرات.

الفرع الثالث: هرمية المعرفة

إضافة إلى البيانات والمعلومات والمعرفة تتكون هرمية المعرفة كذلك من الحكمة التي تعبر عن ذكاء وقدرة الفرد على التفكير المنطقي والتعلم والفهم والابتكار واكتساب المعرفة فهي تساعد على تصحيح الأخطاء

واستخدام المعرفة للوصول إلى الحكمة، وتمثل الحكمة قمة الهرم المعرفي وتواجه أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة (ربحي، ادارة المعرفة ، 2008، ص: 69).

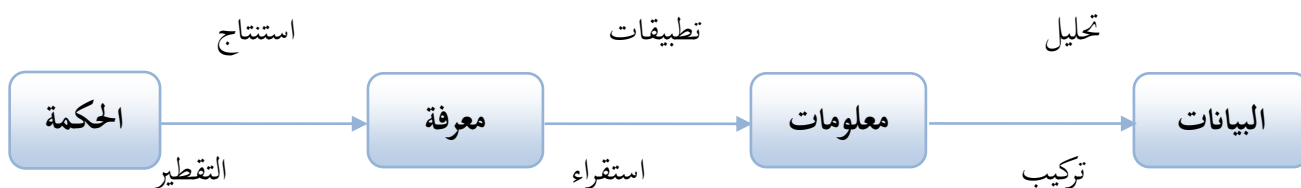
الشكل رقم (2) : هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: نجم عبود نجم ، 2008، ص 45

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) أن الهرم يتكون من البيانات التي هي القاعدة الأساسية له حيث يتم استقبالها من مصادرها الداخلية والخارجية ويتم غربلتها وترتيبها وتصنيفها وتبويبها إلى أن تصبح معلومات التي تمثل المستوى الثاني من الهرم لتنتقل بدورها إلى المستوى الثالث الذي يمثل المعرفة، وتقترب المعرفة المدققة من الحكمة من خلال المعرفة الضمنية وبالتالي تصبح المعرفة الكاملة التي تعبر عن الحكمة التي لا يمكن قياسها أو ترميزها مثلاً للبصيرة والحدس وغيرها التي تؤدي إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج، المخطط التالي يوضح عملية الارتقاء المعرفي.

الشكل رقم (3) : عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 71

الفرع الرابع: مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة المصطلح القديم المتجدد وهي مرتبطة بنشاط العقل البشري وقد حاول العلماء والباحثون إعطاء مفهوم محدد لها لكونها موردا ثميناً وثروة بالنسبة لأي منظمة.

- فحسب نوناكا وتاكيشي: تعرف المعرفة على أنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة والناجمة عن التفاعل مع البيئة الخارجية وبالتالي المعرفة عملية بشرية ديناميكية تبرز معتقدات الفرد اتجاه الحقيقة (برير، 2013، ص: 63).
- المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان واتخاذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة (لقهيو، 2013، ص: 29)
- أما بيتر دروكر يعرفها على أنها هي القدرة على المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية منظمة من أجل النجاح الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها ومشاركتها وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (الرفاعي، 2009، ص: 4).
- تعرف المعرفة عند الملكاوي كأحد أصول المنظمة الذي تتعامل معه إدارة المنظمة من أجل إنتاج السلع والخدمات، إذا كانت المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها محسوسة لان عملية إدخال ومعالجة وتحويل المواد الخام إلى منتجات تتطلب المعرفة (الملكاي، 2006، ص: 77-78).

وبالتالي:

المعرفة = المعلومات + تحليل وتنظيم + أداء.

المعرفة هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات وبصيرة الخبير ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متضمنة في المنظمة والمجتمع في الوثائق ومستودعات المعرفة والروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبالتالي هي معرفة الكيف (سليمان، 2009، ص: 25)

المعرفة: هي الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الكيان على العمل الفعال كما يمكن تخزينها ومعالجتها (طالب و الجبائي، 2009، ص: 55).

هناك من عبر عنها بالمعادلة التالية: $k = (I + T) * S$ (tollou, 2003, p: 11)

S : هي التقادم، T: هي المعلومات، K: هي المعرفة، I: الاستثمار

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة والتي تسمح بالتجارب مع الأفراد والوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل، ولان المعرفة تزداد مع مرور الوقت عند الفرد ويمكن فقدانها، وقد اهتمت المنظمات الحديثة باستخلاصها من مصادرها وترميزها

وتوصيفها وتحديد العلاقات بين مكوناتها وتخزينها وتوفير آليات لاسترجاعها والاستفادة منها وتنميتها وتحديد استخدامها واستعمالها في مجالات اتخاذ القرار وجعلها متوفرة وسهلة الحصول عليها لمن يرغب فيها والاستفادة منها (الظاهر، 2009، ص: 103)

من خلال عرض التعارف السابقة يمكن القول: أن المعرفة هي مجموعة من البيانات والمعلومات المنظمة والآراء والحقائق والأساليب والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة والتي تستخدم لحل مشاكل أو اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، كما تتسم المنظمة بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والتجديد والابتكار الذي يمثل هاجس المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرارية.

تتسم المعرفة بالعديد من السمات (الخطيب و زيان، 2009، ص: 8)

- غير مادية أي غير ملموسة.
- غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها.
- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة.
- المعرفة تراكمية تتجدد وتزداد باستمرار.
- المعرفة السابقة تمثل القاعدة الأساسية لتوليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة هي قدرة إدراكية يمكن أن تكون تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

الفرع الخامس: أنماط المعرفة (الظاهر، 2009، ص: 103)

- المعرفة: مجموع الخبرات والمهارات والتجارب والكفاءات الصحيحة والدقيقة التي يمتلكها الفرد لحل المشاكل أو اتخاذ القرار السليم والتحكم في التصرفات.
- الفهم والاستيعاب: فهم المادة المعرفية وقدرة تحويل الكلام إلى أشكال رياضية والتعليق عليها وتعميم قاعدة البيانات التي تستخدم في جمع وتنظيم وخزن البيانات وطرق معالجتها وتخزينها واسترجاعها للاستفادة منها.
- التطبيق: القدرة على استخدام المفاهيم والمبادئ والتنبؤ والتحكم وحل المشاكل ويمكن استخدام قواعد البيانات لتحقيق هذه الأهداف.
- التحليل: تحليل العلاقات والعناصر التي تربطها والمبادئ التي تستند عليها والأهداف التي يمكن الحصول عليها (معرفة الكيف)، أما التركيب فيركز على الخلق من خلال الأهداف والقدرة على

التأليف والإبداع والتعليل وإعادة التنظيم والتخطيط (التحليل والتركيب) ويمكن الحصول عليها من خلال استخدام مستودعات البيانات التي تمكن صناع القرار من تحقيق الأهداف.

5- التقويم (الحكمة): القدرة على إصدار الأحكام والوصول إلى القيمة (معرفة- كيف)، يستخلص وينتقد ويفسر ويعلل ويشرح باستخدام أساليب استخراج البيانات ويمكن استنتاج معرفة كامنة في كميات هائلة من البيانات المخزنة في قواعد بيانات موزعة ومستودعات البيانات.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها

الفرع الأول : أهمية المعرفة:

- تكمن أهمية المعرفة في الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة خاصة في العصر الحديث لأنها مصدر التنافسية واعتمادها على رأس المال الفكري وتبرز أهميتها فيما يلي: (الكبسي س.، 2004، ص: 12)
- مرونة التنسيق والتنظيم والهيكلية داخل المنظمة.
 - ساهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية وذلك بإحداث تغير جذري في المنظمة لتكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التعقيدات.
 - تحفيز الأفراد والجماعات على الإبداع والابتكار والتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً.
 - أصبحت المعرفة القاعدة الأساسية لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
 - تساهم المعرفة في خلق ونضج وتطوير المنظمة وإعادة تشكيلها ثانية.
 - يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين لإيجاد منتجات جديدة.
 - ترشيد المعرفة الإدارية (كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم).
 - لا تخضع لمبدأ التنافس ولا تعاني من مشكل الندرة لأنها تبنى على التراكم ويمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل (ربحي، 2012، ص: 78)
 - تمثل الوقود والمصدر لايجاد القيمة المضافة (العلی، 2006، ص: 27)

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

هناك مصدرين أساسيين للحصول على المعرفة: (الزيادات، 2008، ص: 45)

✓ **المصادر الخارجية للمنظمة:** هي تلك المصادر التي تحدد العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية حيث تمكنها من الحصول على المعرفة وتساعد في توقع الفرص والتهديدات مثل الانترنت، الكتب،

الموردون والعملاء، مراكز البحث والجامعات، براءات الاختراع وغيرها، وتعد البيئة الخارجية مصدر المعلومات والمعرفة.

تتطلب الاستفادة من هذه المصادر الخبرة والذكاء والتفكير المستمر لمعالجة البيانات للوصول إلى المعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على اكتشاف البيانات ومعالجتها للوصول إلى معلومات من خلال قدراتهم الإدراكية مثل: الفهم، التأمل، الحكمة، الخبرة، الذكاء، التفكير والتعلم بحيث يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

✓ البيئة الداخلية للمنظمة: تتمثل في خبرات الأفراد والجماعات والاستفادة منها والمنظمة ككل والعمليات والتكنولوجيا المستخدمة هذا إلى جانب مهارات الأفراد والذكاء والقدرات العقلية والابتكارات الداخلية مثل المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم التقليدي، الحوار والعمليات الداخلية. (محمد، 2015، ص: 135-138)

الفرع الثالث: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في المنظمة

تتمثل الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في المنظمة فيما يلي (عروس، 2015، ص: 9):

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكراً والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوى التنافسية بسبب احتياجها لرصد معرفي
- تستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تلي رغبات العملاء.
- تهيئة فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع القدرات المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغل الأنظمة والوظائف والعمليات.
- يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها.
- توفير المعرفة اللازمة لاختيار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية.
- يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد المهام وتقديم المزايا والحوافز.
- يساعد المؤسسة في استعادها توازناً وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للازمات خاصة التنافسية

منها(سملاي، 2004/2003، ص: 185)

المطلب الثالث: خصائص المعرفة وأنواعها

الفرع الأول: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها: (الجناني، 2013، ص: 59)

- **التراكمية:** تمثل الخصوبة الذهنية للمنظمة حيث تضاف المعرفة القديمة إلى المعرفة الجديدة يعني أن المعرفة غير متناقضة لكنها تتحين.
- **اللاملموسة:** المعرفة كمنتوج غير ملموس يحد من التجربة بها عكس اذا كانت سلعة قياسية تسمح بالتنافس، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع وهي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة (الكبسي س، 2004، ص: 12).
- **إمكانية خزن المعرفة وتصنيفها:** هناك معرفة ضمنية وصريحة ومعرفة كامنة ودلالية ومعرفة عملية والمهارة ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات.
- **الشمولية واليقين:** عند ظهور المعرفة يتم نشرها بين الأفراد وهي غير ثابتة تعتمد على أدلة مقنعة وأدمغة قابلة للتغيير.
- * تتميز بالتجريد والدقة مما يسمح بالتعبير عن الحقائق رياضياً.
- * تتسم بالحلزونية من خلال قدرتها على التولد الافكار وفق منظور تاكشي ونوناكا.
- * فعل إنساني ينتج عن التفكير تتداوله الجماعات بطرق مختلفة ويتولد في حدود القديم (لقهيو، 2013، ص: 29).
- حسب الصباغ (2000):** تستخدم المعرفة لفهم الحقيقة وعليه يمكن أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة ومنتجاتها وأنظمتها وعملياتها (قدرة الفرد والمنظمة والمجتمع على اتخاذ أساليب فعالية لتحقيق أهداف الكينونة (الظاهر، 2009، ص: 103).

الجدول رقم (1) : يلخص خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	- الرسمية، النظامية - يمكن التعبير عنها كميًا وبالطرق المرمزة والمبادئ قابلة للنقل والتعليم.	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا - براءات الاختراع. - حقوق النشر، الأسرار التجارية. - التصميمات الصناعية - منتجات المنظمة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	- غير رسمية: يعبر عنها بالطرق النوعية و الحديثة. - غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي يوجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد ليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	- عمل الأفراد و الفرق داخل المنظمة

المصدر: نعيم ظاهر، مرجع سابق، ص 12-13

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

تعتبر المعرفة الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة والمنظمة على العمل الفعال وبالتالي التركيز على الأداء والعمل وليس على اكتشاف الحقيقة (الظاهر، 2009، ص: 103).

تتخذ المعرفة التنظيمية تصنيفات مختلفة، وتتميز المعرفة العملية بالإجابة عن كيف نعرف؟ والمعرفة النظرية بالإجابة عن لماذا نعرف؟ المعرفة الإستراتيجية بالإجابة عن ماذا نعرف؟

يقدم بويست تصنيفًا للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنواع معتمدا على مدى درجة انتشارها وتصنيفها فهو يرى أن المعرفة قد تكون مصنفة وغير مصنفة، كما أنها قد تكون منتشرة (قابلة للمشاركة والتفاسم بين الأفراد) أو غير منتشرة، أما المصنفة أن تكون معدة مسبقًا وقابلة للتداول وغير مصنفة التي يصعب تداولها مثل الخبرة (سامر و الحمد، 2009، ص: 61-62).

أول من صنف المعرفة هو ميشال بولاني في كتابه " البعد الضمني " سنة 1966 ميز فيه بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة و قال " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول لآخرين " حيث أشار إلى أن الفرد داخل العمل يعرف أكثر مما يقول (الحشالي، 2014، ص: 115).

لم يحظ هذا التصنيف بالاهتمام إلا بعد أن قام نوناكا وايكاجير بدراسة ريادية عن " الشركات الخلاقة للمعرفة " في أواخر 1991 في مجلة هارفارد للأعمال:

✓ **المعرفة الصريحة:** المعرفة المنظمة التي تصف المظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتنقلها وتتعلق بالموجودات المخزنة في أرشيف المنظمة وفي الغالب يمكن لأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات واللقاءات والكتب (لقهوي، 2013، ص: 29) وهي معرفة رسمية قياسية مرمزة نظامية، معبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعلم (ربحي، 2012، ص: 78).

وصف نوناكا المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المنظمة مثل حقوق النشر، الملكية الفكرية، براءات الاختراع، منتجات المنظمة وخدماتها (بن وسعد، 2018، ص: 68).

تتضمن المعرفة الصريحة معلومات غير مرجعية وغير قابلة للاسترداد لأنها غير مهيكلية مثل: البريد الإلكتروني الصور، مقررات التدريب، الإعلام والفيديوهات (Servin, 2005, P6).

✓ **المعرفة الضمنية (المضمرة):** تتعلق بالمهارات الموجودة داخل قلب وعقل وسلوك كل فرد والتي يصعب نقلها أو تحويلها وتعتمد على الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، ولأنها خفية فهي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي ويتم اكتسابها من خلال التراكم المعرفي للخبرات السابقة مما يصعب الحصول عليها رغم قيمتها العالية (الظاهر، 2009، ص: 103).

- **حسب بولساني وسكارسو:** المعرفة الضمنية لها علاقة بالأفكار ويمكن ملاحظتها من خلال التطبيقات حيث يتم اكتسابها بالممارسة والخبرة والمعلومات ومن الصعوبة نقلها، أما المعرفة الظاهرية فتأتي من فهم المعلومات ويمكن ترميزها في صيغة معادلات وتصاميم وتقارير كما يمكن الحصول عليها بسهولة ثم نقلها وتخزينها، يساعد نظام التوثيق على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على معلومات مناسبة في الوقت المناسب (مطيران 2004، ص: 14).

- تعني إيجاد الطرق الإبداع واسر المعرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها ومشاركتها ونقلها إلى الموظفين لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية واستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة)

وبالتالي يمكن القول أن المعرفة الضمنية غير رسمية ذاتية ومعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم وتسمى بالمعرفة الملتصقة التي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة تعطي خصوصية المنظمة وهي القاعدة الأساسية لإنشاء المعرفة داخل المنظمة.

حسب others 2006: يمكن تقسيم المعرفة إلى: (مُجَّد، 2015، ص: 135-138)

✓ **المعرفة الجسدية:** الخاصة بالخبرات الخلفية العلمية والمهارات التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته (مرتبطة بالشخص نفسه).

✓ **المعرفة الاجتماعية:** المعرفة حول قضايا البيئة والثقافة ومعرفة من يساعد في هذه القضايا والأدوار المختلفة.

✓ **ج- المعرفة المرمزة:** المعرفة المدونة القابلة للنقل والتداول.

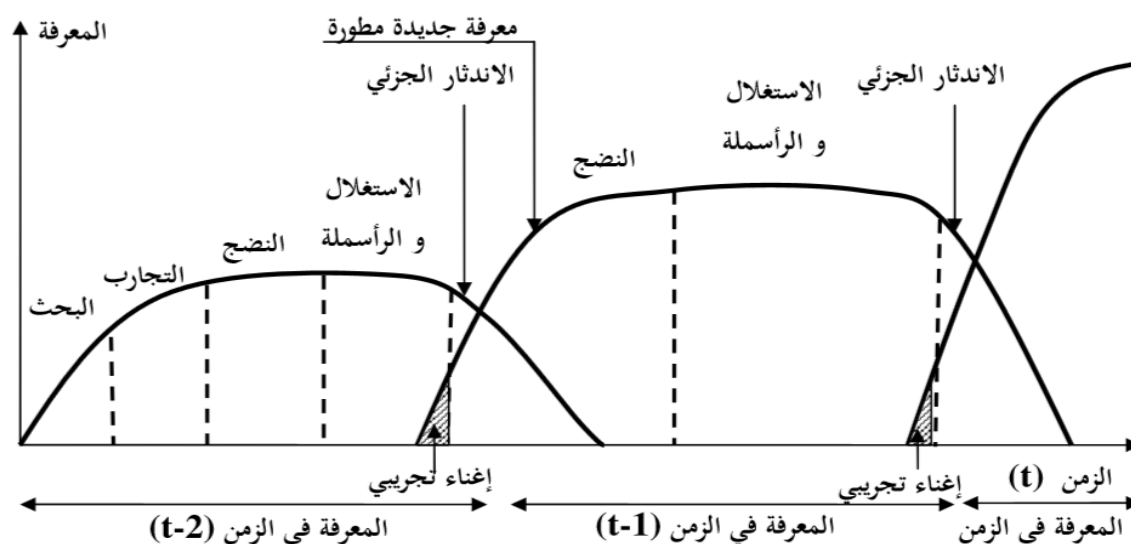
✓ **د- المعرفة العامة:** هي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً وغالباً ما تكون بشكل روتينيات أو ممارسات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المعرفة والصعوبات.

الفرع الأول: دورة حياة المعرفة

تتغير دورة حياة المعرفة من منظمة إلى أخرى، يمثل الشكل رقم 03 نموذج من نماذج دورة حياة المعرفة

الشكل رقم (4) : نموذج من نماذج دورة حياة المعرفة



Source: Jean-Yves Bück ; 2000, P20

نلاحظ أن دورة حياة المعرفة تشبه دورة حياة المنتج وتمر عبر أربعة مراحل، تبدأ بمرحلة البحث والتجريب ثم مرحلة النضج حيث تصبح صالحة للاستغلال بعدها تتلاشي وتندثر إن لم تكن هناك إدارة تحسن التحكم فيها وتطورها.

- تأتي مرحلة البحث عن المعرفة عند حدوث مشكلة في المنظمة حيث تسعى المنظمة إلى البحث عن الحل
- مرحلة تجريب المعرفة المتحصل عليها وأيهما تناسب المشكلة
- مرحلة النضج حيث تصبح المعرفة المتحصل عليها قابلة للاستغلال والتطبيق وهنا تكتمل دورة حياة المعرفة كما يجب إثرائها وتطويرها مما يثرى ذاكرة المنظمة ويؤدي إلى التراكم المعرفي لديها.
- المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الرسملة والاستغلال أين يتم تحديد المعرفة المناسبة لحل المشكلة سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية يتم اتخاذ القرار من خلال اختيار البديل المناسب وتحديد المعرفة المناسبة للمنظمة وتقديرها وترتيب أولويتها والحفاظ عليها وذلك بضمان تدفقها بين أفراد المنظمة بطريقة سلسلة واستغلالها وتحسينها وبالتالي يمكن أن نقول أن المعرفة تلعب دورا استراتيجيا وموردا مهما للمنظمة باعتبارها مصدر الثروة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على المعرفة (بن عروس، 2014-2015، ص: 9)

- هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى اكتساب وتوليد المعرفة ويمكن أن نلخصها فيما يلي:
- **مراكز البحث والتطوير :** وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد وكيفية انتشارها وأوقات عملها فإذا كانت هذه المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة وفئات معينة تكون فائدتها محدودة وإذا كانت هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق يشرف عليها أفراد المؤهلين ومتوفرة لجميع المهتمين على مدار الساعة إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة وعليه فإن المراكز البحثية تعتبر عاملا ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكيفية استخدامها وتطبيقها.
 - **كفاءة وتكوين الأفراد على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العملية:** تتوفر المنظمة على أفراد مؤهلين وكفاءات عالية تقوم بالأبحاث والتجارب العلمية يسمح لها بإنتاج وتوليد معارف جديدة.
 - **الدعم المالي:** ترتبط نوعية وكمية الأبحاث العلمية والقدرة على إجراء التجارب بالامكانيات المالية اللازمة (علاقة طردية) حيث كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها كما يؤثر الدعم المالي على تكوين و تدريب الأفراد وتوفير الموارد المادية اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
 - **الخوافز المادية و المعنوية:** التحفيزات الايجابية تؤدي إلى توليد وإنتاج معارف جديدة تساهم في جلب الكفاءات.

- الإبداع: هو مصدر خلق وإنتاج المعارف والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فمن الضروري إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تنمية الإبداع وإنتاج المبدعين.
- المؤسسات التعليمية: المؤسسات التعليمية بمختلف مكوناتها ومراحلها ومناهجها الدراسية وطرق التدريس تحتاج إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة المختلفة.
- الأوضاع العامة: كل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية التي من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

الفرع الثالث: الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة في المنظمة:

تواجه المعرفة جملة من الصعوبات خاصة على مستوى إدخال مشاريع ونشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة وكذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار ، تتمثل الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة فيمايلي(شوشة، 2017، ص: 115-116):

- أسس تسيير المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات.
- التسيير التقليدي للإدارة لا يصلح لتسيير المعرفة لأنها تعتمد التعامل بين الافراد وتشجع الابتكار والابداع.
- المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها.
- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بتسيير المعرفة أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية (سمالي، مرجع سابق، ص: 85).
- نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية.
- سرعة تقادم المعلومة الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة وإعادة توظيفها على أساس الظروف المراد استغلالها فيها. (بن وسعد زينة، مرجع سابق، ص: 56)
- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة بحيث أنها قد تستعمل دون أية روح نقدية أو تجديدية يمكن أن تخنق فرص الإبداع والتغيير.
- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة نظرا لتشارك الافراد في الجهود اضافة الى العناصر التي تصعب من إمكانية اقتسامها.

كل ذلك يشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسة في مواجهة البيئة التنافسية حيث أن التجديد والجودة هما مراكز التنافسية ويعكسان الوعي بان المعرفة والكفاءات التي يطول الحصول عليها أو يصعب تحصيلها هي عامل تميز أساسي ومتغير رئيسي ضمن إستراتيجية المؤسسة (سعد زناد، 2003).

المبحث الثاني: تشكيل إدارة المعرفة كحقل نظري

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وعناصرها

تعمل إدارة المعرفة على إنتاج القيمة المضافة من المعلومات وبناء ثقافة قائمة على المشاركة في المنظمة والحصول على المعرفة الضمنية وتخزينها وتقييم المعرفة المتاحة لها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة التي اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم لها وتعددت الجوانب التي تنظر إليها ويمكن عرض التعاريف التالية:

- سكايرم وهو احد البارزين الذين تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فعرّفها بأنها إدارة نظامية واضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تشاركية في المنظمة (برير، 2013، ص: 63).
- عملية انتقائية لتطبيق المعرفة من قبل الخبراء التي تساعد اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية في مختلف الأنشطة قصد تحسين وزيادة فاعلية المنظمات (murraye, 2005; p: 2)
- عرفها لشولتز وليدندر: عملية نشر وتخزين، نقل ومعالجة، تطبيق وترسيخ وحماية المعرفة التنظيمية .
- كما تعتبر الذاكرة التنظيمية، تبادل وتقاسم المعلومات والعمل الجماعي عناصر مرتبطة بمفهوم إدارة المعرفة (cécile & al, 2010; p:102)
- قدرة ومهارة كل منظمة على البحث وتجميع وإدارة ونشر معرفة أفرادها وفرقها داخل مصالحها بهدف تحسين الأداء الشامل (farkhondeh & mehdy)
- مدخل نظامي مدروس ومتناسق للأفراد وتكنولوجيا العمليات وهيكل المنظمة من أجل إضافة قيمة للمؤسسة من خلال الإبداع، تشارك وتطبيق المعرفة وترسيخها في ذاكرة المنظمة من أجل ضمان بقاء استمرارية المؤسسات (dalkir, 2005; p: 3)
- عرف احمد علي إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة في الوقت المناسب ومن الأفراد المناسبين " فالمعلومات التي تصل إلى المنظمة يجب أن تترجم إلى معرفة أساسية تساعد في عملية اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب وإلا أصبحت غير مهمة بالنسبة للمنظمة (علي، 2012، ص: 497).
- اما احمد بارفيز فعرّفها على انها " عملية تنظيمية متعددة الارتباطات تهدف إلى تعزيز ومواصلة خلق المعرفة الجديدة و تعزيز التكامل الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة والإبداعية للبشر ولا يمكن فصل إدارة المعرفة عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا عن ثقافتها وعملياتها (pervaizk & al, 2002; p: 12)
- تتعلق إدارة المعرفة كذلك بعملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها والحصول عليها ونقلها واستخدامها ويتضمن ذلك عمليات التعليم والتعاون والتجريب وتكامل المجموعات المختلفة واستخدام أنظمة

المعلومات وشبكات الاتصال (الحشالي، 2014، ص: 115)، ويشير بيسيرا إلى تحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء الشركة عموماً على مدى القدرة على حشد الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة" (Irma & al, 2008; p: 6).

– المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات (الزغبى و العزى، 2015، ص: 143).

– نجم عبود 2008 : يعرف إدارة المعرفة على أنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق فاعليتها في الشراكة (قاعدة المعرفة الصريحة)(نجم، 2004، ص: 1)

يمكن أن ينظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة: (نجم، 2015، ص: 135-138)

– زاوية المنظمة المعرفة: إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل الأقسام المنظمة يركز على المعرفة كإنتاج للإدارة المعرفة (نموذج العمل) وتهدف إلى رفع المعرفة باعتبارها المصدر الرئيسي للقيمة المضافة والميزة التنافسية.

– إدارة المعرفة من زاوية رأسمال: باعتبارها غير ملموسة لكنها محسوسة أو أي رأسمال فكري يمكن إعادة استخدامه والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطويرها.

– إدارة المعرفة من زاوية ومحور القيمة المضافة: المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية لتحديد اكتساب والمعالجة والخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم الابتكار القيمة وبالتالي تبني إدارة المعرفة على مكونات الثلاثة : الأفراد، التكنولوجيا، التقنية العملية، (بن وسعد، مرجع سابق ، ص: 68)

– إدارة المعرفة من الناحية العملية : تكامل العمليات الداخلية لتكوين المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي المبني على الخبرة والمعرفة، كما أنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية. وعليه يمكن القول أن: إدارة المعرفة هي تفاعل بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة وبين الوحدات الإدارية قد تكون أحدها الهيكل الإداري للمنظمة بهدف الاستفادة من رأسمال الفكري البشري وتوثيق المعلومات وتطويرها والاستفادة من معلومات البيئة الخارجية.

الفرع الثاني: مميزات إدارة المعرفة

✓ مميزات إدارة المعرفة:

تتميز إدارة المعرفة بمايلي: (بن وسعد، 2018، ص: 68)

- تزايد المعرفة وتطورها المستمر: حتى تصل المؤسسة الى التعلم التنظيمي يجب عليها تطبيق النتائج التي تحققت من إدارة المعرفة.
- نماء المعرفة: تتميز المعرفة بالنمو حيث كلما تم استخدامها زاد وعاءها وانتشارها وتداولها على عكس الموارد الأخرى.
- الميزة التنافسية: تحقق الكفاءات المتميزة والمعرفة في المنظمة الميزة التنافسية والافضلية من خلال الندرة وصعوبة التقليد مما يستدعي توجيه الموارد لدعم الأنشطة المعرفية وتنميتها.

✓ مكونات البنية الأساسية لإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر البنية الأساسية والممارسات الإدارية التي تجعل دورة المعرفة أمرا قابلا للتطبيق وتتجسد هذه الأسس في النقاط التالية (طارق، 2007، ص: 145):

- **الالتزام الإستراتيجي الدائم:** تتحقق إدارة المعرفة بالالتزام الإدارة العليا ويشترط أن تكون متعمقة في كامل أرجاء المنظمة ووحداتها مما يشجع الافراد على ممارستها وتطبيقها فيما بين العمال شريطة أن يكون هذا الالتزام ثنائي الجانب من حيث تقاسم واستخدام المعرفة فيما بينهم وكذلك إنشاء بنية لأجل تدعيم إدارة المعرفة تشمل الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية المتكاملة فيما بينها.
- **إدارة سلسلة القيم:** هي إحدى الأسس الهامة لإدارة المعرفة فالمنظمات تمتلك وحدات على شكل وصلات تكون سلاسل قيم، حيث أن لكل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة قيمتها من المعرفة تتطلب ضرورة إنشاء دائرة خاصة لإدارة يتحمل مديري المعرفة مسؤولية إدارتها أو تعيين متخصص على رأس كل وحدة إدارية لإدارة المعرفة تسهل عملياتها وترفع قيمتها داخل المنظمة.
- **استخدام تكنولوجيا المعلومات:** تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات وأدواتها بهدف تحسين، توليد، تنظيم وتقاسم وتطبيق المعرفة يسمح بممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل بهدف تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة لدعم إدارة المعرفة.

اللوائح والقوانين: هي أحد الأسس الرئيسية المكونة للبنية الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسات وحسن

تنظيمها وإدارة المعلومات داخلها. إضافة إلى: (العلي، 2006، ص: 27)

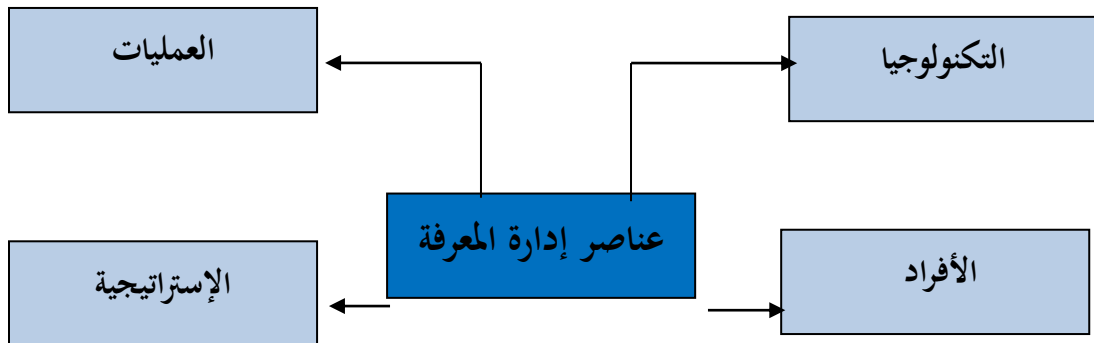
- **ثقافة المنظمة:** هي القيم والمعتقدات العمال وأحد العوامل الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة.

- الهيكل التنظيمي: تعتمد إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمي في المنظمة مثل الهرمية التنظيمية اللامركزية، هياكل المصفوفة، التركيز على دور القيادة أكثر من الإدارة، اجتماعات (مدير مكتب المعرفة، إدارة المعرفة كما يجب أن تكون الأهداف واضحة.
- المعرفة المشتركة العامة: تمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات.
- البيئة المادية: مثل تصميم المباني والمكاتب، غرف، الاجتماعات، الممرات تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية، عرف تناول القهوة، الاستراحة.
- التنظيم: إشراك فرق العمل التي تساهم في انجاز المهام الخاصة كالانترنت والمكتبات وغيرها.
- العمليات: هي الأنشطة الرئيسية تتفاعل داخل المنظمة المعرفية لاستقطاب وخزن وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق واستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- العلاقات: بناء علاقة دائمة ووثيقة بين الأفراد وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف والاستمرارية والمرونة.
- التعلم: توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير والتعلم التطبيق والتفكير الإبداعي.

الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات مرتبطة بتحقيق الغاية المحددة وتتكون من أربع عناصر أساسية، ويوضح الشكل رقم 04 عناصر إدارة المعرفة

الشكل رقم (5): أهم عناصر إدارة المعرفة



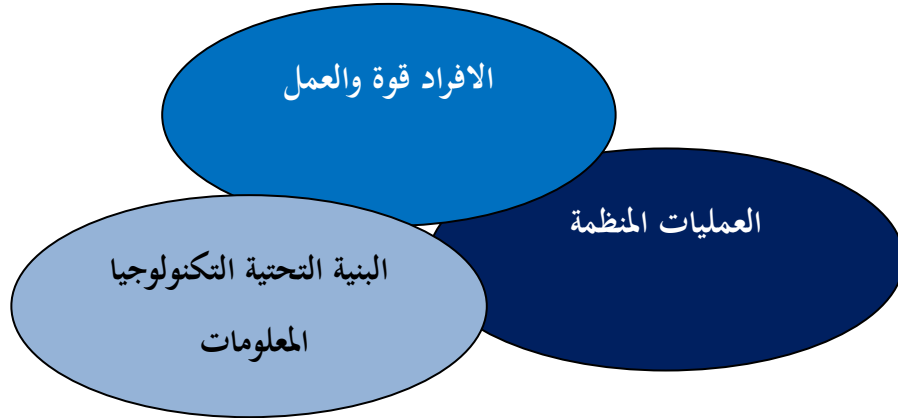
المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن أن نلخص هذه العناصر فيما يلي: (الملكوي، 2006، ص: 77-78)

- العمليات: تقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكيد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات الأفراد من حيث النوعية والكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

- الإستراتيجية: تقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة وتتبنى إدارة المعرفة الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة لان الخيارات الطويلة لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.
- التكنولوجيا: تعمل على تطوير الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة له.
- الأفراد: تشجيع الافراد على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها وذلك لقدرةهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة.
- حسب الكبسي هناك أربع عناصر أساسية لتحديد إدارة المعرفة: هي الإستراتيجية، الأشخاص التكنولوجيا، العملية (الكبسي ص.، 2005، ص: 97).

الشكل رقم (6) : يوضح تشابك عامل التكنولوجيا وعمليات المنظمة



تشابك العاملين التكنولوجيا والعمليات التكوين

الفرع الرابع: استخدامات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة في بمايلي: (الكبسي ص.، 2005، ص: 97)

- 1- التخطيط المناسب والاستعانة بالمعرفة الموجودة و المتوفرة.
- 2- صناعة واتخاذ القرارات المناسبة بناء على المعرفة الموجودة.
- حل المشاكل المنظمة من خلال المعارف المتوفرة.
- تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- استخدام إدارة المعرفة من اجل التغير وذلك من خلال الاستثمار.
- إعداد برامج تدريب وتكوين أفراد المنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتقويتها.
- التطوير والارتقاء الحضاري من خلال استثمار واستغلال المعرفة المتواجدة في المنظمة والعمل على دفعها وتطوير البيئة الخارجية والعمل على الارتقاء.

ويبرر استخدام إدارة المعرفة كذلك بمايلي: (لقهوي، 2013، ص: 29)

- التطورات الحديثة فرضت على المنظمة تبني أساليب ومفاهيم جديدة وطرق تسيير حديثة.
 - المنافسة التي فرضت على المنظمات ودفعتها الى المحافظة على المعرفة إما عن طريق الإغراءات من قبل المنافسين أو من خلال تقاعد الكفاءات.
 - العولمة واتساع الأسواق والتقدم التكنولوجي وزيادة رغبات المستهلكين وتنوعها وتحرير التجارة فرضت على المنظمة المرونة والتكيف والانفتاح الاقتصادي.
- هناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات حيث أن إدارة المعلومات تتعامل بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصورية وما إلى ذلك، ويتركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات، وحدائنها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخزنها واسترجاعها (محمد عواد، مرجع سابق، ص: 242)، في حين أن إدارة المعرفة تعمل في مستوى تجريدي أكثر من إدارة المعلومات حيث أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة (عبد الله حسن، 2015، ص: 23).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة وإبعادها

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة في المنظمة: (لقهوي، 2013، ص: 29)

- تمثل أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمة فيمايلي:
- توفر البيئة المناسبة للحصول على المعرفة المتوفرة ومشاركتها وخلق فرص وتوليد معرفة جديدة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تساهم في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة حيث تمكن للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة، حيث كلما كانت فعالية وكفاءة في تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة كلما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية والجودة (سكاريم، 2004)
- هي مصدر كفاءة المنظمة حيث تستخدم كآلية تنسيق لتحويل الموارد إلى قدرات ، كما تعد مصدر لخلق الميزة التنافسية وإدامتها (الكبسي س.، 2004، ص: 12).
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ومن ثم تعزيز قدراتها للاحتفاظ بالأداء التنظيمي وتحسينه.
- الاستخدام الفعال للموارد المتاحة مما يؤدي إلى الابتكار (تعتبر إدارة المعرفة مرحلة سابقة له) والأداء الأفضل والاستجابة للمعرفة لها تأثير معنوي على الأداء المالي.

- المنظمات التي لديها رأسمال فكري رفيع المستوى تمتلك قدرات أكبر في إدارة المعرفة.
 - التدفق الهائل للمعلومات والحصول على معارف تساعد المنظمة في عملية صنع القرار.
 - مصدر نجاح المنظمة وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد التي تحدد للمنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ وهذا هو السبب الأساسي الذي دفع العديد من المنظمات إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة (طالب و الجبائي، 2009، ص: 55).
 - تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (واضح و نويري، مارس 2017).
 - تساهم في رفع أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة وتحديد المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها والعمل على رفعها وتطويرها.
 - ترابط إستراتيجية المنظمة مع إستراتيجية إدارة المعرفة كما أن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسياً لما توفر لديها والفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه و يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال.
 - ترتبط بالمفاهيم الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة مما يساهم في التراكم المعرفي وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما يسهل انتشارها وتبادلها.
 - تدعيم الابتكار باستمرار والمزج بين المعارف الجديدة والقديمة وذلك بمساهمة جميع خبرات ومهارات المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تتميز المؤسسة التي تسيير معرفياً بمايلي: (سملاي، 2004/2003، ص: 185)
- قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والابتعاد عن المركزية ومرونة الهيكل التنظيمي.
 - استخدام المعرفة بذكاء ووعي وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
 - تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات والمهام على جميع المستويات ثم متابعة وتقييم الأداء.
 - تكثيف التعلم واعتماد طرق البحث العلمي في عملية اتخاذ القرار والتخطيط كما تحرص على تنمية التراكم المعرفي مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.
 - الاهتمام برأسمال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة وثروة حقيقية (التاج لحر، 2015، ص: 17-20).
 - حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر المختلفة بدل التراكم المالي والمادي.

- تحديث المعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة عنصر مهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة.
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم والخبرة والتقنيات والقدرة على الابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.
- ضمان نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأسمال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي (الأنشطة التسويقية والانتاجية).
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانات المتاحة كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقم المعرفة بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية.
- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا في كفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة في تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات واتجاه الأفراد إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم مما يزيد من القدرات التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (2): يوضح مؤشرات التسيير قبل المعرفة والتسيير بالمعرفة

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير

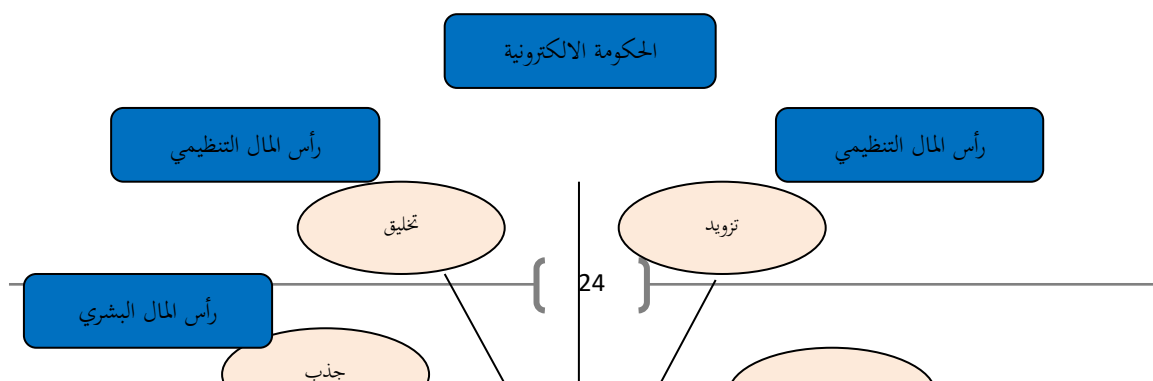
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتره من أصول مادية	هي رأسمال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	على أساس المهارات والقدرات العملية	على أساس المعرفة
نجاح المؤسسة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	أصحاب المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	المعرفة
أساس التنظيم	المهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة
الأفراد	هم ذوي القدرات والمهارات العملية	هم من ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة والإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكارات

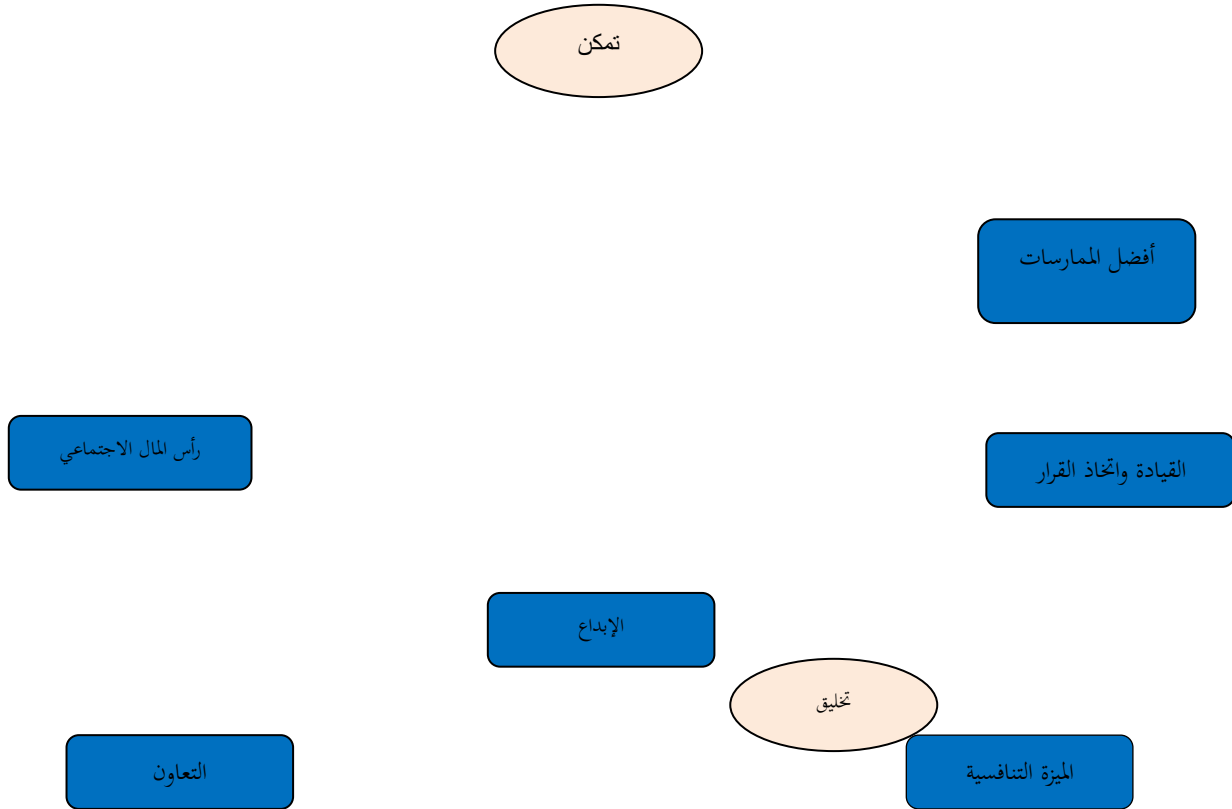
المصدر: سمالي يمنية، ص 184

أكد ألفريد مارشال سنة 1980 أن المعرفة هي المحرك الأساسي لعملية الإنتاج، من بين المنافع الكلية لإدارة المعرفة نجد (little & others, 2001;p:1) :

- تحقيق وفرة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحسين الربح الصافي والنتيجة النهائية.
- زيادة الحصة السوقية وقيمة المنظمة ورفع القدرة على الاحتفاظ بالعملاء.
- تحسين قيمة الأسهم، وتقليل تكلفة المبيعات.
- كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تحقيق مايلي (جاموس، ص:70):
- الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات.
- المعرفة مفتاح بناء المنظمة وهي تعطي القيمة الجوهرية لها.
- تقليص فجوات بين الخبرات والأفراد الجدد في المنظمة.
- تحسين أداء المنظمة.
- تنمية القدرة على التعلم من الخبرات السابقة.

الشكل رقم (7) : أهمية إدارة المعرفة





Source: knowledge management and the role of CKO ; sur le lien <https://www.google.dz>

تعتبر إدارة المعرفة مدخلا هاما لتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة، كما تتيح للمنظمة فرصة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيقها وتنميتها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار الأفراد وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم المختلفة في المنظمة، وعليه تتيح إدارة المعرفة للمنظمة المعارف التي تحتاجها ومشاركتها وتطبيقها لمواكبة متطلبات البيئة المحيطة بها باعتبارها عنصرا حاسما في عصر المعلوماتية، حيث تتجسد الفوائد النوعية لإدارة المعرفة فيما يلي:

- إدارة أفضل للأفكار وتقليل احتمال دوران العمل ومغادرة الأفراد لعملهم.
- زيادة تمكين عمال المعرفة وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الإبداع.
- زيادة رضا وولاء المستهلك والتعاون مع العملاء وزيادة التفهم لاحتياجاتهم.
- تعزيز القدرة على قيادة السوق، ورضا حاملي الأسهم والأفراد ذو المعرفة.
- زيادة الثبات التنظيمي، وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي (عبد الرحمن، ص: 70)
- إدارة موارد المعلومات التنظيمية لدعم المهام التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

- الحفاظ على العلاقات مع الزبائن (نظم المعلومات /تكنولوجيا) تعمل كوسائط بين الزبائن ومصممي نظم المعلومات، وترجمة ما يحتاجه المستهلك إلى وظيفة محددة ومبيعات تبني الذاكرة التنظيمية.

تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لأفرادها لتوليد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم (holsapple & m, 2001;pp:77-79)؛ كما تسعى إلى اكتشاف الكفاءات المتميزة والعقول المبدعة واكتسابها والمحافظة عليها وتنميتها، كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في ظل تسرب الأفراد ذوي مهارات من المنظمة بسبب المنافسة أو التقاعد لذوي الخبرات يضع معرفة المنظمة تحت ضغط شديد، وهذا ما يدعو إلى إدارة المعرفة من أجل الحفاظ على القاعدة المعرفية في المنظمة.

وعليه نقول أن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وزيادة الفعالية والقدرة التنافسية، وتقليل المخاطر والتكاليف وزيادة الابتكار والإبداع، وإذا كانت أصول المعرفة هي جذور المنظمات، فإن إدارة المعرفة تسعى لتغذية هذه الجذور لتنمية رأس المال الفكري لنجاح المنظمات واستدامتها (hebert, 2010;p:124).

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي (العلي، 2006، ص: 27):

- تخفيض التكاليف وزيادة رقم الأعمال والتقليل من الإجراءات طويلة الأجل .
- استخدام مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق استغلال الفرص و تحسين خدمة العملاء.
- تطوير أسس إدارة المعرفة ومعاييرها يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة (اسماعيل الطيطي، 2010، ص: 121)
- فاعلية تقنيات المنظمة من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية والمتاجرة بالابتكارات (بركاني، 2015، ص: 71).
- حسب نوناكا 1995: أن الهدف الأساسي هو مشاركة الكفاءات الفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم.
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة (اسماعيل الطيطي، 2010، ص: 121).

- خلق منظمة متعلمة ومشاركة المعلومات وتدفعها داخل المنظمة بين الأفراد.
- إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على توليد معرفة جديدة ورفع مستواهم.

- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وذلك بالإقبال على التجارة الالكترونية.
- تقييم الإنتاج وجودة العمليات، إدارة وتطوير الأفراد اضافة الى إدارة الزبائن (الكبسي، مرجع سابق، ص: 97)
- تساهم في جمع الأفكار الذكية من الميدان ونشر أفضل الممارسات .
- تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف والتكيف البيئي والتنظيم والذكاء والتعلم (المهيرات، 2012، ص: 49-50).

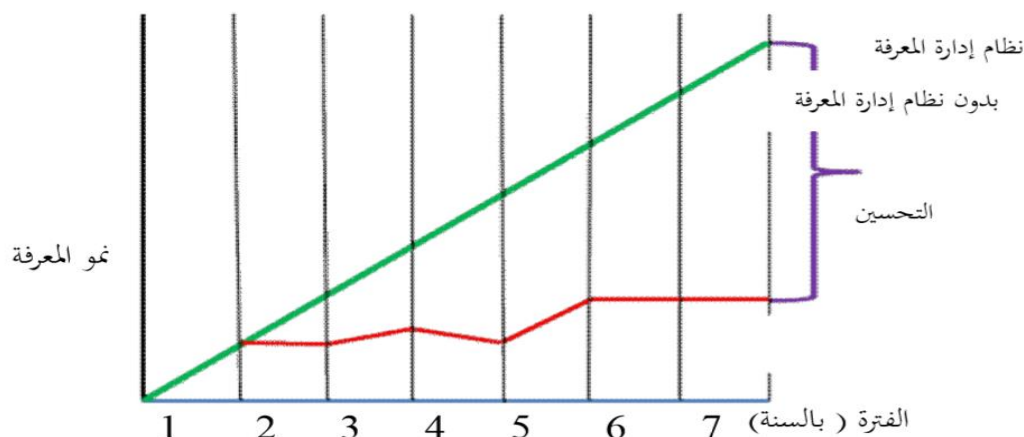
تجني المنظمة من تبنيتها للإدارة المعرفة الفائدة التالية: (حجازي، 2005، ص: 35-37)

- تحسين عملية اتخاذ القرار من قبل المستويات الإدارية السفلى وباستخدام موارد بشرية اقل وبشكل أفضل من المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل لان حلقات الاتصال تكون قصيرة.
- القدرة على المعرفة الأفراد بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى والقدرة على طرح مبادرات لإجراء تحسينات وتعلم إجراءات جديدة تتعلق بعمليات الأعمال المساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسة المنظمة (لقهوي، 2013، ص: 29).
- وعي الأفراد يؤدي إلى انخفاض دوران العمل والدوران الوظيفي ويصبح مكان العمل أكثر ايجابية.
- تماسك الأفراد وانتشار ثقافة التعاون ومشاركة المعرفة فيما بينهم يسمح بخفض التكاليف.
- تحسين الإبداع والابتكار والاستجابة للمنافسة وإتباع الأساليب الجديدة وتحسين العمليات.
- تتطلب مبادرات إدارة المعرفة الاستثمار في التكنولوجيا والأفراد مما يمكن من زيادة العائد.
- النمو كهدف استراتيجي وذلك باستخدام مقاييس الأداء مثل العائد من الاستثمار وخطة الإنتاج والحصة السوقية والتوسع في الأسواق الجديدة.
- أما فيما يتعلق بخصائص المنظمة السلوكية للكفاءات في المنظمات المسيرة معرفيا فتتمثل في: (النجار، 1999، ص: 331)

- حيازة عمال المعرفة لسلطات كاملة وتحقق التوازن في أداء الأعمال.
- ارتباط إنتاجية الكفاءات في وظائف المعرفة بالفاعلات المركبة للذكاء والابتكار والمؤثرات البيئية.

- تعتبر الكفاءات العاملة في الوظائف المعرفية أكثر قدرة على التجديد والابتكار وذلك لقدرتها في حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار.
- تتمتع الكفاءات في الوظائف المعرفية بالرغبة والتميز في الانجاز الذاتي مما يساعد على ضرورة توفير مناخ جماعي، أهمية للقيم الجماعية والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- يجب توفر حرية اختيار أساليب العمل في الوظائف المعرفية فالمناخ التنظيمي المعقد لا يناسبها.
- تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثارت الاهتمام نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة التنافسية وخلق القيمة، وفي ظل التحولات الاقتصادية الحديثة المبنية على المعرفة.
- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الثروة، تحسين الأداء وإعطاء المنظمات الأفضلية والأسبقية في الأسواق وذلك من خلال تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات وتنبي الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات وتعظيم الأرباح والعوائد، ترشيد الأنشطة الإدارية المختلفة إضافة إلى التعلم والتخطيط الاستراتيجي.
- كما تعتبر كذلك مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كالبيانات أو المعلومات المنفردة، حيث تظهر أهمية استمرارية المعرفة في المنظمة، وهذا ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (8) : استمرارية المعرفة في المنظمة



المصدر: (بلقوم، 2012-2013، ص: 48)

من خلال الشكل نلاحظ انه يعتمد نمو المعرفة وإستمراريتها على وجود نظام إدارة المعرفة، وبالتالي نظام إدارة المعرفة في المنظمة يكمن في نمو المعرفة واستمراريتها.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل فيمايلي: (البشرية، 2020/01/16 على الساعة 10:36)

1- البعد التكنولوجي: مثل محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي والبرمجي، قواعد بيانات، إدارة رأسمال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، جميع هذه الأبعاد تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية وبالتالي تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة وملاءمة نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نوع المنظمة باختلاف نشاطها وهدفها، مثل استخدام الانترنت والاكسترنات وغيرها من الأنظمة الملائمة.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتنميتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة، ولا بد أن تتوافق المعارف الجديدة مع الأهداف العامة للمنظمة حتى تحقق نتائجها المرجوة ولو تطلب تغيير الهيكل التنظيمي مثل اعتماد هيكل تنظيمي حسب المشاريع.

3- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة وفرق المعرفة وكذا بناء جماعات صناع المعرفة والابتكارات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة (توفيق، 2013-2014)، وهذا لا يحدث إلا إذا كانت هناك ثقافة إدارة المعرفة عند المنظمة والأفراد الذين يعملون على اكتشاف وتطوير المعرفة وحمايتها .

إضافة إلى كل هذا فوجب على إدارة المعرفة التركيز على أربعة عناصر أساسية: (محمد حباش، 2009، ص: 79)

- 1- التركيز على الأفراد: مشاركة المعرفة بين الأفراد وتوسيع قدراتهم المعرفية وتميزها .
- 2- التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها.
- 3- التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: التركيز على استخدام المعرفة يسمح للمنظمة بتحسين الكفاءات الفردية والجماعية والتحكم فيها ويؤدي كذلك إلى دعم القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية.
- 1- التركيز على فعالية المنظمة: التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير والتحسين للفاعليات التشغيلية والتنظيمية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة واستراتيجيات

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءا من التعلم والتكوين، وانتهاء بالبحث والتطوير بمعنى يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ بتنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد الاحتياجات والأهداف وفجوة المعرفة الموجودة في المنظمة.

الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة

تتلخص وظائف إدارة المعرفة حسب تيس teece فيما يلي: (عصام، 2008، ص: 46-47)

- 1- تحديد أهداف إستراتيجية وإدارة المعرفة: تحديد البيانات والمعلومات المعرفية وضرورة الاعتماد عليها في تسيير المنظمة والتأكيد من استخدامها و كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة وتحديد لها.
- 2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: الاهتمام بالجوانب الأساسية من النظم والعمليات والموارد البشرية والبيئة.
- 3- اختيار مؤشر المعرفة: تحديد المعرفة اللازمة وغير اللازمة وفق مؤشرات يتم تحديدها خصيصا لهذا الغرض.
- 2- قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة: بعد وضع المؤشرات عن المعرفة والمعلومات الضرورية تأتي مرحلة قياس مستوى إدارة المعرفة وتصحيح الانحرافات وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

تعطي إستراتيجية إدارة المعرفة نظرة بعيدة الأمد للمنظمة لأنها تمثل نتاج الأنشطة الحالية في بيئة متغيرة تتميز بقوة المنافسة والتركيز على الكفاءات الجوهرية داخل المنظمة والمنافسة والسوق، تعرف إستراتيجية إدارة المعرفة

بأنها خطة منسقة من الأعمال من أجل استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل إستراتيجية إدارة المعرفة مايلي (نور الدين، 2008، ص: 46-47)

*التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة.

*على الإستراتيجية ضم كافة عناصر عمليات في دورة حياة إدارة المعرفة.

*تحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

1- الإستراتيجية الترميزية: تعتمد على الحاسوب وتركز على المعرفة الصريحة التي يسهل ترميزها وتخزينها في قواعد بيانات وقواعد معرفية، ويمكن الوصول إليها وتعميمها واستيعابها وتوظيفها في المنظمة (الكبسي ص.، 2005، ص: 97).

2- إستراتيجية الشخصية: هي معرفة ضمنية غير قابلة للترميز القياسي تكون وجهها لوجه في علاقات الأفراد (الحوار) ، غير قابلة للوصف والنقل والتدريب تعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق والخبرة وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة فهي لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فان الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك (نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات ، 2009، ص: 496).

الجدول رقم (3): يلخص أوجه الاختلاف بين الاستراتيجيتين

أوجه الاختلاف	الترميز	الشخصية
---------------	---------	---------

- توافر المنشورات التحليلية القوية، حل المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	- توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعادة استخدام المعرفة المرمزة	الإستراتيجية التنافسية
- اقتصاديات الخبرة. - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربح عالي	- اقتصاديات إعادة الاستخدام - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات . - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة - التركيز على التوليد عوائد كبيرة	النموذج الاقتصادي
(من الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد تسهيل المشاركة في المعرفة.	(من الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام الكتروني للتوثيق رمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة
- الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بهدف تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	- الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بهدف ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات
- استخدام الافراد الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحدة للآخر - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد - مكافأة الأفراد الذين يثيرون قاعدة المعرفة	المصادر البشرية

المصدر: نجم عبود نجم ، ص: 99

اغلب المنظمات الحديثة تعتمد على الإستراتيجيتين معا حيث تكون واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.
تعتمد هذه الاستراتيجيات على طبيعة النشاط والأفراد والنموذج الاقتصادي المتبع (زيادات، 2008، ص: 46)

وهناك عدة اقتراحات للاستراتيجيات المناسبة لإدارة المعرفة لتواجه المنظمات المواقف المختلفة في وضعها وقد تم التركيز على المعرفة (البطانة و المشافية، 2010، ص: 79-84):

الاستراتيجيات حسب تصنيف المعرفة: تم تصنيفها إلى نوعين حسب سهولة الوصول إلى المعرفة وحسب التحويل من مكان إلى آخر كمايلي:

✓ تصنيفات المعارف حسب سهولة الوصول إليها: حدد نوناكا أربع استراتيجيات ترتبط بنوع المعرفة والوصولية وهي:

- إستراتيجية التنشئة والمشاركة: لتحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية يكتسبها الأفراد وتتولد مباشرة من المشاركة بخبرات الآخرين والمراقبة أو التقليد.

- إستراتيجية التجسيد: من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، مثل نقل المعرفة الشخصية إلى معرفة مكتوبة.

- إستراتيجية التركيب : وذلك بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الترتيب لمفاهيم المعارف الصريحة المختلفة.

- إستراتيجية التذويب: وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية من خلال التعلم بالعمل والتوثيق والكتابة للخبرات وهذا يتطلب معرفة أين تخزن أو تقع المعرفة وبأي شكل.

✓ تصنيف المعرفة حسب القدرة على التحويل : تدفق المعرفة من مكان إلى آخر ومن شكل إلى آخر ويعني هذا التصنيف بتدفق وتحويل المعرفة إلى الإبداع وتعلم فقد صنف الأصول المعرفية إلى ثلاثة حقول محددة من خلال الأبعاد التالية: مصنفة - غير مصنفة، واقعية - تجريدية، منشورة - غير منشورة .

وعلى هذا الأساس تقترح الاستراتيجيات التالية لتدفق المعرفة :

- المسح: للحصول على المعرفة من البيانات المنشورة والمتوفرة ثم حل المشاكل.

- التصنيف: بحيث تصبح المعرفة مصنفة ومتماسكة.

- التجريد: بحيث تصبح أكثر تعميما

- بجميع المواقع المختلفة.

- النشر: التوزيع والمشاركة بالمعارف المصنفة للأشخاص المستهدفين.

- التسرب والامتصاص: أي تطبيق المعارف بمختلف المواقف، وبذلك يتم التعلم والحصول على خبرات

جديدة وتقديم سلوك تعليمي وتصبح المعرفة مستخدمة بالممارسات المنسجمة أو المتفق عليها مثل

القوانين وسلوك الشركاء وتصبح المعرفة واقعية.

اقترح wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:
(الظاهر، 2009، ص: 103)

- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: تستخدم عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، تتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر وقليلة الفوائد خاصة بالنسبة للمنظمات التي لديها موارد محدودة.

- إستراتيجية التروي والحذر: تبني مبادرة إدارة المعرفة حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري كما أن استخدامها يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

- إستراتيجية دعم وجهة النظر المتقدمة والفاعلة: هي جزء من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى و ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تلتزم بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.
وانطلاقا من هذه الإستراتيجية، يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: مداخل ونماذج إدارة المعرفة:

الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة

أدى الاهتمام المتزايد بالمعرفة إلى تنوع مداخل المنظمات لإدارة المعرفة، ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها البعض إلا أنه يمكن أن نجد الترابط فيما بينها ويمكن عرض هذه المداخل من خلال ثلاث محاور: (صالح و بلقاسم، 2011، ص: 7-8).

✓ المحور الأول: أشار blumentritt et johnston إلى ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة:

- المدخل الأول: يركز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة

- المدخل الثاني: الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعني دراسة طرائق توليد المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

- المدخل الثالث: هو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية .

✓ المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة: أشار sig\hei إلى جملة مداخل لتصميم إدارة المعرفة تتمثل في:

- مدخل نظام تصميم موجودات المعرفة: تم تطوير هذا المدخل في بداية الثمانيات من القرن الماضي ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفاعلية مكونة من جهد حلقي لإثراء فعاليات رئيسية هي:

■ المفاهيم: وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

■ الانعكاس: ويشمل التحسينات وخطة التغيير .

■ الفعل: أي تنفيذ التغيرات ومراقبتها.

الا ان هذا المدخل لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة الأخرى غير المستخدمة.

- مدخل إدارة معرفة الأعمال: ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن توليد معرفة جديدة .

- مدخل سلسلة قيمة المعرفة : يركز على التوفيق بين عمليات العمال ومهام إدارة المعرفة، جاءت سلسلة قيمة المعرفة بستة مهام لإدارة المعرفة هي تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المعرفة المتوفرة، التطوير والمشاركة التطبيق تقييم المعرفة، لا يقدم طريقة لكيفية خلق تكامل عمليات إدارة المعرفة.

- مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج: اقترح هذا المدخل من قبل allewegger

هو عمليات المهام الموجودة وخاصة العمليات المكلفة معرفيا وهو محدد للمعرفة المطلوبة والمستخدمة فضلا عن توليد وتوثيق المعرفة، يهدف إلى تصنيف وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمدا على رسومات سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

بالإضافة إلى هذه المداخل هناك مداخل أخرى من بينها(المحاميد، 2008، ص: 24-25):

- المدخل المعلوماتي: يعتبرون إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة وينظرون إلى إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية وترتيب النصوص في قواعد البيانات يمكن من الوصول إليها بسهولة، لذلك فإن هذا المدخل يركز على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي والمعرفة المتاحة.

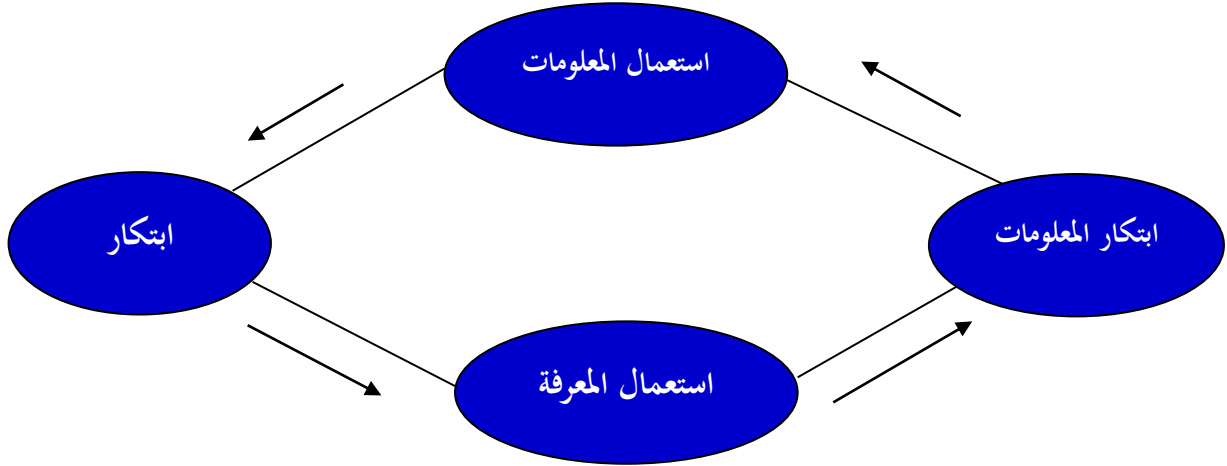
- **المدخل التكنولوجي:** يهتم ببناء وتطوير إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات النظم الخبيرة نظم المعالجة التحليلية الفورية نظم المعلومات الذكية نظم المعلومات المستندة على الواقع.
- **المدخل الاقتصادي:** يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، فالمعرفة تمثل رأسمال الفكري والذي يتمثل بالمعرفة الظاهرة التي يمكن قياسها وتداولها بين الأفراد والتي تشكل القيمة المضافة للرأسمال من خلال استثمارها واكتساب الميزة التنافسية.
- **المدخل الثقافي:** يركز على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار والتشارك ويهتم بالإبعاد السلوكية والفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي و المستمر وبناء المنظمات المتعلمة، الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
- كما توجد مداخل خاصة بالمعرفة التي تركز على الأفراد داخل المنظمة وهي:
- **المدخل الأول مدخل من الأفراد إلى الوثائق (المعرفة الصريحة):** هو مجموعة من الخصائص الفكرية مثل براءات الاختراع والمعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والمنافسين والاتصالات والبيانات، عندما تستخدمه المنظمة تركز على المعرفة التي تعتمد على جمعها وإعدادها كقاعدة بيانات ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الأفراد وكذلك آليات إدارة المعرفة الصريحة المتمثلة بجمع ومعالجة البيانات ورسم خريطة المعرفة والمكتبات الالكترونية.
- **مدخل من شخص إلى شخص (المعرفة الضمنية):** يضمن قوة البصيرة والابتكار والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم.(نفس المرجع السابق، ص 174. 175).
- الفرع الثاني:** نماذج إدارة المعرفة
- تتوفر نماذج إدارة المعرفة على بعض الخصائص لتكون قادرة على تحقيق الأهداف التي تصمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها مايلي:
- المرونة: مرونة النظام وقدرته على الاستجابة للتغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معا.
- الشمولية: يجب أن يكون النظام شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر على أسباب الاستمرارية.
- القدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية والأزمة وضمان استمراريته.

- تكوين فرق عمل متخصصة قادرة على إدارة النظام.
 - الانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العملها.
 - القيادة الكفؤة: توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي الى توليد المعرفة والتشارك فيها.
- هناك العديد من النماذج التي وضعت لتطبيق وفهم إدارة المعرفة نذكر منها:

✓ نموذج 1999blumentritt & Johnston (نموذج إستراتيجية إدارة المعرفة): يعتمد على

التوازن بين المعرفة والمعلومات ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتدعيم إدارة المعرفة ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة والعكس والمحافظة على المعرفة الجوهرية.

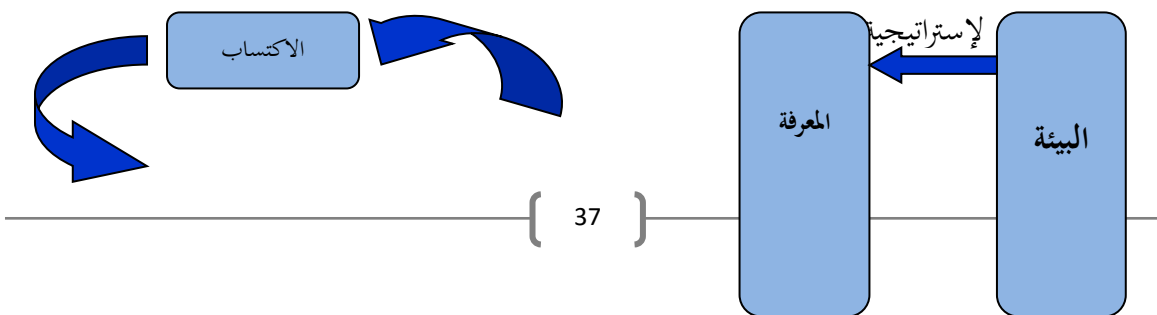
الشكل رقم (9): نموذج إستراتيجية إدارة المعرفة

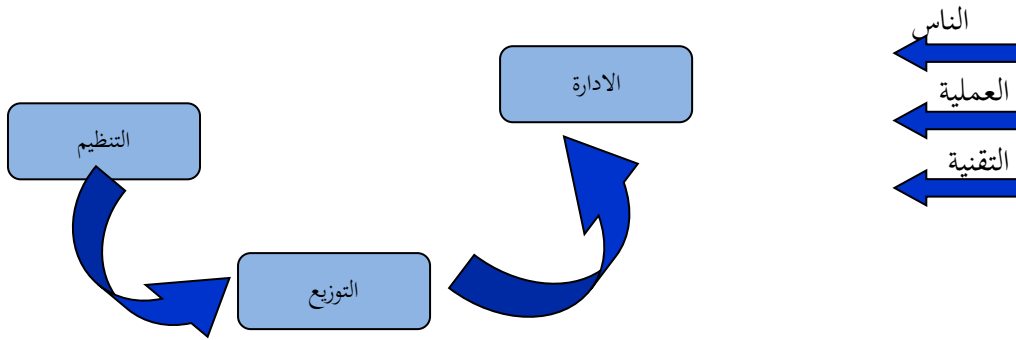


المصدر: عماد صفر عبده محمد، 2015، ص 148-149

✓ نموذج 2000Duffy: تحصل المنظمة على المعلومات في البيئة الخارجية من خلال إشراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية وتحويلها إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات التي تساهم في زيادة ثروة المنظمة وتتضمن إدارة المعرفة الحصول على المعرفة ودعم الأعمال وخلق العوائد والتركيز على العنصر البشري والاستفادة من تراكم الخبرات.

الشكل رقم (10): المعرفة عمليات الادارة





يشمل هذا النموذج العمليات التالية :

- الحصول على المعرفة من خلال الأسر والشراء والتوليد.
- عملية التنظيم تشمل التبويب والرسم .
- عملية الاسترجاع يشمل البحث والوصول.
- عملية التوزيع يشمل المشاركة والنقل.
- عملية الإدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية.

✓ نموذج Mertins & vorbeck 2011: تضيف إدارة المعرفة الأساليب والأدوات التي تسهم في تعزيز

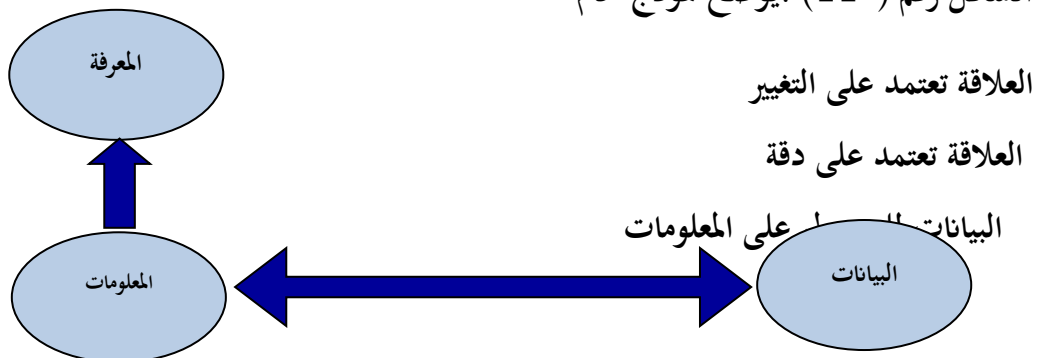
العمليات الجوهرية لها وتشمل العمليات تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

كما يتضمن التفاعلات بين عمليات المنظمة والتقنية والمعلومات والقيادة وثقافة التعاون وإدارة الموارد البشرية والسيطرة (عماد صفر، 2015، ص: 150).

3- نموذج ganesh 2001: تعتمد إدارة المعرفة على التداخل بين البيانات التي تمثل حقائق خام

والمعلومات التي تمثل ناتج تشغيل البيانات سواء كان يدويا أو آليا وهي أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرار والمعرفة والمعاني المتكاملة للمعلومات والعلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة متداخلة ومتكررة.

الشكل رقم (11) : يوضح نموذج خام

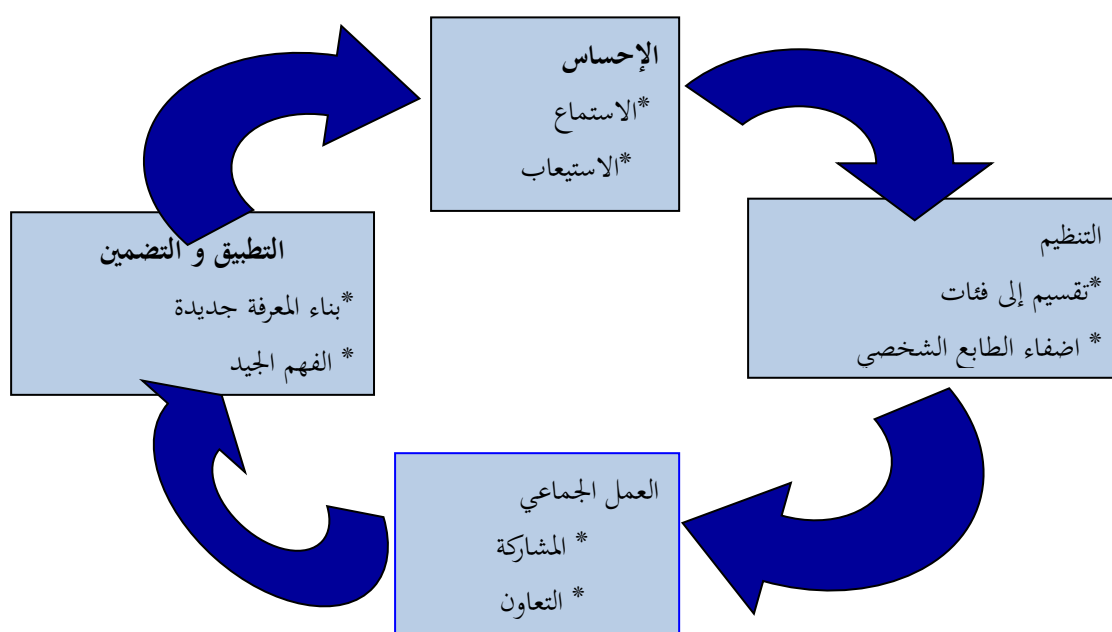


العلاقة تعتمد على التنظيم

✓ نموذج gambil& black well;2007: يعتمد هذا النموذج على 4 عمليات رئيسية :

- عملية الإحساس: تحتوي على الاستماع والاستيعاب وتعتمد على العنصر البشري.
- عملية التنظيم: تتضمن التداخل بين دور العنصر البشري والعوامل التنظيمية.
- العمل الجماعي: تعتمد على العمل الجماعي المشترك فيما يتعلق بالمعرفة.
- التطبيق والتنفيذ: يظهر في إنشاء المعرفة الجديدة والفهم الجيد لها في التنفيذ

الشكل رقم (12) : التحسين من الأداء في ضوء إدارة المعرفة

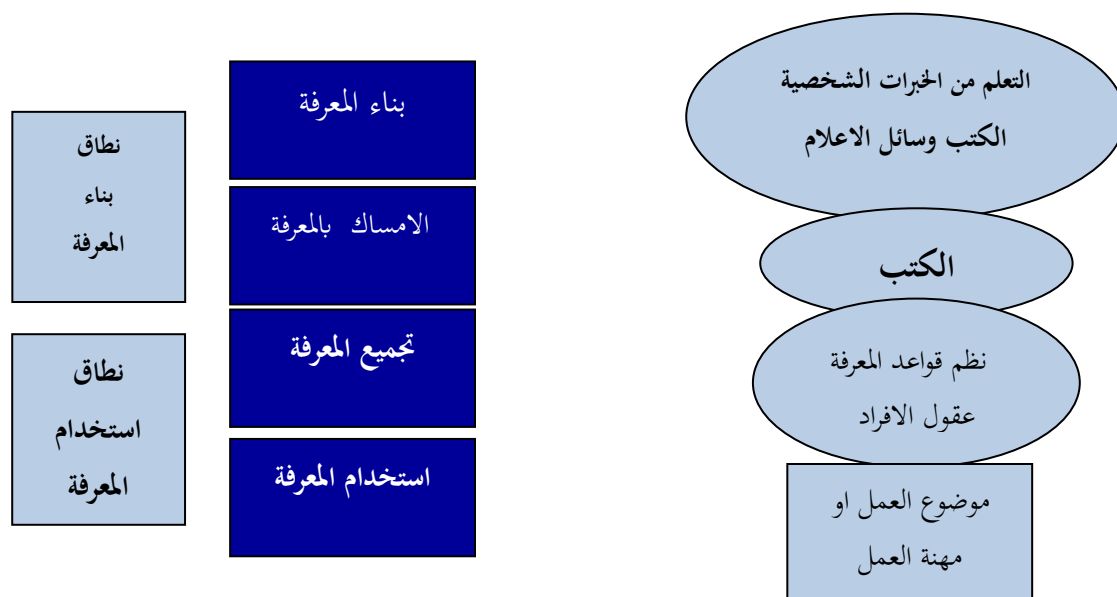


الجدول رقم (4) : نموذج 2003 BLACKWELL & GAMBIL

المعرفة الضمنية	المعرفة الرمزية	المعرفة الواضحة والظاهرة	نوع المعرفة المراحل والعناصر والأنشطة
-----------------	-----------------	--------------------------	---------------------------------------

الافتراض - تحليل السوق والعميل والمنافس - أدوات عمل النماذج والتفسير - العملية الهندسية المعكوسة	جمع المعلومات - القدرات الذهنية التي يتحلّى بها العامل القائم - النصوص و البيانات - أفراد أصحاب قدرات من الذكاء	المراقبة - معاينة المعلومات - ورش العمل - المقابلات - تحليل شبكات العمل	مرحلة الإحساس
التخطيط - تصميم الوظيفة ومكان العمل - تحليل مسار العمل القائم - تقييم الأداء	التصنيف إلى فئات - تصنيف المعلومات - المكتبات - سوق البيانات	السياق الخاص - جماعات التركيز - مرشدين متمرسين - منسقي المعلومات	التنظيم

الشكل رقم (13): يمثل نموذج وينج لإدارة المعرفة



المصدر: هيثم على حجازي، 2005، ص40

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة ومراحل تطبيقها

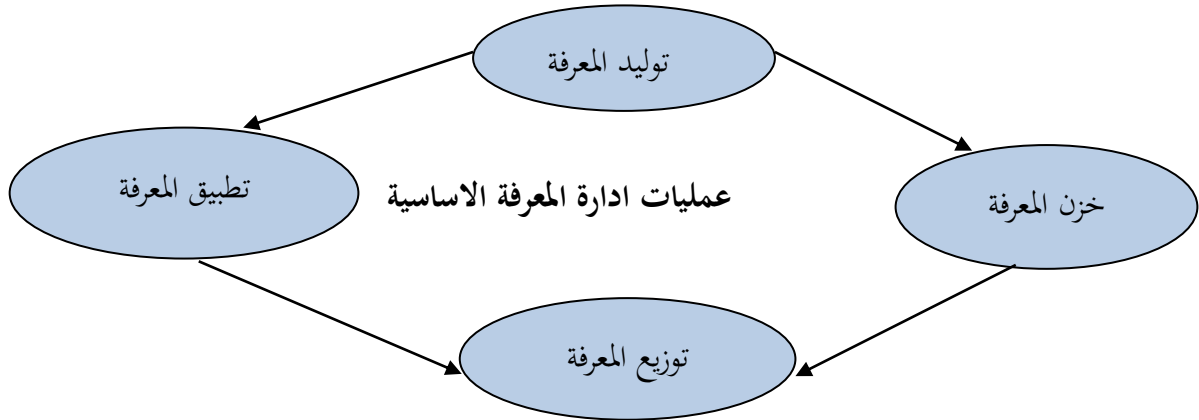
الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

يتمثل جوهر إدارة المعرفة في عملياتها المتمثلة في الاستقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، وتشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية التي يجب على المنظمة القيام بها لتوليد المعرفة ومشاركتها والانتفاع بها

وذلك بامتلاكها للأنظمة والهياكل التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه، وساهمت الانترنت التي تستخدمها المنظمات مع موردها وزبائنهما من اجل تبادل المعلومات وتقاسمها وتوزيعها على نطاق واسع وسريع.

يرى العلواني 2001 والافي 1997 أن هناك أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة تعمل بمجملها في إطار يضم مكونين أساسيين هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجية من خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر تتم إدارة المعرفة (اسامة محمد، 2013، ص: 209).

الشكل رقم (14) :يمثل عمليات ادارة المعرفة



المصدر: (عجلان، 2010، ص: 28)

✓ **توليد وتشخيص المعرفة:** يعني توليد المعرفة خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل والتعاون في المنظمة لتوليد معرفة جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة عن طريق استخدام الآليات للاكتشاف والبحث وتزويدها بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق الانجازات وتطوير المهارات ومساعدة الإدارة في توظيف الكفاءات والاحتفاظ بها، (بربر، 2013، ص: 63)، كما أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسين والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم وذلك باستخدام عدة وسائل منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتكوين والتعليم أثناء العمل، وهناك

طرق تتبعها المنظمة للحصول على المعرفة وهي: التعلم الفردي، الاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على

المعرفة من الأفراد في المنظمات أخرى (باسل مُجَد و صباح نويف، 2014، ص 254)

هناك أربع مبادئ لتوليد المعرفة تتمثل فيمايلي: (اسامة مُجَد، 2013، ص: 209)

- تعزيز قدرة الأفراد في حل المشكلات.
- مشاركة الأفراد المهنيين للمعلومات.
- التحول من هياكل هرمية إلى تنظيمات شبكية .
- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

✓ **خزن المعرفة:** تعبر عملية خزن المعرفة عن الذاكرة التنظيمية للمنظمة وتعني المحافظة على البيانات

وإدامتها والوصول إليها بطرق سهلة واسترجاعها في الوقت المناسب والاحتفاظ بها في ملفات ورقية والإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة، وعملية تخزين المعرفة مهمة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل لان فقدانها للمعرفة يعرضها للخسارة المعنوية والمادية خاصة المعرفة الضمنية التي تتعلق بأفراد المنظمة لذلك لابد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التكوين لتعزيز المعرفة الضمنية، أما بالنسبة لعملية تنظيم المعرفة فتهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرستها وتبويبها.

تتلقي المنظمات كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتنظيمها وتفسيرها ونشرها بفاعلية ويجب تنظيمها في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (اسامة مُجَد، 2013، ص: 209).

✓ **توزيع المعرفة:** تقوم المنظمة بتوزيع المعرفة التي لديها على المستويات الإدارية وعلى الأفراد بشكل كفاء لتوليد معارف جديدة وتقاسمها ومشاركتها من شخص لآخر لأنها تتيح الاستفادة من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أحسن للابتكار وتطوير المعرفة واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، وتتم عملية المشاركة من خلال مقابلات واجتماعات وزيارات وندوات وعصف ذهني وتكنولوجيا المعلومات، وتهدف إلى تنمية مهارات التعاون بين الأفراد وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات وتقديم خدمات جديدة، حيث ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع بعملية التوزيع وتتحول المعرفة الفردية إلى معرفة المنظمة كذلك تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتثبيت

فعلى للمعرفة في المنظمة وإخراجها من الإطار الفردي الضيق إلى الإطار المنظمي الواسع (باسل محمد و صباح نويف، 2014، ص 254).

أدركت المنظمات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت إلى فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للأفراد مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص جديدة وتبين أن المنظمات تعمل على استخدام قنوات توزيع المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.

هناك عدة خصائص تميز مشاركة المعرفة: (اسامة محمد، 2013، ص: 209)

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة هي المورد الاستراتيجي لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها أحسن استغلال.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- وجود فرق عمل متعاونة لا متنافسة.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- توفر قنوات الاتصال والبنى التحتية والتكنولوجيا التي تساعد في تنفيذ أنشطتها.

✓ **تطبيق المعرفة:** يقصد بتطبيق المعرفة ملائمتها للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و ارتباطها بالمهام التي تقوم بها إلا أن هذه العمليات لا تحقق شيئاً ما لم تستثمر المعرفة بشكل فعال في التطبيق، أن الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة في المنظمة بما يتماشى مع أهدافها، لذا تعد من أبرز عملياتها وأهم آليات تطبيقها هي القواعد والإجراءات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (باسل محمد و صباح نويف، 2014، ص 254)، تعني كذلك الاستفادة من الخبرات والتجارب عند نقل المعرفة باستمرار إلى أفاق محدودة من خلال التطبيق في الواقع العملي (بوزناق، 2013، ص: 13) والهدف هو العمل على تطبيقها في المنظمة من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل تقادمها.

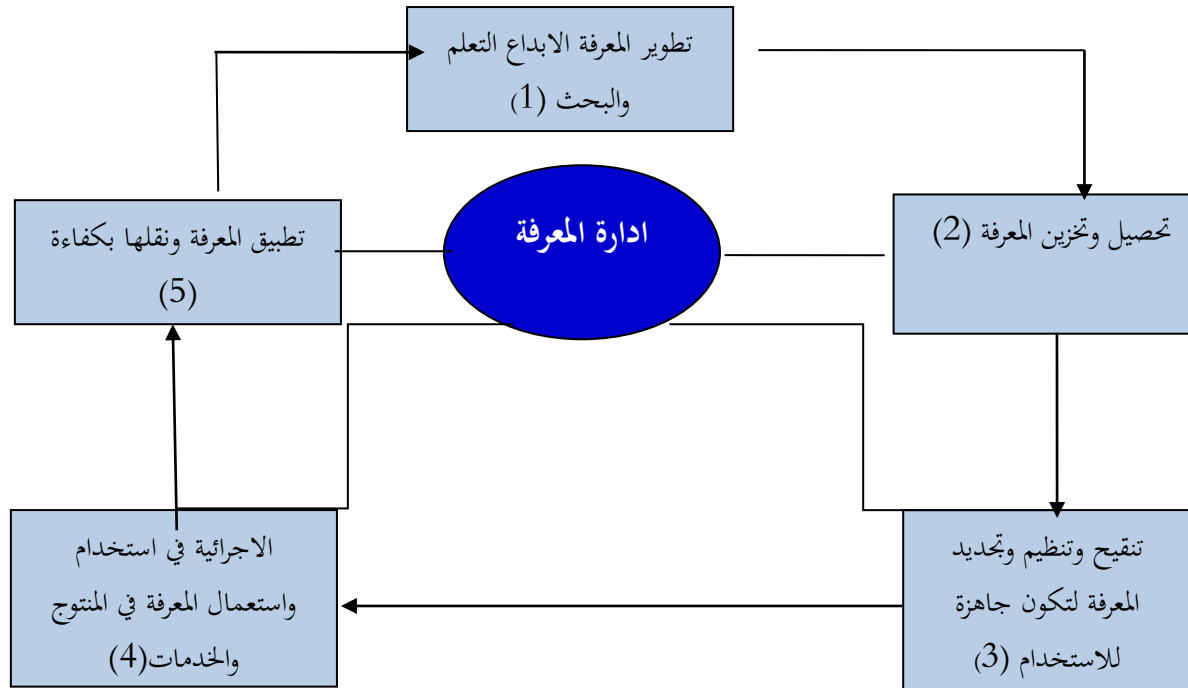
تسعى المنظمات لتطبيق المعرفة جيداً حيث يتوجب عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقوم بتطبيق المعرفة ويسعى لتكريس ومشاركة المعرفة ويؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير لتفادي الفجوات وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتقنيات خاصة الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يؤدي إلى الابتكار، استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ومبادرات العمل ومقترحات الخبر الداخلي واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب من قبل الخبراء و المستشارين.

- أن يعمل تطبيق المعرفة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها وأن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة واستثمارها وتحويلها لتمييز المنظمة عن غيرها (برير، 2013، ص: 63).

- دورة تطور المعرفة الشمولية: تتوسع المعرفة الشمولية وتتحدد عبر السلسلة المعرفية، وهي المعرفة التي يتم استخدامها واستثمارها وتسخيرها من اجل بقاء واستمرارية ونجاح المنظمة وذلك من خلال ما يأتي: (بوزناق، 2013، ص: 13)

- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي الذي تحتاجه المنظمة والمحافظة عليه لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السبق.
- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجديد والتواصل المستمر.
- التأكد من رصد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بإتقان وكفاءة ودقة متناهية حيثما يكون ذلك ضروريا.
- السيطرة على عمليات إدارة المعرفة والعلاقة المكونة لها من خلال تقديم الدعم المعرفي للمنظمة وبنائها التحتية وقيادتها. الشكل رقم (15): يوضح دورة تطور المعرفة الشمولية



Source : karlm ;1999 ; p:3

تتكامل عمليات إدارة المعرفة فيما بينها فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تليها، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة في المنظمة ثم تحديد الأهداف ثم توليدها وتخزينها ومن ثم تطويرها ومشاركتها وفي الأخير تأتي عملية تطبيق هذه المعرفة في المنظمة على كافة مستوياتها ووظائفها المختلفة، وتركز المنظمات على إدارة المعرفة لأن العائد الاقتصادي للمعرفة أكبر من عائد الأنشطة الأخرى الصناعية أو الخدماتية الأكثر تخصصاً.

الفرع الثاني مراحل تطبيق إدارة المعرفة

تمثل المعرفة مخرجات البيانات والمعلومات التي تم معالجتها وتحليلها خلال دورة كاملة، هذه المعرفة المنتجة يتم تنظيمها وتقاسمها ونشرها بين أفراد المنظمة مما يسمح لهم باستخدامها، كما تمثل تكنولوجيا المعلومات أساس إدارة المعرفة حيث تمكنها من تحقيق التقدم والنمو.

تتمثل مراحل أنشطة إدارة المعرفة والمعلومات فيما يلي (اسامة، ص، 2018-2019):

- التحديد: تحديد طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة للأنشطة وعمليات المنظمة وتوفيرها باستخدام أساليب مختلفة.
- التنقيب: إيجاد المصادر المناسبة للحصول على المعرفة والمعلومات واستغلالها.
- التجميع: تجميع البيانات من مصادر مختلفة بهدف الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة.
- التنظيم: تنظيم المعلومات وترتيبها حسب مجالات استخدامها.
- التخزين: تخزين المعلومات في وسائل التقنية وقواعد البيانات والوثائق المختلفة.
- نشر المعرفة: نشر المعلومات والمعرفة وتوزيعها على أجزاء المنظمة باستخدام أنظمة إدارة المعرفة ومعلومات متعددة.
- الوصول: سهولة الحصول على المعلومات والمعرفة في المنظمة إلى كافة أفرادها من خلال أنظمة الكمبيوتر وأنظمة المعلومات والشبكات الداخلية .
- الاستخدام: استثمار جميع أنواع المعلومات في الأداء التنظيمي كوسيلة لتحقيق أهداف واستراتيجيات تنظيمية وتجسيدها. اما مراحل تطبيق ادارة المعرفة فتتمثل في مايلي:

✓ مرحلة المبادرة: يكون التركيز على:

- البنية التحتية ، بناء علاقات إنسانية، نظم الكفاءات، إدارة الثقافة التنظيمية
- تكنولوجيا الاتصال، بناء قواعد البيانات، الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

✓ مرحلة النشر: يمكن التركيز على

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة و مختلف المقاربات النظرية

المطلب الأول: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة ومتطلبات تنفيذها

الفرع الأول: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

تتطلب الدراسة النظرية لإدارة المعرفة ونموذجها تحديد وتحليل جذورها الأساسية، وعليه نجد أن من أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات كبيرة مقارنة التعلم التنظيمي، مقارنة المواد الداخلية، مقارنة الكفاءات المحورية كما يلي: (لعقاب، 2009، ص: 49-50)

- **المقاربة التعلم التنظيمي:** يعتبر التعلم من أهم المواضيع المرتبطة بإدارة المعرفة في المنظمة، هو وسيلة لتكوين معرفة جديدة ملائمة لمخطط المؤسسة الداخلي والخارجي، ظهر في مطلع الخمسينيات من خلال الدراسات التي قام بها "سيمون" حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي عكس عملية اتخاذ القرار المبني على العقلانية، فاتخاذ القرار مبني على متغيرات جديدة، أدخل سيمون عنصر محدودية التصرفات الإنسانية واقترح نموذجاً جديداً عرف بالعقلانية المحدودة الذي يرى بأنه على المقرر أن يكون لديه النية العقلانية إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقاً دون الحصول على العقلانية التامة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فعملية تكوين القرارات تمر عبر تجارب ماضية متفق عليها من طرف الإدارة العليا والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكاله، ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينات التنظيمية فإن قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات تكون آلية ولا شعورية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.

- **مقارنة الموارد الداخلية:** جاءت هذه النظرية نتيجة لعمليات التنوع التي قامت بها المنظمات الكبرى بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن الماضي حيث أظهرت الميزة التنافسية أن المنظمات تعتمد على الموارد الداخلية عكس التكلفة والتنوع التي اعتمد عليها بورتر، كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المنظمة في تطور المعرفة الجديدة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية، فحسب هذه النظرية الموارد اللاملموسة لها أهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها وتراكمها تدريجياً وتنفيذ عملياتها أو عبر خيارات اعتمدت سابقاً فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد على المدى القريب من قبل المنافسين لأن عمليات التنوع تمكن المنظمة من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية من بين الموارد.

- **مقاربة الكفاءات المحورية:** هي القدرة على تحقيق نتائج إيجابية في الأنشطة التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها، فهي ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات

التي تعد أساسية في المستقبل ليتم التخصيص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد ومناولة النشاطات التي لا تشكل ميزة تنافسية لمؤسسات أخرى وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة فعلى هذه المؤسسات أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز على الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والعمليات التشغيلية.

الفرع الثاني: متطلبات تنفيذ إدارة المعرفة: (حفاظ، 2019-2020)

تتطلب عمليات إدارة المعرفة توفر هياكل تنظيمية ملائمة، قيادة ، ثقافة تنظيمية وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة يتطلب تنظيم وأسلوب ممنهج يسمح بتدقيق المعلومات وتقديمها للأفراد بطريقة سهلة وواضحة مما يسهل التعاون والتشارك وتبادل الأفكار ووضع البدائل واختيار الحلول المناسبة وكذا تسهيل تخزين المعلومات والمعرفة ونقلها.

من أجل تطبيق إدارة المعرفة بطريقة صحيحة وجب توفر العناصر التالية:

✓ الثقافة التنظيمية:

يرى عساف أن الثقافة هي نظام كلي يتشكل من ثلاثة عناصر أساسية وهي: نظام القيم والمعتقدات، نظام المعرفة ونظام المهارات والخبرات، عند تفاعل هذه الأنظمة تنسج للمنظمة والأفراد والجماعات طابعا ثقافيا مميزا يشكل بنية الهوية الثقافية (على و عقله، 2015، ص: 59).

يرى الجاموس أن الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني ، وتعتبر أحد العوامل الضرورية لإدارة المعرفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية قيم أساسية تتطور بفضل الجماعة من أجل التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية يتم إدراكها من قبل الأفراد الجدد من أجل توجيه تفكيرهم بما يخدم أهداف المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية القوة الدافعة للإبداع والابتكار داخل المنظمة (القرويتي، 2009، ص: 172)، تشجع الثقافة داخل المنظمة على تشارك الأفكار وتبادلها والعمل بروح الفريق والاستجابة لتغيرات البيئة، وتلعب هذه القيم دورا هاما في تطبيق إدارة المعرفة وكذا الربط بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية حيث أن الثقافة التنظيمية التقليدية الهرمية لا تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

يعمل فريق العمل في المنظمة بأدوات برمجية تجعل الشبكة الداخلية أكثر فاعلية وتسهل مشاركة الأفكار والوثائق وتطبيق العصف الذهني والجدولة وحفظ الوثائق والقرارات في أرشيف المنظمة كما تسهل الرجوع إليها مستقبلا وبالتالي الاهتمام بفريق العمل داخل المنظمة يساهم في تعزيز المعارف وسهولة تدفقها وتنوعها وحل المشاكل ومعالجة الأخطاء (جاموس ع.، ص: 180).

يعتبر فرق العمل الوسيط لنقل المعرفة على مستوى المنظمة، فهو الجسر لنشر المعارف والتعاون وتوليد الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلات (أيوب، 2001، ص: 82-83)، وبالتالي تعتبر فرق العمل من أهم المداخل إستراتيجية التعلم التنظيمي فهي تربط بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة عن طريق تشجيع الحوار بين الأفراد وتبادل الأفكار والمهارات.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة مايلي (عبد الرحمن ج.، ص: 178):

- ملاءمة القيم الثقافية السائدة في المنظمة.
- أن تكون موافقة للتعلم وداعمة لإنتاج المعرفة وإدارتها.
- تسهيل الاتصال والعمل بفعالية داخل فريق العمل.
- مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات بين الأفراد.
- خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وتقاسمها داخل المنظمة والتعلم من الآخرين.

✓ الهيكل التنظيمي:

تتطلب إدارة المعرفة هيكلًا تنظيميًا مرنا يسمح بتدفق المعرفة وبطريقة سهلة وتكيفها مع البيئة وتسهيل الاتصالات والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات ولهذا وجب:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى هيكل متعدد المستويات التنظيمية.
- التحول من النظم المركزية التي تحتكر المعرفة في مستوى واحد إلى نظم لامركزية تستند إلى تدفق وانتشار المعرفة.

- التحول من أنماط التنظيم القائمة التي تعتمد على التنظيم الفردي إلى أنماط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية (حفاظ، مرجع سابق، 2019-2020).

- مرونة الهيكل التنظيمي حتى يسمح للأفراد بالإبداع والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة وتخزينها وتعزيزها وإعادة استخدامها وحفظها وكذلك تجديد الإجراءات وتسهيلها والوسائل المساعدة والعمليات الأمانة للإدارة المعرفة الفعالة ذات الكفاءة (ابراهيم خلوف، مرجع سابق، ص: 85).

- يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في عملية تطبيق إدارة المعرفة، فقد يكون مساعداً للمعرفة، ويمكن أن يكون عائقاً أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

✓ القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة، وتعني قدرتها على التأثير على الأفراد داخل المنظمة لتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن للقائد ممارسة هذه القوة اعتمادا على السلطة العقاب و المكافآت (حريم حسن، 2009، ص: 53).

ينظر للقائد على انه منسق ومسهل ومكون والقُدوة في التعلم المستمر لان تطبيق المعرفة يتطلب نمطا قياديا يحقق اعلي مستويات الإنتاج، وبالتالي القائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بثلاث صفات أساسية:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين.
- أن يكون قدوة لهم.
- أن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، حيث تعمل المنظمة من خلاله (الخيري، ص: 180-181)
- يساعد القائد المتميز على تنمية قدرات الأفراد والجماعات بشكل يوسع القاعدة المعرفية للمنظمة.

✓ تكنولوجيا المعلومات.

يحتاج تنفيذ المعرفة إلى بنية تقنية لنظم المعلومات والتكنولوجيا وأدوات تعاونية وذكاء اصطناعيا. تمثل تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة دورا حاسما لتوليد المعرفة الجديدة والتعاون ونشر التعلم واكتشاف المعرفة ورسم خرائط المعرفة وتوليد الفرص إضافة إلى التنسيق مع الموارد البشرية ومعالجة الوثائق، وانظمة دعم القرارات والانظمة الخبيرة(ادم يعقوب و اخرون، 2020، ص: 22)

يتجسد دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة من خلال (صلاح الدين، صفحة 95):

- إنشاء بيئة التعلم: وتشمل تكنولوجيا المعلومات، تدفق المعلومات داخل المنظمة ووصلها إلى الأفراد وتجديدها مما يسمح بالتعلم المستمر للأفراد، وساهمت تكنولوجيا المعلومات في تبسيط ونشر وتسهيل عمليات إدارة المعرفة من تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- المحافظة على المعلومات والمعرفة: تساعد تكنولوجيا المعلومات على تطوير قواعد ومستودعات البيانات والمعلومات و المعرفة في الأنظمة الخبيرة، مما يسمح بإعادة استخدامها.
- تشارك المعرفة: باستخدام برمجيات القائمة على تشارك المعرفة و المعلومات عن بعد مما يساعد على العمل الجماعي مثل: استخدام البريد الالكتروني، المؤتمرات الفيديوية،... إلخ.

- سرعة وفاعلية الاتصالات: وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال حديثة ومتطورة ساهمت في تلبية احتياجات الجماعات المتفاعلة في المناطق الجغرافية المختلفة.

- التعامل مع المعرفة الحرجة: يقصد بالمعرفة الحرجة المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية وإيجاد الميزة التنافسية التي تعطي للمنظمة الأفضلية والتميز (نجم عبود، مرجع سابق، ص: 396-398).
يتطلب جوهر عملية إدارة المعرفة التكامل بينها وبين الأنشطة الداعمة كتكنولوجيا المعلومات ، الثقافة التنظيمية، القيادة و الموارد البشرية. الشكل رقم (16): يوضح إدارة المعرفة والأنشطة الداعمة



تتطلب إدارة المعرفة :

- توافر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين،
- القدرة على تحديد المعارف والمعلومات واستخدامها بشكل صحيح حيث تعتمد عملية إنتاج وتوليد المعرفة على فهم واستيعاب التطورات، و يمكن لتطبيق إدارة المعرفة الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها هي إجراءات نظرية إن لم يتم استخدامها بفاعلية، وتطبيقها على تصرفات الأفراد إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها.
- إدارة المعرفة هي المصطلح الذي يعبر عن قدرة فريق المعرفة على استخدام إدارة وتكنولوجيا المعرفة للقيام بعملية توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق التميز والاستمرارية.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة وفريق المعرفة

هناك عناصر أساسية التي تشمل الوسائل التكنولوجية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة للقيام بعمليات إدارة المعرفة تتمثل في: (حجازي، مرجع سابق، ص 47-50)

الفرع الأول: تكنولوجيا المعرفة

تعتبر التكنولوجيا إحدى العناصر الأساسية لتوليد المعرفة وذلك باستخدام الشبكات التكنولوجية مما يساعد على توليد الابتكار، ومن أجل إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية تم تصميم نظم تتفاعل مع بعضها بشكل كامل.

تتمثل نظم إدارة المعرفة فيما يلي:

- نظم الذكاء الاصطناعي: النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، نظم المنطق الغامض والخوارزميات.
- تكنولوجيا الشبكات: الانترنت، الانترانت، الاكسترنات والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة: نظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات، نظم التنقيب عن البيانات، نظم مساندة القرارات، برامج الدعم الجماعي.

الفرع الثاني: فريق المعرفة

ترتبط إدارة المعرفة بكل أقسام المنظمة حيث تتطلب تكاتف جهود كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى إضافة إلى مدير إدارة المعرفة كقسم مستحدث والعمل بشكل جماعي (القهيوي، مرجع سابق، ص:96)

يعتبر فريق المعرفة المرتكز الأساسي الذي يساعد على التقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المنظمة، ويتكون من صانعي المعرفة، ومديري المعرفة وإدارة معرفة الزبائن، حيث تمثل مسؤولياته فيما يلي: (حفاظ، مرجع سابق، ص:77):

- الدراسة الدقيقة للبيئة الداخلية والخارجية والكشف عن الفرص والتحديات لمواجهةها.
- إدارة وصيانة مداخل إدارة المعرفة ومحتوياتها لتلبية مطالب المستخدمين.
- بناء فريق لتطبيق إدارة المعرفة والذي يتولى مهمة تطبيق المعرفة الجديدة في الأقسام.
- بناء الوعي حول برامج إدارة المعرفة باستمرار ونشر النجاحات التي تحققت نتيجة تطبيق هذه البرامج بين الأفراد من خلال ورش العمل ومناهج التكوين.
- التأكد من بقاء الشبكات عاملة وفعالة في تنفيذ مسؤولياتها ومتابعة ذلك باستمرار.

✓ صناع المعرفة (عمال المعرفة) :

أكد Drucker بأن " أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة أو صناعها أو خبراتها وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمال المعرفة، ويتمثل ذلك في ستة عوامل رئيسية هي متطلبات المهمة، واستقلالية الأفراد، والإبداع المستمر (غسان عيسى، مرجع سابق، ص:8)

-تعريف عمال المعرفة:

أول من استعمل مصطلح عمال المعرفة هو بيتر دركر سنة 1959 حيث اعتبر أن عامل المعرفة هو الذي يستخدم المعلومات ويحولها إلى المعرفة ويطورها في مكان عمله (حفاظ، مرجع سابق ، ص:75).

-مهارات صناع المعرفة: يتمتع صناع المعرفة بالمهارات الأساسية الآتية:

■ المهارات الفكرية: وهي مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن رؤية واضحة عن كيفية تحسين المنتج وأداء المنظمة بتعظيم القيمة المضافة للمنتجات، الخدمات، العمليات.

■ المهارات الإنسانية الشخصية وتشمل:

* القدرة على العمل بشكل فردي وجماعي.

* التعلم والتكوين وتشجيع الآخرين علي اكتساب المعارف.

■ المهارات الفنية: تشمل معرفة واسعة بممارسة الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة

المعلومات الفنية إلى المستويات الدنيا، التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.

- كفاءات صناع المعرفة:

تتمثل في قيمة صناع المعرفة في المنظمات الحديثة الكبيرة ويتم تحديدها بواسطة المعرفة التي اكتسبت من خلال كفاءتهم وقدراتهم على حل المشكلة وتحديدها، وتقديم تطور جديد وحلول أفضل حيث يعتبر دور صناع المعرفة حاسما ولكن المنظمات بحاجة إلى أن تعطي اهتماما كبيرا لهم وتوفر لهم الموارد و الدعم التنظيمي، ويمكن توضيح الكفاءات الأساسية التي يتمتع بها صناع المعرفة حسب Ramanigopall&joy:

■ مهارات التفكير: يملك صانع المعرفة رؤية حول:

*كيف يمكن تحسين المنتج.

*كيفية إضافة أفرادها لمنفعة للزبون.

*كيفية إسهام التعليم المستمر في مهنة صانع المعرفة.

*ولاءهم للمنظمة ورضاهم عن الوظائف.

■ الابتكار الإبداع: ان الدافع وراء إبداع وابتكار صناع المعرفة هو انتاج السلع أو الخدمات.

- المسؤولية: بحث عن المشكلة ومناقشة وطرح الأفكار والوصول إلى افضل الحلول.
- اتخاذ إجراءات حاسمة: الاستعداد والانضباط المهني، الصبر، التركيز والحسم.

الجدول رقم (5): ادوار عمال المعرفة

الدور	الوصف	نموذج لإجراء المعرفة المتوقع
مراقب	الأفراد الذين يراقبون الأداء التنظيمي بالاعتماد على المعلومات الأولية	تحليل ونشر وتنظيم المعلومات، والمراقبة
مساعد	الأفراد الذين يقومون بتحويل المعارف لتعليم الآخرين بمجرد حدوث مشكلة	التأليف، التحليل، النشر، رد الفعل (تواصل) بحث عن المعلومات، تعلم بحث الخدمة
متعلم	الأفراد الذين يستخدمون المعلومات والممارسات لتحسين المهارات الشخصية والكفاءات	اكتساب، تحليل، الخبرة، بحث عن المعلومات، التعلم بحث الخدمة
رابط	الأفراد الذين يقومون بربط المعلومات التي تصل إلى المنظمة من مصادر مختلفة لتوليد معارف جديدة	تحليل ونشر البحث عنالخبراء، والبحث عن المعلومات وتنظيمها، والمراقبة
مشارك	الأفراد الذين ينشرون المعلومات في المجتمع	التأليف، والمشارك في التأليف والنشر والشبكات
محلل	الأفراد الذين يقومون بالتعامل مع المشكلة	اكتساب وتحليل ونشر المعلومات البحث، التعلم، البحث الخدمة
متعقب	الأشخاص الذين يراقبون ويتفاعلون مع الإجراءات الشخصية والتنظيمية التي تجمع المعلومات من مصادر مختلفة لتوليد معلومات جديدة	تحليل المعلومات، بحث، مراقبة الشبكات
رابط شبكي	الأفراد الذين يكونون معلومات شخصية أو مشاريع ذات الصلة بالأفراد الذين شاركوا بنفس النوع من العمل.	تحليل، نشر، بحث متخصص، رصد، شبكات الخدمة.
منظم	الأفراد الذين يشاركون في التنظيم وتخطيط الأنشطة	تحليل تنظيم المعلومات، رصد الشبكات
مستكشف	الأفراد الذين يقومون بالبحث وجمع المعلومات الخاصة بموضوع معين.	معلومات، مراقبة، تنظيم المعلومات

Source:(reinhardt, 2012;p: 34)

- تشمل الوظائف تداخل بين العمل البدني والاجتماعي والفكري لان المهمة الأساسية في عمل المعرفة هي التفكير والنشاط الذهني الذي يضيف قيمة للعمل من خلال الأنشطة الفكرية مثل التحليل وحل المشكلات واستخلاص النتائج وتطبيق هذه الاستنتاجات في مواقف أخرى، وعليه فان فاعلية عامل المعرفة تعتمد على المفاهيم والمهارات الفكرية غير المحدودة والخبرة، عكس العامل في ورشة العمل الذي يؤدي العمليات الفيزيائية البدنية.

- يقوم عمل المعرفة على استعمال المعرفة في إنتاج المزيد منها وتنميتها فمثلا عندما يستعمل المهني في البرمجيات المعرفة في كتابة الرموز لزيادة كفاءة البرنامج فإنه يخلق طرائق جديدة في تطبيق المعرفة، وهكذا فإن حصيلة عمل المعرفة هي خلق معرفة جديدة.

- عوامل زيادة إنتاجية عمال المعرفة: عمال المعرفة هم مسؤولون عن توليد المعرفة الجديدة وتنميتها وتنظيمها وإضافتها مع المعرفة القائمة وعادة ما يحتاجون إلى عوامل تزيد من إنتاجيتهم تتمثل في ما يلي:

- الكشف عن المهمة التي يقومون بها.
- إدارة أنفسهم، حق الاستقلال.
- الإبداع والابتكار المستمر .
- التعلم والاستمرار في التعلم.
- تركز على جودة المنتج.
- اعتبار صناع المعرفة من الموجودات والنظر اليهم على انه استثمار وليس تكلفة.
- التجديد المستمر والعلمي للمعرفة (العلی، مرجع سابق ، ص: 354).

✓ تصنيفات صناع المعرفة:

أغلب الدراسات التي صنفت صناع المعرفة تندرج ضمن: (حفاظ، مرجع سابق ، ص: 77)

- **المهنيون صناع المعرفة:** يتميزون بالثقة والمهارة ويتمتعون بأقصى درجات المعرفة، يتعاملون مع الزبائن بهدف الاستفادة من كفاءتهم المهنية.

- **المديرون:** لديهم صلاحيات معينة مقيدون بمؤشرات محددة يراقبون عمل الأفراد لهم دور مهم في منظمات المعرفة، يعملون مع أنواع مختلفة من المهنيين والمديري ورؤوساء الافراد.

- **موظفوا الدعم:** هم المساعدون والمسؤولين عن الارشيف والأمانة والعاملون في مجلس الإدارة، يتمثل دورهم في المحافظة على نسيج المنظمة المعرفية والقانون العام.

- القيادة: توجيه الأفراد في مختلف الاتجاهات، يوجد أكثر من قائد في المنظمة المتعلمة ويتصفون

بـ:

- الاندفاع برغبة حقيقية للقيادة.
- الرؤية الإلهامية بشأن توجه المنظمة.
- القدرة على تمييز الأفراد من حيث الجهد الموجه.
- الالتزام العاطفي عند انجاز مهمته،
- التوجه نحو العمل الصحيح والمثمر.

المطلب الثالث: قياس أثر إدارة المعرفة على المنظمة ومعيقاتها

الفرع الأول: قياس العائد من إدارة المعرفة (هيلم، ص: 45-47)

بفضل استخدام إدارة المعرفة أصبحت المنظمة قادرة على ابتكار طرق عديدة لقياس اثر توظيفها حيث ركزت هذه المعايير على الأوجه العامة لعمليات إدارة المعرفة منها: قياس العائد على الاستثمار في إدارة المعرفة.

يمكن أن نذكر ثلاث مداخل أساسية وهي: (اسماعيل الطيطي، 2010، ص: 121):

- بطاقة النقاط المتوازنة: يستخدم هذا المقياس داخليا ويقيم اثر إدارة المعرفة داخل المنظمة باستخدام

المؤشرات المالية وغير المالية وقد تم تطويره على يد كل من Kaplan وNorton في مطلع سنوات التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية shand1999، ويستخدم هذا المؤشر لقياس الأداء داخل المنظمة بعيدا عن المقاييس المالية التقليدية للحصول على نظرة متوازنة داخل المنظمة (عاطف، 2012، ص: 410)

- مراقبة الموجودات غير الملموسة: هو أسلوب لقياس الموجودات غير الملموسة في المنظمات وذلك

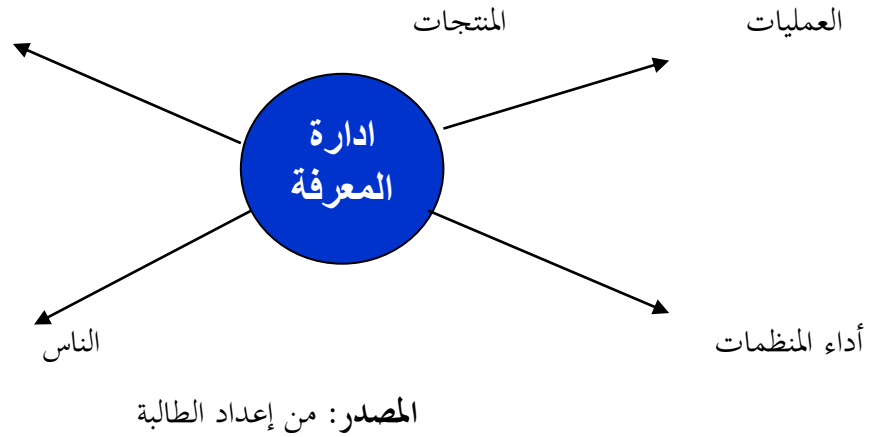
بإظهار الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية.

- تصنيف سكانديا لرأس المال الفكري: يسمح هذا المدخل بتحديد وتطبيق الموجودات غير الملموسة التي

لا تظهر في الميزانية العامة وتحديد التكاليف من اجل زيادة قيمتها ومعرفة الفرق بين الموجودات والرسالة السوقية والعمل على زيادة قيمة رأسمال الفكري.

الفرع الثاني: تأثير إدارة المعرفة على المنظمة

الشكل رقم (4): يمثل تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمات في جميع المستويات الادارية



✓ التأثير على العمليات :

هي المعرفة المتكاملة داخل المنظمة تعكس كيف ومتى يتم إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل جميع الأنشطة والمهام التي تضمن إضافة قيمة للعملية ككل مما يؤدي إلى الكفاءة التنظيمية التي تعطي للمنظمة أداء متميزا.

تعمل إدارة المعرفة داخل المنظمة على:

- تعمل على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة مثل عمليات التسويق، الإنتاج، المحاسبة وغيرها (محمد و الحاج، 2014، ص: 130).

- تساعد على تحسين العمليات داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة بالإضافة إلى العلاقات العامة.

- تساعد على تحسين عدة أساليب منها المعرفة لدى الفرد وتبادلها وإتاحتها للأفراد لاستخدامها في

حل المشاكل.

تؤثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة للعمليات كما يلي: (اسماعيل الطيطي، 2010، ص: 121):

- **فاعلية العمليات:** تساعد إدارة المعرفة الأفراد على اختبار المعلومات الضرورية ومراقبة الأحداث

الخارجية مما ينتج قاعدة معرفية تستخدم من قبل الادارة العليا، وتؤدي إدارة المعرفة الضعيفة إلى حدوث

أخطاء في عمل المنظمة وارتفاع خطر تكرارها.

- كفاءة العمليات : يظهر هذا الأثر من خلال الأتي:

- تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة لمواجهة التحديات.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل التكاليف والوصول إلى المعرفة القيمة.

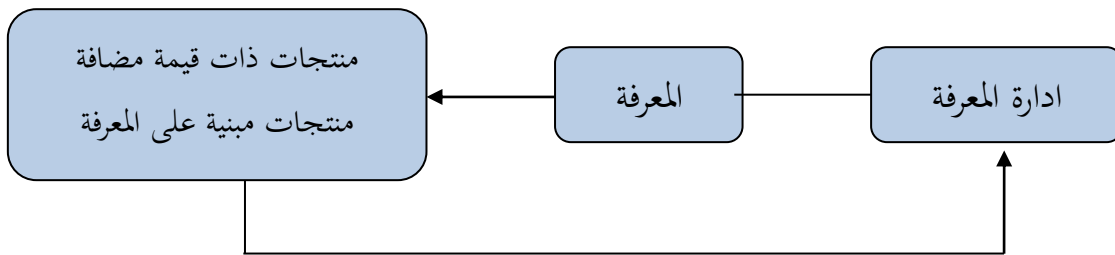
- الابتكار في العمليات: ساعدت إدارة المعرفة على إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجه المنظمة وتنشيط العصف الذهني وتطوير عملية الابتكار.

✓ التأثير على المنتجات: تؤثر إدارة المعرفة على منتجات المنظمة بمظهرين هما:

- إضافة قيمة المنتجات: تشجع إدارة المعرفة الابتكار بهدف انتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القديمة.

- منتجات مبنية على المعرفة: تلعب دورا كبيرا في منظمات الصنع التقليدية (استشارات وتطوير البرمجيات).

الشكل رقم (18) : يوضح تأثير ادارة المعرفة على المنتجات



المصدر: (خضر مصباح، ص: 123)

✓ التأثير على الناس : يمكن للمنظمة أن تؤثر على الأفراد عن طريق :

- التعلم الداخلي والخارجي الذي يسمح بالنمو الثابت والتغير المستمر في منتجاتها استجابة لتغيرات السوق.

- المرونة والرضا عن المنظمة.

- التأثير على الأفراد: تعمل المنظمة على اكتساب أفرادها المعارف الجديدة في مجال تخصصهم وذلك

عن طريق:

- التبرير: هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

- **الذاتية:** هي عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث تعمل كلا من الذاتية والتبرير معا على مساعدة الأفراد في عملية التعلم.
- **التأثير على تأقلم:** تعمل المنظمة على تحفيز الأفراد لتشارك الأفكار لأنهم يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها من أجل تأقلم المنظمة.
- **التأثير على الرضا والأمن الوظيفي:** تعطي إدارة المعرفة الشعور بالرضي والأمن الوظيفي وذلك بتحسين مهارات الأفراد عن طريق:
- قدرة الأفراد على التعلم في المنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة.
- تعمل المعرفة على تحسين أداء الافراد زيادة تعليمهم واستعدادهم (إسماعيل الطبطي، 2010، ص: 121).

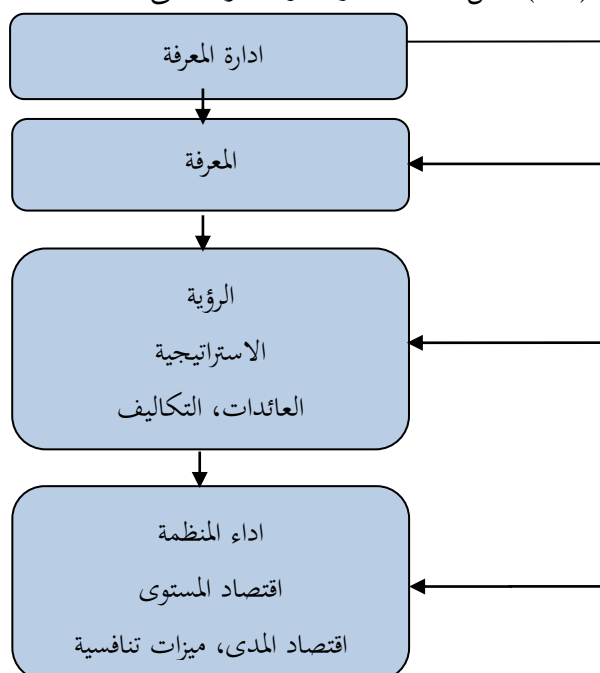
✓ **تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة:** تعمل على تحسين الإرباح وتؤثر على أداء المنظمة بـ:

- **التأثير المباشر على أداء المنظمة:**

استخدام المعرفة في إنتاج المنتجات يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة، وعند ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري تؤثر مباشرة على العائدات المالية أو التكاليف التي يمكن قياسها الحصول على فوائد تنافسية، أما التأثير غير المباشر فهو غير متعلق بالعمل وبالتالي لا يمكن قياسه (محمد و الحاج، 2014).

- **التأثير غير المباشر على أداء المنظمة :**

الشكل رقم (19): يمثل كيفية تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة



المصدر : خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص: 122

تلعب المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث تؤثر على أبعاد الأداء المختلفة كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام، وتؤثر إدارة المعرفة على هذه الأبعاد بـ:

- تساعد إدارة المعرفة في تطوير وتوليد المعرفة التي تساهم في تحسين الأداء.
- تساعد إدارة المعرفة الأفراد على بناء قدراتهم و معالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها .
- إضافة إلى ذلك يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على (مولاي و كافي، 2015، ص: 72-73):

- **العملاء:** تؤثر إدارة المعرفة على الزبائن و ذلك بـ:

- الحفاظ على مبدأ إقامة العلاقة مع الزبون.
- المحافظة على ولاء الزبائن وإرضائهم في الذهاب إلى إيجاهم .
- تعزيز أواصر الثقة والانسجام مع المنظمة والتنبؤ بسلوكهم وتحديد صفاتهم الشخصية.
- على البيئة وذلك :

- تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية.
- التقليل من التلوث.
- مراجعة القوانين ومتطلبات العملاء والمنظمات البيئية.

الفرع الثالث: معوقات إدارة المعرفة

- **الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة**

يمكن أن نلخص أهم معوقات تسيير المعرفة كما يلي (درويش، 2003، ص: 2):

- النتائج المحققة من تسيير المعرفة دون مستوى الطموح لان تسيير المعرفة لا زال في المرحلة التجريبية.

- صعوبة تقييم مردودية المشاريع وجدواها.
- انخفاض الدافع لدى الأفراد من فائدة استخدام إجراءات تسيير المعرفة وعدم ملاءمتها للمنافسة.
- صعوبة الالتزام بالإجراءات التي لا زالت قيد التجريب أو تعارضها مع الثقافة التنظيمية.
- ضرورة إفراغ المعلومات الزفرية وإعادة توظيفها واستغلالها حسب الظروف.
- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة لصعوبة تقاسمها لأنها تكون نتيجة لتضافر جهود جملة من العناصر.

- يشكل تسيير المعرفة مرحلة جديدة لمواجهة البيئة التنافسية لان الجودة والفعالية والتجديد هما عناصر أساسية لجعل المنظمة متميزة لاحتوائها على كفاءات متميزة ونادرة.

– مأزق إدارة المعرفة:

تبني إدارة المعرفة لا يعني دائما أن المنظمة تحقق النجاح ففي كثير من الأحيان تكون هناك إخفاقات نتيجة لعدة عوائق تعترض تنفيذها وتتمثل فيما يلي (هيشم على الحجازي، مرجع سابق، ص 50-51):

- عدم قابلية تشارك المعرفة داخل المنظمة من قبل الأفراد.
- عدم الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها من قبل الإدارة العليا وعدم تبنيها.
- نقص التكامل والتنسيق بين نشاطات إدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي.
- نقص التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- عدم تخصيص الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- نقص الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

– المعوقات التي تعيق إدارة المعرفة:

هناك عدة معوقات تعيق إدارة المعرفة عند تطبيقها أو قبل تطبيقها نذكر منها: (إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 110-112)

■ **العزلة:** عزل الأفراد الذين يقومون بتنفيذ إدارة المعرفة يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم وقناعاتهم بالأنشطة والعمليات التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يؤدي إلى وجود اختلاف بينهما، ولهذا وجب تكييف الجهود التنسيقية على نظام العمل والإجراءات الأفضل وإدخال التعديلات إن تطلب الأمر ذلك.

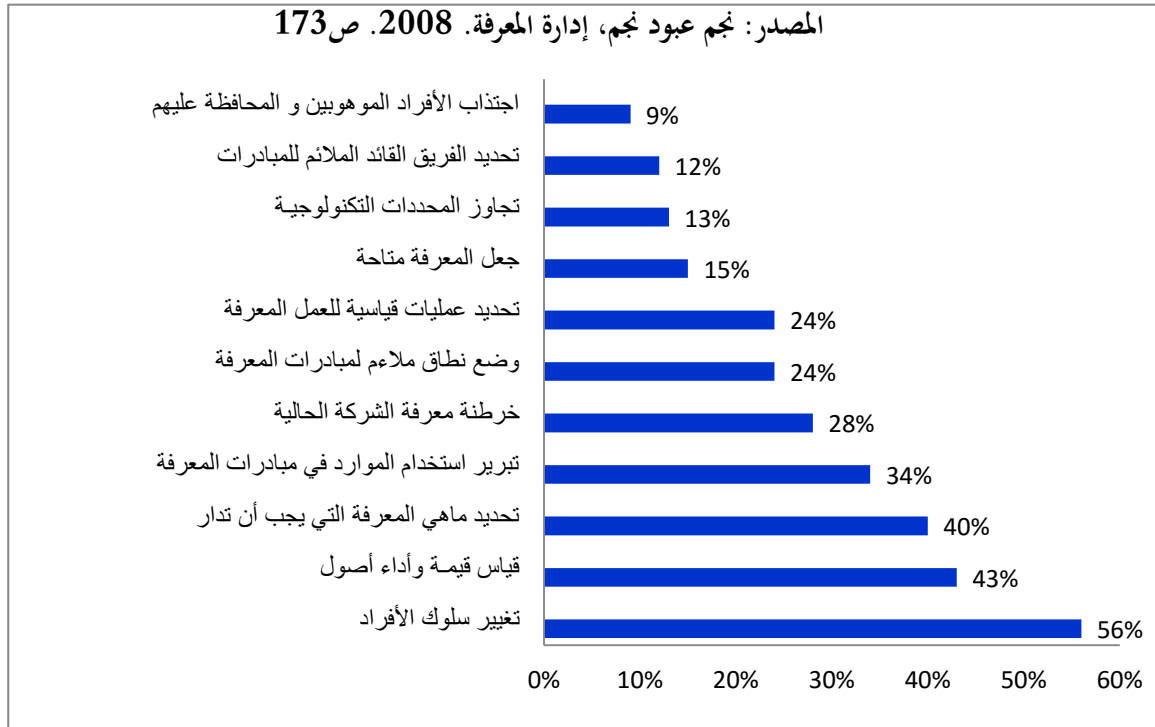
- نقص برامج التدريب والتنوعية الهادفة مما يعطي كفاءات بشرية غير مؤهلة
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة للإدارة المعرفة التي تشمل الثقافة التنظيمية غير داعمة والبناء التنظيمي بما في ذلك الهياكل التنظيمية العمودية والبنية التكنولوجية الضعيفة (عمر حامد، 2013، ص: 144-146).

■ الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث تسعى المنظمة من وراء تطبيق نظام إدارة المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تبحث عليها.

بالإضافة إلى هذه المشكلات نجد معوقات أخرى تعيق تنفيذ برامج إدارة المعرفة هي (عمر احمد، 2013، ص: 144-146).

- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها .
- صعوبة الفصل بين المعرفة الصريحة والضمنية لتداخلهما .

- عدم تقدير الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها .
 - ضعف الحوافز وتفضيل العمل الفردي وعدم مشاركة المعرفة .
 - النقص في استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها .
 - عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها ونقص الإجراءات والتجارب اللازمة.
- الشكل رقم 20 يوضح ذلك:



المطلب الرابع: تقييم إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها والحلول المناسبة لها.

الفرع الأول: تقييم إدارة المعرفة

تساعد إدارة المعرفة على اكتساب وتوليد ومشاركة وتطبيق المعرفة و الحصول على الحوافز الخاصة بالأفراد

والمنظمة، يمكن ان نلخص اهم نقاط تقييم ادارة المعرفة فيمايلي(الطيبي. مرجع سابق. ص: 120)

- مقارنة الجهود المبذولة مع تحقيق أهداف الموضوعية.
- تساعد على تأسيس قاعدة لتنفيذ حلول إدارة المعرفة من بنية تحتية وتقنيات تكنولوجية مختلفة.
- تعتبر مظهرالمهم لإدارة المعرفة حيث مالا يمكن قياسه وتقييمه لا يمكن إدارته بشكل جيد.

هناك عدة أسباب لإجراء تقييم إدارة المعرفة (نفس المرجع السابق، ص: 129):

- معرفة المساهمات التي تنتج من إدارة المعرفة حيث يمكنها الإجابة على السؤال: هل إدارة المعرفة تحسن من قدرة المنظمة والأفراد لتنفيذ مختلف المهمات.
- تحسين عملية تقييم إدارة المعرفة التي تساعد في الإجابة على:
 - هل الحلول إدارة المعرفة توظف بشكل مناسب لاحتياجات الأفراد و المنظمات ؟
 - هل هذه الجهود تتيح رأسمال فكري مطلوب لأداء مهام المنظمة والأفراد ؟
- تساعد إدارة المعرفة على إبراز الفوائد المباشرة وغير المباشرة وكذا مختلفة التكاليف.
- ادراك الفجوات ومعالجتها من قبل المنظمة أو الأفراد.
- تساعد الإدارة العليا على التخطيط والتصميم والقيام بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع في المنظمة.

يمكن تصنيف تقنيات إدارة المعرفة بـ:

- وقت تقييم إدارة المعرفة: تكون عملية تنفيذ إدارة المعرفة دورية في كل أقسام المنظمة بهدف معرفة جودة حلول إدارة المعرفة وتأثيرها وتقييمها وتحديد النقائص في كل قسم ومعالجتها.
- تهدف إدارة المعرفة عند بداية كل مشروع إلى تحديد الفجوة بين إدارة المعرفة الحالية وجديدة في المنظمة من اجل معرفة الفوائد والعائدات الممكنة من مشروع إدارة المعرفة.
- عند الانتهاء من مشروع إدارة المعرفة يتم تحديد المظاهر التي يمكن قياسها وتسجيل الملاحظات حول:
 - تحسين إدارة المعرفة في الأقسام التي تم التركيز عليها من قبل المشروع.
 - إتاحة المعرفة في هذه الأقسام
- الوعي والإدراك بأهمية إدارة المعرفة في كل أقسام المنظمة.
- مشاركة المعرفة في كل المنظمة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

✓ عوامل نجاح وتدعيم إدارة المعرفة

- يمكن لإدارة المعرفة التركيز على الفرد لأنه مصدر الفكري الأساسي لها، حيث أوضح كل من فراس 2006 (صفر. عماد، 2015، ص: 146-147) وتوفيق 2007 أن أهم هذه العوامل
- التشجيع الأفراد ومكافأهم وزيادة روح التعاون وتعلم الفريق بصفة مستمرة.

- توفير الفرص المشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- توفير المناخ الملائم للابتكار وتشجيع العمل الجماعي.
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من خزنها عند تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم والمشاركة.
- وضع أنظمة للحوافز ملائمة لمنظمات المعرفة.
- إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى ترسم إدارة المعرفة وتساهم في نجاح تطبيقها هي:
 - استفادة إدارة المعرفة من الخرائط والخطط والتعلم من الأسواق وتسويق نشاط المنظمة وتصميم المعرفة وتقديمها إلى المستهلكين.
 - توفر القيادة المعرفة الحكيمة والهيكل التنظيمي المناسب وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة.
 - تطوير عمليات إدارة المعرفة بهدف تحديد المعرفة وذلك باعتماد البحوث والدراسات ثم نشر واستخدام المعرفة وتطويرها.
 - ضرورة الوعي والإدراك أن إدارة المعرفة هي وظيفة من وظائف المنظمة الأساسية وأن الوصول إلى المعرفة هي نقطة بداية إدارة المعرفة لأنها عملية مستمرة.
 - تحصيل المعرفة وتجميعها وتصنيفها وترتيبها وتوزيعها واستخدامها والاستفادة منها في كل المستويات الإدارية للمنظمة.

✓ تحديات إدارة المعرفة:

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة وقد أشار (mcdermott.1998.12) إلى أربع تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:

- **التحدي التقني:** تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.
 - **التحدي الاجتماعي:** تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتشجيع التنوع الفكري والإبداع.
 - **تحدي الإدارة:** خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
 - **التحدي الشخصي:** الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في مشاركتها والحصول على المعرفة الجديدة.
- وتتمثل تحديات إدارة المعرفة في النقاط الآتية (زناد سعد. 2004. ص: 121-122-123):
- تحفيز العاملين على البحث والتنبؤ وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
 - تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه.
 - تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

- جعل المعرفة مفيدة أي خزنها بشكل يسهل الوصول إليها والاستفادة منها.
- اختيار الكفاءات والمهارات العلمية العالية لتنفيذ إدارة المعرفة.
- تغيير ادراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المختلفة .
- تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.
- تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.

✓ عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

هناك عدة قواعد لنجاح مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة وكذا توفر المعلومات في الوقت الملائم، يمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- الابتكار والتعلم المستمر للأفراد.
- مشاركة الأفراد في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع روح التعاون وتعلم الفريق بصفة مستمرة.
- تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم.
- تدعيم نماذج التعلم على مستوى الفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على مستويات معينة ثم تعميمها تدريجياً على كل مستويات المنظمة.
- مشاركة الأفراد في الحوار والمناقشة يشكل أساساً للمعرفة لانجاز أعمالهم.
- التركيز على الحالات المتميزة لمراجعة العمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من نظام الحوافز والمكافآت من اجل التطور والتفوق وملاءمة مهارات المنظمة للإستراتيجية حيث تساعد هذه الخطة على خلق وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.
- حرية التصرف لدى الأفراد مما يشجع على الابتكار والإبداع.

✓ عوامل الفشل إدارة المعرفة

هناك عدداً من الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة منها (زناد سعد، مرجع سابق، ص: 123-124):

- عدم القدرة على تحديد المعرفة والفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها.

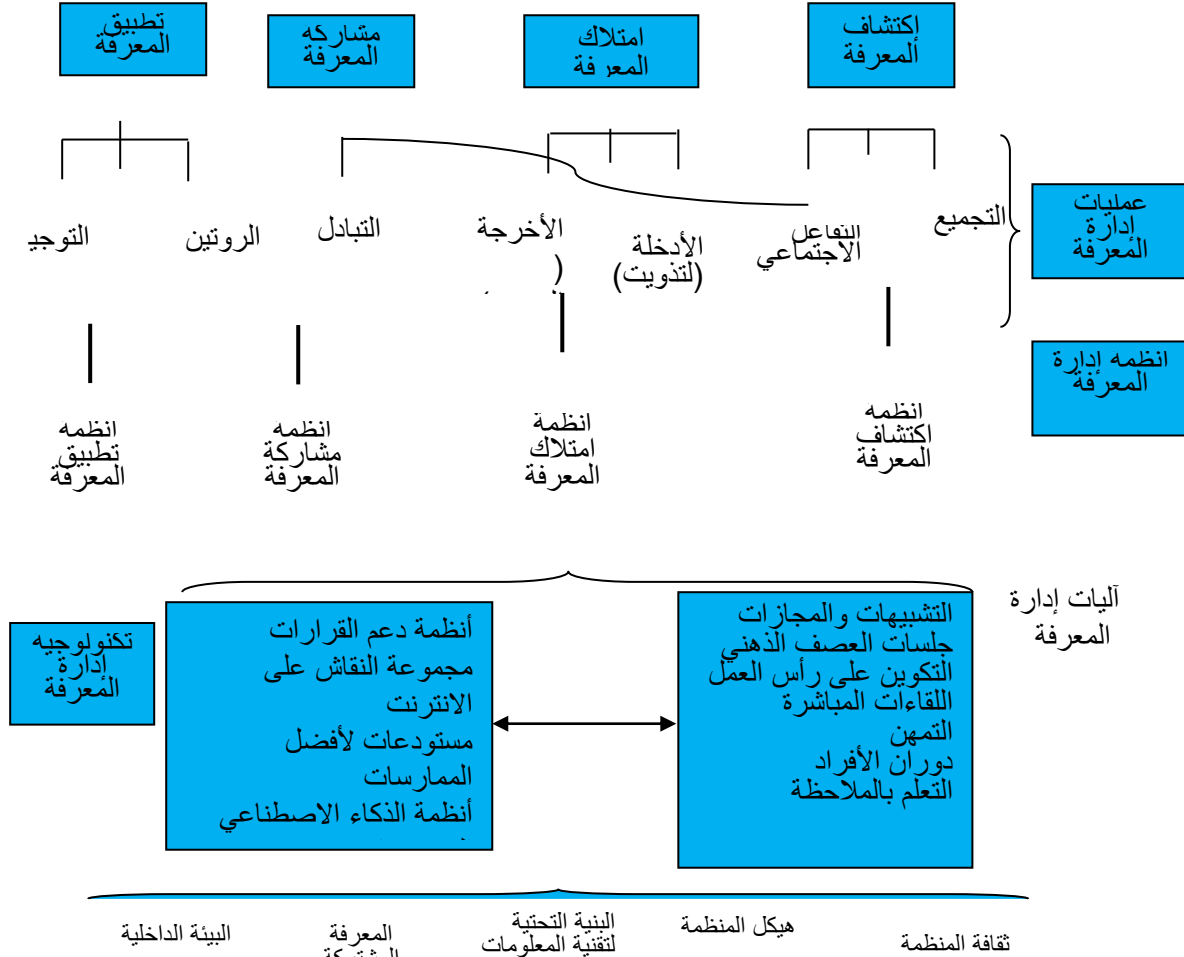
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
 - الفشل في صياغة التفكير والأفكار والاستنتاجات العقلانية.
 - التركيز على الماضي والحاضر وإهمال المستقبل.
 - تجنب أي حوار مباشر والتركيز على الاتصال التكنولوجي.
 - السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.
- الجدول رقم (5) يوضح المقاييس الاربعة في تقييم حلول ادارة المعرفة.

البعد	توضيح المقاييس
اكتشاف المعرفة	- عدد المشاريع الموظفة / عدد أقسام المنظمة. - مدى استخدام الأفراد ذوي الخبرة المختلفة لنقل المعرفة . - تدوير الفرد (عدد الأفراد الذين يتنقلوا سنويا بين أقسام المنظمة. - عدد مرات جلسات العصف الذهني . - عدد براءات الاختراع المنشورة لكل موظف
التقاط المعرفة	- معدل عدد نقاط النجاح السنوية - عدد الاشتراك في المجالات العلمية لكل فرد. - حضور الأفراد للمؤتمرات والمناقشات. - عدد المحاضرات السنوية لكل فرد. - مدى استخدام عملية التعليم بالتطبيق العلمي و العمل
مشاركة المعرفة	- كمية المعلومات المستخدمة و المتاحة في صفحات الويب. - كمية معلومات المنظمة المحفوظة في قواعد البيانات. - حجم قواعد البيانات المتعلقة بالمناقشات . - عدد المستندات المشتركة السنوية و المنشورة لكل فرد.
تطبيق المعرفة	- تكرار النصيحة لكل فرد. - عدد اقتراحات التطوير السنوية المتعددة لكل فرد - مستوى استخدام أنظمة دعم القرارات والأنظمة النيرة. - مدى تكرار نجاح إدارة المعلومات في مواقع الصفحات الويب

المصدر: الكيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 125

الفرع الثالث: الحلول المناسبة لإدارة المعرفة

الشكل رقم (21) : حلول إدارة المعرفة (العمليات والنظم)



المصدر: ارما بيسرا_ فرنانديز راجيف سايروال، ترجمة مُجد شحاته وهيبي، إدارة المعرفة النظم والعمليات، مكتبة الملك

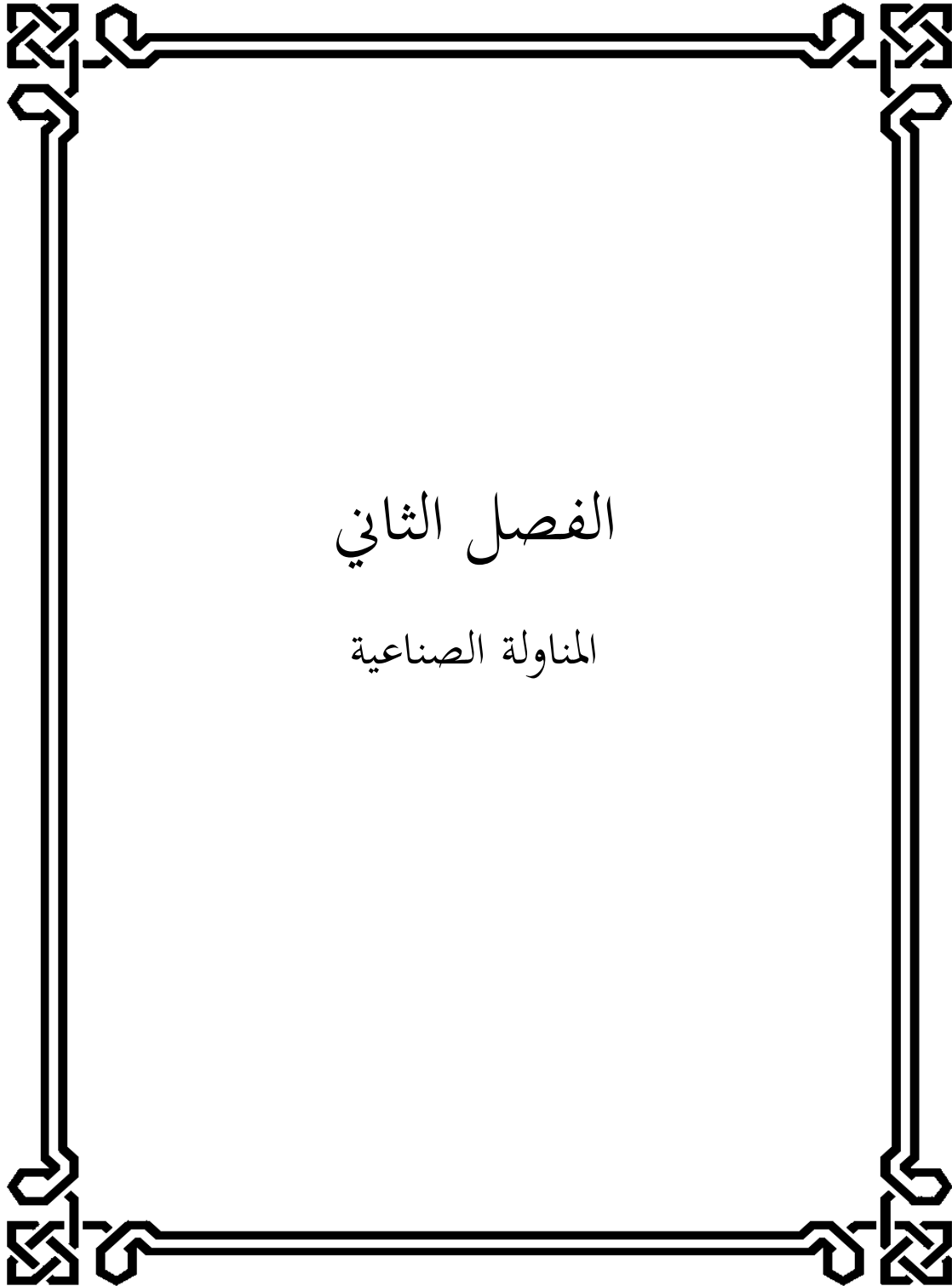
فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 110.

يوضح الشكل رقم 21 حلول إدارة المعرفة يمكن تعريفها على إنها مجموعة من الطرق أو الوسائل والتي من خلالها يتم تسهيل عملية إدارة المعرفة من أنظمة وتكنولوجيا وبنية تحتية.

خلاصة:

تعتبر ادارة المعرفة الوظيفة الاساسية في المؤسسات خاصة تلك القائمة على المعرفة والتي تعتمد عملياتها والعمليات الداعمة لها والياتها والتكنولوجيا التي تستخدمها في المنظمة بشكل كبير على البنية التحتية لإدارة المعرفة التي تتضمن ثقافة المنظمة، هيكل المنظمة، البنية التحتية لتقنية المعلومات، المعرفة المشتركة، البيئة الداخلية.

تركز نظم عمليات ادارة المعرفة على التوافقية والمشاركة في الاجتماعات وامتلاك المعرفة من مصادرها المختلفة اضافة الى التبادلات الاجتماعية، اما الياتها فتعتمد على الاجتماعات والمحادثات وعمليات العصف الذهني والمشاريع المشتركة، وسائل الاتصال الداخلية والنماذج والتعلم اضافة الى المقابلات وتدوين الملاحظات، اما فيما يخص تكنولوجيا ادارة المعرفة فهي تعتمد بالدرجة الاولى على النظم الخبيرة وقواعد البيانات عبر المواقع الالكترونية والاتصالات والمحاكاة المبنية على الحاسوب ونظم المعلومات، كما تحتاج نظم ادارة المعرفة عند تطبيق المعرفة الى المعايير والعلاقات الهرمية التقليدية ومراكز الدعم والاستشارة اضافة الى السياسات التنظيمية وممارسات العمل ومن الناحية التكنولوجية فهي تحتاج الى نقل وامتلاك معرفة الخبراء، نظم دعم القرار والتحليل باستخدام الحاسوب، النظم الخبيرة ونظم التخطيط لموارد المنظمة ونظم المعلومات الادارية(عبد الستار و اخرون، 2009، ص:302)



الفصل الثاني

المناولة الصناعية

مقدمة:

تلعب المناولة الصناعية دوراً مهماً في الاقتصاديات الحديثة حيث تعتبر من أنجح الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة الصناعية نظراً للإيجابيات التي تقدمها من زيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتخصص في المجالات التقنية الحديثة وتوزيع وتقسيم العمل بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية واحترام آجال الاستلام وسرعة الانجاز بتكاليف منخفضة مما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية، وكذا تدعيم النسيج المحلي وتنمية النشاط الإنتاجي والصناعي وزيادة قدرات المؤسسة ومعالجة العراقيل والمخاطر التي تحول دون تطبيقها وتسييرها حتى تصل المؤسسة إلى الأهداف المسطرة.

وعليه يمكن تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يخص الإطار العام للمناولة الصناعية والمبحث الثاني نتناول فيه المناولة الصناعية في الجزائر، أما المبحث الثالث فخصص للمقاربة النظرية للمناولة الصناعية وتجارب بعض الدول.

المبحث الأول: الإطار العام للمناولة الصناعية

يعتبر مصطلح المناولة الصناعية الأكثر تداولاً في دول المغرب العربي أما في دول الخليج فيطلق عليه التكامل الصناعي وفي دول المشرق العربي فيسمى بالتعاقد من الباطن، أما في مصر فيدعى بالصناعات المغذية، ورغم أهميته كشكل من أشكال التعاون بين المؤسسات إلا أنه مازال غامضاً.

المطلب الأول: ماهية المناولة الصناعية

الفرع الأول: التطور التاريخي للمناولة الصناعية:

إن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع تطور المناولة الصناعية ركزت على صناعة السيارات كمثال دقيق وواضح باعتبار أن المناولة مرتبطة بتاريخ الصناعة ويمكن أن نلخصها فيما يلي (بوكثير و حركات، 2016، ص: 275):

- **مرحلة الصناعة التقليدية:** في المراحل الأولى لتطوير السيارات كان تصنيع كل مكوناتها باليد أو بواسطة آلات بدائية وقطع غيار ثابتة لا تستبدل مما يدل على أن المناولة بين المؤسسات لم تكن موجودة لعدم وجود التعاون والثقة فيما بينهم.

- **مرحلة الصناعة المكثفة:** نتيجة لمتطلبات الاقتصاد العالمي وضغط السوق، عرفت الصناعة المكثفة الظهور من أجل سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية كالجسور والسكك الحديدية وغيرها إضافة إلى الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى، حيث قامت أول عملية تصنيع مكثفة سلسلة وانج زاول لتركيب السيارات سنة 1914 (التايلورية) ويتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة، في هذه الفترة قام الصناعيون بعملية التصنيع بمفرهم لأول مرة لأن المؤسسات الكبرى كانت تملك المواد الأولية ولا تحتاج لمورد يزودها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

- **مرحلة ظهور الصناعة والمناولة الصناعية:** بظهور الحرب العالمية الثانية ازدادت الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات واحتياجات البلدان المتضررة حيث بدأ الصناعيون الكبار في وضع مقاييس داخلية من أجل ضبط احتياجاتهم من قطع الغيار، وهنا ظهرت أهمية ودور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك من العتاد الحربي كالنقل الهياكل القاعدية وبالتالي تحول الحرفيون الصغار إلى الصناعيين وتمثلت الصناعات في التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة المنتجات النهائية.

- **مرحلة الخمسينيات:** ظهرت المنافسة بين الصناعيين وهنا برزت المناولة الصناعية لتلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر الفائدة.

- **مرحلة الستينيات:** قام اليابانيون بإحداث طريقة جديدة للإنتاج معتمدين على الجودة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

- **مرحلة الثمانينات:** تطور عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة التخصص والصيانة والقدرة.

- **مرحلة التسعينات:** أصبحت المناولة المتخصصة ركيزة أساسية وإستراتيجية وجب الاعتماد عليها من قبل المناولين من حيث البحث والتطوير، الاستثمار، التكوين، الجودة، زيادة الحاجة إلى الكفاءات والموارد المالية، الاستمرارية والثقة بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات المناولة (الاشقر، 2006، ص: 246).

الفرع الثاني: مختلف التعاريف التي تناولت المناولة الصناعية

تعد المناولة الصناعية مصطلحا حديثا ومهما بالنسبة للعديد من المؤسسات الصناعية الحديثة، ويمكن أن نتناول مجموعة من التعاريف:

المناولة الصناعية هي عقد فردي يعطي للمؤسسة الحاصلة على عقد رئيسي (العقد مبرم بين مؤسسة وصاحب الأشغال) الحق في تكليف مؤسسة مناولة في تنفيذ جزء من هذا العقد أوكله (هني، 1997) نلاحظ أن هذا التعريف يضم:

- صاحب العقد الرئيسي هو المالك الرئيسي للمشروع
- صاحب الاستغلال (مالك المشروع)
- المناول هو المتعاقد الفرعي.

نلاحظ أن هناك عقدين وبالتالي هذا الشكل من التعاون نجده في مجال الأشغال العمومية لاني المؤسسات الصناعية.

المناولة لغة: ناول يناول مناولة أي مد يده وأعطى ومنه ناول الدواء أي أعطاه بيده (فرحات، 1971، ص: 612) أما اصطلاحا:

- حسب قاموس التسيير هي العلاقة بين المقدم للأوامر والمؤسسات التي تعمل لصالحه وفق لتوجهات وشروط المحددة بالمناولة (رقايقية، جوان 2017، ص: 327).

- أما حسب قاموس المالية وإدارة الأعمال فان المناولة هي عملية تفويض مسؤوليتها الاقتصادية (رقايقية، جوان 2017، ص: 327)

وبالتالي المناولة هي التعاون والشراكة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة ويكون مبنيا على قرار التنفيذ، حيث أن الأمر هو الذي يحدد طريقة العمل أما المناول يقوم بالتنفيذ والانجاز.

- يعرف بيرايير berrayre المناولة الصناعية بأنها العملية التي تعهد من خلالها مؤسسة الى مؤسسة اخرى تنفيذ جزء من عمليات الانتاج او الخدمات لفائدتها وحسب دفتر شروط معد مسبقا مع تحمل المؤسسة الاولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية (Ezzerari, 2008; p: 15)

- المناولة هي عقد باطني او فرعي تقوم بموجبه شركة حاصلة على عقد رئيسي تم ابرامه مع جهة اخرى تسمى صاحبة الاشغال بتكليف شركة او اكثر تسمى المتعاقد من الباطن لتنفيذ جزء او كل هذا العقد وفق شروط محددة مسبقا وتحت مسؤولية المتعاقد الرئيسي (احمد عارف و واخرون، 2012، ص: 9).

- تعرف المفوضية الأوروبية المناولة على أنها العملية التي تقوم بموجبها مؤسسة تسمى الأمرة وبناء على توجيهاتها، تكليف مؤسسة أخرى تسمى المناولة بصنع منتجات او تقديم خدمات او انجاز اعمال لفائدة المؤسسة الأمرة او لحسابها (clerwall & aurélie, 2013; p: 14)

- حسب المركز الوطني للمقاولين من الباطن CENAST هي النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو جزء من منتج لحساب مؤسسة أمرة وفقا لخصائص تقنية المحددة تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول عليها، وبالتالي تستنتج أن هذا النشاط تطبق فيه إستراتيجية المناولة الصناعية وفقا لشروط محددة لتنفيذ (بوكثير و حركات، 2016، ص: 275).

يعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي (1973):
المناولة هي عملية تقوم بها مؤسسة أمرة بتكليف مؤسسة مناولة لتنفيذ جزء من عمليات الإنتاج أو الخدمات دون تحمل المسؤوليات الاقتصادية حسب دفتر الشروط (altersohm, 1997; p: 23).
تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:

المناولة: هي كل علاقة تعاقد يتم إبرامها لفترة زمنية محددة أو أكثر في مراحل الإنتاج (تصميم دراسة، صناعة منتجات وسطية، صناعة نهائية... الخ) والتسويق والصيانة وفقا لشروط ملزمة للطرفين خدمة للمصالح المتبادلة وتكون خلال فترة زمنية (المنظمة العربية للتنمية والتعدين، مرجع سابق، ص40)

- تعرف المناولة الصناعية على أنها عملية خلق واستغلال الفرص من طرف فرد أو مجموعة من الأفراد يتمتعون بروح مقاولاتية وذلك من اجل خلق القيمة المضافة (svein & arn, 2010; p: 140)

يمكن القول أن المناولة الصناعية هي عقد التزام بين مؤسستين أو أكثر تكون واحدة أمرة والأخرى منفذة حيث تخرج المؤسسة الأمرة جزء من أنشطتها الإنتاجية لصالح المؤسسة المناولة وفقا لشروط مذكورة في

العقد، وبالتالي هي شكل من أشكال التكامل الحديث بين مؤسستين أو أكثر من أجل تعظيم الفائدة المشتركة.

المطلب الثاني: أشكال المناولة الصناعية ومبررات اللجوء إليها

الفرع الأول: أشكال المناولة الصناعية

هناك عدة أشكال للمناولة نذكر منها (وداد، 2020، ص:9):

- المناولة الوطنية: تتمتع المؤسسة الأمرة و المناولة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.
- المناولة الدولية: اختلاف جنسيتي المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة المتعاقدة دون اعتبار المكان الذي تمارس فيه نشاطها، المناول عادة ما يكون فرعاً للمؤسسة الأم.
- وتأخذ المناولة سوء محلياً أو دولياً عدة صيغ نذكر أهمها:

- **مناولة طاقة الإنتاج:** يتم إبرام العقد بين المؤسسة وأجهزتها أو إبرام عقود طويلة الأجل بهدف الاحتفاظ بطاقة الإنتاجية مرتفعة باستغلال الموارد المتوفرة في محيطها الخارجي لأن المؤسسة الأمرة غير قادرة على تلبية الطلب المستمر بسبب ضعف قدرتها الإنتاجية أو ضعف أجهزتها (محمد، ١، 2016، ص: 242) في هذه الحالة تواجه وضعيتين:

- إما تلبية طلب السوق متحملة التكاليف المالية وجودة المنتج وآجال التسليم.
- أو إسناده إلى مناولين متخصصين ومؤهلين وفقاً لشروط تقنية محددة تمنح للمناولين الذين يتوفرون على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح بصناعة منتج وفقاً للطلب.

- **مناولة التخصص:** تلجأ المؤسسة لأمرة إلى المؤسسة المناولة المتخصصة التي تتوفر على كفاءات ومهارات متميزة وتجهيزات وتكنولوجيا لازمة لصناعة المنتج حسب الشروط لأن المنافسة تمكن المؤسسة الأمرة من تنفيذ مهام دقيقة ومعقدة والمناولين لديهم المهارات والتقنيات التي تتعلق بمكونات الإنتاج وتصبح العلاقة بينهما ليست علاقة مرتبطة بحجم الطلب وإنما علاقة طويلة المدى لأن المؤسسة المناولة تصبح في مركز قوة وأكثر انتشاراً في الأوساط الصناعية (jean & roger, 1975; p: 106).

- **مناولة الخدمات:** تناول العديد من المؤسسة الأمرة بعض الأعمال التي كانت تقوم بها بنفسها مثل التسيير المحاسبي والمالي والمعلوماتي النقل الأمن، التأمينات....، وتسندها إلى مكاتب متخصصة لأن هذا النوع من المناولة يتطلب كفاءة ونظاماً متخصصاً وهنا يكون لبورصات المناولة والشراكة دور كبير خاصة بالنسبة للمؤسسات الأمرة .

- **مناولة الذكاء (المناولة الشبكية):** يتم تصميم وصنع جميع اجزاء منتج معقد من قبل خبراء كل في مجاله، بحيث يكون للمنتج المحصل عليه هو الافضل في السوق وباسعار تنافسية للغاية، هذا النوع يعتمد على دمج مناولين يملكون المهارات الاساسية (بوالحيلة، 2020، ص614)
 - **مناولة الصيانة:** تكاليف الصيانة تلعب دوراهما في توجيه نشاط المؤسسة المناولة وتمكن من تخفيض أسعار عملية الصيانة والحد من وقت توقف لآلات (عطب الآلات).
 - **المناولة حسب الموضوع:** نميز نوعين هما:
 - **المقاولة الظرفية (السببية):** تلجأ المؤسسة الآمرة في ظروف غير عادية إلى المناولة جزء من عملياتها الإنتاجية.
 - **المناولة الخدمائية:** تقديم خدمات مثل الصيانة الآلات.
 - **المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:**
 - **البسيطة:** علاقة مباشرة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة.
 - **المتدرجة:** يكون التدرج في المناولين وهذا حسب درجة أهميتهم.
 - **المناولة حسب محل التطبيق:**
 - إضافة إلى المناولة الدولية والمناولة الوطنية نجد: (بن الدين، 2012، ص: 02-03):
 - **المناولة الجهوية:** المؤسسة الآمرة والمؤسسة المناولة يقعان في منطقة واحدة لدولة معينة .
 - **المناولة الوطنية العادية:** يظهر هذا النوع كثيرا في قطاع السيارات حيث تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج جزء من أنشطة المؤسسة الآمرة مثل المحركات والعجلات وغيرها وفقا لعقد يربطهما حيث تتطور العلاقة بينهما إلى علاقة شريك دائم حيث يصبح الشركاء متساوين ويتعاونون من اجل إنتاج المنتج النهائي (صناعة السيارات).
- الفرع الثاني: مبررات اللجوء إلى المناولة:**
- المناولة ليست حالة عرضية او حالة طارئة وانما هي استراتيجية تتبناها المؤسسة من اجل اختراق الاسواق وزيادة ارباحها ومداخيلها ونموها، لان المؤسسة الآمرة لديها استثمارات كبيرة ونظرا لتغيرات السوق فهي تحتاج الى مؤسسات تساعدها في انجازها لان التطورات السريعة وطرق التسيير وتطور التقنية يعطى فرصا جديدة للاستثمار.
- تتمثل مبررات اللجوء الى المناولة فيما يلي: (بن الدين و يونس، المقاول من الباطن كاستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، 2016)

- للجوء المؤسسة الى مؤسسات اخرى في مجال الانتاج والتسويق والحصول على مزايا التكلفة المنخفضة بسبب تخصص المؤسسة المناولة وكذلك تعدد الزبائن للمؤسسات المناولة يسمح لها بتحقيق انتاجية لا تتوفر عليها المؤسسة الامر (grand, 2008; p:85)

- التخصص: غالبا ما يكون المناولون متخصصين، لان المؤسسات الكبيرة لا ترغب في انتاج وتصنيع جميع عملياتها وبالتالي فهي ما تلجأ الى بايرام عقود المناولة بينها وبين مؤسسات متخصصة تسمى المناولة (مبسوط، جمال، و مبسوط، 2021، ص: 139).

- هيكل رأسمال: تفضل المؤسسات الامر اليد العاملة المؤهلة والرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن الاستفادة منها

- تحقيق الاستقرار في السلع من اجل إنتاج بعض السلع المتميزة وعدم الانتظار في الطلب بسبب التذبذبات الموسمية والدورية (شعباني وداد، مرجع سابق، ص: 10) ..

- تحقيق التنمية الصناعية حيث تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسات وتخصص وتقسيم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءات والرفع من القدرة التنافسية حيث أصبحت مساهمتها في الإنتاج الصناعي تمثل نسب مهمة في البلدان المتقدمة حيث قدرت في الاتحاد الأوروبي بـ 15% وفي اليابان بـ 56% وفي الولايات المتحدة الأمريكية بـ 35% (بن جدو، 2005)

- ظهور وتنامي ظاهرة العولمة والتي شملت جميع المجالات التقنية والتسويقية والانتاجية والتكنولوجية ، كما ادت العولمة الى عالمية الطلب هذا ما ادى الى ضرورة تطوير المؤسسات من استراتيجياتها (الشاهد، 2017، ص: 114)

- التعاون بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الامر يعتبر احد أنواع الشراكة ويعتبر ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الامر أو المنفذة وقد ذكر هايتر ومولينكوف (1998) عدة اسباب اهمها (رفعت السيد و بسولي، 2007، ص: 205):

- تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة.
- التغلب على نقاط ضعف المؤسسات في بعض الموارد الإستراتيجية.
- اكتساب المعرفة.
- التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء والموردين .
- تنمية روح التعاون التي تحقق الأهداف الإستراتيجية بطريقة أفضل وبالتالي المزيد من المداخيل.
- تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل التي شجعت على المناولة باختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة.

-العولمة والمنافسة في السوق العالمي.

-زيادة تمتع المؤسسات باقتصاديات الحجم الكبير والتطور التكنولوجي يزيد من الحجم الأمثل للمؤسسات ويمكنها من الوصول إليه من خلال أساليب المناولة الصناعية.

-التخصص والتعقد التقني: يعني محدد من المؤسسات تستطيع إنتاج الآلات المعقدة الحديثة خاصة وان معدل المخاطر مرتفع في السوق وبالتالي تبحث على شريك يزودها باحتياجاتها ويشاركها في تحمل جزء من المخاطرة (زيراي، 2007، ص: 176)

-تتسم بالمرونة في المعاملات والسرعة في الانجاز وهذه الصفات مهمة جدا في النظام الاقتصادي العالمي والمحلي حيث يمتاز بالتطورات السريعة مما يجعلها مواكبة للتقدم والمنافسة العالمية .

-تساهم المناولة في التوازن الاقتصادي بصفة فعالة بين مختلف مناطق البلاد وذلك من خلال توزيع عمليات الإنتاج بين عدة مؤسسات مختلفة الأقاليم.

-توفر المناولة الصناعية الاستغناء عن مجال البحث والتطوير في مجال او نشاط معين مادامت المؤسسة الامرة تفوضه الى مؤسسة اخرى حيث تتجنب الموارد الكبيرة للاستثمارات التكنولوجية من اجل تطوير هذا النشاط(قلوش، 2010، ص: 13)

تشكل المناولة إستراتيجية هامة حديثة لان لها القدرة على تحقيق التنمية الصناعية حيث تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسات وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفقات وزيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب والرفع من القدرة التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية المناولة الصناعية

الفرع الأول: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة لاقتصاد الدول:

تتمثل اهمية المناولة الصناعية في الجانب الاقتصادي للدول بمايلي: (رقابية،مرجع سابق، ص 329-330)

- تلتزم المؤسسة المناولة بالمواصفات والشروط التي تقدمها المؤسسة الأمرة بالأعمال والتي تؤدي إلى تطوير التكنولوجيا المحلية والمستوردة حسب احتياجات هذه المصانع مما يسمح بتحسين نوعية وجودة الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية.

- زيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة بسبب الإنتاج مثل مستلزمات الإنتاج داخل الدولة، وكذا زيادة فرص الاستثمار مما يدعم القطاع الصناعي المحلي.

- تساهم المناولة في توفير العملة الصعبة وذلك بالتقليل من الواردات التي تدخل في العملية الصناعية وتحسين ميزان المدفوعات والميزان التجاري.
- تحسين القدرات التنافسية والمحلية والدولية وذلك بزيادة الناتج الداخلي الخام وتقوية النسيج الصناعي والمؤسسي وزيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يسمح بتقوية الاقتصاد الوطني .
- مرونة الهيكل التنظيمي وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية يسمح بخلق مناخ تنافسي وتقويته.
- تنشيط المؤسسات الاستثمارية وزيادة الطلب على خدماتها حيث تعمل مراكز المناولة على الترويج لفرص الاستثمار لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بمستلزمات الإنتاج الصناعي.
- المساهمة في التوازنات الاقتصادية في مختلف جهات الوطن وذلك بتوزيع العمليات الإنتاجية على مختلف الأقاليم والتقارب في المستوى المعيشي.
- تبنت الدول العربية المناولة الصناعية في التسعينات حيث تعاونت مع منظمة اليونيدو Unidid المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى التمويل.
- نقص وغياب المؤشرات الإحصائية الموجودة ورقم الأعمال المناولة الصناعية في بعض الدول مثل المغرب حيث يتواجد بها 1854 مؤسسة صناعية مناولة وإمارة الشارقة 904 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أما فلسطين فيها 458 مؤسسة مناولة.
- أما في الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية فتقرير المنظمة العالمية للتجارة في سنة 1998 الذي تناول أهمية المناولة أحصى أن قيمة إنتاج السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية تحقق فيها 37%، أما 63% تتم عن طريق سوق المناولة الدولية (كوريا الجنوبية، اليابان، ألمانيا) (bourahla, 2015;p: 129)
- في سنة 2001 بلغ رقم أعمال الولايات المتحدة الأمريكية في المناولة الصناعة حوالي 300 \$ منها 146 ألف مؤسسة تستعمل المناولة لجزء من نشاطها و1.6 مليون مؤسسة مناولة من إنتاجها أما المؤسسات الكبيرة تناول أكثر من 50% (عزيزو سليمة، مرجع سابق، ص 231).
- تقوم بعض المؤسسات الأمرة بالتعاقد مع مؤسسات متخصصة منفذة (مناولة) للقيام مع غيرها من المؤسسات المتخصصة الأخرى بعملياتها الإنتاجية كاملة وتحتفظ لنفسها بالتسويق مثل شركة Nike.
- لم تكن المناولة منتشرة في الولايات المتحدة الأمريكية سابقا خلافا لليابان التي اعتمدتها منذ الثمانينات واعتبرتها نشاطا أساسا مهما لذلك نجد المنتجين اليابانيين للسيارات تفوقوا على منتجي الولايات المتحدة الأمريكية بما يقارب 70% حيث كان إنتاج Toyota يقارب 10 سيارات لكل عامل وهذا راجع إلى أن General Motors المؤسسة اليابانية تقوم بمناولة كل عملياتها وتتولى هي عملية التركيب فقط.

الفرع الثاني: أهمية تطوير المناولة بالنسبة الى الاقتصاد الجزائري

تبرز أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للاقتصاد الوطني على مستويين (بوالحيلة عبد الحكم، مرجع سابق، 618-619):

✓ على المستوى الكلي: يؤدي تطوير نشاط المناولة الصناعية الى:

- **تقليل حجم الواردات:** ضعف الاهتمام بقطاع المناولة بالرغم من اهميته في الحفاظ على العملة الصعبة عن طريق انتاج المنتجات محليا حيث تستورد الجزائر ما قيمته 3 مليار دولار من قطع المناولة الموجهة لصيانة واصلاح حالات ومعدات الانتاج الصناعي (الشيرازي، 2015).

- **رفع نسبة الاندماج الوطني:** تتوفر السوق الوطنية للمناولة على امكانات هائلة تسمح في حالة استغلالها بتحقيق اندماج قوي للصناعة الوطنية، وحسب رئيس مجلس البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة فان كل المجمعات الصناعية التي تنتج الجرارات والمحركات والمركبات تستورد ما يقرب من 70% من مدخلاتها من القطع والمكونات الميكانيكية والالكترونية وغيرها في حين يمكن للنسيج الصناعي المحلي تلبية هذا الطلب.

- **تنويع وزيادة الصادرات:** تعتمد كبرى المؤسسات على استراتيجية اخرجة الانشطة التي تعتبر عاملا مهما لنمو صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عن طريق المناولة نظرا للمزايا التي تتوفر عليها الجزائر كقربها من اوروبا وانخفاض التكلفة واليد العاملة المؤهلة اضافة الى اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الاوروبي.

بالمقارنة مع تونس والمغرب فإن تونس تحقق ايرادات تقدر بـ 5 ملايين دولار والمغرب 7 ملايين دولار من قطع الغيار بينما الجزائر لا تحقق اي ايرادات رغم الامكانيات والفرص التي تتمتع بها مقارنة بالدول المجاورة (جزايرس، 2018)

- **خلق فرص العمل:** تطوير قطاع المناولة في الجزائر يسمح بخلق مناصب شغل فالاحصائيات تشير الى كل خلق منصب شغل في قطاع تركيب السيارات يقابله 5 مناصب في قطاع المناولة.

✓ على المستوى الجزئي:

يؤدي تطوير نشاط المناولة الصناعية الى استغلال المدخرات والمواد الاولية الوطنية لتغطية المتطلبات الانتاجية المحلية في عدة مجالات كالمسابك والصناعة الميكانيكية وصناعة البلاستيك، حسب الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار فان الانتاج الوطني من الحديد والصلب لا يغطي السوق الوطنية سوى 30 الى 35% (الاستثمار، 2017، ص: 1) في حين ان تقريبا اداة التصنيع من المؤسسات الامرة وبمنحها مرونة في التمويل مع تقليص التكاليف واحترام العقود والصيانة،

الفرع الثاني: أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة

تقوم المناولة الصناعية بتنظيم النشاط بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة إضافة إلى التخصص في العمل والحد من النفقات والتكاليف التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة لآمرة وتأخرها في إنجاز عملياتها .
كما أن الكثير من التجارب الدولية في هذا المجال أثبتت أن المناولة الصناعية أكسبت المؤسسات المناولة كفاءة معتبرة ومتزايدة مما يؤدي إلى تراكم الخبرات في مجال نشاطها وتحويلها بالتدريج إلى مؤسسات متوسطة ثم كبيرة مما يسمح بتعظيم المكاسب وزيادة التميز والميزة التنافسية (جلولي و بومدين، جوان 2018، ص: 41):
يمكن أن نلخص أهمية المناولة الصناعية فيما يلي:

✓ بالنسبة للمؤسسة الأمرة:

- تتمثل أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الأمرة فيما يلي (جبار كثير، مرجع سابق، ص 277):
- لا تتكفل المؤسسة الأمرة بشراء الآلات والمعدات ولا تتحمل التكاليف المتغيرة التي تدخل في عملية التشغيل ولا تكاليف التكوين لأنها تسعى إلى تخفيض الأسعار وتحقيق الأفضلية.
- تركيز المؤسسة الأمرة على الأنشطة الإستراتيجية وتسمح بتقسيم المهام .
- تكون الأنشطة عموديا مما يسمح بالمرونة العالية .
- تخصص المؤسسة الأمرة يمنح للمؤسسة المهارات العالية.
- استعمال ورشات عمل بسيطة وعتاد الآلات اقل.
- المرونة وسرعة الاستجابة تعطي للمدير القدرة على سرعة اتخاذ القرار.
- زيادة الاستثمار في أصولها بسبب زيادة الطلب على منتجاتها هو قرار صعب ومكلف جدا مما يدفع المؤسسة إلى البحث عن مناول متخصص لتلبية الطلب في الوقت المناسب والحفاظ على زبائنها.
- الدخول إلى مناطق بقدرات إنمائية هائلة : تقوم المؤسسات الأمرة بالتعاقد مع مؤسسات مناولة التي تتواجد في مناطق التي فيها تكلفة منخفضة ويد عاملة رخيصة وضرائب منخفضة هذا ما يجعل المناطق التي يتواجد فيها هذا النوع من المؤسسة يتوفر على فرص إنمائية هائلة يمكن استغلالها في تنمية المؤسسة وتطويرها (عزيزو سليمة، ص 233 - 234).

✓ أهمية المناولة بالنسبة للمؤسسة المناولة:

- تتمثل أهمية المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المنفذة فيما يلي (جبار كثير، مرجع سابق، ص 277):
- المؤسسة المناولة لديها صلاحيات الوصول إلى تكنولوجيا الإجراءات التي من الصعب على المؤسسة الحصول عليها سوى من خلال التوظيف المتخصص.

- طول العلاقة يؤدي إلى الشراكة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة مما يؤدي إلى زيادة الثقة المتبادلة).
زيادة القدرة والفعالية ومستويات الإنتاجية ورأس المال واليد العاملة) وزيادة فرص الاستثمار ومزايا التكلفة من صفات المناول المتخصص.

- تعتبر المناولة من أهم المکانیزمات الفعالة في تحسين تكنولوجيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالاحتكاك والتعاون بين الموردين والمناولين والزبائن يسمح لهم بالاستفادة من نقل التكنولوجيا التي تعتبر إحدى الأشكال التي تمكن من التنظيم الفعال للممتلكات والخدمات (dunning, 1993;p:28)

- يمكن للمؤسسات الأمرة أن تقدم دعما ماليا للمؤسسات المناولة مثل: اليابان قد يأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات الأمرة شكل تسبيقات أو بشكل مساهمة مالية في رأسمال المناول أو الموارد (عزير، ص 233)

المطلب الرابع : اسباب واهداف المناولة الصناعية

الفرع الاول: أسباب المناولة

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات لتبني أسلوب المناولة نذكر منها (غلاب، بن الدين، يونس، 2016، ص22):

- التخصص
- نقص الموارد المالية يؤدي بالمؤسسات المناولة إلى توظيف خبراتها في المؤسسة الأمرة بالأعمال من خلال انجاز جزء من أنشطتها مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مالية (سخاف و بودن، 2020، ص: 144)
- تحقيق منافع ومزايا تنافسية للطرفين.
- التقليل من حدة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين وتحقيق التوازن بينها وبين المؤسسات الناشئة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل الرفع من قدرتها التنافسية (غربي)
- ربح الوقت وقلة التكاليف وجودة المنتجات حيث عندما تلجأ المؤسسة الأمرة لإستراتيجية المناولة تصبح غير ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أجور العمال في أوقات محددة لأنها تتفق مع المناول على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوم بدءا من تاريخ التسليم
- تخفيض تكلفة التسويق وزيادة المرونة في التموين لان المناولة جزء من أعمالها ترفع من قدراتها وسرعتها في التموين حاجياتها الأساسية وبشروط أفضل (مباركي، 2018، بدون صفحة)
- تنشيط المؤسسات الاستشارية من خلال مراكز المناولة إضافة إلى أنها تزيد من الطلب على خدماتها وتسعى إلى ترويج فرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بن الدين، دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة الى بورصة المناولة والشراكة ناحية الوسط، 2011)

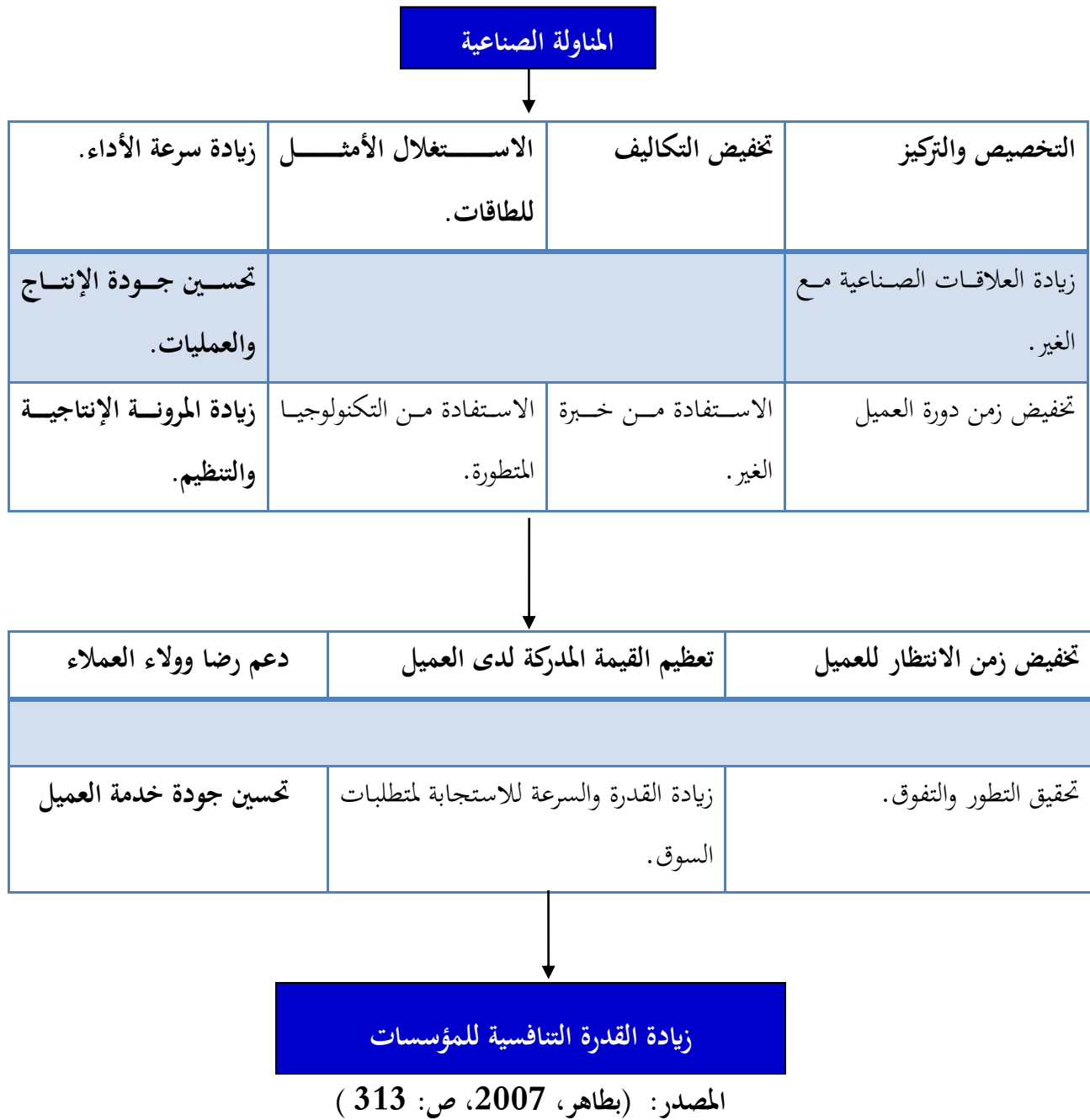
- تساهم في التوازنات الاقتصادية بصفة فعالة بين مختلف مناطق البلاد وذلك من خلال توزيع عمليات الإنتاج بين عدة مؤسسات مختلفة الأقاليم.
- يتطلب نجاح المناولة الصناعية وتحقيق التكامل إلى:
- توفر القدرة المالية للمناولين .
- الجودة التي تعتبر العامل المهم لاختيار المؤسسة المناولة.
- التكنولوجيا المتطورة وفقا لمتطلبات السوق.
- تحقيق موصفات التقييس الدولي.
- الثقة التي تضعها المؤسسة الآمرة في المؤسسة المناولة.
- تطبيق نظم إنتاج متطورة والاعتماد على الكفاءة والمهارة.
- تحكم الدول المتقدمة في المناولة الصناعية لان الدول النامية لا يمكن أن تفرض صناعتها عليها وبالتالي نجاح العملية هو فتح الشراكة بين الدول المتقدمة والدول النامية لاستفادة من المنافع الاقتصادية.
- إن تطور المناولة الصناعية يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب المؤسسة الآمرة مع ضمان استدامتها.

الفرع الثاني: أهداف المناولة الصناعية

تطورت المناولة الصناعية ومرت عبر عدة مراحل منذ النصف الثاني من القرن الماضي مما جعل العديد من المؤسسات تتبناها كاستراتيجية حديثة نظرا للأهداف التي تحققها (Grossman & helpmane, janvier 2002;p :1)

- تحقيق التكامل بين المؤسسات المناولة.
 - تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات المناولة.
 - تنسيق التعاون التكنولوجي بين المؤسسات.
 - تلبية الطلب على المنتجات.
 - تحسين الجودة وتقديم الخدمات المتميزة.
 - تطوير الاقتصاد العالمي.
- عند اعتماد إستراتيجية المناولة الصناعية كخيار استراتيجي لتطوير النسيج الصناعي تظهر لنا العلاقة بين الأهمية والأهداف وكذا النتائج المرجوة

الشكل رقم (22): العلاقة بين الأهمية والاهداف والنتائج التي قد تظهر عند اعتبار المناولة كاستراتيجية ناجعة لتطوير النسيج الصناعي



المبحث الثاني: المناولة الصناعية في الجزائر

المطلب الأول: الاهتمام بالمناولة الصناعية في الجزائر

تلعب المناولة الصناعية دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية الحديثة وزيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة ولهذا وجب الاهتمام بها ترقيتها على غرار ما يحدث في الدول الأخرى التي أنشأت عدة هيئات ومنظمات لترقية وتشجيع هذه النوع من الاسلوب.

الفرع الأول: الإطار التنظيمي والتشريعي للمناولة الصناعية بالجزائر

لم يكن هناك نص قانوني صريح يبين أهمية إستراتيجية المناولة الصناعية إلا بعد صدور القانون التوجيهي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومرتطور المناولة الصناعية في الجزائر بمرحلتين أساسيتين وهما:

✓ **مرحلة ما قبل الإصلاحات:** اعتمدت آليات المناولة الصناعية في هذه المرحلة على الكفاءات الوطنية التي تعمل في المؤسسات العمومية بسبب الإيديولوجية السياسية والاقتصادية، حيث توسعت لتشمل التعاقد مع المؤسسات المناولة عبر التراب الوطني بعدما كانت تعتمد على ما تنتج إضافة إلى الاستيراد.

- حسب المخطط الرابعي الثاني 1974-1977 يمكن أن تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا

في تحقيق الانسجام في عملية التصنيع خاصة مع زيادة أنشطتها منها الأنشطة التحويلية مما يزيد من نسبة اندماجها في النسيج الاقتصادي والصناعي بفضل مساهمتها في التطورات التالية (كشروود و لاغا، 2017، ص:35):

- توسيع سوق المؤسسات العمومية عبر استهلاكها للمنتجات نصف المصنعة والتامة الصنع.
 - ارتفاع معدل التكامل الصناعي للمؤسسات الوطنية بفضل عملية المناولة.
 - إحداث التكامل بين القطاع الصناعي والقطاعات الأخرى كالقطاع الفلاحي وقطاع السكن .
- ✓ **مرحلة ما بعد الإصلاحات الاقتصادية:** مع بداية سنة 1988 توجهت الجزائر نحو اقتصاد السوق حيث شرعت في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والقيام بإصلاحات اقتصادية وإعادة الاعتبار للاستثمارات الخاصة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور القانون رقم 25/88 المؤرخ في 07/19/ (الرسمية، 1988) المتعلق بالاستثمار والذي أعطى دفعا قويا لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفي سنة 1991 جاء قانون الصفقات العمومية الصادر في 1991/11/9 المعدل والمتمم بموجب المرسوم رقم 301/03 الصادر في 2003/09/11 (المرسوم الرئاسي رقم 301/03 ، المؤرخ في 2003)

يعدل ويتم المرسوم الرئاسي 250/02 المؤرخ في 2002/07/24 والمتضمن تنظيم الصفقات العمومية (الرسمية، الجريدة الرسمية رقم 55، 2002) والذي خصص قسم منه للمقاولة الفرعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

- في سنة 2001 قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بوضع إطار قانوني يسعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وكذلك المؤسسات المناولة التي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي ويتمثل في إصدار القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 (التوجيهي، 2001) ضمن المادتين (20-21) التي اهتمت بقطاع المناولة الصناعية من بين الخيارات الإستراتيجية.

■ المرسوم رقم 03-188 المؤرخ في 22-04-2003 الذي يتولى عرض الإجراءات اللازمة التي تضمن عصرة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاندماج الايجابي للاقتصاد الوطني ومسايرة التطور العالمي للقيام بدور المناولة والشراكة والتعاون مع أرباب العمل الوطنيين والأجانب بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال بورصات المناولة والشراكة الوطنية مع نشاط مراكز التسهيل وتكوين المشاتل.

■ القانون التوجيهي رقم 17-2 لسنة 2017 لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر ان المناولة هي الوسيلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الجزائرية، 2017).

الفرع الثاني: الامتيازات الممنوحة للمناولين في قانون المالية

قانون المالية 2017، المادة 10 الذي منح مزايا للاستثمار المنجر في الجزائر ومنح كذلك امتيازات الاعفاء من الرسوم الجمركية والضريبة للمناولين لمدة 5 سنوات على المواد الاولية التي يتم اقناؤها محليا ويعملون في تصنيع منتجات وتجهيزات خاصة بالصناعة الميكانيكية والالكترونية والكهربائية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تتمثل الامتيازات الممنوحة للمناولين في قانون الصفقات العمومية 247/15 (زايت مؤيم، 2018، ص 7-8)

- امكانية الحصول على نسبة 40% من المبلغ الاجمالي للصفقة العمومية وهذا لتشجيع مشاركتهم في تنفيذ الصفقات الممنوحة للمتعاملين المتعاقدين

- يفرض هامش الافضلية بنسبة 25% لفائدة المنتجات والخدمات جزائرية المنشاة بهدف احلال المنتجات المحلية والحد من المنافسة الاجنبية

- منح مزايا ومكافآت للشركات المشاركة في المناقصات الذين يلتزمون باشارك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المشاريع التي يحصلون عليها وكذا الزام الشركاء المتعاقدين الاجانب باللجوء الى المناولة الوطنية ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وانشاء التجهيزات العمومية وقد تضمن هذا القانون ايضا انشاء مراكز

تقنية صناعية لتوفير الدعم والمرافقة التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بغرض الحصول على الاعتماد والتصديق على منتجاتها (بوالخيلة عبد الحكيم، مرجع سابق 621-622).

المطلب الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر وفرصها

الفرع الأول: إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في الجزائر

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تعمل لصالح القطاع الصناعي في سنة 2016، 900 مؤسسة منها واحد في المائة المؤسسات الناشطة في قطاع المناولة، كما استوردت الجزائر 220 مليار من المعدات الصناعية التي تنتجها مؤسسات المناولة في ظرف 15 سنة فيما حققت نسبة تصديرها بـ 14 مليار فقط.

لا تزال الجزائر متأخرة في مجال المناولة الصناعية مقارنة بالدول المغاربية الثلاثة، حيث تشير الإحصائيات إلى تواجد من 250 مؤسسة إلى 300 مؤسسة مناولة في عدة مجالات الالكترونية، الحديد والكهرباء في حين توجد حوالي 500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة داخل البورصات وحوالي 600 مؤسسة مصغرة في كل ولايات الوطن من ضمنها الخاصة: المجمع الصناعي لأسمنت، سوناطراك، سونلغاز، وهي أرقام اعتبرها رئيس بورصة المناولة والشراكة الجزائرية مشجعة ولكنها تبقى غير كافية خصوصا إذا ما تمت مقارنتها بدول الجوار مثل المغرب التي يوجد به

7000 مؤسسة مصغرة منها 1400 تنشط في قطاع المناولة في المقابل تملك تونس 500 مؤسسة في قطاع المناولة، أما في فرنسا فبلغ فيها عدد المؤسسات الناشطة في قطاع المناولة 3400 مؤسسة يصل رقم أعمالها 31 مليار أورو وتحصى اسبانيا 19000 مؤسسة مناولة يفوق رقم أعمال 40 مليار أورو (بن حراث ومخفي، 2017، ص: 41)

وحسب قطاعات النشاط فان اغلب المؤسسات المناولة التي تنشط على المستوى الوطني هي مؤسسات تزاوّل نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن وتقدر نسبتها بحوالي 67.66% ونسبة 20.83 % تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة ونسبة 4.14 % خاصة بقطاع الحديد والتعدين، ونسبة معادلة كذلك لـ 4.17 % تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي أي ما يعادل 3.17 % في نشاطات مختلفة.

أما التصنيف حسب عدد العمال والحجم فان اغلب المؤسسات المناولة في الجزائر هي مؤسسات مصغرة حيث تشكل حوالي 45.83% وتشغل ما بين 1 إلى 19 عامل ونسبة 41.61% من المؤسسات المناولة تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12.50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (كشروود، 2017، ص: 36)

رغم توفر فرص تطوير النمو الصناعي في مختلف القطاعات والأنشطة إلا أنها لا تستغل نظرا لعدة أسباب نذكر منها: (كشروود، 2017، ص: 36)

- غياب إستراتيجية وطنية واضحة يشارك فيها كل الفاعلين الوطنيين مثل: الجامعات والبنوك والإدارة لرسم معالم الأساسية توضح أهداف المناولة.
- صعوبة حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القروض البنكية.
- صعوبة تحصيل المؤسسات المناولة في الجزائر وغياب الإحصائيات في هذا المجال.
- نقص القوانين التي تنظم نشاط المناولة الصناعية في الجزائر
- معظم المجمعات الصناعية تمنح جزءا من مخططات إنتاجها لشركات المناولة الأجنبية على حساب الكفاءة ونوعية الإنتاج الوطنيين (حراث حياة ، مرجع سابق ، ص:15)
- يتمتع قطاع الأشغال العمومية بحصة أكبر من المناولة في الجزائر بنسبة 91% بالنسبة للشركات الآمرة صاحبة المشاريع و 88% بالنسبة للمناولين وهي الشركة الجزائرية المجسدة لهذه المشاريع حيث أن هناك عدد من المشاريع في مجال الأشغال العمومية ضمن البرنامج الخماسي، بينما تم تسجيل نسبة ضئيلة من المناولة في قطاع الصناعة وخاصة في مجال الميكانيك وقطع الغيار بنسبة 9% فقط ويبقى استفادة كل من قطاع الخدمات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من المناولة حديث (نفس مرجع سابق ، ص:15).

الفرع الثاني: فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المناولة

يمكن أن تحدد عدة مجالات تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها (نفس مرجع سابق، ص:15):

- تحويل المعادن والقبولة.
- صناعة التعدين
- الكهرباء ولإلكترونيك.
- الاتوماتيك والمطاط والبلاستيك.
- الزجاج والخزف.
- قطع الغيار
- خدمات البترولية والصناعة الكيمائية ومعدات توزيع الطاقة والنقل.
- الخدمات المرتبطة بالصيانة الصناعية والتكوين والهندسة والاستشارة.
- برغم من تطوير النمو الصناعي المتواجد في مختلف قطاعات النشاط على غرار الصناعة الميكانيكية والبتروكيمياء والزراعة والطاقة والحديد والصلب والأقطاب الصناعية المتمركزة في ثلاث مناطق وهي المنطقتان الصناعيتان بالروبية والرغاية ووادي حميميس، حيث يمكن لهذه الأقطاب إنشاء حولها شركات المناولة باستغلال فوائض العقارات التي كانت تابعة لشركات عمومية كبيرة والتي تبلغ مساحتها 300 هكتار غير انه لا يتم استغلال

كل هذه الفرص والإمكانيات، وتبقى فاتورة الاستيراد لقطاع المناولة الموجهة خصيصا لصيانة وإصلاح الحلات ومعدات الإنتاج الصناعي مقدرة ب 3 مليارات دولار سنويا والمقتناة من 8 مومنين رئيسيين وتحتل فرنسا المرتبة الأولى ب 422 مليون دولار متبوعة بإيطاليا 189 مليون والصين 165 مليون وألمانيا 36 مليون وإسبانيا 122 مليون والولايات المتحدة الأمريكية 115 مليون واليابان 89 مليون وتركيا ب 85 مليون.

المطلب الثالث: إستراتيجية الجزائر في مجال المناولة الصناعية وأبعادها

الفرع الأول: إجراءات الجزائر في مجال المناولة الصناعية

أدى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة وقطاع المناولة من جهة أخرى إلى ضرورة إنشاء بورصات المناولة والشراكة الجزائرية بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة للتنمية مقسمة إلى أربع شبكات جهوية، كما تم تأسيس المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة والذي تم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/03 المؤرخ في 22 أفريل 2003، يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتشكل من ممثلي الإدارات والمؤسسات والجمعيات المعنية بترقية المناولة ويهتم بتحقيق الأهداف الآتية (العايب، 2006، ص: 15):

- تحقيق اندماج أفضل للاقتصاد الوطني من خلال اقتراح مختلف التدابير.
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالالتحاق بالمنافسة العالمية للمناولة.
- ترقية الشراكة مع أرباب العمل الوطنيين والأجانب.
- التنسيق بين نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية.
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة.
- كما وضعت الجزائر جملة من الإجراءات نلخصها فيما يلي: (العلوي و بن سمينة، 2018، ص: 204):
- وضع قوانين خاصة بترقية المناولة : تهدف إلى تكثيف النسيج المؤسسات الصناعية وإنشاء صناعة جوارية من خلال القانون رقم 01/18 المؤرخ في 2002/12/12 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمكرس لنظام المناولة، إضافة الى القانوني التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2017..
- وضع برنامج عملي لتطوير وترقية المناولة: تنظيم ملتقيات وصالونات خاصة بتطوير وترقية المناولة الوطنية والدولية مثل: قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنظيم لقاءين متخصصين لتطوير وترقية المناولة حول الأقطاب البتروكيمياوية لسكيدة وارزيو وكذا تنظيم معارض متخصصة لتطوير وترقية المناولة حسب فروع النشاط مثل: الميكانيك، الأشغال العمومية، الصناعات الغذائية، التغليف، البلاستيك، تنظيم الصالون الدولي الأول للشراكة والمناولة سنة 2002 و ثاني سنة 2004 بوهرا، ثم الثالث سنة 2011 بإشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

- تأهيل بورصات المناولة والشراكة بالاتفاق مع برنامج "ميذا": تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وبرامج ميذا ويهدف إلى ربط المؤسسات المنخرطة في بورصات المناولة والشراكة بالمنظومة المعلوماتية ووضعها تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين والسلطات العمومية للاستفادة من المعطيات التقنية (لعاب عزوز: ص: 15)

- كما تسعى الدولة إلى ربط شبكة المناولة مع المؤسسات الأجنبية المماثلة حيث تم الاتفاق مع الطرف التونسي والمغربي بمشاركة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين على وضع اللمسات الأولى لتحقيق شبكة شريط المناولة للدول المغاربية الثلاثة.

- وضع منظومة معلوماتية للتقريب بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع المناولة (لعاب عزوز، مرجع سابق، ص: 15).

الفرع الثاني: أبعاد إستراتيجية المناولة الصناعية

المناولة هي من أبرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق النمو الصناعي في الاقتصاديات الحديثة حيث بلغت نسبة مساهمتها في الإنتاج الصناعي للبلدان المتقدمة 15% في اليابان وفي م و ا و 56% وفي الاتحاد الأوروبي 35%، حيث مكنت المنظمات من: (طلعت، 2000)

- تخفيض التكلفة وزيادة المكاسب.
 - تنظيم الأنشطة وتقسيم العمل.
 - زيادة الكفاءات.
 - الرفع من القدرة التنافسية.
- تعتمد الدولة على أسلوب المناولة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة والمغذية نظرا لأهميتها في التنمية الصناعية حيث تسعى إلى الربط بين المؤسسات الكبيرة الآمرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة لان التطور التكنولوجي يدفع المؤسسات الآمرة إلى البحث عن المؤسسات الأكثر تخصصا وكفاءة.
- وتعتمد عملية اتخاذ قرار المناولة في المؤسسة على قياس فعاليتها وفعالية المناولين المحتملين من أجل المقارنة، لذا وجب عليها طرح مجموعة من الأسئلة أهمها:

- هل تبني أسلوب المناولة يحقق للمؤسسة التميز؟
- هل تنفيذ المناولة يقدم للمنظمة منتج أو خدمة أفضل؟
- هل تحترم المؤسسة المناولة التوجيهات والشروط التي تضعها المؤسسة الآمرة؟

■ هل ستصبح المؤسسة الآمرة في علاقتها تابعة للمؤسسة المناولة أم هناك عدة مناولين مما يؤدي إلى تقليل من خطر التبعية؟

■ ما مدى تأثير إستراتيجية المناولة على الأفراد؟

تنظر المؤسسة الآمرة إلى الوضع المالي للمؤسسة المناولة وأسلوب التسيير والقدرة على الإبداع والابتكار وكيفية التنسيق بينهما واختيار أفضل العمليات وأكثرها نجاحا والتي تتميز بالسهولة في التنفيذ وقابلية قياس أدائها فيها يتعلق بالتكاليف، النوعية أو بالتميز مع الاحتفاظ بالاستقلالية.

نميز بين بعدين أساسيين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هما البعد العملي والبعد الاستراتيجي

-البعد العملي: حيث نجد أن قرار المناولة يعبر عن التزام المؤسسة في المدى القصير وهي عادة مناولة عرضية ويمكن لمسؤولي وحدات الإنتاج اتخاذ القرار اعتمادا على الميزانية وذلك بعد التأكد من أن ما قد تنتجه يكلفها أكثر مما قد تمنحه للمؤسسة مناولة.

-البعد الاستراتيجي: يتعلق هذا البعد باهداف طويلة الاجل والتي ترتبط بالسياسة العامة للمؤسسات في هذه الحالة تكون المناولة هيكلية تغطي حاجة المؤسسة من ناحية القدرة او ناحية التخصص ، فاهمية اتخاذ القرار مرتبط بتحديد الاهداف والوسائل التي تحققها الادارة العليا وكذلك الأطراف المناسبة للوصول إليها.

- بغض النظر عن البعد الذي تتخذه المؤسسة في عملية اتخاذ القرار فهي تعتمد على مجموعة من دوافع توجهها للاختيار الملائم

تتبنى المؤسسة الآمرة إستراتيجية المناولة في الحالات التالية(حساني، 2019، ص: 141)::

- نقص الموارد المالية لتحقيق الاستثمارات وقلة مردوديتها مقارنة بأهميتها وبالتالي المؤسسة الآمرة يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.
- التخفيف من تكاليف التخزين.
- تجنب مشكلة عدم القدرة على تلبية طلبات السوق.
- مرونة الهيكل التنظيمي حيث تساعد المناولة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وذلك بالانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وارتباطها به باستمرار مما يفرض عليها تبني الأفكار الجديدة.
- تنقل المؤسسات الكبيرة خبرتها ومهارتها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة التي تستغلها للتطوير الصناعي مما يمثل نقلة نوعية في التقدم التكنولوجي والتقني.

- تنوع المنتج و المرونة في رؤوس الأموال مع تخصيص الموارد اللازمة وذلك في ظل مستقبل غير معروف وبالتالي يجب أن يكون القرار استراتيجيا، فالمؤسسات الكبيرة تملك فرصا استثمارية كبيرة ولا يمكن أن تحققها لوحدها لان تغيرات السوق تفرض عليها البحث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك التقنية المتطورة وطرق التسيير الحديثة.

- يعتبر قرار المناولة قرارا استراتيجيا إذا تعلق بمستقبل المنظمة وإذا كانت الأهداف واضحة تدخل في إطار السياسة العامة للمنظمة، وكذلك إذا تعلق الأمر بمناولة هيكلية تندرج في إطار القدرة أو التخصص.

- بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة فان العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات المناولة الصناعية في الجزائر

الفرع الأول: مزايا المناولة الصناعية في الجزائر

منحت الدولة مجموعة من الامتيازات للمؤسسات التي تبني المناولة الصناعية خاصة العاملة في القطاع الميكانيكي تتمثل فيما يلي: (زايت، الثلاثي الثاني 2018، ص: 7-8)

- الإعفاء من الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة 5 سنوات لاقتناء المواد الأولية المستوردة أو المحلية من طرف المناولين المحليين المعتمدين من قبل المنتجين في إطار نشاطاتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة لمنتجات الصناعات الميكانيكية والكهربائية والالكترونية وهذا حسب المادة 110 من قانون رقم 16-14 المؤرخ في 28 ديسمبر 2018 (الرسمية، القانون رقم 16-12 المؤرخ في 28 ديسمبر 2018، 2018،)
- منح امتيازات للمستثمرين في إطار قانون الاستثمار لفترة تتراوح من 3 إلى 10 سنوات بما في ذلك المزايا الضريبية والإعانات الممنوحة للمؤسسات التي تنشط في مجال المناولة .
- إعفاء المؤسسات المناولة من الضريبة على القيمة المضافة والضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني والرسم العقاري على الممتلكات الواقعة ضمن نطاق الاستثمار.
- دعم المناولين لتحسين قدراتهم التقنية والمالية والتكنولوجية وقدرات التسيير التي تسمح لهم بمطابقة المعايير الدولية.
- تخفيض معدل الفائدة المطبق على قروض الاستثمار الموجهة إلى المناولة.
- إنشاء مراكز الدعم والمراقبة التقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تعمل بورصات المناولة والشراكة على الربط بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة وذلك من خلال توفير قاعدة المعلومات تخص قدرات المناولة المحلية على مرافقة المصنعين في إيجاد المناولين الذين يستجيبون لمتطلباتهم من جهة والمناولين الباحثين عن أسواق جديدة من جهة أخرى (عياد و محمد، مرجع سابق، ص: 242).

الفرع الثاني: تحديات وصعوبة المناولة الصناعية في الجزائر

بالرغم من الامتيازات والتسهيلات التي تقدمها الدولة للمؤسسات المناولة إلا أن هناك عدة صعوبات وتحديات تجعل دور هذا القطاع الحيوي هامشي وهذا للأسباب التالية (عياد و محمد، مرجع سابق، ص: 242):

- قلة عدد المناولين المعتمدين دوليا في الجزائر حيث توجد مؤسسة واحدة فقط معتمدة عند مصنع ألماني منذ زمن قصير ومؤسسة أخرى هي في صدد اعتمادها لإنتاج صفائح الفرامل عند المصنعين وفي المقابل وعلى سبيل المثال في تونس يوجد 3000 مناول مقابل مؤسسة جزائرية واحدة معتمدة دوليا.

- انعدام معيار الجودة الذي تفرضه المؤسسات الآمرة على المؤسسات المناولة لكي تمنح لها النشاط حيث أن معيار ايزو 9001 الذي يعتبر الحد الأدنى لقبول مشروع المناول غير مطبق في الجزائر وأن المعهد الوطني للتقييس المكلف بمرافقة المناولين للحصول على هذا المعيار يشكو من عدم إقبال المناولين عليه (نيوز، 5 أفريل 2015)

- ضعف التنسيق والترابط بين فروع ووحدات القطاع الصناعي فيما يخص انتاج وتسويق القطع والخدمات الصناعية مما يؤدي الى صعوبة معرفة الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الآمرة التي تعتمد في غالب الأحيان على دمج مراحل العملية الانتاجية، كما أن النقائص التي تعاني منها بورصة المناولة والشراكة المكلفة بالربط بين المؤسسات الآمرة والمناولة عديدة منها غياب الخبرة وضعف التنسيق فيما بينها وضعف الدعم الحكومي لها (جزايرس، مرجع سابق، 2008 بدون صفحة)

- ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة في مجال المناجنت والتكوين ومستوى تأهيل الأفراد والموارد البشرية والمادية المتعلقة بأساليب الإنتاج ومراقبة النوعية (كزار، ص: 14-15).

- غياب الدليل القانوني لعلاقات المناولة الذي يقدم المبادئ القانونية المستخدمة وتطبيقاتها لاسيما أثناء حصول منازعات. (نفس المرجع السابق، ص: 15)

- ضعف تنافسية المنتجات الجزائرية من حيث الاسعار مما يؤدي الى زيادة تكاليف الانتاج، اضافة الى وجود منافسية غير قانونية (السوق الموازية) ومقلدة خاصة مع الازمة المالية التي جعلت المؤسسات الآمرة تبحث عن اقل الاثمان عوض البحث عن النوعية، يقول مسؤول مؤسسة مناولة " الى ان اعباء النشاط التي تتحملها مؤسسته من ضرائب . اجور وصيانة وغيرها تجعل تكاليف الانتاج اعلى من تكلفة استيراد المنتج جاهزا لان مناخ الاعمال في الجزائر يتميز بعدم الفعالية مقارنة مع الخارج، (ابو الحيلة عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 624)

- غياب سياسة الاعلام والاتصال في المؤسسات المناولة يؤدي الى عدم معرفة منتجاتها مما يسمع للمؤسسات الكبيرة الى التوجه الى الاستراد (سومر، 2017، ص4).

- نقص الوعي بأهمية المناولة الصناعية والياتها ودورها في الاقتصاد الوطني وقلة الموارد المتاحة للقطاع.
- عدم الثقة والتناغم بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة حيث جل المؤسسات الآمرة هي مؤسسات عمومية (الصفقات العمومية) في حين أن المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة التي تعاني من قلة الخبرة والتكنولوجيا المتطورة وضعف التكوين ومستوى التأهيل وأساليب التسيير والجودة مما يجعلها غير قادرة على تلبية متطلبات المؤسسات الآمرة.

- التأخر في استلام المؤسسات مستحقاتها المالية في اجلها المحددة من العمليات الانتاجية يجعلها في وضعية صعبة لمواصلة نشاطها بسبب نقص السيولة، وفي حالة اللجوء الى العدالة تستغرق وقتا طويلا مما يدفعها الى هجر النشاط والتوجه نحو قطاعات أكثر امنا، اضافة الى ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعول عليها في تجسيد المناولة واحداث تشابك صناعي ضعيفة من حيث القدرات الذاتية (ابوالخيلة عبد الحكيم، المرجع السابق، ص624)

الفرع الثالث: تقييم المناولة الصناعية في الجزائر

بدأ هذا النشاط في الثمانينات ويواجه صعوبة كبيرة في التطور نظرا لان المؤسسات الآمرة هي في الغالب مؤسسات عمومية أما المناولين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعد هذه الإجراءات مرهقة وصعبة.
يعتبر هذا النشاط جديد خاصة بالنسبة للسيارات الخاصة، تعمل بعض المؤسسات المناولة مع الشركات لكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة ليست مؤهلة بالإيفاء بجميع الشروط ومتطلبات الشركات المصنعة لسيارات وتطبيق بنود الاندماج الوطني الوارد في المرسوم رقم 344-17 المؤرخ في 28 نوفمبر 2017، المحدد لشروط وكيفية تركيب السيارات، وحتى يساهم في إطلاق نشاط المناولة الصناعية وجب توفر شرطين (كزار، قطاع المناولة الصناعية خلاق للثروة، ص:13):

- دخول مصنعي التجهيزات العالمين في الجزائر وهو ما يعتبر عامل ضروري لدمج القطع المصنعة من طرف المناولين في التجمعات الفرعية التي يقدمها مصنعي التجهيزات إلى شركات التركيب السيارات السياحية.
- تحقيق عتبات اقتصادية قابلة للاستمرار من احتياجات القطع الأصلية المستخدمة في الإنتاج وذلك من خلال زيادة إنتاج المركبات الخاصة أو تصدير الفائض من الإنتاج من قبل المناولين.

المبحث الثالث: المقاربة النظرية للمناولة الصناعية والتجارب في بعض الدول

المطلب الأول: المقاربة النظرية للمناولة الصناعية

هناك عدة نظريات ساهمت في تحليل المناولة الصناعية والتعاون الذي نشر بين جميع المؤسسات في جميع القطاعات مما يفسر أن هناك تنظيم جديد للمنافسة تتجه إليه المؤسسات من أجل الاستمرارية والبقاء. هذا الأسلوب من التعاون (المناولة الصناعية) أدى إلى البحث عن مدى تأثيرها على أداء المؤسسات التي تتبناه والذي يلعب دورا مهما في تخفيض التكاليف وتخفيض السعر. فمنهم من يرى أن هذا النوع من التعاون يؤدي إلى تخفيض التكلفة والسعر ومنه من يربطه بتنوع الموارد والكفاءات والمهارات وفقا للمنظرين هما:

- منظور تعاقدى الذي يهتم بالتكلفة.
 - المنظور العلاقات الذي يعتمد على العوائد المتوقعة للمتعاملين الموجودة في علاقة المناولة.
- يمكن أن نذكر عدة نظريات في هذا المجال:

الفرع الأول: نظرية تكلفة الصفقات

تعتبر هذه النظرية من بين أهم النظريات المتداولة التي تهتم بعلاقات التعاون بين عونين اقتصاديين سواء بشكل فردي أو جماعي أو بين مجموعتين اقتصاديتين وتتضمن عنصر عدم التأكد السلوكي في المعاملات الاقتصادية (تكاليف المعاملة) وتندرج ضمنها كل التكاليف الضرورية للبحث عن العون أو التعامل الاقتصادي والتفاوض معه وإعداد ومتابعة تنفيذ العقد المبرم، تعود جذور هذه النظرية إلى الباحث "كواز coase" في كتابه بعنوان " طبيعة المؤسسة" الذي نشره 1937 وركز فيه على مبررات تواجدها من خلال طرح الإشكالية التالية " ما تقوم به المنظمة(غري و نصيب، 2007) المؤسسة ذاتيا أوالإخراج فحسب كواز هذا العامل هو الذي يحدد وجود لان تكاليف الحصول على موارد من السوق هي نفسها تكاليف المعاملات مثل: اكتشاف السعر المناسب وتكاليف التبادل وإبرام العقود بينما التنسيق الإداري في المؤسسة يسمح بتخفيض تكلفة التبادل نظرا للتنسيق المبني على التنظيم الهرمي الذي يتماشى وتحقيق الأهداف وتخفيض التكاليف (نفسالمرجع السابق، نفس الصفحة).

- تأثر ويلسون بأعمال كواز حيث قام بإدخال قرأت جديدة على أعماله ليؤسس نظرية خاصة به وهي نظرية التبادل حيث يرى عكس كواز، يرى أن المؤسسة هي مجموعة من العقود وليس بتنظيم هرمي (تكاليف البحث والمعلومات، تكاليف المساومة، تكاليف التنفيذ والمراقبة(Tersen & Bricout, 1996.p: 66)

في سنة 1975 قام ويلسون أوليفر بتطوير المقاربات حيث يرى أن العلاقة بين المؤسسات تكون من خلال مقارنة التكاليف وذلك بتقسيم التكاليف المتعلقة بمرحلة اختيار الشركاء والمناولين الجيدين والتعرف بهم مما يسمح بتخفيض التكلفة البعدية وتنتهي هذه المرحلة بالاتفاق وتوقيع العقد، هذه المرحلة تسمى بالتكاليف القبلية أما التكاليف البعدية فهي مرتبطة بتكاليف تنفيذ العقد مثل: التكاليف المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة والتكاليف

الإدارية والرقابة على تنفيذ العقد واحترام بنوده ومواجهة الصراعات التي يمكن أن تنشأ كما تتضمن كذلك التكاليف الخاصة بالإجراءات التكميلية لبنود العقد في حالة المساومة أو إعادة التفاوض أو إجراء التصحيحات، في حالة اكتشاف الخطأ أو التكاليف الناتجة عن انسحاب أحد المتعاقدين كإفلاسه أو اختلاف الإستراتيجية (ساحلي و بن حسين، 2017، ص: 705)

يمكن القول أن ويلسون الذي طور أعمال كواز خلال السنوات (1975 - 1985 - 1991) ركز على تنظيم الصفقة عن طريق البحث عن الشكل التنظيمي الأفضل لها، حيث يرى أن العوامل المفسرة لارتفاع تكاليف الصفقات (التبادل) فإنها تتخذ عدة عوامل كالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة (المحيط)، التخصيص الكبير للأصول وصعوبة توجيهها، ارتفاع التكاليف، تحديد العقود بين المتعاقدين، عدم امتلاك الكم الكافي من المعلومات عن المنافسين (المعلومات المتعلقة بالسوق) إضافة إلى تعدد مراحل انجاز الصفقة الواحدة والتكاليف المترتبة عنها، وأمام تعدد هذه التكاليف تسعى المنظمة إلى تخفيضها وبالتالي تلجأ المنظمات إلى إبرام عقود شراكة فيما بينهما باعتبارها أفضل طريقة للمواجهة ارتفاع التكاليف (زيدان غربي و الداوي، 2019، ص: 59)

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

تعتبر الوجه الآخر لنظرية تبادل الصفقات ويرجع أصلها إلى " آدم سميث" حيث يرى أن الشركات ذات الأسهم تسير من قبل عون ليست لديه الكفاءة فهو غير محفز لإدارة أعمال لا يملكها لأنه يحصل على اجر ثابت مهما كانت النتائج المحققة سلبية أو ايجابية التي يتحصل عليها المساهمين، وبالتالي فان هذه النظرية تسمح لنا بفهم أفضل العلاقات التعاقدية بين أطراف الوكالة وأصحاب المصالح المختلفة كما تسمح بفهم المشاكل الناجمة عن عدم تماثل للمعلومات (ساحلي وبن حسين، مرجع سابق، ص: 705).

بالرغم من أن هذه النظرية تعتبر مهمة في الشراكة والمناولة بين المؤسسات إلا أنها تتميز ببعض النقائص منها صعوبة تحديد التكاليف وتقديرها (تكاليف الصفقة) لارتباطها بعدة متغيرات تؤثر وتتأثر بها (زيدان غربي و الداوي، مرجع سابق ، 2019، ص: 61) :

-**العقلانية المحدودة:** الأفراد ليست لديهم القدرات الإدراكية على التخزين ومعالجة المعلومات والتنبؤ بالإحداث المحتملة خلال فترة التعاقد مما يضاعف من عملية عدم التأكد وخطورة الوضع وارتفاع تكاليف المعاملات مما يجعل العقود ناقصة.

-**الانتهازية:** الفرد الذي يسعى لتحقيق مصالحه يأخذ بعين الاعتبار الالتزامات الملقاة على عاتقه عكس الانتهازي الذي لا يتردد في إنكار تعهداته وبالتالي يسعى لتحقيق الأهداف الفردية إضافة إلى الربح المحقق من

الصفقة، فكلما زاد عدد المتعاملين نقصت السلوكيات الانتهازية لكن في حالة الاحتكار يصبح هدف المؤسسة هو تعظيم الإرباح، وعليه يصبح تقسيم المداخل لعبة بين المورد والزبون حيث يهدف كلا منها إلى تحقيق أقصى الامتيازات، وبالتالي طول مدة التفاوض مما يؤدي إلى زيادة التكاليف لكلى الطرفين وهنا يصبح السوق طريق الأمثل لتخصيص الموارد.

- **عدم تناظر المعلومات:** في كثير من الأحيان تكون المعلومات الخاصة بالمعاملات موزعة بطريقة غير تناظرية بين الأطراف المتعاقدة، لذا فعملية إعادة التوازن تعتبر جد مكلفة في حالة ما إذا كانت هناك إمكانية لتحقيقها.

إضافة إلى المقاربات التعاقدية جاءت مقاربات المهارات والتعلم لتعالج مشكلة المعلومات حيث استلهمت من أفكار الباحثة Edith pentose في كتابها سنة 1959 بعنوان " نظرية نمو المنشأة " نظرية الموارد غير المتماثلة التي هدفت من خلالها إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدودها.

الفرع الثالث: المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات

من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 الذي يفسر أسباب تميز المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط وعليه فان هذه النظرية ظهرت في الثمانينات في قاموس الإدارة الإستراتيجية والتي تركز على فكرة بسيطة مفادها أن الموارد والكفاءات المثمرة هي التي تصنع الفرق في الأداء بالتالي التميز.

إلا أن التطورات السرعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة قد لا توفر لها الموارد والكفاءات الضرورية التي تحتاجها لأداء نشاطها فبدلاً من تنفيذ كل العمليات داخل المؤسسة لتفادي مشاكل الانفتاح وزيادة الطلب على التكنولوجيا والموارد والكفاءات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة في السوق مما يزيد من صعوبة المنافسة وامتلاك الميزة التنافسية عن طريق الاكتفاء والإنتاج الداخلي خاصة في بعض النشاطات المعقدة أو الاستحواذ على مؤسسة تستخدم كفاءاتها، قد تسند جزءاً من منتجاتها إلى مؤسسات مناولة تملك الموارد والكفاءات وفقاً لعقد محدد للشروط تضعه مسبقاً من أجل تحقيق الجودة وتخفيض التكلفة والدخول في أسواق جديدة وبالتالي الميزة التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية لا تنحصر فقط في اكتساب موارد خارجية للمؤسسة ولكن كذلك في خلق وتطوير مواردها داخلية.

المطلب الثاني: أسس وطبيعة العلاقة بين المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة

الفرع الأول: دور المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسة:

للمناولة دور فعال في تحسين وترقية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تقوم بإنشاء وحدات انتاجية خارجية بغرض تقليل التكاليف وفتح اسواق جديدة وخلق منافسة وتحسين العمليات الانتاجية من اجل ابرام عقود مع المؤسسات الامرّة وتحقيق الشراكة من اجل كسب استمرارها وكسب الزبائن ودفع علاقتها بهم الى التعاون والتكامل المشترك بما يضمن مصلحة الطرفين.

للمناولة الصناعية دوره مهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك: (علاي، 2012: ص: 326):

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها والتصرف في وسائل إنتاجها.
- الرفع من قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق وتساعد على الاستغلال الجيد للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يدفعها إلى تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية وتحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل إنتاجها وأساليب الإدارة.
- يساعد نظام المناولة على تعميق التصنيع المحلي والزيادة في الإمكانات التصنيعية خاصة المعدات الاستثمارية والتخلص من الاستيراد بإحلال المنتجات المحلية.

الفرع الثاني: الابتكار كدافع لتنمية المناولة

تلعب المناولة الصناعية والميزة التنافسية دورا فعالا في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وخلق منافسة بفتح أسواق جديدة وتحسين أساليب الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها والتصرف في وسائل إنتاجها والرفع من قدرتها التنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من اجل تنفيذ طلبات المؤسسات الامرّة وتحقيق الشراكة في الإبداع والابتكار من اجل كسب الزبائن ودفع العلاقات نحو التعاون والتكامل بما يضمن مصلحة الطرفين.

يعمل نظام المناولة الصناعية على تطوير وتنويع المنتجات وفقا لمتطلبات السوق ويساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية ودفعها نحو التصدير ومواجهة المنافسة في الأسواق الوطنية والأجنبية، وعليه قد تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل إنتاجها وأساليب الإدارة ويساعد نظام المناولة على تعميق التصنيع المحلي والزيادة في الإمكانات التصنيعية.

وتؤثر علاقة المناولة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب: (رقايقية ف.، مرجع سابق، ص: 332):

- **تخفيض التكاليف:** تقوم عملية المناولة الصناعية بتفويض أنجار بعض أنشطة المؤسسات الامرّة إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكثر خبرة وكفاءة مما يؤدي إلى إنجاز الأنشطة بأقل التكاليف.

- **زيادة سرعة الأداء:** مناولة المؤسسة لبعض أنشطتها لصالح مؤسسات أكثر كفاءة يوفر لها الوقت وسرعة في الانجاز.

- **تحسين جودة المنتجات والعمليات:** إن الاعتماد على المؤسسات المتخصصة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية احتياجات الزبون.

- **الزيادة الإنتاجية والمرونة التنظيمية:** تركيز المؤسسة على نشاط معين يزيد من مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- **زيادة التعاقد مع الغير:** تفرض المناولة الصناعية على المؤسسة إقامة علاقات التعاقد مع عدة مؤسسات وقد يكون هذا التعاقد استراتيجي هذا ما يجعلها توسع دائر العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.

- **التخصيص والتركيز:** تتنازل المؤسسة عن انجاز بعض الأعمال وإنتاج بعض المنتجات الجزئية لصالح مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وخبرة وأكثر تخصصا.

- **الاستغلال الأمثل للطاقات:** تساهم المناولة الصناعية بشكل كبير في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات سواء كان ذلك بالنسبة للمجتمع ككل أو بالنسبة للمؤسسة ذاتها فبدلاً من أن تسخر هذه الأخيرة طاقاتها وتستفيد من مجالات وأنشطة غير متخصصة وخبرة فيها تفوضها إلى من هو أكثر خبرة.

- **الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة:** تعتمد المؤسسة في انجاز بعض الأنشطة على مؤسسات ذات خبرة وكفاءة عالية مما يجعلها تستفيد من التكنولوجيا المتطورة التي تتمتع بها المؤسسات القائمة بالإعمال.

- **الاستفادة من خبرة الغير:** حيث يظهر اثر الخبرة في العمل على المنتج النهائي للمؤسسة وذلك بالاعتماد على بعض العمليات والأجزاء ذات الجودة العالية التي تتمتع بها المؤسسة القائمة بالأعمال كما أن احتكاك المؤسسات بهم يجعلها تستفيد من الخبرات التي يتمتعون بها في انجاز بعض الأعمال.

- **تخفيض دورة زمن العميل:** وذلك بقدرة الاستجابة لطلبات العميل وتحقيق رغباته سواء كان ذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغير في رغباته وحاجياته أو في سرعة تسليم الطلبات.

الفرع الثالث: اثر المناولة الصناعية على تنافسية المؤسسات

✓ **الميزة التنافسية التي توفرها المناولة الصناعية بالنسبة للمؤسسات الآمرة**

تستفيد المؤسسات الآمرة عند تبني إستراتيجية المناولة الصناعية ممايلي (بن علي، 2016، ص: 222):

- **تخفيض التكاليف:** في إطار دراسة المزايا التي توفرها المناولة الصناعية درس الباحث (van) في سنة

1995 مجموعة من المؤسسات الهولندية وتوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (7):

الجدول رقم (7) : تخفيض التكاليف

المزايا	مزايا التكلفة	المرونة الجيدة	تخفيض التكلفة	السياسات البيئية	تحسين الجودة	تمويل النشاطات الثانوية	إمكانية الحصول على تكنولوجيا جديدة
النسبة	82 %	35 %	18 %	15 %	10 %	10 %	3 %

Source : jean ; andré ;2004 ;p :9

تقدر مزايا التكلفة ب 82% من إجمالي مزايا المناولة الصناعية وهذا السبب كاف لدفع المؤسسات الهولندية إلى استخدام إستراتيجية المناولة الصناعية متعددة الوظائف، تليها ميزة المرونة الجيدة التي تمثل 35% تأتي بعدها ميزة الجودة والتمويل الثانوي للأنشطة بنسبة 10% وفي الأخير ميزة الحصول على تكنولوجيا جديدة نسبتها 3%.

-تحسين الجودة: البحث عن منتجات عالية الجودة في بيئة أعمال متغيرة وسريعة أمر صعب بالنسبة لمؤسسة تملك خبرات وكفاءات غير متخصصة وموارد غير كافية لأنها تصبح غير قادرة على تلبية الاحتياجات وفقا للمعايير المطلوبة لإنتاج المنتج وبالتالي تلجأ المؤسسة إلى البحث عن مناولين صناعيين على مستوى عالي من التخصص (verrag j ;1999)

-الفعالية للاستجابة لتغيرات السوق: في حالة زيادة الطلب على المنتجات الموسمية أو الزيادة المؤقتة على الطلب في السوق تبني المؤسسة إستراتيجية المناولة الصناعية ففي هذا الوقت يكون القرار أكثر صوابا وفعالية سواء من الناحية المالية أو ربح الوقت أو سرعة الاستجابة لتقلبات الطلب وتجنب الطلب الفائض 11 :p (jean.mari.)

-تركيز المؤسسة الأمرة على الأنشطة الرئيسية والإستراتيجية ومناولة الأنشطة الثانوية.

-زيادة المردودية والإنتاجية : لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديد ولا توظف أفراد إضافيين، حيث تركز المؤسسة على الأنشطة الأساسية والإستراتيجية الداخلية مرتبطة بالمراحل النهائية للعملية الإنتاجية كل هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكذلك المردودية .

✓ المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسات المناولة

تتمثل الامتيازات التي توفرها المناولة الصناعية للمؤسسات المناولة فيما يلي:(بن علي، 2016، ص: 219).

- **زيادة الإنتاجية والفعالية:** تسمح المناولة الصناعية بالتخصص في بعض الأنشطة أو تصنيع بعض المكونات التي تدخل في تصنيع المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة، هذا التخصص يسمح للمؤسسة المناولة بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة وبالتالي الزيادة في الرأسمال واليد العاملة.

- **استخدام القدرات المتاحة:** تساهم المناولة الصناعية بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات المتاحة وتحسين الرأسمال واليد العاملة، لأن إيجاد منافذ أو أسواق جديدة من شأنه أن يساهم في استغلال القدرات الصناعية المتاحة استغلالاً جيداً ويساعد على زيادة الإنتاج وكذلك نمو العائد ومداخيل المؤسسة، علاوة على ذلك خلق فرص العمل كنتيجة أخرى لهذه العملية.

- **وفورات الحجم:** من خلال التركيز على نشاط واحد أو الانضباط المتخصص فان المؤسسات التي توفر خدمات المناولة سيتمكنون من تحقيق وفورات في الحجم بالرفع من الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية.

- **نقل التكنولوجيا:** تكون اتفاقيات المناولة بمثابة آليات وأدوات جد فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالتعاون فعال مع زبائن متخصصين يسمح للموردين والمناولون بالاستفادة الكبيرة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الأمرة .

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعاني منها المناولة الصناعية

بالرغم من الامتيازات والأهداف الاقتصادية التي تحققها المناولة الصناعية إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص سواء كان ذلك بالنسبة للدول المضيفة أو المؤسسة الأمرة بالأعمال أو المؤسسة المناولة ويمكن أن نذكر منها:

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجهها الدولة المضيفة

تتمثل الصعوبات التي تعاني منها المناولة الصناعية في الدول المضيفة فيما يلي: (صلاح، 2007، ص: 128):

- تحقق المناولة أهداف الشركات متعددة الجنسيات بدل من تحقق الأهداف الاقتصادية للدول المضيفة.
- لا تحقق المناولة فرص التشغيل الحقيقية ولا تقدم خبرات بالمقارنة مع الاستثمارات الأجنبية الأخرى.
- التدفقات النقدية قليلة عكس التدفقات النقدية التي تقدمها الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- ترتبط عقود المناولة الصناعية باحتياجات الشركات المتعددة الجنسيات حيث في الكثير من الأحيان يكون عقد واحد مستمر يؤدي إلى تراكم الخبرات العمالية والإدارية والتنظيمية في الدول.
- قد تفقد الدولة سيادتها الاقتصادية في حالة اعتمادها اعتماداً كلياً على عقود المناولة الصناعية خاصة إذا كانت من دول الناشئة التي تتميز بعدم الاستقرار السياسي والأمني والاقتصادي بسبب التبعية التامة لرغبات الشركات المتعددة الجنسيات التي يمكن أن تتدخل في شؤونها الداخلية.

- تدخل الوسطاء يؤدي إلى زيادة التكاليف التي قد تتحملها الدولة المضيفة بسبب تعظيم أرباحهم مما ينعكس سلباً على التنمية المحلية للدولة المضيفة نظراً لتدني مداخيل الصفقة وقد يكون الوسطاء من المعادين للسياسة الاقتصادية والإيديولوجية للدولة المضيفة.

الفرع الثاني: عيوب المنافسة الصناعية بالنسبة للمؤسسة الآمرة

- تتمثل عيوب المنافسة الصناعية بالنسبة للمؤسسات التي تناول نشاطها فيما يلي: (gaudin, 2009; p:11)
- يتم اختيار المؤسسة المنافسة على أساس المعايير التالية: السعر، الجودة، التكلفة والآجال التسليم فإذا كان معيار السعر مناسب فلا داعي لمراعاة المعايير الأخرى.
 - قد ترتفع تكلفة الإنتاج والرقابة التي تقوم بها المؤسسة الآمرة والتأكد من مطابقتها للشروط المتفق عليها.
 - إضافة إلى لجوئها إلى المؤسسات المنافسة يخلق لها نوعاً من التبعية (سمية بن علي، ص: 220).
 - يمكن للمؤسسة المنافسة الاطلاع على خصوصيات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة الآمرة مما قد يؤثر على تنافسيتها مستقبلاً.
 - مقارنة تكلفة إنتاج المؤسسة المنافسة مع تكلفة إنتاج المؤسسة الآمرة.

الفرع الثالث: عيوب المنافسة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المنافسة

- تتمثل عيوب المنافسة الصناعية بالنسبة للمؤسسة المنافسة في (verrag j. , 1999):
- العلاقة غير المستمرة بين المؤسسة المنافسة والمؤسسة الآمرة تؤدي إلى عدم استقرار والثبات في الطلب.
 - تصبح المؤسسة المنافسة في حالة تبعية تقنية والتجارية للمؤسسة الآمرة بالأعمال.
 - تكيف المؤسسة المنافسة مع الأساليب والتقنيات المفروضة عليها من قبل المؤسسة الآمرة بالأعمال وذلك من حيث آجال التسليم.
 - وقوع المؤسسة المنافسة في حالة منافسة مع باقي المنافسين وربما منافسة مع المؤسسة الآمرة بحد ذاتها والتي تستطيع في كل الأحوال أخذ الانتاج من المنافس (قدرة المؤسسة الآمرة بالقيام بعملية الإنتاج بنفسها داخل المؤسسة) ونجد هذه الحالة في منافسة طاقة الإنتاج.
 - نقص الأرباح بسبب العرض المنخفض الذي تقدمه المؤسسة الآمرة بالأعمال.
 - تتضرر المؤسسة المنافسة في حالة كساد الإنتاج لأن المؤسسة الآمرة تفضل استرجاع الصناعات المنافسة لتفادي نزعات العمل.
 - محدودية المهارة اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة بسبب نقص التكوين والتدريب التطبيقي.

- تتجه المؤسسة الآمرة إلى المناولة الصناعية رغبة منها في التخصص والتركيز على النشاط الأساسي وتحقيق

مبدأ التعاون

أما بالنسبة لل صعوبات التي تعاني منها المناولة الصناعية في الجزائر تتمثل فيما يلي (جبار و حركات، ص: 282):

- نقص القوانين والتشريعات التي تناولت المناولة الصناعية.
- ضعف الوعي بأهمية المناولة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في وسط الصناعيين.
- قلة الإحصائيات المصاحبة لنشاط المقاول من الباطن في الجزائر.
- قلة الموارد المخصصة والمتاحة للمؤسسات التي تنشط في قطاع المناولة.
- عدم وجود تنسيق بين الهيئات المختصة (سواء كانت عارضة للمقاول أو طالبة لها).
- تعتبر من النجع الاستراتيجية التي تؤدي الى التنمية الصناعية المستدامة.
- تشجيع المؤسسات الوطنية للقيام بالمناولة الصناعية .

الحلول :

- القيام بملتقيات علمية حول أهمية المناولة في التنمية الاقتصادية والصناعية.
- زيادة الوعي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية المناولة الصناعية .
- تقديم تسهيلات قانونية والإدارية الضرورية لعمل المؤسسات المناولة .
- زيادة الأجهزة الداعمة الخاصة بالمناولة الصناعية.
- تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيعها ومساعدتها على تنبي إستراتيجية المناولة.

المطلب الرابع: نماذج بعض الدول في مجال المناولة الصناعية

الفرع الأول: نماذج المناولة في بعض الدول الآسيوية

✓ التجربة اليابانية:

لو تمعنا في اقتصاد اليابان نجده انه معتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أن المؤسسات الكبيرة تقوم فقط بتجميع وتركيب ما تصنعه المؤسسات الصغيرة التي تحدث التكامل في كل الاتجاهات حيث تمثل المشروعات الصغيرة نسبة 99.7 % من إجمالي المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشغل حوالي 70% عامل، كما ساهمت في انخفاض البطالة وزيادة الإنتاج وساهم الفرد والأقاليم الصناعية المختلفة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتراكم رأسمال تماشيا مع النهضة الصناعية والتي ساهمت عوامل كثيرة في انتشارها من بينها تخفيض تكلفة الإنتاج والتقليل من الأخطار الصناعية ونسب التلف بالإضافة إلى الأخطار والتبعات الاقتصادية.

(yasota.com, 2020)

قامت النهضة التي عرفتها اليابان على عنصرين هما :

- تنمية روح المؤسسة والابتكار وإدخال التحسينات اللازمة و ترقية القطاع الصناعي.
- تنمية روح المناولة من خلال الاعتماد على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة والتي أصبحت الشريان الحيوي لها.

- التطور التاريخي للتجربة اليابانية: (ليلى و وفاء، 2017، ص: 388):

ظهرت أنظمة المناولة في ثلاثينات القرن الماضي حيث تمت صناعة الذخائر، وأول شركة قامت بإدخال المناولة في نظامها هي شركة تويوتا اليابانية Toyota، في الأربعينيات ساهمت القوانين والتدابير والسياسات المناسبة إلى الترويج للمناولة الصناعية وذلك بتشجيع المقاولين لاستخدام نشاط المناولة. زاد التصنيع في السبعينات وتوجهت المصانع والمؤسسات الكبيرة إلى المناولين من اجل مواجهة الطلب الزائد والبقاء والمنافسة حيث أدركت أن المناولة الصناعية تعتبر الحل الأنسب في هذه المرحلة. في الثمانينات برزت المناولة في اليابان كهيكل هرمي متعدد الطبقات حيث أصبحت العلاقة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة علاقة تعاونية ومستمرة ولكن لا يوجد اتصال مباشر بين هرم السلطة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في المراحل الدنيا. في التسعينات مع زيادة العولمة عرفت المناولة في اليابان ركودا حيث قامت الكثير من المؤسسات المصدرة بتحويل قواعدها إلى البلدان الآسيوية مما أدى إلى تقليص قطاع الصناعات التحويلية وانخفض عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة إلا أن اليابان واجهت هذه التحديات والمشاكل وذلك بإعادة هيكلة هذا القطاع وتبني استراتيجيات وسياسات جعلته أساسيا لبناء نهضتها الصناعية.

من بين أهم الإجراءات المتبعة لتنمية روح المناولة في اليابان نجد:

- إنشاء قسم للمناولة ضمن هيكل وكالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقيم بالمهام التالية:
- متابعة تنفيذ قانون 1956 الخاص بضمان تسديد مستحقات المناولين.
- متابعة تنفيذ قانون 1966 الهادف إلى توحيد معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تكوين جمعية تنمية المناولة إلى جانب قسم المناولة تضم الجمعية في صفوفها أكثر من 100 ألف منتسب وتقوم الجمعية بواسطة مكاتبها المحلية بأدوار كثيرة مكاملة تتمحور حول:
- فك النزاع بين المناولين فيما بينهم والمناولين والأميرين.
- دعم وتشجيع الترابط بين المناولين والمؤسسات الآمرة .
- إنشاء مراكز للمناولة و الشراكة.

- مساعدة المؤسسات المناولة في الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تقدمها الأجهزة المختصة.
- نجحت اليابان في تكوين روابط مترابطة بين المنفذين والأمريين وخلق مناخ تحفيزي إلا أن تنظيم النسل سنة 1980 أدى إلى نقص اليد العاملة وواجهت اليابان هذا المشكل بـ:
- إنشاء فروع ومراكز في الأماكن ذات الكثافة الصناعية الكبيرة مثل شركة تويوتا التي أنشأت فروعاً لها في منطقة كيوشو حيث تم اختبار طرق وأساليب عمل وإنتاج جديدة من أجل إيجاد ظروف أكثر ملاءمة للعمل.
- نقص اليد العاملة أدّى إلى هجرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليابانية التي تعتبر مصدر الطاقة للاقتصاد الياباني وإقامتها في الدول الآسيوية بسبب انخفاض تكلفة اليد العاملة .
- أما المؤسسات التي انحصرت نشاطها داخل اليابان واجهت ضغوطاً كبيرة أجبرتها على إعادة هيكليتها وتوجيه جزء من نشاطها إلى الصناعات المتجددة وإدخال تكنولوجيا متطورة قادرة على خلق قيمة مضافة كبيرة واقتحام مجالات جديدة مثل: تركيب مكونات حواسيب الجيل الجديد وتطوير صناعة السيارات التي انتعشت بعد اقتحام كبار مصنعي السيارات أسواقاً جديدة من السيارات بأسعار منخفضة خلال فترات قياسية.
- ✓ التجربة الكورية الجنوبية في المناولة (بوقرة و خرخاش، 2007، بدون صفحة):

انتهجت عدة دول آسيوية من بينها كوريا الجنوبية أسلوب الشركات المتعددة الجنسيات حيث أسندت فروعاً لها في عدة دول خاصة تلك التي تتركز فيها اليد العاملة الرخيصة وغير المؤهلة، حيث تقوم المؤسسات بتقاسم العمليات الإنتاجية مع الدول المستضيفة وفقاً لأسلوب محدد يتناول جزءاً من تكنولوجيا الإنتاج من أجل إنتاج منتجات في حين تتوفر الدول على المواد الأولية لإنتاج المنتجات النهائية مما يمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة الدولية. ومنه يمكن القول أن تصدير المؤسسات الكورية الجنوبية التكنولوجيا ما هو سوى لفتح أسواق جديدة خاصة في الدول النامية بهدف تحقيق إستراتيجية تجارية مثل: شركة سامسونج في مجال الإلكترونيات التي تعتبر أهم شركة كورية التي تعتمد على المناولة الصناعية لتصنع أجزائها في عدة مؤسسات أجنبية منها شركة أنابيب التلفزة لشركة نيبون اليابانية، وزجاج الأنابيب التلفزة لشركة كورنينج الأمريكية وغيرها.

وتناول شركة سامسونج مع أكثر من 500 شركة صغيرة ومتوسطة محلية وأجنبية حيث توفر أجزاء عالية من التخصص مما يؤدي إلى البحث عن التخصص والدقة لأنها لا تتوفر الشركة عليها مما تضطر إلى البحث عنها.

✓ التجربة الهندية (علاء الدين و الحياط، 2010، ص: 9-10)

تلقب الهند بعملاق خدمات المناولة والتعهد وأصبحت المناولة الصناعية في الهند، صناعة قائمة بذاتها حيث تدار أرباح هائلة وتساهم في توسيع قاعدة الخبرة التكنولوجية وتقود الهند سوق المناولة العابرة للحدود في مجال مناولة خدمات تكنولوجيا المعلومات وخدمات إدارة نظم الأعمال .

تقدر حصة الهند من إجمالي السوق العالمي ب 60 % حيث قفز رقم أعمالها في مجال التعهد خدمات إدارة نظم الأعمال العابرة للحدود إلى أكثر من 6 مليار دولار عام 2009 وإجمالي الأرباح ب 22 مليار دولار.

تعاين الهند من عدة صعوبات ومشاكل منها:

- توفر اليد العاملة والمهارة.
- نقص التكوين والتدريب حيث أن الجامعات الهندية تخرج سنويا أكبر 400 ألف طالب في مجال الهندسة والإعلامالاتي، إلا أنهم لا يملكون الخبرة الميدانية مثل: إدارة المشروعات الصغيرة والقدرة على العمل باستقلالية.
- تضخيم الأجور عمال تكنولوجيا المعلومات الذي يصل في بعض الأحيان إلى ما بين 10% إلى 15% في السنة.

من بين أهم الإجراءات التي اتخذتها الهند في تطوير المناولة والتعهد نجد:

- توفر الشركات الهندية خدمات المناولة لتجاوز العمل التطبيقي البسيط لتكنولوجيا المعلومات.
- توفر عمليات صفقات تعهيد وخدمات إدارة الأعمال والتسيير .
- توسع انتشارها في العالم حيث تقوم شركة Infosys انفوسيس وبيرو wipro في اوروبا الشرقية والصين بشراء شركات أمريكية وأوروبية لتعزيز وجودها في أسواق أخرى.

الفرع الثاني: التجربة الأمريكية:

تعتمد المناولة في الولايات المتحدة الأمريكية على أسلوب التفريغ أو التنازل عن جميع الأنشطة الفرعية للمؤسسات المتخصصة وتحتفظ بالوظائف الأساسية حيث تقوم بالبحث عن تكاليف الإنتاج المنخفضة وتحسين المردودية وتعزيز القدرات التنافسية، وعرف أسلوب المناولة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا خاصة في قطاع السيارات انتشارا واسعا حيث ركزت شركة ford motor استثماراتها على مرحلتي التجميع والتسويق وتمنح للشركات المناولة معها جوائز موتور وتقدم امتيازات عالية على أساس معيار الجودة والتكلفة واحترام آجال التسليم، كما تتعاقد بعض المؤسسات الأمرة مع المؤسسات المناولة الأخرى المتخصصة في القيام بكل العملية الإنتاجية بينما تحتفظ بمرحلة التسويق فقط كشركة mike بالإضافة إلى شركة نورتل الكندية التي تنازلت في سنة 2007 عن

سبعة مصانع تابعة لها التي تنشط في مجال المناولة الصناعية لصالح شركة selectron. (بن الدين، مرجع سابق، ص 239-240)

وعرفت المناولة الصناعية تطورا في مختلف القطاعات الأدوية والمواد الفلاحية والمنتجات الالكترونية والتجهيزات الطبية وغيرها، ولها عدة تأثيرات خارجية خاصة وان جل المؤسسات الأمرة لها طابع الشركات المتعددة الجنسيات التي تقوم على مبدأ التنافس مما يحفز المؤسسات على الابتكار والإبداع من خلال الجودة في الإنتاج والاعتماد على المواد المتاحة والتغلغل في الأسواق، وتفويض المهام الثانوية للمناول الذي يبذل قصارى جهده للحفاظ على مكانته وعلاقته مع المؤسسات الأمرة ومسايرة التحولات بتكثيف عمليات البحث والتطوير والتجديد لتحسين النوعية (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة).

الفرع الثالث: المناولة في الدول الأوروبية:

في تقرير مجلة Global industrie الصادر في سنة 2019 والذي نشرت فيه دراسة بعنوان المناولة الصناعية في اوروبا وفرنسا والتي عرضت فيه وتحليلات الأرقام التالية (سخاف ياسين، مرجع سابق، ص 144):
الجدول التالية تمثل عروض المناولة في دول اوروبا لسنة 2017 (مليار اورو)

الجدول رقم (6) : عروض المناولة في دول اوروبا لسنة 2017

الدول	رقم الأعمال المحقق	عدد العمال	ع م المناولة
ألمانيا	142.09	862164	45341
فرنسا	73.67	507224	31054
إيطاليا	45.44	406904	43623
بريطانيا	42.76	372192	31317
إسبانيا	36.69	513471	46702
النمسا	16.01	110755	5077
هولندا	15.58	104018	6015
بلجيا	12.04	76369	4558
السويد	11.44	66515	10442
فنلندا	7.96	43071	4735
البرتغال	7.94	117159	10899
الدنمارك	7.16	58482	2810
أيرلندا	6.54	59286	6877
اليونان	4.78	71045	9851
لكسمبورغ	0.98	6633	346
مجموع	431.08	3375288	259647

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سخاف ياسين

نلاحظ من خلال الجدول أن ألمانيا تحتل المرتبة الأولى برقم أعمال يقدر بـ : 142.09 مليار اورو وعمالة تقدر بـ: 862164 عامل بنسيج مؤسسي يقدر بـ 45341 مؤسسة مناولة، تليها فرنسا وإيطاليا وتحتل لكسمبورغ المرتبة الأخيرة برقم أعمال يقدر بـ: 0.98 وعمالة تقدر بـ 6633 وعدد مؤسسات التي تعمل في قطاع المناولة 346، كما قدر اجمالي رقم الأعمال المحقق من المناولة الصناعية بـ: 431.08 وعدد العمال يقدر بـ 3375288 أما إجمالي عدد المؤسسات المناولة قدر بـ: 259647.

- المناولة الصناعية في فرنسا: والجدول يمثل معدل تطور رقم الأعمال مقارنة بمعدل تطوير الإنتاج بالمناولة الصناعية للمؤسسات في فرنسا للسنوات 2013-2017

الجدول رقم (9): معدل تطور رقم الأعمال مقارنة بمعدل تطوير الإنتاج بالمناولة

المؤسسات ذات 20 عامل فأكثر	2013	2014	2015	2016	2017
نمو الإنتاج "	4.06-	0.78+	3.81+	2.39+	3.55+
نمو رقم الأعمال "	5.98-	0.03-	3.01+	2.31+	4.73+

المصدر: سخاف ياسين، ص: 146

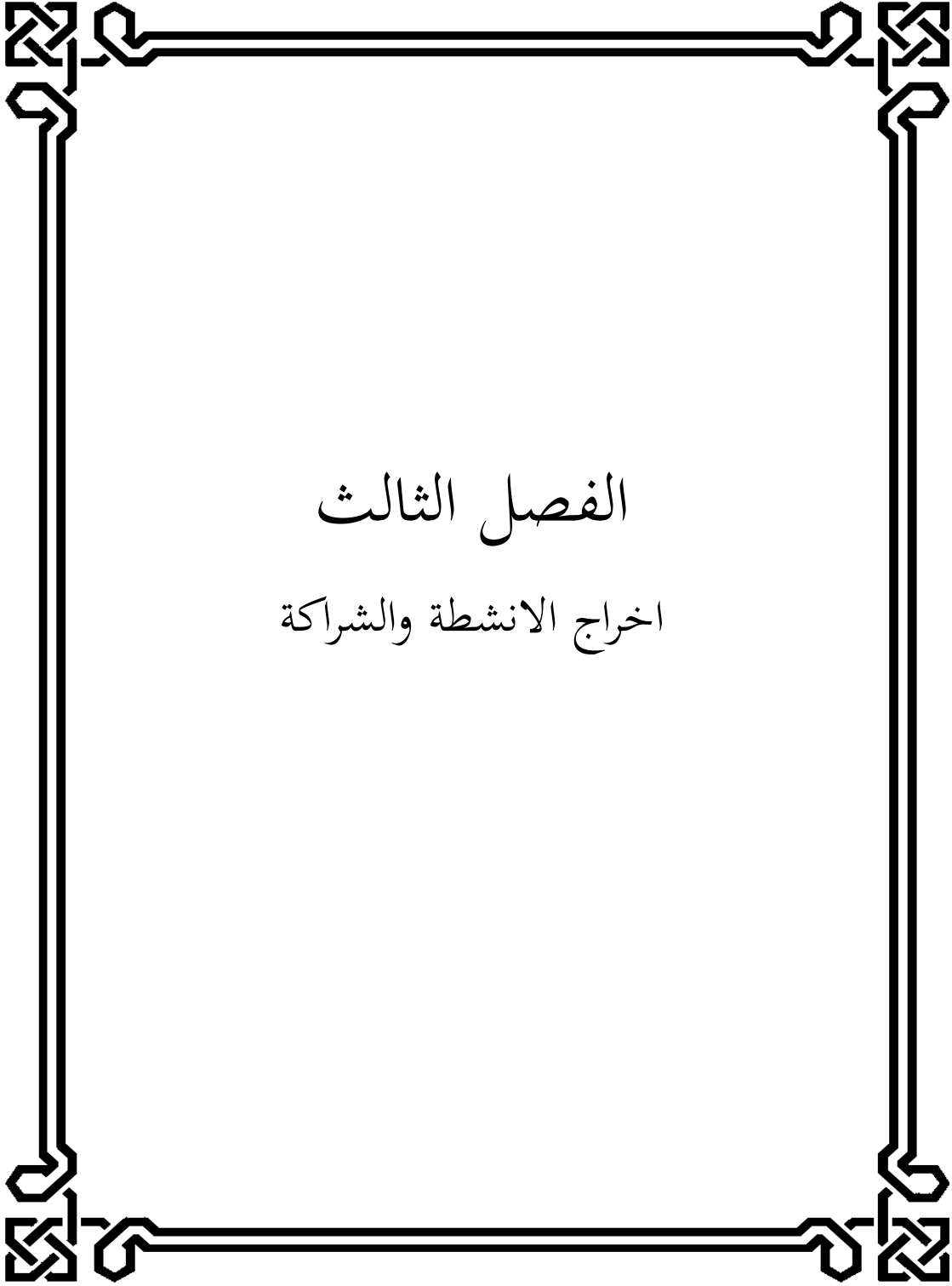
نلاحظ تناسب طردي بين نمو الإنتاج ونمو رقم الأعمال باستثناء سنة 2013 وهذا راجع إلى نمو الاقتصاد العالمي في هذه الفترة التي شهدت انخفاض أسعار النفط مما يدل على أهمية المناولة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت ذروتها في 2017 وقدرت بـ: 3.55 و 4.73 بالنسبة للإنتاج ورقم الأعمال على الترتيب.

تطور رقم الأعمال الإجمالي المحقق من طريق المناولة الصناعية إضافة إلى زيادة عدد العمال وعدد المؤسسات المصغرة (الأقل من 20 عامل) قدر رقم الأعمال المقدر بـ: 73673.01 مليار أورو أما مناصب الشغل قدرت بـ 507224 منصب في سنة 2017 إضافة إلى عدد المؤسسات المناولة والذي قدر بـ 31054 مؤسسة منها 25236 أقل من 20 أي بنسبة 82% (سخاف ، مرجع سابق، ص 147)، كما أن فعالية المناولة الصناعية في جذب أو استحداث المؤسسات أقل من 20 عاملا لقطاع الصناعة وهو ما يؤكد على أهمية المناولة الصناعية ومدى مساهمتها في زيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخصصها.

خلاصة الفصل

اثبت الواقع الاقتصادي ان الاقتصاديات المنبئية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر صلابة وتحملاً للآزمات الاقتصادية من النماذج الأخرى وقد بينت الدراسات أن صغر حجم هذه المؤسسات يعطي مرونة أكثر وقابلية للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة ما يعطي أفضلية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة.

وقد وجدت المؤسسات الكبرى ضالتها في هذه المؤسسات الصغيرة من خلال عقود المناولة الصناعية إذ أصبحت تراهن على المؤسسات الصغيرة التي تحمل أفكاراً إبداعية أو أساليب إنتاج مبتكرة وخبرات مكتسبة من أجل زيادة القدرة التنافسية ومواجهة حدة المنافسة، وتظهر الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصغيرة للمؤسسات الصناعية الكبرى عن طريق المناولة الصناعية كمزايا تنافسية وهو الدور الذي يتجلى من خلال سرعة تطوير منتج معين أو أساليب أو تحسين جودة المنتجات وغيرها، وفي المقابل يظهر الدعم الذي توفره المؤسسات الكبرى لهذه المؤسسات عن طريق عقود المناولة الصناعية حيث تعتمد على إنجاز وتطوير منتجاتها أو حتى تخفيض تكاليف إنتاجها بمقابل مادي، فهي بذلك بمثابة الحاضنة أو الداعمة لها، وقد بينت مدى أهمية المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال حجم رقم الأعمال المحقق بواسطة المناولة وحجم العمالة والمؤسسات المناولة.



الفصل الثالث

اخراج الانشطة والشراكة

مقدمة:

ظهرت المناولة الصناعية وارتبطت بنشاط صناعة السيارات في الجزائر حيث ظهرت الحاجة إلى التعاون والتكامل بين المؤسسات الكبيرة (الأمرة) التي تقوم بالتنازل عن جزء من نشاطاتها لمؤسسات منفذة إما بعقود مناولة أو بعقود شراكة.

ازدهرت عقود المناولة وانتشرت بين المؤسسات وتطورت إلى عقود شراكة بين المنفذين والأمرين حيث أصبحت علاقات المناولة الصناعية سائدة في جميع مرافق القطاع الصناعي مما ظهرت الحاجة الملحة لإيجاد علاقات أكثر توازنا وتوافقا بين الشركاء الصناعيين لمواجهة طلبيات السوق ومن هذا المنهج جاءت فكرة الشراكة الصناعية التي اعتمدت من قبل العديد من المؤسسات الكبيرة كوسيلة للنمو والتوسيع وإستراتيجية تحقيق الريادة للبقاء والسيطرة هذا ما دفعها إلى البحث عن شركاء يتمتعون بالخبرة ويملكون تكنولوجيا عالية وموارد متخصصة لازمة لتغذية نموها وتطورها فوجدت سبيلها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل على وضع خيارات إستراتيجية معينة وذلك من اجل بلوغ أهداف معينة منها الاستمرارية والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة والتغلب على تحديات المنافسة (عراي و اوشاش، 2017، ص:89).

ظهرت العديد من أنواع الشراكة وتباينت واختلفت باختلاف المعايير المعتمدة من طرف المختصين والباحثين، نتطرق خلال هذا الفصل في المبحث الأول الى اخراج الانشطة والامداد في المؤسسة وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى عقود المناولة وماهي المعايير المعتمدة في اختيار المناول المناسب من قبل المؤسسة أما المبحث الثالث سنتطرق الى التحول من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية.

المبحث الاول: اخراج الأنشطة والامداد

ظهرت فكرة اخرجة الأنشطة سنة 1776 في كتاب " ثروة الأمم " لأدم سميث حيث قال ان المؤسسات في الدول الغنية والمتقدمة إذا أرادت أن تكون أكثر إنتاجية وجب عليها تخفيض التكلفة واستخدام اليد العاملة (جمانة، 2014، ص: 16) الرخيصة في الدول الفقيرة

مصطلح الاخرجة هو احد ترجمات كلمة الفرنسية externalisation، إذ لا يوجد اتفاق على ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة العربية فالأخرجة تعني التعهيد، الإسناد إلى الغير، الإسناد الخارجي، الاستعانة بمصادر خارجية كلها مترادفات استخدمها الباحثون كمرادف لكلمة externalisation (ابتسام، 2018، ص: 1) الاخرجة هي ترجمة للمصطلح الانجلوسكسوني كلمة externalization وهو المصطلح الأصلي لهذه الظاهرة التي برزت لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية خلف هذه الكلمة تختفي تركيبة من الكلمات الانجليزية Outsourcing outside –resource –using، اي استخدام الموارد الخارجية ، ومع ذلك هناك من بين بان مصطلح Outsourcing يستخدم فقط عند اخرجة نظام المعلومات في حين بفرنسا يستخدم مصطلح infogérance للتعبير عن مفهوم اخرجة نظم المعلومات، هذا المصطلح تشكل انطلاقا من الكلمات التي تعبر عن التزويد المعلومات بالخدمة التي من خلالها يتولى المزود المختص كل أو جزء من تكنولوجيا المعلومات والإدارة الداخلية للمؤسسة (الزبون) (عمر و لومدين، 2016، ص: 475-476)

في بداية القرن الثامن عشر كانت منظمات الاعمال تقوم بانشطتها داخليا عن طريق التكامل الراسي ومع بداية القرن التاسع عشر وظهور الثورة الصناعية بدأت هذه المنظمات بتعهيد بعض انشطتها الخدمائية ثم تطورت تدريجيا لشمّل العناصر التكنولوجية (عامر اسماعيل، 2012، ص: 8)

الفرع الاول: اخرجة الأنشطة في المؤسسة

مفهوم اخرجة الأنشطة:

انطلاقا من سنة 1994 اعتبر الباحثان Quinn و hilmer الاخرجة على أنها عملية إستراتيجية تتطلب استثمارات أكثر في مجال البحث، وهي الحصول على الأنشطة من مصادرها الخارجية بما فيها تلك التي من المعتاد اعتبارها جزء لا يتجزأ من المؤسسة بشرط إلا تكون جزءا من المهمة الأساسية، وعرفها E.Fimbel على أنها عملية تهدف إلى التعهيد لمزود بالخدمة للمؤسسة، وعرفها J.Barthélémy على أنها تخصص كل أو جزء من نشاط مؤسسة الأمرة في إطار عقد لعدة السنوات يتم خلالها التوافق على مستوى خدمة ومدتها وعلاقتها مع المزود الخارجي من اجل انجاز نشاط كان حتى اللحظة ينجز داخل المؤسسة.

(عمر و لومدين، 2016، ص: 475-476)

I.Renard: هي العملية التي من خلالها تعهد مؤسسة ما إلى مزود خارجي لفترة طويلة بما يكفي تسيير نشاط أو عدة أنشطة والتي تعد ضرورية (الأنشطة) لسير عملها، هذه الأنشطة يتم وصفها حسب النتائج المرجوة. تعرف إستراتيجية إخراج الأنشطة على أنها عملية تقوم بها المؤسسة ما من أجل إنجاز نشاط معين لصالحها بشروط معينة ولفترة طويلة وقد يصاحب هذا النقل مجموعة من الموارد المادية والبشرية من المؤسسة إلى (baromètre outsourcing, 2003; p: 10) المورد.

كما تعرف على أنها " الاستعمال الاستراتيجي للموارد الخارجية لتحسين العمليات والنشاطات الداخلية حيث يعتبر إخراج النشاطات كإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتعاقد لمدة طويلة الأجل مع مؤسسة أخرى تتمتع بإمكانيات المناسبة (benoit & al, 2001,p:12)

كما تعرف كذلك على أنها توكيل حقيقي لنشاط ما بعقد بصفة مستمرة طويلة الأجل بهدف خلق القيمة المضافة من خلال عقود شراكة (مورد/زبون). (nicolas & al)

تعرف عملية إخراج الأنشطة كذلك على أنها تعاقد العمليات والخدمات التي تكون خارج الأعمال الأساسية للمؤسسة مع مؤسسات أخرى متخصصة ويمكن أن تفعل ذلك بشكل أفضل وأرخص أو كلاهما معا (joha & all, 2017;p:4)

وعرف OCHOLA عملية إخراج الأنشطة على أنها قرار استراتيجي حيث تقوم المؤسسة بإداء عمل لمؤسسة أخرى عادة ما يتم هذا العمل داخليا وفقا لعقد ملزم للطرفين (مهند سامي، 2017، ص: 18).

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن التعهيد (الإخرجة) في الوقت الحالي هو أفضل خيار استراتيجي متاح للمنظمات للتركيز على أنشطتها الرئيسية، وذلك من خلال الاستعانة بمصدر خارجي متخصص وفق عقود واتفاقيات محددة ليكون مسؤولا عن المجالات التي لا ترتبط مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، ويجب تأدية هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية أفضل من المنظمة هذا ما يسمح لها بتقليل التكاليف والرفع من جودة منتجاتها.

الفرع الثاني: أهمية إخراج الأنشطة في المؤسسة

تتمثل أهمية إخراج الأنشطة في المؤسسات الصناعية فيما يلي (مُجد يس، 2015، ص: 7-8):

- تخفيض التكلفة: يعتبر من مزايا قصيرة الاجل فمجرد اتخاذ المؤسسة لقرار اخرجتها النشاط الى المناولة

تحدث فورات في التكاليف المباشرة مثل تكلفة العمل المباشرة واقتناء الاصول الثابتة وتكاليف المواد البشرية لتحقيق اقتصاديات الحجم بسبب تخصص المناول في تلك النشاط.

- تحويل جزء من التكاليف الثابتة لتكاليف متغيرة: الاعتماد على مناول يترتب تحويل بعض التكاليف

الثابتة (التكاليف المرتبطة بداية النشاط داخليا) الى تكاليف متغيرة يمكن التحكم فيها والمتمثلة في المبلغ المدفوع مقابل التعهيد ومن ثم تنخفض التكاليف الثابتة وتزداد التكاليف المتغيرة .وعليه تنخفض المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة عند انخفاض مستويات الطلب لانخفاض درجة الرفع التشغيلي بالمؤسسة مما يجعلها اكثر مرونة في ادارة مواردها ويمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

- تحسين الجودة: عندما تلجأ المؤسسة للمناول فانها تفترض ضمنا ارتفاع مستوى الجودة في الاداء

الانشطة لدى الموارد مقارنة بجودة اداء ذلك النشاط داخليا ويرجع ذلك لان الانشطة التي تعهد للمورد الخارجي تمثل بالنسبة له أنشطة رئيسية ويتوافر لديه ارقى مستوى تكنولوجي افضل خبرات ومهارات بشرية متخصصة في هذا المجال غير متوافرة بالمؤسسة.

- التركيز على الأنشطة الرئيسية: قيام المؤسسة بإخراج بعض من أنشطتها للمناولين في سبيل زيادة

درجة تنافسية في ادائها للمناول يساعد المؤسسة على اعادة تخصيص مواردها على تلك الأنشطة الرئيسية التي تمتلك في ادائها الميزة تنافسية بغرض الحفاظ على تلك الميزة وتطويرها.

- زيادة درجة المرونة: لجأت العديد المؤسسات الى إخراج بعض من أنشطتها للمناولين في سبيل درجة

مرونة المؤسسة لتتكيف مع تغيرات السوق وتقاسم المخاطر الناتجة من عدم التأكد.

- تخفيض زمن اداء العمليات : قد تلجأ المنشأة لتعهيد بعض أنشطتها والتي تمثل مصدرا للاختناق

والتعوق زمن اداء الأنشطة والعمليات كما قد يكون هناك بعض المشكلات بالعمليات الصناعية تستدعي اعادة هندسة بعض أنشطة المنشأة لموردين خارجيين.

العوائد المنتظرة تتمثل فيما يلي (تكفي، 2019، ص: 12):

- العوائد الاقتصادية: تتمثل في تخفيض التكاليف التشغيلية وتحويل قدر من التكاليف الثابتة الى تكاليف

متغيرة التي تمثل الدافع الرئيسي لقرار التعهيد.

- **العوائد الاستراتيجية:** تتمثل في زيادة درجة المرونة التي تتمتع بها المؤسسة وتقليص زمن انجاز العمليات والانشطة في ظل تغير الطلب والتركيز على الانشطة الرئيسية وتخفيض الاستثمارات في الانشطة غير الاساسية.

- **العوائد التكنولوجية:** حيث تتوقع المؤسسة الوصول الى تكنولوجيا متقدمة وخبرات بشرية متخصصة عالية الكفاءة دون تحمل تكاليف اضافية من خلال التعاقد مع مورد خارجي. وربما كانت تلك الفوائد المنتظرة هي السبب الرئيسي في انتشار ظاهرة التعهيد محليا وعالميا. بالرغم من المخاطر المحيطة بتلك الظاهرة.

المطلب الثاني: الامداد وادارة سلسلة الامداد

ادت تغيرات بيئة واشتداد المنافسة بين المؤسسات الى ظهور العديد من الموردين والمناولين والعملاء مما اعطى اهمية استراتيجية لسلسلة الامداد وادارة سلسلة الامداد حيث انتقلت المنافسة من مؤسسة ضد مؤسسة الى سلسلة الامداد ضد سلسلة الامداد وانتقال جزء من البيانات والمعلومات الذي كان يعتبر من خصوصيات المؤسسة الى التبادل الالكتروني مع العملاء والموردين لان بقاء اية مؤسسة اليوم يعتمد على قدرتها على تعاون في سلسلة الامداد وبالتالي نجاح اي مؤسسة يكون عن طريق التحكم في الادارة الداخلية.

الفرع الاول: الإمداد في المؤسسة

بالرغم من حداثة الامداد الا انه تطور وتحويل من التوزيع المادي الى ادارة المواد ثم تحول الى لوجستيك متكامل يضم كل من ادارة الموارد والتوزيع المادي ليتطور فيما بعد الى ادارة سلسلة الامداد.

رغم اهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة الا انه ظهر حتى الخمسينات لم ينظر الى ادارة اللوجستيك كوظيفية متكاملة وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيمايلي: (بن قيراط، 2009-2010، ص: 2)

المرحلة الاولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 :

كانت انشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في ادارة التوزيع المادي وادارة المواد حيث كان اول مفهوم ظهر كاحد مكونات الامداد والتوزيع وعلى قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين انشطة النقل والتخزين وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.

وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها (مُحمد حسان، 2015، ص: 11)

- الطلب أكثر من العرض.
 - ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين وكان مصدر القلق الرئيسي هو الانتاج.
 - المنتج ليس من اهتماماته، تقليل اوقات التسليم، تحسين الجودة او السبق الى ايجاد احتياجات جديدة.
 - تخفيض تكلفة الخدمة بهدف زيادة الربح بغض النظر عن تأثير القرار على جميع الأنشطة.
- لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990:

الهدف في هذه المرحلة هو تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة ادارة المواد التي تساعد على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق اهداف المؤسسة وتجميع الافراد والأنشطة الخاصة بالامداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد من اجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة (نحال فريد، 2004-2005، ص: 27)

كما شهدت هذه المرحلة زيادة تكلفة الامداد التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، وذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والتخطيط طويل المدى مما ادى الى خفض التكلفة اللوجستية (مُحمد حسان، مرجع سابق، ص: 12)

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك

تميزت هذه الفترة بكثرة العرض وقلة الطلب على الانتاج هذا ما ادى الى زيادة المنافسة كما ادي الغموض في سلوك المستهلك وصعوبة التنبؤ بطلبه وهو سمة مهمة من سمات السوق جعل من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً ، من اجل بقاء المؤسسة في السوق وجب اتباع مايلي:

- البحث عن أسواق جديدة: وذلك بإنشاء تحالفات بين الشركات لاستخدام شبكات توزيع المنافسة

مثل: " chrysler " و " benz "

- تحسين جودة المنتج: وذلك بتحسين جودة مواد الخام والسلع الوسيطة (الامدادات) فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن ان يساعد في تحقيق هذا الهدف.

- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يقلل من التكاليف فالمؤسسات تبحث عن البلدان

التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة.

- زيادة سرعة الاستجابة الى السوق: تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الامداد يؤدي الى سرعة الاستجابة حيث اذا كان جزء من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي الى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد. للبقاء في السوق يتطلب ان تكون جميع اجزاء السلسلة اللوجستية يربطها التعاون القوي جدا و التكامل بين العمليات اللوجستية في المؤسسة والتعاون اللوجستي بين المؤسسات من نفس سلسلة الامداد

مفهوم الامداد:

يعتبر الامداد فن من فنون ادارة الاعمال تتاثر بالبيئة والتنمية الصناعية، له عدة تعريفات منها مايلي:

يعرف الامداد (1948) على انه حركة ومناولة البضائع من نقطة الانتاج عرفت الرابطة الامريكية للتسويق الى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال (التوزيع المادي) (بن قيراط، مرجع سابق، ص: 7).

يعرف مجلس ادارة الاعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الامريكية الامداد (1962) : هو تلك العملية الخاصة بتخطيط تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الانتاج الى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات ارضاء العملاء، كما يعرف على انه تقنية مراقبة وادارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين الى نقطة الاستهلاك (ثابت، 2002-2003، ص: 20).

يعرف المجلس الوطني لادارة التوزيع الامداد (1972) على انه التكامل بين الانشطة بهدف التخطيط التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المؤسسة الى نقطة الاستهلاك ويمكن ان تشمل هذه الانشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء التنبؤ بالطلب الاتصالات المتعلقة بالتوزيع مراقبة المخزون مناولة المواد واعداد طلبيات خدمة مابعد البيع، قطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن مشتريات التغليف، معالجة البضائع ، التفاوض وتنظيم والنقل والمخازن.

اما سلسلة الامداد فقد عرفها pimor.y بأنها المراحل المتتالية لانتاج وتوزيع المنتج من الموردين الى المنتجين الى الزبائن (05 : p ; 2005 ; pimor.y) كما عرفها الكنعاني على انها تشمل التكامل في العمليات الادارية وحتى المستخدمين النهائيين سواء كانت منتجات او خدمات بالاضافة الى معلومات التي تشكل القيمة المضافة للزبائن (سليمان بن عبد الله الحضيف، 2012، ص: 69).

الفرع الثاني: أنشطة سلسلة الامداد في المؤسسة

تتطلب الادارة الفعالة لسلسلة الامداد الانتقال من مرحلة ادارة أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض الى ادارة عدة أنشطة تتمثل في:

- ادارة العلاقات مع العملاء: يتم تحديد العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلبهم.
- ادارة الخدمة المقدمة للعملاء: تتطلب توفر المؤسسة على نظام للمعلومات يتميز بالسرعة والدقة في امداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالاسعار وخصائص المنتجات واستقبال أو الأوامر الواردة للمؤسسة.
- ادارة الطلب على منتجات المؤسسة: يشير الى الرقابة على المخزون من خلال الموازنة بين احتياجات العملاء وامكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات.
- تنفيذ أوامر العملاء: يسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون الزيادة في التكاليف.
- إدارة عمليات الإنتاج: يتم نقل الموارد وفقا لاحتياجات العملاء حيث تتطلب عملية الانتاج بالمرونة العالية والاستجابة السريعة لتقلبات السوق
- التوريد: يتم تصنيف الموردين وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة ثم القيام بالتنسيق معهم من اجل تحقيق الاستمرارية في عمليات الإنتاج.
- تنمية وتطوير المنتجات: ضرورة اشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة خاصة في حالة المنتجات التي تتميز بدورة حياة قصيرة.
- ادارة المنتجات التي يتم ارجاعها : لابد من ادارة هذه المنتجات بنفس كفاءة ادارة المبيعات وهذا من اجل تحديد فرص تقليل العيوب وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

الفرع الثالث: ادارة سلسلة الامداد

تعرف ادارة سلسلة الامداد على انها الطريقة التي تسيير بها تدفقات المواد والمعلومات بهدف تحقيق عمليات التوريد والانتاج والتوزيع في ان واحد وتحدد الشرط التي تنجز بها الاعمال بمشاركة العملاء والموردين من اجل تحقيق الاهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة (الخطيب ، مرجع سابق، ص 67).

كما تعرف ايضا على انه: الشبكة التي تسعى لضبط العمليات الاقتصادية للمؤسسة مع احتياجات زبائنها يركز هذا التعريف على خدمة المستهلك الذي يعتبر الهدف الاساسي لادارة سلسلة الامداد التي تنص نظريتها

الاساسية على انه كلما ابتعدنا عن المستهلك الذي يعتبر النهائي كلما زاد التغير في حجم الطلبات (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة).

تعرف ادارة سلسلة الامداد على انها ادارة الانشطة والعلاقات المؤسسة مع جميع الاطراف من اجل تعظيم قيمة العملاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما تعرف على انها ادارة تنسيق المؤسسة مع مجموعة من المؤسسات بطريقة متكاملة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وارضاء العميل وتوسيع الحصة السوقية في ظل انتقال المنافسة مابين المؤسسات الى مابين سلاسل القيمة (مومني، تريش ، 2020، ص: 625)

- ممارسة ادارة سلسلة الامداد :

تتطلب فعالية ممارسة سلسلة الامداد الانتقال من ادارة سلسلة الانشطة المنعزلة كالتوزيع والتوريد الى التنسيق و التكامل بين الانشطة وتتكون من الانشطة التالية(مومني. تريش، مرجع سابق، ص: 625)

- **ادارة العلاقة مع الموردين:** في هذه الخطوة يتم تحديد الموردين والمناولين الذين تتعامل معهم المؤسسة ودراسة وتحليل مكائنتهم وتصنيفهم وفقا لاهميتهم بالنسبة للمؤسسة لان الشراكة الاستراتيجية معهم طويلة الامد كما تقوم المؤسسة بالتنسيق معهم بما يحقق الاهداف المشتركة وتنمية العلاقة والحفاظ عليها و مواجهة الظروف غير المتوقعة مثل النقص المفاجئ في التوريد زيادة مفاجئة في الانتاج (فريد مصطفى، 2008، ص: 69)

- **ادارة العلاقة مع العملاء:** يهدف التكامل مع العملاء والمناولين الى تحقيق الرضا والحد من خطر الفشل وتهتم ادرة سلسلة الامداد بالتخطيط والتفيذ وتقييم العلاقة بين المؤسسة والعميل وتتطلب توفر المؤسسة على نظام المعلومات حديث وسريع يسهل مشاركة المعرفة والمعلومة مع العملاء حول سعر المنتج وخصائصه مما ينعكس على جودة المنتج، اضافة الى فهم سلوك العميل وجذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه ويسمح كذلك بتطوير العلاقة بينهما وخلق القيمة وتحسين استعمال البيانات والمعلومات واستراتيجيات التسويق (زاهر، 2011، ص: 89).

- **ممارسات الامداد الداخلي:** يعبر على مجموعة من الانشطة التي تعمل على توفير المواد الاولية والاجزاء لمراكز التشغيل والتجميع في الوقت المحدد والكمية المطلوبة وباقل الاسعار اضافة الى مراقبة حركة المنتجات عند التخزين (فريد ، 1997، ص: 38)، ويعتبر حلقة وصل بين الامداد الفوقي والامداد التحتي الذي يتميز بالسطيرة ومراقبة حركة تدفق المنتجات نصف المصنعة بين مراحل الانتاج ودائرة التموين (خطيب، 2017، ص: 127).

- **مشاركة المعلومات:** تدفق المعلومات بينهما يؤدي الى تحويلها من استراتيجية الى تكتيكية حيث تقوم على تبادل المعلومات بالتوقيت المناسب ودقة وكفاية ومصادقية المتبادلة مع ضرورة وجود الشفافية لضمان الرقابة

الحقيقية من طرف المؤسسة وتفادي ردود الافعال السلبية والاندماج في القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج باتجاه مورديها وعملائها ووجود تنظيم قائم على الثقة المتبادلة بهدف ارضاء المستهلك النهائي. (مومني، تريش، مرجع سابق، ص: 625-626)

المطلب الثالث: اشكال ودوافع اخراج الانشطة واثارها

الفرع الأول: أشكال إخراج الأنشطة

تختلف اشكال الاخراج من حيث الاهداف والمخاطر التي تؤثر على النتائج، هناك استراتيجيتين (عمار و عبد الرؤوف، ص: 372) لاجراج الانشطة في المؤسسة يتمثل كلا منهما فيمايلي:

✓ **اخراج الانشطة الاستراتيجية:** يتمثل اخراج الانشطة الاستراتيجية فيمايلي:

- **الاجراج الاستراتيجي مع انتقال الموارد:** هو اخراج نشاط قريب من الاساسي ذو حساسية كبيرة كان ينجز بالوسائل الخاصة للمؤسسة الى المناول حيث يؤدي الى تقوية المزايا التنافسية، ولكن في حالة فشل العملية قد يؤدي الى شلل المؤسسة.

- **الاجراج الاستراتيجي نادر الممارسة:** الذي يتمثل في اخراج نشاط ذي حساسية ولكن في نفس الوقت لم تنجزه المؤسسة من قبل.

✓ **اخراج الانشطة غير الاستراتيجية:** تتمثل في:

- **الاجراج التقليدي:** يسمح للمناول بانجاز انشطة ضعيفة وغير اساسية ولم تنجزها المؤسسة من قبل.

- **الاجراج التقليدي مع انتقال الموارد:** ويتمثل في اخراج النشاط غير اساسي او ذا حساسية ضعيفة كان ينجز من قبل المؤسسة بوسائلها الى المناول غالبا ما يترافق هذا الاجراج مع انتقال الموارد البشرية والمادية. يعمل الاجراج غير الاستراتيجي على التطوير الجودة والتكلفة والمدة وعادة ما يتم التركيز على تخفيض التكلفة.

الفرع الثاني: دوافع اتخاذ قرار اخرجة النشاط:

هناك عدة دوافع ادت بالمؤسسة إلى إخراج نشاطاتها تتمثل فيما يلي (عبيد الله، 2015، ص: 20-18)

- **تخفيض التكاليف:** يتم إخراج الأنشطة في المؤسسة بدافع تخفيض التكاليف حيث تكاليف المورد اقل

من تكاليف المؤسسة المخرجة للنشاط إضافة إلى تكلفة اليد العاملة، طرق التنظيم والتسيير، التكنولوجيا المستعملة، الخبرة والكفاءة.

- **المردودية الإستراتيجية:** تقوم المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها حسب وضعيتها لان المؤسسة المندمجة تجد صعوبة في التخلي عن قطاع سوقي معين أو تغيير نشاطها أو توقيف إنتاج معين بينما تقل هذه الصعوبة عند المؤسسات التي تلجأ إلى إخراج النشاطات وذلك باللجوء إلى فسخ علاقة الشراكة عند الضرورة.
- **زيادة المرونة:** تخفض عمليات اخراج الانشطة حجم المسؤوليات الواجب تحملها مثل تسيير اصناف مختلفة من العمال وتركز على الامور والقضايا التي يتم تنفيذها داخل المؤسسة والهدف منها هو زيادة المرونة.
- **ارتفاع الاستثمارات:** تلجأ المؤسسة الى المناولة بغض النظر عن التكاليف بهدف الاستفادة من القدرات المالية التي يوفرها المناول خاصة الاستثمارات ذات المردودية الكبيرة وتناسب تخصص المؤسسة.
- **التقليد:** في حالة اذا كانت عملية اخراج الانشطة ناحجة هذا يؤدي بالمؤسسات الاخرى الى التقليد باعتبار ان استراتيجية الاخرجة اصبحت موضة والخطوة التي تحقق التميز (عامر اسماعيل، 2012، ص: 12).
- **الحاجة الى النقل الضمني للمعارف:** تعتمد بعض النشاطات على المعارف العلمية الضمنية مثل استغلال التكنولوجيا المعقدة والحديثة هذا النوع من المعارف يصطدم بالكثير من الحواجز مثل الاختيار الخطأ او مشكل عدم سرية المعرفة والتكنولوجيا الذي يؤدي الى خطر التقليد، وبالتالي الاختيار الأنسب هو تنفيذ العمل داخل المؤسسة خاصة إذا كانت هي صاحبة التكنولوجيا لكن إذا لم تتمكن المؤسسة من تنفيذ العمل فان اللجوء الى علاقة الاخراج يكون افضل من علاقات السوق لان المتابعة التقنية المستمرة تكون ضرورية وبالتالي نقل المعارف العلمية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ نشاط معين تزيد من احتمال اللجوء لعقود خارج الانشطة مقارنة باللجوء الى علاقات السوق.
- **الدوافع الاجتماعية:** ان الاستثمار في الجانب البشري مهم لتحقيق المؤسسة تطورات ملموسة وهذا ما يبرز البحث عن الإبداع، امتلاك الكفاءات المثالية لتحقيق الاداء المنشود، البحث عن الخبرة والذكاء الاقتصادي.
- **توزيع المخاطر:** غالبا ما ينظر اخراج النشاطات على انه الوسيلة الافضل للحد من المخاطر التي يمكن ان تواجهها المؤسسة في بيئة الاعمال وذلك من خلال تقاسمها لهذه المخاطر مع الموردين فالاستثمار يجعل من الشركات في حالة مواجهة مستمرة مع الاخطار الكبيرة مثل اخطار السوق المنافسين والقوانين والتشريعات الحكومية، المالية، التكنولوجية وغيرها وكلها اخطار يكون التعامل معها صعبا لا سيما اذا ما كانت استثمارات المؤسسة كبيرة وبعد الاخراج حلا امثالا للحد من هذه المخاطر وذلك من خلال توزيعها بين عدد من الموردين (عامر و حديد، مرجع سابق، ص: 12)

اضافة الى هذا هناك دوافع اخرى متعلقة بالنشاط تنقسم الى قسمين (عبيد الله. مخطاري، 2015. ص: 221

- **الطابع المتباين للنشاط:** افتقار المؤسسة من الكفاءات الداخلية يؤدي بها الى اخراج لانها قد تصادفها العديد من المشاكل مما يؤثر على الاداء .

- **الطابع التكاملي للنشاط:** في حالة عدم وجود تنسيق بين نشاط معين وانشطة المؤسسة التي تعتمد على طرق تصنيع معقدة مثل: صناعة وتطوير المنتجات التكنولوجية يصبح السوق غير فعال وبالتالي تقوم المؤسسة باخراج النشاط.

يستهدف اخراج الانشطة جوانب استراتيجية مثل زيادة درجة المرونة تدعيم مستوى الجودة والابتكارية المساهمة في انجاز الطلبات في اسرع وقت ممكن والالتزام بالتسليم في الوقت المحدد وارتفاع مستوى الاداء في تلك الجوانب لا ينعكس مباشرة في المقاييس المالية التي تقيس النتائج في الاجل القصير مثل: معدل العائد على المبيعات معدل العائد على الاستثمار، نسبة مجمل الربح. (محمد يس. مرجع سابق. ص: 28)

الفرع الثالث: الآثار المترتبة عن إخراج الأنشطة

تلجأ المؤسسة الى المناول لانجاز نشاطاتها اذا لم تستطيع ادائها داخليا وتركيز المؤسسة على الميزة التنافسية التي تنعكس في تحسين مؤشرات الاداء المالي في الاجال الطويلة (عبد اللطيف. 2015. ص: 28)

- **آثار مرتبطة بتخفيض التكاليف:** تحقيق وفرة في التكاليف يمثل اهم دوافع اتخاذ القرار الاخراج ويتحقق ذلك من خلال:

- تقديم المناول للنشاط بتكلفة اقل من تكلفة ادائه داخليا بسبب تخصص المورد في تلك النوعية من الانشطة وتقديمها لعدد كبير من العملاء مما يسمح لها بالتمتع باقتصاديات الحجم.
- اعادة توجيه الموارد المخصصة للأنشطة التي تم اخرجتها والتي يتم أداؤها داخليا وتمتع المؤسسة في أداؤها بتكلفة اقل.

- تخفيض التكلفة الناتج عن تجنب الاستثمار في تلك النوعية من الاصول لاداء تلك الانشطة.
- تجنب تحمل تكاليف العمالة والخبرات المتخصصة لاداء تلك الانشطة.
- امكانية الاعتماد على المناول في فتح اسواق جديدة ومن ثم التمتع باقتصاديات الحجم.

- **اثر مرتبطة بزيادة درجة المرونة:** ففي سبيل مواجهة تغير احتياجات المناول سواء من ناحية تقلب مستويات الطلب او تغير خصائص المنتجات قد تعتمد المؤسسة على الاخراج لتدعيم درجة المرونة من خلال:

- الاعتماد على عدد من المناولين لاداء نشاط معين يحسن من جاهزية المؤسسة للاستجابة والتعامل مع ظروف عدم التاكيد في البيئة المحيطة، من حيث الحجم، سرعة الاستجابة.

- مناولة بعض الأنشطة يسمح بتوفير الموارد الداخلية التي كانت مخصصة لها، مما يزيد من درجة مرونة المؤسسة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية من خلال اعادة تخصصها في الأنشطة التي تؤدي داخليا.
- تحويل بعض عناصر التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة بسبب تجنب الاستثمار في بعض الاصول المخصصة لاداء الأنشطة التي يتم اخرجتها.
- الاستفادة من تكنولوجيا التصنيع المتطورة والتي تتميز بسرعة التجاوب مع الظروف عدم التاكيد.
- **اثر مرتبطة بزيادة درجة الجودة:** تعني الجودة من وجهة نظر المستهلك حصوله على المنتج والخدمة التي تلبي احتياجاته، وتركز المؤسسة الامرة على جودة التطابق في الموصفات وجودة الاداء للمنتج ويمكن ان تساهم اتخاذ قراراخراج في تدعيم مستوى الجودة من خلال:
 - امتلاك المناول لكفاءات متخصصة تساعده في تحسين جودة التطابق والاداء.
 - اخراج بعض الأنشطة يتيح تخصيص تلك الموارد على الأنشطة التي تتفوق فيها المؤسسة من حيث مستوى الجودة وتمثل مصدر للميزة التنافسية.
- **اثر مرتبطة بزيادة مستوى الابتكارية:** عندما تركز المؤسسة على توفير مواصفات وخصائص بالمنتجات التي تقدمها لا تتوافر لدى المنافسين، يمكن ان تعتمد على اخراج بعض انشطتها من خلال:
 - امكانية استفادة المؤسسة الامرة من المناول في توفير كفاءات وخبرات متخصصة.
 - اخراج بعض الأنشطة يزيد من تركيز المؤسسة في اداء الأنشطة التي تتميز فيها:
 - قد يسمح اخراج الأنشطة بانتقال التكنولوجيا الجديدة المستخدمة لدى المناول الى داخل المؤسسة الامرة والتي تساهم في تطوير مستوى الابتكارية.
- **اثر مرتبطة بالتوقيت:** تركز المؤسسة على الوقت عند اخراج الأنشطة كمصدر للميزة التنافسية ويمكن ان يساهم القرار في سياسة المؤسسة التي تعتمد عليها من خلال:
 - اخراج بعض الأنشطة لمناولين يملكون تكنولوجيا انتاجية تؤدي الى تخفيض وقت التشغيل.
 - اذا كانت المؤسسة الامرة تتميز بتقليص وقت اداء الأنشطة الاساسية فاجراجها لبعض الأنشطة الاخرى التي لا تخصص فيها يسمح بتركيز مواردها وجهودها لتلك الأنشطة.

المطلب الرابع: مزايا ومخاطر استراتيجية إخراج الأنشطة

الفرع الأول: اخراج الأنشطة كخيار استراتيجي في المؤسسة

تقوم المؤسسة باخراج انشطتها في الحالات التالية (زرقي. حجاج. 2018. ص: 71):

✓ **التعاون بين المؤسسات:** تسعى المؤسسة الى ربط علاقات مع الشركاء بهدف تحقيق مزايا تنافسية ادى الى المنافسة الشديدة وعدم استقرار المحيط الاقتصادي نتج عنه لامركزية الهيكل التنظيمي ومرنته ما ادى الى ظهور مؤسسات جديدة تتعاون فيما بينها اما عموديا او افقيا او قطريا.

- **التعاون الافقي:** هو تعاون المنافسين فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك خاصة المنافسين الذين ينتمون الى اسواق مختلفة، حيث تربط علاقات التعاون الافقي بين المؤسسات المتنافسة مثل تقاسم الموارد في البحوث التطوير الانتاج المشترك (al. 2001. thoben et

الشكل الغالب للتعاون الافقي بين المنافسين الذي عادة ما يخلق مشاكل تنافسية مثل التأثير السلبي على الاسعار والانتاج والابتكار او التنويع وجودة المنتج من جهة اخرى ينتج فوائد اقتصادية كثيرة عندما يصبح وسيلة لتقاسم المخاطر وتحقيق وفورات في التكاليف وتجميع الابتكار.

- **التعاون العمودي (الراسي):** يتميز هذا التعاون بانه خاص بالمؤسسات غير المتنافسة والتي تعمل في نفس القطاع وفي مراحل مختلفة من الانتاج وتعتبر سلسلة التوريد المثال النموذجي للتعاون العمودي، يكون في حالة عقود المناولة المبرمة بين المؤسسات الامرة والمؤسسات الاقل اهمية.

- **التعاون القطري:** هو التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة تعمل في مجالات مختلفة مع احتياجات ومصالح متماثلة في بعض القطاعات.

✓ **التعهد:** تعرف هذه الاستراتيجية كشكل من اشكال التعاون بين المؤسسات للقيام بالمعاملات الاقتصادية الكثيرة ، والتي تشترك فيها عدة وظائف داخلية لتحقيقها ويتمثل التعهد اساسا في: عملية نقل كاملة لعملية انجاز تلك الأنشطة داخلية الى المناولة. (Lacity et hirschheim ;1993)

الفرع الثاني: عوامل نجاح اخرج الأنشطة

تتمثل العوامل التي تؤدي الى اتخاذ قرار إخراج الأنشطة إلى: (يس محمد، مرجع سابق: ص: 8-9)

- وضع أهداف وتوقعات واضحة الأنشطة التي يتم اخرجتها سواء كانت تكتيكية أو إستراتيجية لكل الأقسام في المؤسسة لأنها تمثل معايير تقييم الأداء.

- اختيار المناول الجيد من حيث مستوى الأداء والقدرات التكنولوجية، أسلوب التحسين المستمر، السعر توافق الثقافة، جاذبة المناول للأسواق الجديدة ، الالتزام واحترام آجال التسليم، الجودة.
- توفر المؤسسة على كفاءات وخبرات ومهارات التفاوض لإتمام التعاقد مع المناول.
- وضع خطط واضحة تحدد التوقعات والاحتياجات والمنافع المرتقبة في الأجل القصير والطويل خلال مراحل التعاقد مع المناول.
- التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة بوجود شبكة اتصال فعالة داخل المؤسسة.
- الدعم الكامل لقرار إخراج الأنشطة من قبل الإدارة العليا يعطي حافزا للإفراد والمناول خاصة عند تحقيق التوقعات المسطرة من خلال وضع معايير الأداء الفعالة.
- وجود نظام للتغذية العكسية يسمح بمعالجة التجاوزات مع المناولين.
- مرونة المناول في التعامل مع تقلبات الطلب.

الفرع الثالث: مخاطر إخراج الأنشطة في المؤسسة

تواجه المؤسسة عند إخراج الأنشطة العديد من المخاطر نذكر منها (يس محمد. مرجع سابق. ص: 8-9):

- **المخاطر الاستراتيجية:** في غالب الأحيان يتم تعهيد وإخراج الأنشطة الثانوية لكن في الأصل هي أنشطة إستراتيجية مما يؤدي إلى انتقال الكفاءات وفقدانها خاصة المهارات التي قامت المؤسسة بتدريسيها وتكوينها وهذا ما يسمى في المؤسسة بذاكرة المؤسسة.
- **المخاطر المتعلقة بالتكاليف الباطنية:** تلجأ المؤسسة إلى إخراج نشاطها عندما تكون تكلفة إنتاجه خارج المؤسسة أقل من الداخل لكن هناك تكاليف باطنية تتعاظم مع المناول مثل تكاليف التنسيق وإعادة تحديد الدورية للعقود ومراقبة أنشطة المناول.
- **مخاطر انخفاض مستوى الجودة:** عدم تماثل المعلومات بين المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة، فقدان الرقابة الكاملة على الأنشطة من قبل المؤسسة، نقص قدرات المناول، انخفاض الأداء، ضغوط المناول مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة.
- **مخاطر فقدان الوظائف:** إخراج الوظائف يؤدي في بعض الأحيان إلى فقدانها في مما يولد لدى الأفراد عدم الأمان والاستقرار حيث ينتج فقدان الولاء وإظهار المقاومة الصريحة أو الضمنية لقرار إخراج بعض الأنشطة (شايب حنان. مرجع سابق. ص: 10)
- **مخاطر عدم توفر الحماية الكافية للمعلومات:** ضعف الرقابة على وسائل الاتصال بين المناول والمؤسسة.
- **المخاطر المتعلقة بانتهاء العلاقة بين المناول والمؤسسة الأمرة:** تصادف المؤسسة هذه المخاطر عندما تكون غير راضية على أداء المناول وتريد انهاء العقد حيث تسعى الى التعاقد مع مناول اخر او تنفيذ نشاطها

داخليا وتحمل المؤسسة التكاليف المرتفعة تتمثل في استقطاب الكفاءات وغالبا ما تستغرق وقتا طويلا أكثر من 9 اشهر لفسخ العقد.

- **خطر التبعية لمقدم الخدمات:** يظهر هذا الخطر عندما تتعاقد المؤسسة مع مناول لمدة طويلة لوجود عدد محدود منهم حيث يصعب عليها إعادة إدماج النشاط الذي اخرجته لأنه يكلفها مبالغ كبيرة (شايب حنان. مرجع سابق. ص:10).

المبحث الثاني: ابرام عقود المناولة الصناعية

تخضع عقود المناولة الصناعية لمبدأ العقد شريعة المتعاقدين حيث يلتزم الاطراف وفقا للشروط المحددة في العقد ويتم تحديد الجهة التي تفرض النزاع في حالة وقوعه حسب ما اتفق عليه .

المطلب الاول: اطراف التعاقد

الفرع الاول: مبادئ عقود المناولة الصناعية

قبل التطرق الى المبادئ التي تركز عليها عقود المناولة الصناعية يجب الاشارة الى انها تقوم على شرطين اساسين للتعاقد هما: (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 2000، بدون صفحة)

- تحدد المؤسسة الآمرة الخصائص الفنية والوظيفية المنتوج.
- تشمل عملية التعاقد المبرمة بين المؤسسة الامرة والمؤسسة المنفذة دراسة وتصميم وصناعة المنتج المطلوب
- ترتكز عقود المناولة الصناعية على (عبد النعيم، شاهين، مرجع سابق، ص 34):
- الثقة وحسن النية والتعامل.
- الصدق والابتعاد على الاضرار .
- التمكين من المعلومة التي تحتاجها لاغراض العملية.
- اجتناب المراوغات والوعود الكاذبة.
- السرية وعدم تسريب المعلومات الى الاطراف المنافسة.
- توفير الجو المناسب للتفاوض والتقييد بالمواعيد والامتناع عن استصدار الرخص المطلوبة لاتمام ابرام العقد
- في الاجال المحددة له.

الفرع الثاني: حقوق وواجبات طرفي التعاقد

تنظم عقود المناولة العلاقة القائمة بين الاطراف المتعاقدة، اذا يتم الاتفاق على الحقوق والواجبات المحددة في دفتر الشروط والتقييد بها.

تقوم عقود المناولة على مجموعة من العناصر من بينها (الدليل العربي للمناولة، مرجع سابق، ص: 34)

- يتم تحديد السعر في العقود بالتراضي والمقارنة، تقوم المؤسسة الامرة بـ:
 - تحديد السعر باعتباره عاملا متحركا وتابعا لعناصر الكلفة وعوامل السوق.
 - التقدير المسبق للسعر من طرف المؤسسة الامرة بالعمل.
- تلتزم المؤسسة المناولة بالدقة والالتزام بجودة المنتجات او الخدمات المقدمة المحددة وصرامة التنفيذ وفقا لماهو موجود في دفتر الشروط من طرف الشركة الامرة .
- مدة العقد: هناك عدة تساؤلات بالنسبة للشركة المناولة مثلا: كم هي مدة العقد؟ ومن يملك صلاحية الغاء؟ وهل يترتب على ذلك حق تعويض الضرر؟ وما هو الموقف لو استمر طرفي العقد في مواصلة التعاون بعد نهاية فترة العقد المحددة بينهما وهذه الاسئلة تحددها قوانين تختلف من بلد لآخر (بن الدين ، مرجع سابق، 177).
- شروط التسليم: يتحدد في العقد طريقة التسليم وكيفية النقل و المكان و التعبئة والتخزين و نوعية الرقابة والجهة المسؤولة عن تحمل المخاطر.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لنجاح التعاقد في إطار المناولة الصناعية

الفرع الاول: انواع عقود المناولة

لتسيير عقد المناولة تختار المؤسسة نوعا من انواع العقود التالية: (بن الدين، مرجع سابق، ص: 201)

- **العقود الكلاسيكية:** هي العقود قصيرة الاجل تستخدم لتسيير عمليات المناولة البسيطة تتميز بقلّة المخاطر ووجود عدد كبير من المناولين مما يعطى للمؤسسة الامرة عدة اختيارات حيث من السهل تغيير المنفذين، تركز فيها المؤسسة على الوثائق الرسمية ويكون الجانب العلائقي محدودا.
- **العقود الكلاسيكية الجديدة:** وهي عقود مفضلة تستعمل لتسيير عمليات المناولة المعقدة تتميز بارتفاع الاخطار التعاقدية كما تحتوى على شروط متعددة ومفضلة على سبيل المثال: قياس الاداء حل النزاعات اجراءات الخروج من التعاقد ويتم التركيز فيها على الوثائق الرسمية اكثر من الجانب العلائقي.
- **العقود العلائقية:** تخص عمليات اخراج الانشطة الاكثر تعقيدا ومناولتها تكون المخاطر فيها مرتفعة تاخذ شكل المؤسسة المصغرة والعقود العلائقية لا تكون بالضرورة اكثر تفصيلا تحدد مجموعة من المعايير تضعها الاطراف المتعاقدة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح عقود المناولة الصناعية

تلتزم المؤسسة المناولة بنود العقد المحددة في دفتر الشروط الذي تضعه المؤسسة الآمرة، ولنجاح هذا العقد في إطار إستراتيجية المناولة الصناعية يجب توفر عدة معايير أهمها (بلعور سليمان ، 2004 ، ص: 46):

- **التخطيط الجيد:** ويعني دراسة الشكل المناسب للعلاقة وتحديد الاهداف والوسائل اللازمة ووضع

الخطط وما تحصل عليه المؤسسة من امتيازات اضافة الى ان هذا التخطيط يعطي للمؤسسة تصورا واضحا للعلاقة المرجوة وباقي الانشطة الاخرى. كما يعتبر هذا المخطط الركيزة والمرجعية لتقييم مشروعات التعاون لانه يحدد الاهداف الاستراتيجية و النشاط الذي يمكن مناولته واخراجه وتحديد الشركاء اضافة الى تحديد المخاطر المحتملة وكيفية الحد منها.

- **الثقة:** هي العنصر الأساسي والمهم الذي يحكم علاقة أطراف المتعاقدة حيث تسمح بتقليص حالة عدم التأكد السائدة بواسطة عملية المراقبة الذاتية مما يعطي إحساسا وانطبعا تلقائيا يتحلى به الفرد داخل العمل حتى يضمن السير الحسن للمؤسسة. كما أنها عملية متعددة الأبعاد تختلف باختلاف الشروط المحددة لصفقة وتتضمن الجوانب الشخصية بين الأفراد والعلاقات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية. يعتبر كواز اول اقتصادي تكلم عن الثقة في المعاملات الاقتصادية سنة 1937 حيث اقحمها في التحليل الاقتصادي وويلسون الذي اعترف بالثقة في العلاقات المشتركة بين المؤسسات ورأى انها وسيلة كل متعاقد لتحقيق المصالح المشتركة من خلال الصفقات وبالتالي هي ادارة رقابة فعالة وقوية تعطي للعقد القدرة على الصمود والتطور والتقليل من حالات الغش والممارسات الانتهازية (بن الدين محمد، ص 231)

- **الالتزام:** يتطلب نجاح العقد التزام الأطراف المتعاقدة بالعلاقات القائمة بينها وبقائها واستمرارها بهدف تحسين القدرة التنافسية للتعاقد، ويعتبر الدافع لتنمية علاقة التعاون والحفاظ والرغبة في الاستمرار العمل والتضحية في المدى القصير من اجل تحقيق أهداف بعيدة المدى، ويوفر الالتزام الثقة و الملائمة وكثافة المبادلات بين المتعاقدين في اطار المناولة وتبادل المعلومات والاتصال و الانفتاح على ثقافة الغير.

- **التكامل والتوازن بين الشركاء:** يعبر التوازن عن التساوي والانصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وابداء الراي حتى وان كان الشريك يساهم بالاقلية، فالتوازن المطلوب لا يعني بالضرورة المساهمة المالية المتساوية بل يتعداه الى الجوانب المشتركة وهذا مايعطي دفعا لتطوير العلاقات وتعزيز الثقة بين الشركاء.

اما التكامل يكون في مختلف النشاطات والمنتجات والمناهج وغيرها بمعنى ان الشراكة الناجحة هي التي تكون جسر لتبادل الكفاءات والخبرات وكل الامكانيات والوسائل سواء المادية او البشرية او المالية او التقنية وهذا يجنب المؤسسات مخاطر المنافسة التي يحل محلها التعاون والتحالف.

يتطلب نجاح أي تعاقد دراسة مفصلة ومعرفة دقيقة بالشريك المحتمل كمصدر قوة مما يساعد بتحديد إستراتيجية التفاوض والإلمام بمعظم صفات الشريك، ويشترط في عملية التفاوض (بن الدين، مرجع سابق، ص: 173):

- اخذ الوقت الكافي للتعرف على الشريك وفهمه .
- الالتزام الكامل لضمان تحقيق أهداف التعاقد.
- وجود رغبة في التعاقد أثناء مرحلة التفاوض.

المطلب الثالث: معايير اختيار وتقييم المناول

الفرع لاول: معايير اختيار المناول

بعد اختيار الانشطة المناسبة التي يتم اخرجتها ثاني عملية الثانية التي تشغل المؤسسة وهي اختيار المناول المناسب حيث تقوم بدراسة معمقة لسوق حيث تتأكد من ضرورة انجار النشاط خارجيا، قرار اختيار المناول المناسب يكون من عدة مسؤولين ابرزهم رئيس قسم المشتريات حيث يتم الاختيار وفقا لمعيار الجودة والسعر واحترام المواعيد النهائية، وعادة ما تضع المؤسسة الامرة معايير وشروط اختيار المؤسسة المناولة وفقا للاهداف المسطرة مسبقا والتي تهدف الى تحقيقها وفيما يلي اهم المعايير التي يكون على اساسها تحديد المناول المناسب:

(AbdellatifEzzerari ; 2008 : p : 24-25)

- الجودة: تعني الدقة في النوعية والتفاعل حيث تلجا المؤسسات الامرة الى المؤسسة المتخصصة لانتاج بعض اجزاء المنتج النهائي باكثر جودة منها وهو ما يتيح لها الاستفادة من مواصفات ومعايير جودة قياس دولية تمكنها من دخول بعض الاسواق العالمية والاروبية بصفة خاصة كون هذه الاسواق تتطلب دخولها وجود معايير ومواصفات ذات جودة وفق معايير دولية وعلى هذا الاساس تشير العديد من الدراسات والابحاث ان المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الميكانيكية على العموم تفضل هذا المعيار عن غيره.

- السعر: يقصد به اختيار الاقل تكلفة حيث ان المؤسسات الامرة تلجا الى هذا المعيار في اللاقتناء لكون المؤسسات المناولة من المؤسسة الامرة نفسها ويرجع هذا المعيار الى الاستراتيجية التنافسية المعتمدة على الاقل تكلفة لدخول واكتساح الاسواق.

- الوقت (السرعة): يركز هذا المعيار على اختيار مؤسسة مناولة ذات مصداقية والقدرة على الوفاء والتسليم في الوقت المحدد في الحصول على اجزاء المنتج لتضمن المؤسسة الامرة حصول عملائها على طلباتهم في اجلها المحددة دون الوقوع في مخاطر التأخير التي قد تترتب عليها تعويضات مادية وخسارة معنوية متمثلة في فقدان بعض العملاء بسبب عدم دقة واحترام المواعيد النهائية للتسليم.

- **القرب:** وهو ان المؤسسة المرشحة تقع جغرافيا بجانب او بقرب من المؤسسة الامرة وهذا ما يوفر عليها العديد من الاعباء مثل تكاليف النقل والاعباء الجمروكية واعباء تكاليف المراقبة ما يمكنها الاستفادة من عنصر الربح وسهولة الرقابة والاتصال. (محمد الاسود، مرجع سابق، ص: 246)

- **القدرة الانتاجية:** هي قدرة المناول على استيعاب جميع الطلبات دون اللجوء الى مناول اخر من نفس الاختصاص اي عدم تجزئة الخدمة او المنتج على اكثر من مناول ويكون ذلك وفق دراسة الامكانيات المادية مثل الوسائل والمعدات والقدرة على التخزين والموارد البشرية (زيدان غربي نسرين، مرجع سابق، ص: 62).

ويمكن للمؤسسة الامرة وضع شروط خاصة بها مثل طبيعة النشاط والمنتج نذكر منها ماييلي:

■ براءة الاختراع التي تمتلكها المؤسسة المنفذة لا يمكن للمؤسسة الامرة الاستفادة منها الا عن طريق عقد مناولة

■ تكنولوجيا متطورة: يعتبر هذا النوع قليلا نوعا ما، حيث تكون المؤسسة المرشحة للمناولة بحوزتها تكنولوجيا متطورة على التي تملكها المؤسسة الامرة وهذا عادة ما يكون في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبرمجيات (زيدان غربي نسرين، مرجع سابق، ص: 62).

■ الشهرة و الاسم التجاري: تعتمد بعض المؤسسات الامرة اختيار المناول الذي يتمتع بالسمعة الحسنة كونه يوفر لها عناء الدراسة والتقييم حيث تستفيد من الاسم التجاري والشهرة في تسويق منتجاتها الجديدة وزيادة الاقبال عليه في السوق وكمثال على ذلك لجوء مصنع السيارات الى مناوله بطاريات من شركة عالمية ومعروفة في هذا المجال.

❖ بعض المؤسسات الامرة تطلب ما اذا كانت المؤسسات المناولة تمتلك شهادة خاصة المتعلقة بالجودة Iso والبيئة وعليه يخضع المناول الى التبعة الاقتصادية في مختلف مراحل الانتاج ويتطلب توفير امكانيات مالية لازمة للانجاز وضمان عدم المنافسة او تسريب المعلومات خلال تصميم منتج جديد للمؤسسات المنافسة او تسريب الخبرات التي تنقلها المؤسسة الامرة للمناول.

وعليه تقوم المؤسسات باختيار المناول المناسب وفقا لاستراتيجيتها واهدافها العامة وكذا الضمانات التي يوفرها الطرفان تتوافق مع المصالح المشتركة.

الفرع الثاني: تقييم المناولين (الموردين)

هناك ثلاث محاور تتكامل فيما بينها لتعطي تقييم نهائي للمناول (المورد) وهي:

(علاء الدين الجراح، 2019-2020، ص: 14-25)

- **التقييم الفني:** يشمل تقييم المقابلة والمطابقة العرض مع المتطلبات الفنية والمواصفات والرسومات، طريقة التنفيذ، الامكانيات الفنية المتاحة، مواصفات العمال المشاركين في تنفيذ العقد.

- **التقييم المالي:** يشمل السعر الاجمالي، برنامج استلام الدفعات، العملات، الاتباطات المالية والضمانات، الدفعات المقدمة، المعدلات اليومية.

- **التقييم العام:** ويشمل التوافق مع تعليمات الشركة، كمالية العرض، مدة الصلاحية، الخبراء والمستشارين، الشحن والجمارك والنقل، مصادر العملة.

يبين كل من (moselhi and martinelli;1990) ان المؤسسة تقوم طبقا لدفتر الشروط بوضع

مواصفات لانتقاء احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية المتمثلة في تحقيق الموصفات التالية:

- العرض الاقل سعرا من بين العروض المالية للمتشحين (يتم الاعتماد على معايير السعر فقط).
- العرض الاقل ثمنا من بين المتشحين المؤهلين تقنيا اذا تعلق الامر بالخدمات العادية وفي هذه الحالة يستند تقييم العرض على عدة معايير من بينها معيار السعر.
- المورد الذي يحصل على اعلى نقطة من بين عدة معايير منها معيار السعر اذا كان الاختيار قائما على الجانب التقني للخدمات .

في حالة طلب عروض محدودة يتم اختيار احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية استنادا الى ترجيح عدة معايير وفي حالة اجراء مسابقة تقترح لجنة فتح الاظرفة وتقييم العروض على المصلحة المتعاقدة قائمة بالفائزين وتدرس عروضهم المالية فيما بعد لانتقاء احسن عرض من حيث المزايا الاقتصادية استنادا الى ترجيح عدة معايير.

حالة رفض العروض:

حسب: (Plebankiewicz; 2009) ترفض المؤسسة العروض الفنية والمالية المقدمة اليها في عدة حالات نذكر منها:

- في حالة ان بعض ممارسات المتعهد تشكل تعسفا للهيمنة على السوق او تتسبب في اختلال المنافسة في قطاع المعنى (يبين هذا الحكم في دفتر الشروط).
- اذا كان العرض الاجمالي للمتعامل الاقتصادي مختارا مؤقتا او كان السعر محظا بشكل غير عادي يطلب منه عن طريق المصلحة المتعاقدة تبريرا كتابيا وتوضيحات الملائمة وبعد التحقيق من التبريرات تستطيع المصلحة المتعاقدة رفض العرض اذا كان التبرير غير مقنع وغير مبرر من الناحية الاقتصادية.

- اذا كان العرض المالي للمتعهد مؤقتا ومبالغ فيه بالنسبة لمرجع الاسعار المعتمد.

المطلب الرابع: مراحل ابرام عقود المناولة الصناعية

تتميز العقود الاستراتيجية بالتعقيد ويرجع ذلك الى الخلط بين التعاون والتنافس بين المؤسسات وصعوبة التحكم نظرا لوجود اهداف خفية غير تلك الظاهرة الخاصة بكل شريك والتي تؤدي الى نشوب خلافات ومنازعات في بعض الاحيان.

الفرع الاول: صياغة دفتر الشروط

دفتر الشروط هو الوثيقة القانونية ومجموعة من الشروط تضعها المؤسسة الامرة وتحدد المواصفات الاقتصادية والوظيفية للنشاط الذي ترغب في مناولته حيث تضع البنود التي تحدد مسار التعاون وتلتزم كل الاطراف به ويترتب على المخالف تعويضات بعد توقيع العقد.

قبل القيام بعملية التعاقد وجب مراعاة ماييلي (بن الدين محمد، مرجع سابق، ص، 175):

- اختيار الشريك المناسب ووضع الاهداف المسطرة.
- وضع مؤشرات قياس الاداء و مدى نجاح التعاقد.
- اتاحة الفرصة للتفكير الابتكار كمخفز للتعاقد وخلق التوازن والرقابة.
- توضيح اجراءات العمل لدى كل شريك:
- تقسيم مزايا التعاقد وذلك وفقا للتوقعات التي تم الاتفاق عليها بين المتعاقدين.
- وضع استراتيجية للخروج من التعاقد :

تتمثل العناصر المنصوص عليه في دفتر الشروط فيما يلي:

- تحديد الخصائص الفنية والوظيفية والاقتصادية للنشاط الذي تمت اخرجته.
- تحديد الاهداف والجودة و اجل التسليم.
- تحديد الوسائل والموارد المادية والبشرية اللازمة.
- تحديد التكاليف و مواصفات المنتج .
- تحديد طرق الرقابة.

الفرع الثاني: مراحل تكوين العقد

يمر تكوين عقد المناولة الصناعية بمجموعة من المراحل نلخصها فيمايلي (النجار، 1999، ص:251):

- **مرحلة قرار التعاقد:** تشعر المؤسسة بضرورة التعاون مع مؤسسات اخرى حيث تقوم بتشخيص المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ويتم اتخاذ القرار من طرف الادارة العليا او الاستعانة بمستشارين من خارج المؤسسة.
- **مرحلة البحث عن الشريك وجمع المعلومات:** بعد اتخاذ قرار المناولة تاتي مرحلة البحث عن الشريك حيث تقوم بجمع المعلومات عن المؤسسات التي يمكن ان تتكامل معها من اجل الحصول على الميزة التنافسية كما تقوم بنشر الاعلان او الاشهار في الجرائد او الانترنت او الاتصال الشخصي او في المعارض او غرفة التجارة والصناعة او معاهد البحث او عبر وسائل الاعلام الاخرى او بواسطة هيئات اخرى (بلعور، 2004، ص: 43)، في هذه المرحلة تعتبر الثقة العامل المهم في اختيار المناول ونجاح التعاقد ، كما تلجأ المؤسسة الى إمضاء بنود متعلقة بسرية المعلومات بهدف التقليل من مخاطر وضمان سرية المعلومة الشريك مما يعطي صورة حقيقية عن نشاطه المهني والسماح بتكثيف الاتصالات والوقوف الميداني من خلال الزيارات للمخابر والمصانع.
- **بناء العلاقات ووضع وتنفيذ الخطط:** في هذه المرحلة تظهر الخصائص المشتركة التي تؤدي الى زيادة الاستثمار لتحصيل المنافع وزيادة الثقة بينهما مما يزيد من الكفاءة والمهارة والتنمية الجهود وتعزيز التعاون بين الاطراف.

الفرع الثالث: مراحل التعاقد:

ابرام العقد هو خاتمة لكل المفاوضات والمساومات التي ادت الى تقريب الاطراف والتراضي وقد تكون هذه المرحلة طويلة، بعد تكوين العقد تاتي عملية المفاوضات وابرام العقد، تمر عملية التعاقد بالمراحل التالية: (عبد النعيم، شاهين، بدون سنة، ص 33)

✓ مرحلة المفاوضات:

- في مرحلة المفاوضات التمهيدية تجرى اتصالات بين الاطراف تدل على رغبة في التعاقد حيث تتم مناقشات حول شروط ابرام العقد وتختلف المفاوضات التمهيدية باختلاف طبيعة النشاط الصناعي (بوجمعة سعدي، 1992، ص: 116).

- مرحلة التفاوض (المساومة): هي مرحلة حساسة وذات اهمية كبيرة لانها تحدد مصير التعاقد حيث تنص مختلف القوانين في العالم ان اذا تضرر احد الاطراف كتوقف المفاوضات او انقطاعها فانه يحصل على تعويض بعد توقيع العقد حيث يحدث ضرر حقيقي مما يتطلب التريث ودراسة العقود من كل الجوانب القانونية والاقتصادية على اساس مبدا حسن النية.

- بعد تحديد الشريك تاتي مرحلة تحرير ملف التفاوض وفيه توضح جميع النقاط المتعلقة بالشراكة ويتم من خلالها:

- طرح الافكار الاولى حول التعاون بصفة شكلية على مستوى مديريات العمل
 - تدخل المدير العام او الرئيس لاضفاء بعض النقاط الاساسية
 - تبادل المعلومات الاساسية بالمشروع اضافة الى المعلومات المتعلقة بكفاءة المؤسسة التجارية والتقنية.
- ✓ اعداد عقد الشراكة:

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من القواعد التي يتقف عليها اطراف الشراكة وكذا المصادقة عليها وتكون هذه القواعد في شكل مواد تبين التزامات كل الاطراف فيما يخص حصص المساهمة، عدد العمال، انواع وكمية المنتجات، كيفية تحويل الاعمال الادارية والمسيرين، كيفية تقييم الارباح والخسائر وفي بعض الاحيان الاسم الجديد للشراكة.

- اختيار الشريك المناسب: تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم اولى للمشروع من كل الجوانب (عبد المجيد قدي، 2003، بدون صفحة)

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك.
 - تحديد الشركاء المحتملين والتفاوض على بنود الاتفاق.
- اما المعايير عند الاختيار تتمثل في: (anis et Pierre ;1996 ; P101)
- عامل المنطقة الجغرافية
 - العامل الثقافي والسلوكي
 - عامل القدرات التكنولوجية والمالية التي يتميز بها الشريك.

تتميز العقد الدولية بالتعقيد خاصة بالنسبة للعقود التي تتعلق بنقل التكنولوجيا والمعارف والمواد الاستراتيجية كما تتاثر عقود المناولة الدولية بالثقافة وبيئة المفاوضات والبيروقراطية والقوانين والعملة وعدم الاستقرار السياسي والامني والتغيرات المفاجئة.

المبحث الثالث: من المناولة الصناعية إلى الشراكة الصناعية

المطلب الأول: ماهية الشراكة الصناعية

المطلب الأول: ماهية الشراكة الصناعية

الفرع الأول: مفهوم الشراكة الصناعية

تعرف الشراكة الصناعية على أنها تطور علاقات المناولة الصناعية حيث تقام الشراكة بين طرفين لإقامة تعاون متطور ودائم لخدمة مصالح متبادلة حيث يكون طرف منتجا لمستلزمات الإنتاج ولآخر مصنعا للمنتجات النهائية فاللجوء الى الشراكة يبرز مدى حاجة طرف الى الآخر تبعا لعنصرين اساسين هما (boualem, les stratégies decoopération industrielle, 1996; p: 14) :

- الموضوعية: ندرة ومحدودية الموارد المادية، البشرية، المالية، التكنولوجيا والمعلوماتية وغيرها من الخدمات والخبرات غير متوفرة لدى طرف معين.

- الشخصية: تتمثل في توفر الثقة والمعرفة بين الشركاء الى جانب الممارسات والثقافات المشتركة بين الشركاء.

تعرف الشراكة (بوراس و بوعيسي، 2021، ص:294):

لغة: جاء الشراكة في معجم المعاني الجامع بأنها علاقة تقوم على التعاون وتبادل المصالح في شتى المجالات بين كيانين (شراكة اقتصادية)، أما الشريك فهو من له نصيب وحصة.

أما اصطلاحا: فحسب بنك التنمية الآسيوية تعرف الشراكة على أنها العلاقة التعاقدية طويلة الأجل بين القطاع العام والخاص في مجال تمويل وتصميم وتنفيذ وتشغيل مشروعات وخدمات البنية التحتية والتي كانت تقام بشكل أساسي من طرف القطاع العام.

كما عرفها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بأنها تلك العقود التي تبرم على عدة سنوات بين متعاملين اقتصاديين ينتمون إلى أنظمة مختلفة تذهب إلى ابعاد من الشراء البسيط للأشياء والخدمات لتشمل مجموعة عمليات تكاملية وتضامنية ولقد استعمل مصطلح الشراكة لأول مرة من قبل هذه المنظمة في أواخر الثمانينات.

تعرف على أنها نموذج للتعاون المستمر بين الزبون وموله أو أمره في إطار يتجاوز العلاقات التجارية العادية بهدف تحسين خدمات الزبون النهائي وذلك من اجل ضمان تنافسية المقاولين (بن حراث، مرجع سابق، ص10)

كما تعرف الشراكة الصناعية على أنها تطور علاقات المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) يتم من خلاله قيام شراكة بين طرفين لإقامة ثابت ومتطور لخدمة مصالح متبادلة كان يكون احدهما منتجا لمستلزمات الإنتاج والآخر مصنع للمنتجات النهائية ويترتب على ذلك توافر مجموعة من الشروط أهمها (نفس المرجع السابق، ص:10):

- الثقة المتبادلة.
- التحلي بروح المساواة.
- التحلي ببعد النظر وخاصة عند التعرض لمعوقات ظرفية.

تعرف الشراكة الأجنبية على أنها مشروع يشارك في امتلاك طرفان من دولتين مختلفتين وتعرف على أنها تجمع واتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن تبنى على أساس الثقة المتبادلة وحسن النية في التعامل بين الأطراف (عراي. اوشاش، مرجع سابق، ص: 90).

إذن: الشراكة الأجنبية دعامة قوية جدا لتطور المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة فهي تسمح بالوصول إلى أكثر تحديد أكثر قيمة أكثر تنوع وهذا دون زيادة ثقل الاستثمارات أو الهياكل وبالتالي تكون المؤسسات أكثر كفاءة وأكثر مرونة على المستوى العالمي (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة).

يمكن أن نستخلص أنه تعقد الشراكة بين المؤسسات بموجب عقود طويلة ومتوسطة الأجل وتختلف باختلاف الهدف ونوع المؤسسات قد تكون متنافسة وغير متنافسة وتدوم الشراكة طالما ضمنت المصالح المشتركة بين الأطراف.

الفرع الثاني: أنواع الشراكة خصائصها

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة منافسة فرضت عليها وضع خيارات إستراتيجية من أجل بلوغ أهداف معينة كالأستمرارية والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة والتغلب على تحديات المنافسة.

✓ أنواع الشراكة:

تباينت أنواع الشراكة طبقا للمعايير المعتمدة من طرف المختصين والباحثين منها:

- الشراكة حسب معيار الهدف (عادل، 2007، ص 56): والتي يتم تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما :

- الشراكة التعاقدية: تكون على أساس انجاز منتج أو خدمة بموجب عقد وتكون العلاقة عمودية بين أطراف العقد * الشراكة التعاونية (أفقية): تكون على أساس تشاركي بين مؤسستين أو أكثر في إطار الإدارة والتنظيم وتكون العلاقة فيها أفقية.

- الشراكة حسب العلاقة بين المؤسسات : والتي تقسم إلى نوعين رئيسيين هما (بن حراث، مرجع سابق، ص

(10

- الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة : يهدف هذا النوع إلى التوسع في النشاط واقتحام أسواق جديدة ويضم عدة أشكال وهي : المشاريع المشتركة الدولية ، الشراكة العمودية ، الاتفاقيات بين المؤسسات القطاعات .

- الشراكة بين المؤسسات المتنافسة: تم تصنيفها حسب garrette et dussauge ثلاثة أشكال

وهي : الشراكة المتكاملة ، شراكة التكامل المشترك ، شراكة شبه التركيز.

- الشراكة حسب قطاعات النشاط : والتي تأخذ الأشكال التالية :

- **الشراكة الصناعية:** وتنشأ حسب الاتفاقيات المبرمة بين الشركات وتتمثل في : اتفاقيات التخصيص والصنع ، اتفاقيات المقاوله الباطنية ، عقد شراء بالمقابل .
- **الشراكة التجارية:** وتضم الأشكال التالية : المشاريع التجارية المشتركة عقود التراخيص التجارية ، عقود الامتياز التجاري .
- **الشراكة المالية:** وتنشأ من أجل توزيع رؤوس الأموال بين الشركاء وكسب الأرباح في الأسهم واستثمارها.

✓ خصائص الشراكة الصناعية (شتوف، 2016: ص: 515):

تعتبر الشراكة وسيلة وأسلوب لتنظيم التعامل بين شركتين أو أكثر واستقرارها وتتمثل خصائصها فيما يلي:

- علاقة التكافؤ بين المتعاملين والميزة الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- يكون الاتفاق على المدى المتوسط وطويل الأجل.
- الشراكة يمكن أن تكون في تقديم خبرة أو نقل تكنولوجيا، معرفة تقنية وإدارية أو تقديم حصة في رأسمال.
- تبادل الثقة لتحقيق المصالح المشتركة وتقاسم الخسائر.
- لكل طرف الحق في إدارة المشروع.
- تنسيق القدرات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.
- تحقيق التكامل والمعاملة.

من هذا المنطق يمكننا القول أن الشراكة الاقتصادية تختلف في أسسها عن الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يقوم على الانفراد بالإنتاج والملكية الكاملة لرأس المال، بالرغم من أنها صورة من صور الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعرفه صندوق النقد الدولي على أنه "ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة (شتوف، مرجع سابق، ص515).

أن تحقيق إستراتيجية الشراكة الصناعية يتطلب توافر أربعة شروط هي (عبد القادر، ص169)

- الاستحواذ على التكنولوجيا المتقدمة وتطويعها في مجال الإنتاج الصناعي.
- تمتع الشركة بسمعة طيبة.
- القدرة على القيام بدور فعال وتنشيط في إنجاح مشروع الشراكة.

- القدرة على مسايرة متطلبات الشراكة مع الصناعات الكبيرة في تنفيذ المشروع.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الشراكة الصناعية:

✓ أهمية الشراكة الصناعية بين المؤسسات الاقتصادية

نظرا لضخامة تكاليف المشاريع الصناعية وصعوبة أساليب الإنتاج والتطور التكنولوجي ونقص الكفاءة تلجأ العديد من المؤسسات الصناعية إلى فكرة التقارب وإنشاء تحالفات وفرق عمل لنقل المعرفة الإدارية الحديثة بصورة أكثر فعالية مقارنة بالمشروعات المملوكة بصفة كاملة لجهة واحدة (بوبر و وسيلة، 2018، ص: 410-411).

تكمن أهمية الشراكة الصناعية في الاحتكاك مع الشريك وتبادل الخبرات معه حيث تتيح للمؤسسة مجموعة من الفرص التي يجب استغلالها أحسن استغلال وتعظيم الاستفادة منها، ويمكن أن نلخص هذه الفرص المتاحة فيما يلي (حملاوي و سالم، ديسمبر 2016، ص: 83):

- **تطوير كفاءات محورية:** تسمح الشراكة للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية طويلة الأجل وذلك بتطوير كفاءاتها المحورية حيث تعتبر هذه الموارد غير ملموسة التي تسعى المؤسسة للحصول عليها مثل المهارات والخبرات الجديدة التي تكتسبها من خلال الشريك الذي يتمتع بالخبرة والمهارات المطلوبة .

- **خلق عوائد إضافية:** من خلال رفع معدلات العوائد على الاستثمار أو توليد عوائد إضافية لانخفاض تكاليف الأعمال أو التوسيع الجغرافي أو دخول أسواق جديدة، في مراحل الشراكة ، ما يمكنها من تحقيق أهدافها المستقبلية والحصول على الثقة والسمعة الجيدة لمزاولة نشاطها لوحدها.

- **تحقيق ميزة تنافسية:** تواجه المؤسسة تهديدات المنافسة غير المتكافئة من قبل المؤسسات التي تنشط في الأجزاء الرئيسية في السوق، حيث تسمح الشراكة مع المؤسسات كبيرة الحجم من تجميد المنافسة ودخول السوق بحرص أكبر.

- **مكسب للتعلم:** تلجأ المؤسسات التي لديها خبرات قليلة إلى الشراكة مما يمكنها من بناء كفاءات محورية واكتساب معارف جديدة والتعرف على الممارسات الناجحة للشريك وتسمح بتطوير كفاءات فردية وتنظيمية داخلية لان التعلم يمكنها من مسايرة الممارسات على المستوى العالمي.

- **تطوير منتجاتها:** تسمح الشراكة من الاستفادة من فرص النمو وتحسين وتطوير منتجات المؤسسة وتشجيع الإبداع واحترام البيئة التي تعمل فيها والمساهمة في التنمية المستدامة.

- **مصدر للقيمة المضافة:** تركز الشراكة على الأصول غير الملموسة والتي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة بنسبة تتراوح بين 75% - 85%.

✓ أهداف الشراكة:

تهدف الشراكة إلى مايلي (بلعور، مرجع سابق، ص: 640):

- **تحويل أو اقتناء حرفة جديدة:** تعني الحرفة قدرة مؤسسة ما على التوسع المستمر لتلبية احتياجات زبائنها والاستجابة للتطورات التي تحدث في بيئتها (التأقلم مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها).
- **تحويل أو اقتناء مهارة محددة:** تنتج المهارة بالاحتكاك بين الأفراد والأساليب والآلات لذا فلتحويل المهارات من خلال الشراكة ينبغي تحويل المناهج والطرق التقنية المرافقة لتلك المهارات.
- **تحويل أو اقتناء تخصص صناعي أو تجاري أو مالي:** ترتبط كل التخصصات بالمهارة سواء البشرية أو طريقة عمل خاصة أو أجهزة الإنتاج أو الجانب المالي.
- **سهولة الدخول إلى السوق الدولية:** وذلك باختيار الشريك الاستراتيجي يساعدها في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلى الأسواق.

- **المشاركة في المخاطر:** تساهم الشراكة في تقليل مخاطر المنافسة والآثار المرتبطة بها.

- **التعلم والانتقال التكنولوجي:** تسمح عقود الشراكة بانتقال المعارف التكنولوجية ورفع الكفاءة والفعالية التي تقود المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها وحصر المؤسسة المنافسة في السوق والعمل على تخفيض حدة المنافسة وجلب طاقات وإمكانيات جديدة من خلال علاقات الشراكة لتضيفها لنشاطات الرئيسية مما يسمح لها بخلق فرص استثمار إضافية في قطاعات ومجالات مكملية للنشاط الرئيسي.

اهتم أصحاب نظرة " التعلم التنظيمي " بمسألة التعلم في المشاريع المشتركة وحسب رأيهم تعتبر المؤسسة المشتركة أحسن وسيلة للحصول على المعارف الضمنية ، وقد يتحول هيكل المؤسسة المشتركة الى وعاء لاستقبال التأثيرات من الطرفين عن طريق الاحتكاك المباشر بين كل من الباعث والمستقبل وتشير إلى أن هذا النوع من المعارف يوصف بأنه صعب الانتقال عن طريق الوسائل الرسمية الكلاسيكية (كالتكوين، البحث، والتطوير). لذا اعتبرت هذه الإستراتيجية أحسن وسيلة لنقل هذه المعارف وهذا ما يعرف بالتعلم (عبد المنعم و شاهد، 2018، 148).

- **التقليل من حدة المنافسة:** تسمح اتفاقيات الشراكة بتوسيع انتقال المعارف التكنولوجية والتجارية وغيرها وبالتالي تضمن نوع من الثقة المتبادلة مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه العلاقة التي تقود الكثير من المؤسسات إلى تحسين تنافسيتها.

كما تهدف الشراكة كذلك إلى (بلعابد و عطار، 2019، ص: 176)

- تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانتها ومصداقيتها بالشراكة مع المؤسسات الكبيرة ورفع قدرتها المالية من اجل البقاء والنمو وتوسيع حصتها في السوق.
- الحصول على معارف وكفاءات في المجال الإداري والتسيير والاستفادة من التجربة لتحسين وضعيتها.
- كل التخصصات القابلة للتحويل ترتبط بإحدى مكونات المهارة سواء كانت بشرية أو طريقة عمل - خاصة أو أجهزة إنتاج بالإضافة إلى العنصر المالي حيث تساعد الشراكة على توفير رؤوس أموال ضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة من خلال نظام المشاركة الإنتاجية لأجل تمويل المشروعات الكبرى الجديدة.
- البعد الاجتماعي للشراكة من اجل تحقيق أهداف إستراتيجية تخدم التنمية .
- الحصول على القدرات التكنولوجية والكفاءات التسييرية والإدارية.
- تكون الشراكة داخل إطار مؤسسي مشترك يحفظ للشريكين حقوقهما تحت اتفاقيات تحكم وتكفل التسيير لتلك الهياكل بغرض الاحتكاك وجلب التكنولوجيا المتطورة وكسب الخبرة للمستقبل .

المطلب الثاني: أشكال الشراكة وتصنيفاتها

الفرع الأول: أشكال وتصنيفات الشراكة:

تختلف اشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسات وتتمل فيمايلي (سهام و شين، 2017، ص: 130)

❖ أشكال الشراكة حسب العلاقات بين المؤسسات :

قام كل من garrette et dussauge بتقسيم أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقات بين المؤسسات إلى قسمين رئيسيين القسم الأول يحتوى على الشراكة التي تحدث بين المؤسسات غير المتنافسة أو التي لا تنشط في نفس القطاع أما القسم الثاني فيضم أنواع الشراكة التي تكون بين المؤسسات المتنافسة .

✓ شراكة المؤسسات غير المتنافسة:

- المشاريع المشتركة الدولية: les joint ventures de multinationalisation

تجمع المؤسسات الدولية المشتركة مؤسسات ذات أصول من بلدان مختلفة فالطرف الأجنبي يبحث عن تسويق منتوجه في سوق جديدة والطرف المحلي له المعرفة الكافية بالسوق الوطنية المستهدفة وبذلك تفتح المشاريع المشتركة الدولية سوقا جديدة لمنتجات الشريك الأجنبي.

تتميز المشروعات المشتركة بمزايا يمكننا حصرها في النقاط التالية:

- تؤدي إلى سيطرة أكبر على الإنتاج والتسويق.
- توفر معلومات أكثر دقة مرتدة من السوق المستهدفة .
- تساهم في اكتساب الخبرة.

- الشراكة العمومية: la partenariat verticale

تجميع الشراكة العمومية بين مؤسسات تعمل في قطاعين متكاملين (المؤسسات المتشاركة) تربطهما علاقة مورد/زبون، توفر المواد الأولية ومختلف التوريدات التي تدخل في عملية الإنتاج التي تنتجها المؤسسة نفسها أو تشتريها من موردها وهذا حسب معايير ومؤشرات إستراتيجية واقتصادية.

- الاتفاقيات ما بين القطاعات

يتميز هذا النوع من الاتفاقيات باختلاف الفروع الإنتاجية للمؤسسات التي تبينها عقود الشراكة إضافة إلى كون هذه المؤسسات تنشط في قطاعات مختلفة وهذا ما يجعل التنافس مستبعدا بينهما، ويعتبر توسيع النشاطات الدافع الحقيقي لإنشاء العلاقة وتسهيل دخول كل طرف في مجال نشاط الطرف الآخر.

✓ شراكة المؤسسات التنافسية

- الشراكة المتكاملة: la partenariat complémentaire

يجمع هذا النوع من الشراكة بين مؤسسات تساهم في مشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة ويتمثل الهدف الأساسي في استغلال شبكة توزيعية لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.

- شراكة التكامل المشترك: la partenariat co- integration

تكون الشراكة بين مؤسستين أو أكثر يتفقان على البيع أو التطوير أو التعاون عند إحدى المؤسسات يفوق نشاطها العادي وبالتالي تلجأ إلى الاندماج المتبادل من أجل إنتاج نفس المنتج بينما كل مؤسسة لها الحرية في اختيار طريقة التوزيع المناسبة وهكذا تبقى المنافسة بين الحلفاء جد قوية فيما يخص المنتجات القابلة للإحلال .

- شراكة شبه التركيز: la partenariat pseudo concentration

نجد هذه الشراكة في الصناعات التكنولوجيات العالية وذات الأهمية الكبيرة بين الشركاء وتتجسد من خلال إنشاء ما، وتجري بإمضاء صفقات شبه داخلية التي تشكل كيانا مشتركا ووسيلة للدخول في سوق يسمى

باتحادات المصانع، تجمع هذه العلاقة التعاونية بين المؤسسات التي تنتج وتبيع منتوجات مشتركة إضافة إلى أن الأصول والمؤهلات التي يجلبها كل شريك متماثلة ويختلف هذا الشكل عن الشكل السابق في أن مخرجات المؤسسة هي منتجات مشتركة وهو ما يؤدي إلى إلغاء المنافسة أو إضعافها (بلعور، 2015، ص: 644).

- تصنيفات الشراكة حسب قطاعات النشاط

✓ الشراكة الصناعية (شنتوف، الشراكة الية لتفعيل الاستثمار الاحني المباشر في الجزائر، 2016، ص: 516):
يتم إبرام عدة اتفاقيات في الميدان الصناعي وغالبا ما تأخذ شكل عقود ولكن هذا البرتوكول ليس الوحيد في السوق، إن جوهر هذه الاتفاقيات التعاونية يتمثل في قبول درجة معينة من الالتزامات من جهة وعطاء ضمانات حول التصرفات المستقبلية من جهة أخرى وأضاف G-Richardson أن الهدف من هذه العقود هو الوصول إلى مستوى كل من الأداء وتحديد طبيعة وأشكال تنفيذ العمليات، يمكننا حصر واقع هذا الشكل من الاتفاقيات في النقاط التالية:

- عوامل تقنية: تطور التكنولوجيا، الإبداع.
 - عوامل اقتصادية: آثار الحجم، تكاليف الحجم، تكاليف البحث والتطوير...
 - عوامل تجارية: تظافر وتداخل الاحتياجات وتفضيلات المستهلكين، تقوية شبكات التوزيع...
 - عوامل سياسية: التحفيز الحكومية والإقليمية والاتفاقيات السياسية...
- يمكن القول على أن الشراكة الصناعية هي شراكة بين المؤسسات الاقتصادية في المجال الصناعي حيث يتطلب هذا الأخير وسائل متطورة وتكاليف ضخمة مخصصة لها لإنشاء مصانع من أجل القضاء على البطالة وخلق مناصب شغل.

وهناك عدة أوجه لاتفاقيات الشراكة في المجال الصناعي أهمها (بوراس و بوعيسي ، مرجع سابق، ص: 296):

- **اتفاقية التخصص والتصنيع:** يقوم هذا المبدأ على فرضية وجود تخصص لكل مؤسسة في منتج معين ومن خلال الشراكة يتم تبادل هذه التخصصات لضمان سير العملية الإنتاجية مثلا تنتج مؤسسة هيكل سيارة كامل وتنتج المؤسسة الأخرى المحرك الخاص بها.

- **اتفاقيات المقاوله من الباطن:** يتم الاتفاق بين مؤسستين إنتاجيتين أو فرعين حيث تقوم المؤسسة المنفذة بإنتاج منتج نصف مصنع أو توريد بقطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للمؤسسة الأمرة التي تستخدمها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلاقتها التجارية، ويتضمن عقد الشراكة التزام الطرف الأصلي بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات المنتج النصف مصنع.

- **عقد شراء بالمبادلة:** يلتزم مزود الشركة بتزويد المؤسسة بالأجهزة والمواد اللازمة للإنتاج ويقوم مقابل ذلك بشراء المنتج التام الصنع وهذا يسمح بتخصص كل من الشريكين في وظيفة محددة وغالبا ما تحدث هذه الاتفاقيات بين طرف أجنبي يهتم بالتسويق وآخر محلي يقدم المهارات والإنتاج.

✓ الشراكة التجارية

تلعب الشراكة التجارية دورا كبيرا في مجال شراء المنتجات داخل الأسواق المحلية والدولية وتتمثل في التعاون المشترك بين مؤسستين أو أكثر حيث تعاني المؤسسة الأصلية من ضعف في تسيير نشاطها التجاري وبالتالي تلجأ للشراكة الى الترويج لمنتجاتها في السوق المحلية أو الخارجية وفتح شبكات جديدة للتوزيع وهو ما ينعكس ايجابيا على رقم أعمال المؤسسة ، ويؤدي إلى تقوية وتعزيز مكانة المؤسسات الاقتصادية في السوق التجارية من خلال استغلال العلاقات التجارية وضمان تسويق منتجاتها، وهناك أشكال عديدة للشراكة التجارية نذكر منها

(شنتوف ، الشراكة: مرجع سابق، ص:516):

- التعاون الأفقي للتموين.
- إنشاء شركة مشتركة.
- منح امتياز.

✓ الشراكة في ميدان البحث والتطوير (الشراكة التكنولوجية)

تشمل البحوث التطويرية على ثلاث أنواع من المشروعات وهي: البحوث الرئيسية والبحوث الأساسية إضافة إلى البحوث التطبيقية وتخصص المؤسسات ميزانية كبيرة للإنفاق على تلك المشروعات، تظهر هذه الشراكة الفنية في البحث والتطوير من خلال الاشتراك في ميزانيات البحوث وتبادل الخبرات والتعاون على تخفيض المخاطر. وقد برز هذا الشكل من الشراكة بدرجة عالية في القطاعات التالية (أبو محمد الطاهر، أبو مصعب، مرجع سابق، ص30):

- شركات الأدوية العالمية.

- البحث والتطوير بين الجامعات ومراكز الأبحاث
- في مجال إنتاج الأسلحة والسلع الإستراتيجية.
- في ميدان إنتاج الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- الشراكة في تمويل بحوث تطوير المنتجات البترولية والبتروكيمياوية.

- الشراكة المالية: هي مساهمة شركة ما في رأسمال شركة أخرى إضافة إلى تامين قطع غيار أو مكونات تحتاجها، ويحق للمؤسسة المشاركة في رأسمال توجيه الإدارة سياسة المؤسسة وهذا ما يخدم مصالح المؤسسة المستثمرة في تطوير منتجاتها وتكنولوجيا وجهودها التسويقية.

الفرع الثاني: دوافع المؤسسة الاقتصادية للشراكة

من بين العوامل التي تدفع المؤسسة إلى إقامة شراكة هو معرفة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها وتحديد أهدافها المستقبلية ومن هنا يمكنها اختيار الشريك، ومن بين هذه الدوافع مايلي (بلعابد صليحة، مرجع سابق، ص: 176):

1- الحاجة إلى كفاءات ومهارات جديدة: تسعى المؤسسة إلى تنمية مواردها وكفاءتها الداخلية لأنها ضرورية لتطوير منتجاتها وبالتالي عند وجود نقص في مواردها تلجأ إلى الشراكة لأنها تعتبر الطريقة المثالية لبناء كفاءتها المحورية من خلال التعاون بين أطراف الشراكة (بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص: 410)

■ **التعلم وتطوير المهارات:** من خلال البحث عن معارف جديدة ومعلومات وإيجاد ظروف مناسبة لتبادل المعارف والمهارات المتعلقة بتطوير نظم التسيير والمعلومات وتطوير المنتجات وتصميم العمليات، الخبرات التسويقية الجديدة، تقنيات المهارات وقدرات التحكم في الشراء والصنع والتوزيع والتوزيع.

■ **نقل التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما لتطوير المؤسسة الاقتصادية وخاصة المؤسسة الصناعية التي تعتمد على التكنولوجيا في العملية الإنتاجية بنسبة عالية تكلفها مبالغ مرتفعة والشراكة تسمح لها باكتساب هذه التكنولوجيا والمعرفة وتضمينها في المنتجات والأصول الثابتة وعمليات الإنتاج.

تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما لتطويرات المؤسسات الصناعية خاصة في العملية الإنتاجية غير أن تكاليفها باهضة الثمن مما دفع بالمؤسسة إلى إقامة شراكة تسمح لها باكتساب المعرفة الضمنية في منتجاتها والأصول الثابتة وعمليات الإنتاج (بلعابد . عطار، مرجع سابق، ص: 175-176).

■ **تشجيع الإبداع:** الشراكة تسمح بخلق جو من التعاون وتبادل المعرفة والأفكار مما يساعد على خلق أفكار جديدة والهدف من الإبداع هو خلق أفكار جديدة يتم تطبيقها من اجل تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وريح الوقت وخلق ميزة تنافسية تمكنها من القيادة وإعطائها الأفضلية .

- البحث عن فرص جديدة: تتعرض المؤسسات إلى المخاطر تفقدها الميزة التنافسية مما يؤدي إلى فقدانها للحصص التسويقية ولحل هذا المشكل تلجأ المؤسسة إلى الشراكة مع المنافس أو المؤسسات المكملة لمنتجاتها الصناعية بدافع:

■ تطوير المنتجات الحالية وإيجاد منتجات جديدة.

■ تسريع الوصول إلى الأسواق ودخول الأسواق الدولية.

- اعتماد الشراكة لحل المشكلات وتجاوز الوضعيات غير المرغوبة: التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسة تعتبر الدافع الأساسي للشراكة حيث يتم من خلالها بناء علاقة مع مؤسسات أخرى ومن بين هذه الوضعيات نجد:

■ ضعف الأداء الحالي: ضعف الأداء الحالي يؤدي الى تنمية علاقة التعاون والشراكة من اجل تحسين وزيادة البحث والتطوير.

■ تخفيض المخاطر المالية: ارتفاع تكاليف الإنتاج وعدم القدرة على تلبية طلبات عملائها تلجأ المؤسسات إلى الشراكة كطريقة للحصول على الموارد الأزمة للعملية الإنتاجية واستغلالها لاستمرار في التصنيع

■ اختلال التوازن المالي للمؤسسات لان الديون كانت كبيرة مقارنة بالراسمال ونقص الكفاءة اللجوء الى الشراكة لتنظيم النفقات و التكنولوجيا الحديثة اصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة النشأة والتي تدفعها إلى شراكة تقنية مدعمة

للمؤسسة (ابو محمد و ابو مصعب موسي، 2020، ص 29-30)

إضافة إلى: (بلعابد ، عطار ، مرجع سابق، ص: 175-176):

- تنامي العولمة والتي شملت المجالات المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية كما شملت أسواق السلع

والخدمات والعمالة

- التناقض النسبي لعرض الاندماج والشراء يمثل دافعا قويا لتطوير الشراكة كبديل للانندماج وتطوير النشاط

وتحسين الأداء.

- نقص الكفاءات يستلزم البحث عن تقنيات وكفاءات مهنية متخصصة كما أن التكنولوجيا الحديثة

أصبحت تهدد مستقبل المؤسسة القديمة النشأة والتي تدفعها إلى الشراكة التقنية المدعمة للمؤسسة.

الفرع الثالث: الآثار المترتبة على الشراكة الصناعية

تلعب الشراكة الأجنبية أهمية كبيرة في حياة المؤسسة وتتميز بعدة مميزات أهمها (عراي، 2017، ص: 292).

✓ اثر الشراكة على المؤسسة:

- الشراكة وسيلة للتحويل التكنولوجي: تحويل التكنولوجيا من مؤسسة إلى طرف مؤسسة أخرى تفتقر لها

بمنحها الميزة الايجابية وهو الحصول على تكنولوجيا جديدة.

- الشراكة وسيلة للحصول على معلومات الاقتصادية : تمنح الشراكة فرص أكثر مرونة لنقل المعلومات

خاصة إذا كانت مبنية على الشفافية في المعاملة بين المؤسسات مثل المعلومات عن طبيعة المنافسة في السوق أو

المناخ الاستثماري والمعطيات التي تجعل نظام المعلومات غني في المشروع.

- الشراكة عامل للتحكم في التسيير والإدارة: اكتساب الخبرة والاستفادة في ميدان التسيير والإدارة وتقييم المشاريع والتقنيات الحديثة للتسيير من قبل الإدارة.
- تحفز الشراكة الاستثمارات الخارجية.
- الشراكة مع المؤسسات الأجنبية تسمح بتوفر المنتجات في الأسواق الدولية.
- الشراكة وسيلة لمواجهة المنافسة.
- تسمح الشراكة بتدفق رؤوس الأموال وزيادة توفير فرص الشغل والمنتجات عن طريق زيادة التصنيع.

✓ أثر الشراكة على الاقتصاد الوطني:

تتمثل آثار الشراكة على الاقتصاد الوطني فيما يلي:

يحتل الجانب الاقتصادي باهتمام كبير نظرا لطبيعة الرهانات المرتبطة به خاصة في هذه الفترة لان الجزائر بحاجة ماسة لتفعيل آلياتها الاقتصادية بغرض امتصاص مشاكلها الاجتماعية التي تراكمت منذ فترة التسعينات، وتواجه المؤسسات الجزائرية منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية عند دخولها السوق الجزائرية وعند إزالة القيود الجمركية وغير الجمركية والتي تكون نتائجها متفاوتة من قطاع لآخر. (طيب و طيب، 2018، ص: 126-127)

تساهم الشراكة في خلق مناخ استثماري مناسب وادخال المزيد من المرونة على القوانين الاستثماري وكذا ترقية الصادرات خارج المحروقات كما تساهم في رفع من جودة المنتجات الوطنية ومطابقتها لشروط الجودة العالمية وتطوير كفاءة وفعالية المؤسسات الانتاجية (محمد لحسن و كريم، 2016، ص: 39)

✓ اثر الشراكة على القطاع الصناعي:

يعد القطاع الصناعي أكثر القطاعات تأثرا باتفاقيات الشراكة خاصة عند إلغاء الحواجز الجمركية والسماح بالتبادل الحر للمنتجات الصناعية، ويعرف هذا القطاع تراجعاً وركوداً في مستوى الإنتاج والتصدير بسبب:

(طيب و طيب، 2018، ص: 126-127)

- تدهور الوضعية المالية للمؤسسات العمومية وضعف أنظمة التكوين والتعليم.
- تقادم الأجهزة الإنتاجية في بعض القطاعات وسوء استعمال الإمكانات المتوفرة.
- ضعف الطلب الوطني على المنتجات الصناعية مما يترجم ضعف نسبة الأجر من القيمة المضافة.
- العدد الكبير للعمال في بعض القطاعات الصناعية وضعف مستوى الأجور الذي يحفز على خلق المردودية.

- تؤثر الشراكة الصناعية على الاقتصاد حسب القطاع والكفاءة ودرجة المرونة والانفتاح.

اضافة الى:

- إن إلغاء الحواجز الجمركية وغير الجمركية يؤدي إلى زيادة المؤسسات الأجنبية المنافسة وبالتالي إلى اختفاء بعض المؤسسات الوطنية غير المؤهلة والتي لا تتجاوب مع المعايير الدولية.
- إلغاء الحواجز الجمركية يؤدي إلى زيادة معدل الاستهلاك وميول المستهلكين نحو المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والتكاليف المنخفضة مما يؤثر سلباً على المنتجات الوطنية.
- تحرير المبادلات الصناعية سيؤدي إلى إعادة تخصيص العمل مما يؤدي إلى تفاقم البطالة وتسريح العمال.
- الصعوبة التي يمكن أن تظهر مع انخفاض الحماية الجمركية في القطاعات السلع الوسيطة و السلع الاستهلاك.
- تخطيط الصناعات غير التنافسية.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للشراكة الصناعية

الفرع الأول: فعالية الشراكة الاستراتيجية

ان نجاح اي مشروع تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تحدد مدى تحقيقه للأهداف التي سطرها اطراف الشراكة، لقياس وتحليل فعالية الشراكة هناك عدة مؤشرات وابعاد تتمثل فيمايلي (النجار، 1999، ص:15)

- مؤشر الربحية الخاص بكل شريك يضم العائد قبل الضريبة على الاصول وبعض الاصول، هامش الربح الاجمالي، وهامش العملية التشغيلية.
- مؤشر المركز المالي: يضم نسبة المديونية، نسبة تغطية الفوائد والارباح، نسبة السيولة المالية.
- مؤشر التكنولوجيا وجذب الاستثمار: تضم حجم الاستثمار الاجنبي المباشر، حجم الاستثمار الكلي، حجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، درجة التغلغل في السوق، درجة تفوق الادارة التحالفية.
- مؤشر الكفاءة: هي معدل دوران اوراق القبض، معدل دوران المخزون، معدل دوران اجمالي الاصول.
- مؤشر النمو والتوسع للشراكة: معدل نمو المبيعات المحلية، معدل نمو الصادرات ونمو صافي الربح.
- مؤشر فعالية التسويق العالمية: وتتمثل في نسبة كثافة الاعلان، كثافة البحوث والتطوير، كثافة الجهود التسويقية كثافة الائتمان للمبيعات المحلية

الفرع الثاني: الشراكة وانعكاساتها على تنافسية المؤسسات

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (نبيل، 1988، ص37)

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس (نبيل، مرجع سابق، ص:81).

عرفها على سلمى القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لها المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون (علي، 2021، ص: 104).

تعرف الميزة التنافسية عند بورتر على أن تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (m, 1993;p:48)

تعرف التنافسية المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين (الطيب و مراد، 2007، ص:37).

التنافسية: هي قدرة المؤسسة أو اقتصاد وطني على الحفاظ أو زيادة حصصه السوقية سواء في السوق الداخلية أو في الأسواق الخارجية (dictionnaire d'économie et de sciences sociales, 2007;p:170)

التنافسية على مستوى المؤسسة: تكون المؤسسة ذات تنافسية إذا كان بمقدورها إنتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين المحليين والدوليين " والتنافسية هي مرادف لتحقيق الربح في المدى الطويل. للمؤسسة والقدرة على تحسين أحوال العاملين وتزويد مالكيها بعائدات ممتازة

(عبد المنعم و شاهد، الشراكة الصناعية مخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية، بدون سنة، ص: 22)

التنافسية على مستوى الصناعة: التنافسية الصناعية هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة للمستثمرين لتصميم وإنتاج وتسويق السلع في بيئتها والتي تشكل أسعارها وجودتها جذب اكبر للمنافسين من الخارج أو الداخل (نفس المرجع السابق، ص22)

مؤشرات قياس التنافسية هناك عدة مؤشرات يعتمد عليها المحللون الاقتصاديون لتقييم الوضع التنافسي لكل مؤسسة وتتجسد أكثر من خلال العلاقة المؤسسة مع العملاء والمقارنة مع المنافسين ، من بين هذه المؤشرات نذكر: (عراي محفوط، اوشاش فؤاد، مرجع سابق ، ص: 91-92):

- الربحية: تعتبر أهم مؤشر يعتمد عليه المحللون وتنقسم إلى:
 - عائد حقوق الملكية: تمثل نسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال المقدم من طرف المساهمين.
 - عائد رأسمال: يهدف إلى تقديم معلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة.
- تكلفة الصنع: مقارنة بين تكلفة الصنع المتوسطة وتكلفة المنافسين في فرع نشاط متجانس ما لم يكن ضعيف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.
- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: قياس فعالية تحويل المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مؤشرات الإنتاجية (سامية، 2008، ص: 77)
 - الإنتاجية الجزئية: والتي تمثل النسبة بين مجموع المخرجات واحد المدخلات كإنتاجية رأسمال.
 - الإنتاجية متعددة العوامل: هي مجموع المخرجات المنسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات.
 - الإنتاجية الكلية: تعتمد على التحكم في تكاليف الإنتاجية الكلية للعوامل وتمثل مجموع المخرجات المنسوبة إلى مجموع المدخلات وتقيس جاذبية المنتجات التي تقترحها المؤسسة للعملاء وتعتبر أحسن مؤشر لدلالة على التنافسية.
- الحصة السوقية: هي النسبة بين مبيعات معينة في المؤسسة ومجموع مبيعات المؤسسات الأخرى من نفس السلعة وتعتبر حصة المؤسسة من المبيعات في السوق احد أهم المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستقرار

المطلب الرابع: الشراكة والمؤسسة الجزائرية

الفرع الأول: الشراكة رهان المؤسسة الجزائرية

يبرز واقع المؤسسات الجزائرية عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات والمتطلبات الوطنية من سلع وخدمات بالجودة المطلوبة والكمية والسعر المناسب لأنها لا ترقى إلى المستويات الضرورية لاكتساب القدرات التنافسية إضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار ولهذا فان مؤشر تحسين التنافسية يركز على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التكاليف وتحسين جودة المنتجات بالاعتماد على وظيفة البحث والتطوير وتحسين

أنظمتها التسييرية والإدارية ولهذا تعتبر الشراكة بين المؤسسات والشراكة الأجنبية وسيلة لاحتكاك المؤسسات الوطنية بالأجنبية لتحسين تنافسيتهما من خلال (عراي، اوشاش، مرجع سابق، ص: 92-93):

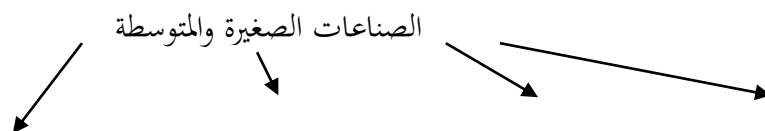
- الاستفادة من الخبرة والحصول على المعرفة التي تملكها المؤسسة الأجنبية وتوظيفها في العمليات الإنتاجية مما يؤثر ايجابيا على جودة المنتجات وبالتالي زيادة ولاء المستهلكين.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية التي تملك تقنيات تسييرية حديثة تعطي للمسييري المؤسسات الجزائرية الخبرة وقيمة مضافة في عمليات الإدارة والتنظيم.
- انخفاض التكاليف خاصة في اقتصاديات الحجم الكبير حيث تعطي التكاليف دورا هاما في قياس التنافسية وتؤثر على السعر وبالتالي على الطلب (المنتجات) وحجم المبيعات والايادات .
- زيادة حجم الإنتاج بسبب انخفاض السعر يؤدي إلى رفع المبيعات وتحقيق معدلات عالية وضمان بقاء المؤسسة وتوسعها في مجال تواجدتها في الأسواق الدولية.
- ارتفاع المبيعات المحلية وزيادة تواجد المؤسسات في الأسواق العالمية سبب ارتفاع حجم الإنتاج وارتفاع جودة المنتجات بسبب إحداث التكنولوجيا وبالتالي ارتفاع درجة الرضا عن المنتجات عند المستهلكين نظرا لتمييزها بجودة عالية وأسعار منخفضة.
- ارتفاع حجم الإنتاج الكلي وانخفاض حجم عوامل الإنتاج المستعملة أدى إلى تحسين الإنتاجية نتيجة للتقدم التكنولوجي.
- الحصول على مصادر تمويل جديدة ودائمة يساعد المؤسسات على مواصلة نشاطاتها وتوسيعها.

لهذا تعتبر الشراكة خاصة الأجنبية بالنسبة للمؤسسة الوطنية مفيدة وفعالة من شأنها المساهمة في تعزيز قدراتها من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا إضافية بتظافر الجهود والإمكانات والمؤهلات بين المؤسسة الجزائرية والمؤسسة الأجنبية يكون الأداء المحقق أكثر تميزا ويستفيد كل طرف من الموارد والإمكانات.

الفرع الثاني: دور الشراكة الصناعية

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خيارات إستراتيجية معنية من اجل ضمان الاستمرارية والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة والتغلب على تحديات المنافسة (عبد القادر، مرجع سابق، ص: 169-170).

الشكل رقم 23 يمثل دور الشراكة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة



النمو الداخلي	الشراكة	التنافسية	التحديث
*نظام الجودة	*الدخول في الشراكة	*تحقيق منتج منافس	*التطوير
* المرونة	*تطوير أسلوب الإنتاج	* إيجاد أسواق جديدة	*البحث العلمي
*استغلال امثل للأجهزة			

- **النمو الداخلي:** تقوم الشراكة باتخاذ مجموعة من الإجراءات والوسائل من اجل الرفع من مستوى

الإنتاجية وضمان حصة مناسبة من السوق من خلال إدخال تحسينات جوهرية باعتماد نظم الجودة واستخدام أسلوب المرونة في نظام الإنتاج بما يضمن تحقيق استغلال امثل للأجهزة والإمكانات المتاحة .

- **الشراكة الصناعية :** إن تحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب توافر أربعة شروط هي :

■ الاستحواذ على تكنولوجيا متقدمة وتطويعها في مجال الإنتاج الصناعي

■ تمتع الشركة بسمعة طيبة .

■ القدرة على القيام بدور فعال وتنشيط في إنجاح مشروع الشراكة

■ القدرة على مسايرة متطلبات الشراكة مع الصناعات الكبيرة في تنفيذ المشروع.

- **التنافسية:** تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام علاقة شراكة بين مؤسسة كبيرة تمتلك الاستثمارات

والتجهيزات اللازمة مع شركة مناولة متخصصة تتوفر على مهارات عالية ومستوى تكنولوجي متقدم بما يؤدي إلى تحقيق منتج يتمتع بأفضل شروط المنافسة من حيث الجودة والسعر.

- **التحديث:** تقوم هذه الإستراتيجية على وجود علاقة شراكة بين المؤسسات التي تتوفر على القدرة في

الاستثمار وأصحاب الاختراعات نظرا لعدم قدرة هؤلاء على تمويل مشاريعهم أو لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية الإنتاج والتسويق ، توفر هذه الإستراتيجية فرص استثمارية واقتصادية تمكن المتعاقدين من الحصول على أسواق جديدة.

الفرع الثالث: العوامل المعيقة للشراكة في الجزائر

من بين اهم انعكاسات الشراكة على المؤسسات الصناعية نجد: (سليمة و عيسى، 2005، ص: 25)

الانعكاسات الايجابية:

- رفع المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية عن طريق الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية والاستفادة من

خبراتها وتطورها التكنولوجي.

- تحسن الخدمات مما يحفز المؤسسات الجزائرية على زيادة الإنتاج الوطني وتحسين نوعية والتقليل التكلفة.

- تسمح الشراكة بالاستفادة من التعاون الاقتصادي والمالي.

- تحسن قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين الجانب الإعلامي لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- الإعفاءات الجمركية تساعد المؤسسات على القدرة على استيراد المواد الأولية وبيع التجهيز بتكلفة اقل مما يسمح بتحسين تنافسية المحلية والدولية على المدى المتوسط.
- فتح أسواق جديدة مما يمكن المؤسسات الجزائرية من التصدير إلى الأسواق الأوروبية والعالمية.

الانعكاسات السلبية:

- الشراكة الأجنبية تقضي بعض المنتجات الجزائرية خاصة التي لا ترقى إلى التنافس الدولي لان المنتجات الأجنبية تتميز بالجودة العالية.
- المؤسسات التي لا ترقى إلى المنافسة الدولية تغلق مما يؤدي إلى تسريح العمال وارتفاع البطالة.
- الدخول في الاتفاقيات الدولية دون تأهيل المؤسسات الوطنية يؤدي إلى عدم قدرتها على الصمود أمام تطور وضخامة المؤسسات الأجنبية المنافسة خاصة أن اغلب المؤسسات الجزائرية المتواجدة في السوق لا تتجارب مع المعايير الدولية.

خلاصة الفصل:

تعتبر استراتيجية اخراج الانشطة من الاستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسة حيث تقوم على التخصص والتقسيم الدقيق للعمل بين المؤسسة والموردين حيث تركز المؤسسة على النشاط الاساسي وتقوم باخراج باقي النشاطات الى اطراف خارجية متخصصة (الموردين).

توسعت هذه الاستراتيجية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وساهمت في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية مثل تحقيق المرونة وتركيز الموارد على الانشطة الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة العالية والاستفادة من احسن الكفاءات البشرية المتوفرة في السوق دون الحاجة لتوظيفها وتساهم في زيادة الصادرات وتوفير العملة الصعبة وزيادة الاستثمارات الاجنبية المباشرة اضافة الى هذه الامتيازات هناك عدة مخاطر تنتج عملية اخراج الانشطة التي تؤثر سلبا على المؤسسة مثل خطر التبعئة لمقدم الخدمات وانخفاض الاداء وارتفاع التكاليف والعلاقة بينهما مبنية على الانتهازية.



الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

مقدمة :

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تخصيص هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية لاستطلاع آراء موظفيها حول دور إدارة المعرفة في تنمية المناولة الصناعية.

في دراستنا هذه تم اختيار مجموعة من المؤسسات المناولة في الشرق الجزائر التي تربطها عقود المناولة مع مجمع معزوز لتركيب السيارات والتي سبق وان قمنا بدراسة على مستواه مما سهل لنا طريقة التواصل واقناع مدراء المؤسسات لاجراء الدراسة الميدانية كما تم تزويدنا بالمعلومات اضافية على نشاط هذه المؤسسات من قبل اطارات مجمع معزوز .

ولدراسة مدى تأثير ادارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية في المؤسسات تم اختيار 8 مؤسسات مناولة تنشط في الشرق الجزائري المختصة في صناعة مركبات السيارات والتي اجريت بها الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر جانفي وفيفري 2020، في كل من ولاية سطيف قسنطينة وجيجل واعتمدنا على الاستبيان وتوزيعه يدويا على الموظفين من خلال الاقسام والمصالح المنتمين اليها.

اعتمدنا في جمع البيانات على الدراسات والمراجع التي تناولت احد الموضوعين اما ادارة المعرفة او المناولة الصناعية او ما يقرب اليهما كما اعتمدنا على المصادر العلمية من كتب ومقالات ومجلات وتشريعات قانونية واطروحات دكتورا وماجستير والمواقع الالكترونية.

تم اختيار الاستبيان لانه اكثر طريقة ملائمة لهذه الدراسة نظرا لسهولة توزيعه واسترجاعه وقلة تكاليفه وسهولة ادخال بياناته والحصول على النتائج المطلوبة والقدرة على تفسيرها كما تميز الاستبيان بالوضوح في العبارات واستهداف فئة معينة وطرح الاسئلة البسيطة محددة الاجابة بخمس اتجاهات حسب سلم الف كرنباخ.

اضافة الى الاستبيان تم القيام بالعديد من المقابلات مع مديري ونواب مديري وبعض الاطارات ومسوى الاقسام خاصة قسم المناولة. كما تم زيارتنا للمصانع وورشات العمل من اجل الملاحظة عن قرب.

في مقدمة الاستبيان تم التعريف بعنوان البحث واسم الباحث والاياميل و تحفيز المبحوث والسرية في المعلومة. التي تنتمي اليها وتخصصها و وتم اعداد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية.

- تم تقسيم الاستبيان الى قسمين :
- القسم الاول : يتعلق بالمتغيرات الشخصية التي تتمثل فيمايلي :

1- الجنس:

- 2 - العمر: قمنا بتقسيمه الى الفئات: الفئة الاولى اقل من 30 سنة، الفئة الثانية محصورة بين 30 و34، الثالثة محصورة بين 35 الى 40، الرابعة محصورة بين 40 الى 44، الخامسة بين 45 الى 50 سنة، والفئة السادسة اكثر من 50 سنة.
 - 3 - المستوى التعليمي: ثانوي، مهني، ليسانس، ماستر، مابعد التدرج (ماجستير والدكتورا).
 - 4 - التخصص المدروس: اقتصاد، ميكانيك، الكترونيك، اعلام الي، الصيانة وغيرها.
 - 5- الاقدمية: اقل من 5 سنوات، من 5 الى 10 سنوات، من 11 الى 15 سنة، من 16 الى 20 سنة واكثر من 20 سنة.
 - 6- حجم المؤسسة: مصغرة، صغيرة، متوسطة وكبيرة.
 - 7- اللغة المتقنة: علمية، فرنسية، انجليزية، معا.
 - 8- المناصب: مدراء، نواب مدراء، رؤساء اقسام، رؤساء مصالح.
- القسم الثاني: يتكون من محورين
- المحور الاول: ادارة المعرفة
- يتكون من 23 سؤال مقسمة كما يلي :
- البعد الاول: انتاج وتوليد المعرفة : يتكون من 11 سؤال.
- البعد الثاني: خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها: يتكون من 03 سؤال.
- البعد الثالث: نشر ومشاركة ونقل المعرفة يتكون من 07 سؤال.
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة يتكون من 02 سؤال
- المحور الثاني (المناولة الصناعية) يتكون من ثلاثة عناصر:
- البعد الاول: عقود المناولة تتكون من 05 سؤال.
- البعد الثاني: الهدف من المناولة الصناعية يتكون 04 سؤال
- البعد الثالث: الدافع من وراء المناولة الصناعية يتكون من 19 سؤال.
- فرضيات الدراسة: يتكون البحث من ثلاث فرضيات رئيسية**
- الفرضية الرئيسية الاولى : تتعلق بادارة المعرفة والمناولة الصناعية ومدى تأثير المتغيرات الشخصية عليهما.
 - الفرضية الرئيسية الثانية تتعلق بمدى تأثير كل ابعاد ادارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.
 - الفرضية الرئيسية الثالثة تتعلق بمدى تأثير كل من ابعاد ادارة المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية.

وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل إظهار نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في عدد من المؤسسات عن طريق إعداد استبيان يتناسب مع فرضيات الدراسة وتوزيعه على موظفيها الذين تستهدفهم هذه الدراسة. وعلى ضوء ما سبق، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تركيب السيارات في الجزائر

نستعرض في هذا الفصل واقع تركيب السيارات في الجزائر وأهم الاجرات والقوانين المنظمة لها كما نتطرق الى استراتيجية التصنيع وأهم العقبات التي تعيق هذا القطاع، كما سنستعرض من خلال هذا المبحث أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها من خلال توضيح: أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة.

المطلب الاول: واقع تركيب السيارات في الجزائر

الفرع الاول: تاريخ تركيب السيارات في الجزائر

تعتبر صناعة السيارات في الجزائر من القطاعات الإستراتيجية التي ركزت عليها الدولة الجزائرية نظرا لحيويتها حيث تسعى إلى بعثها من أجل تلبية الطلب المحلي في إطار احلال هذا المنتج وجعله متاحا وذلك بتوفير كل مستلزماته من قطع غيار وغيرها بهدف تلبية الطلب المحلي وتخفيض فاتورات الاستيراد والاتجاه نحو التصدير للتنويع مصادر الدخل الوطني.

تعود جذور صناعة السيارات في الجزائر إلى جوان 1957 حيث أسست حكومة الاستعمار الفرنسية أول مصنع لتركيب السيارات ذات الوزن الثقيل على بعد 30 كيلومتر في روية بالجزائر العاصمة التابع لـ *betliet* والتي لمصنع تم تميمها بعد الاستقلال، وفي 1976 ، واستطاعت تصدير منتجاتها الى دول الجوار مثل تونس (طوبال، 2018، ص: 3) المغرب وحتى العراق الا ان بداية من سنة 1981 انخفض انتاجها الى 2000 وحدة سنويا

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للإنشاءات الميكانيكية في الجزائر من خلال تأسيس أول شركة وطنية للآلات الميكانيكية سوناكوم في 19 يناير 1967 م بهدف تطوير وتنمية هذه الصناعة وفي هذا الإطار تم بناء مركب في 2 أكتوبر 1969م من طرف المصمم الألماني دبلغ وفقا للصيغة "مصنع جاهز والمفتاح في اليد" والتي تضم 10 مؤسسات مستقلة، أين تم استغلال وتوجيه خبرات العمال الجزائريين في الشركة السابقة، حيث تخصصت هذه المؤسسات في السيارات الثقيلة الوزن كالشاحنات، الجرارات والمكينات وصل إنتاجها إلى 6000 وحدة الشركة الوطنية للسيارات الصناعية *snvi* سنويا ، قسنطينة، 2020)

الجدول رقم (10) يلخص أهم مصانع تركيب السيارات الناشطة في الجزائر

وحدة التصنيع	المنطقة	التأسيس	الشراكة	العمالة	الطراز	الادماج
صوفاك 1110	غليزان	2015	مجمع Sovac شركة volkswagen	-450 50012	GOLF7.SEAT IBIZA.SKOD A OCAVIA.CA DDY	50-45
هيونداي 13	تيارات	2016	مجمع صحكوت وشركة هيونداي	150	ACCENT I10-I20-I30- I40	11
بيجو 14 سيترون	وهران	2019	كوندور - برويفال بي ام او مصنع بيجو سيترون	-1000 4000	C-P301-P208	40
رونو	تلييلات	2017	مجمع رونو	350	SYMBOL CLIO 4	42
سوزوكي 1716	سعيدة	2019	مجمع طحكوت وشركة سوزوكي	400	ALTO SWIFT	60-15
كيا- الشاحنات 18	باتنة	2019	طحكوت هيونداي متوروس	-450 2000	K2700	40
فورد 19	غليزان	2019	AMC ET GICM فورد		KA.FIESTA TRANSIT KUGA EVEREST	40
ايمين للشاحنات 20	عين تموشنت	2018	Jac et emin auto	-270 450	TIVOLI XLV.KORA NDO	40-15
ال فاو 21	مغنية	2018	Alfawmotorsfaw	-200 1000	MINI - VAN80 ET TRUCK80	40-15
مرسيدس للمركبات	تيارت	2014	شركة روية وشركة مرسيدس	3500	MERCEDES BENZ.SPRIN TER	

المصدر: الموقع الرسمي للوزارة الصناعة و المناجم <http://www.mdipi.gov.dz>

ابتداءً من سنة 2014 قامت الجزائر باستثمارات في قطاع صناعة وتركيب السيارات وفقاً لقاعدة الاستثمار 49/51 من أجل تصديرها نحو البلدان العربية والأفريقية، تهدف من وراء هذا إلى مايلي:

- تلبية الطلب المحلي والحد من فاتورات الاستيراد واستنواف العملة.

- التحول إلى قطب صناعي استراتيجي .

- تنشيط المناولة المحلية.

- تعزيز التكامل بين المؤسسات.

وتأخرت الجزائر في تبني هذه الإستراتيجية، تهيئة مناخ الأعمال وإرساء قاعدة صناعية حديثة: (مصطفى بوعقل، 2017، بدون صفحة:)

الفرع الثاني: المؤسسات إلى تنشط في قطاع السيارات في الجزائر

بداية من سنة 2014 عرف القطاع الصناعي في الجزائر دخول أمام المستثمرين الأجانب في مجال تركيب السيارات على أن يتم تدريجياً القيام بنشاطات التصنيع، تتمثل المؤسسات المصنعة فيما يلي:

1- المؤسسات الآمرة في مجال تركيب السيارات في الجزائر:

الجدول رقم (7) يلخص أهم مصانع تركيب السيارات الناشطة في الجزائر وتتمثل فيمايلي :

- شركة مرسيدس بينز دايمر: تم افتتاح مصنع مرسيدس بنزفي 26 أكتوبر 2014 بعقد (بين ثلاث أطراف) وهي

الشركة دايمر الألمانية "مرسيدسبنز" والتي تشارك بالتكنولوجيا والعلامة التجارية safav mb الشركة الاماراتية

epicediv نسبة الشراكة 49%م نسبة 51% كانت للمؤسسات الجزائرية الخاصة بشركة تطوير صناعة

السيارات 34 (للعربات الصناعية) ونسبة 17 الشركة الجزائرية التابعة لمديرية الصناعة العسكرية ومقرها الرئيسي

بالروية العاصمة والمقر الثاني في تيارت (طوبال، مرجع سابق، ص 3)

تتخصص الشركة في صناعة العربات لكل الارضيات صنف (ج) والسيارات النفعية (سبرينتر) حيث يشرف 16

مهندسا تم تكوينهم بالمانيا والنمسا على تكوين التقنين وتسيير الورشة النموذجية التي تشمل 7 محطات بالنسبة

لسيارات النفعية و5 بالنسبة للسيارات رباعية الدفع وتتوفر الشركة على معهد للتكوين في تقنيات السيارات

يشمل المرفق البيداغوجي ومخبر الإعلام الآلي ومخبر اللغات الألمانية والانجليزية و6 قاعات للتدريس وقاعة

محاضرات متعددة الوسائط ورشات تكوين مختصة في الصناعة الميكانيكية بالإضافة إلى المرفق الإداري السيارات في

الجزائر (بوشعالة، تاريخ النشر 2014/10/26)

شركة رينو Renault: تعتبر رينو اول شركة اجنبية تدخل الى السوق الجزائرية في مجال تركيب السيارات من نوع Dacia و symbol وتحتل المرتبة الاولى بعلامتين تجاريتين. (دوخة، 2017، ص: 167-168-169)

تم إنشاء مصنع رينو في نوفمبر 2014 وهو مشترك بين الجزائر وفرنسا حسب قاعدة الاستثمار 49/51 بمنطقة تليلات بولاية وهران بقدرة إنتاج 150000 سيارة سنويا (مسعودي، دربال، مرجع سابق، ص: 448).

يتربع على مساحة قدرها 150 هكتار منها 20 هكتار خصصت للمؤسسات المناولة القادرة على مرافقة هذا المصنع من خلال إنتاج بعض اللواحق وقطع غيار السيارات على أن يدخل المصنع في عملية صناعة السيارات بعد سنتين من خلال خط إنتاجي يقدر معدله السنوي بنحو 25 ألف سيارة مع إمكانية صناعة سيارات من نفس الطراز حسب الطلب. في سنة 2016 قدرت عدد السيارات المركبة حوالي 42000 سيارة فيمركب رينو، تستورد رينو قطع الغيار ومستلزمات العملية الإنتاجية من تركيا ورومانيا واسبانيا، تنتج المحركات وهيكل السيارات وقطع الغيار بالإضافة إلى المؤسسات المناولة المتواجدة بالجزائر والتي تقوم بتصنيع جزء من قطع الغيار ومستلزمات التي تدخل في العملية التصنيعية قدرت نسبة الاندماج في 2018 بـ 31% (مبسوط ومبسوط، 2019، ص: 206)

-مصنع كيا الجزائر: تم افتتاح المصنع في سنة 2018 في منطقة الجرمة في ولاية باتنة ويتمتع بواصفات الجودة والسلامة يهدف المصنع الى انتاج 100 الف سيارة من نوع كيا علامات ريو بيكانتو وسيراتو وسبورتيج بالإضافة إلى الشاحنات الصغيرة (زيدي، 2018)، يوظف المصنع 1032 عامل، يقوم بصناعة كل أجزاء السيارة باستثناء المحرك والرقم السري تقدر نسبة الاندماج في المصنع حوالي 75% (عياد و محمد، 2019، ص: 232)

-مصنع تركيب سيارة فولسفاغن: تم انشاء المصنع في المنطقة الصناعية سيد الخطاب بولاية غليزان في اطار الشراكة الجزائرية الالمانية في سنة 2017 بموجب اتفاق بين مجمع سوفاك و فولسفاغن، تقدر مساحته ب 150 هكتار براسمال فاق 20 مليار دينار بطاقة انتاجية تقدر بـ 12 الف وحدة خلال السنة الاولى للانتاج على ان يتم رفع الانتاج الى 100 الف سيارة بعد 5 سنوات بمختلف الاصناف السياحية النفعية (موقع بالعربية، 2017، صفحة الاقتصاد) cnn

-مصنع تركيب سيارات نيسان الجزائر: ينتج مصنع تركيب سيارات نيسان 63 الف سيارة سنويا ويوفر 1800 منصب شغل مباشر براسمال يقدر بـ مليون دولار كمرحلة اولى ، يضمن المصنع تكوين العاملين ويساهم في تطوير شبكات المناولة وسيقوم المصنع بإنتاج أربعة نماذج نيسان جديدة بطرازات جديدة واحداثتقنيات ذكية. (عيادي محمد، مرجع سابق، ص: 232)

- **مصنع بيجو الفرنسية: Palpapro** هي شراكة بين شركة بيجو والشركة الوطنية لانتاج الماكينات والعتاد وشركة كوندور وشركة للتصدير من اجل انتاج 75 ألف سيارة ، تضمن العقد تكوين اليد العاملة الجزائرية في مجال تركيب algérieSpa السيارات وهذا بانشاء اكااديمية التكوين من قبل خلال ثلاث سنوات من التخصص (مسعودي، دربال مرجع سابق، ص: 448)

مصنع باييك baic: تم افتتاح المصنع في ديسمبر 2018 في ولاية باتنة شرق الجزائر بغرض انتاج 30000 سيارة سياحية ونفعية على ان يصل الانتاج في افاق 2024 الى 180000 مركبة، يتكون المصنع من وحدتين للطلاء والتلحيم كما يهدف المسيرين الى تصدير نصف الانتاج نحو الشرق الاوسط وشمال افريقيا تم تصدير اول شحنة شهر جانفي 2019 قام المجمع بابرام عدة اتفاقيات مع مؤسسات مناولة محلية واجنبية من اجل التموين بالقطع الكهربائية وملحقات السيارات ومع اريس لتصنيع العجلات و مع سيتال من اجل انتاج كوابل السيارات(وزارة الصناعة والمناجم، 2018)

- **مصنع تركيب سيارة سوزوكي:** هو شراكة بين مجموعة سوزوكي الصينية ومجمع طحكوت الجزائري يقع في ولاية سعيدة غرب الجزائر يهدف الى انتاج ثلاثة نماذج سياحية في السوق الجزائرية وينتج المصنع في المرحلة الاولى 15 ألف سيارة الى ان يرتفع سقف الإنتاج إلى 100 ألف وحدة سنويا بعد 5 سنوات، يعمل على تطوير شبكة مناولة صناعية لقطاع الغيار مما يساهم في تعزيز نسبة الإدماج في المصنع(وزارة الصناعة والمناجم ، 2018)

- **مصنع تركيب سيارة هيونداي:** تم انشاء مصنع تركيب سيارة هيونداي بين الشركة الكورية ومجمع طحكوت للصناعات في ولاية تيارت غرب الجزائر في سنة 2014 ينتج المصنع 60 ألف وحدة سنويا ويشغل 500 عامل، يتضمن المصنع 8 انواع من سيارات هيونداي الاكثر رواجاً محلياً TMC(دوحة، مرجع سابق، ص: 166-167-168)

- **شراكة جزائرية المانية Sovac:** يقع المصنع في ولاية غليزان في سنة 2017 تم عقد الشراكة مع مصنع الجزائري تصل طاقته الانتاجية 50 ألف سيارة سنويا الى ان يرتفع سقف الانتاج الى 100 ألف سيارة في سنة 2021 مما يسمح بتوفير 1800 منصب عمل، ويقوم بانتاج ثلاث علامات تجارية: (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة)

- Ibiza بانتاج سيارة من نوع seat
- golfcady بانتاج نوعين من السيارات volkswagen
- octavie بانتاج سيارة من نوع skoda

✓ بعض المؤسسات المناولة في الجزائر:

- **مؤسسة مارتير وهران:** هي مؤسسة جزائرية فرنسية تقع بالمنطقة الصناعية بواد تليلات بولاية تقوم بانتاج المقاعد والكراسي الامامية والخلفية للسيارة الخاصة بشركة رونو (رونو المؤسسة الامرة) ، تنتج طلبيات اخرى من علامات مختلفة متواجدة في الجزائر مثل فولسفاغن وبيجو وفورد وغيرها، توظف الشركة حوالي 350 عامل (مبسوط مبسوط ، ملتقي ادرار، بدون صفحة).

- **مؤسسة سيتال:** أنشئ المصنع عن طريق شراكة جزائرية فرنسية في سنة 2015 يقع في المنطقة الصناعية تلمسان تشغل حوالي 250 عامل، يعتبر أول مصنع للاتصالات السلكية واللاسلكية متخصص في صناعة كوابل السيارات العادية، الصغيرة والمتوسطة للسيارات، في المرحلة الأولى يقوم المصنع بصناعة حزام كوابل للسيارات الخاص بالأبواب والمحركات، كما تم تزويد شركة رونو ب70000 كابل أي بمعدل 4000 كابل يوميا بمختلف العلامات التي تنتجها شركة رونو وتسوقها في الجزائر، وتهدف مؤسسة سيتال مستقبلا بمضاعفة الإنتاج واحترام المواعيد وتلبية طلبيات العلامات الأخرى المتواجدة في السوق الجزائري كفولسفاغن وكيا ومرسيدس وغيرها ، كما تطمح المؤسسة بتصنيع لوحة القيادة للسيارات.

- **مؤسسة sarel :** هي مؤسسة مناولة مختصة في صناعة القطع البلاستيكية التي تدخل في العمليات التصنيعية في تركيب وصناعة السيارات لمؤسسة رونو وتشغل المؤسسة حاليا ما يقارب 50 عامل.

- **مؤسسة فروم فلاكس:** هي مؤسسة مناولة مختصة في صناعة سجاد السيارات بالإضافة إلى عازل وكاتم للأصوات بمختلف الأنواع التي تنتجها المؤسسة حاليا سامبول وسانديرو ستاب واي وكليوا4 وهي تغطي كامل طلبيات مؤسسة رونو حاليا وتم تزويدها بالسيارات حوالي 90 ألف سيارة التي تم تركيبها في الجزائر خلال سنة 2017 وتشغل أكثر من 50 عامل (عيادي، محمدي، مرجع سابق، ص 240)

- **مصنع باييك:** وقع مصنع باييك لصناعة تركيب السيارات الناشطة بباتنة على اتفاقيتين مع مناولين الاول ممثل باييك الدولية كولتيفي مجمع صيني مختص في صناعة السيارات النفعية للتموين بالقطع الكهربائية وملحقات السيارات والثاني مجمع العمومي إليك الجزائر لإنشاء مصنع قطع غيار.

وشريكان اجنيان هما: fos ابرمت اتفاقية شراكة مع فوس المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية svni بغرض إنشاء شركة لتصنيع هياكل معدنية farguellnitraسلوفاكيا وmeleghyautomativbarcelonaملحومة السيارات وينتظر أن يلبي انتاج المصنع المستقبلي احتياجات رونو الجزائر والتي تعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية احد المساهمين فيها(زايت، العدد الثالث للثلاثي الثاني لسنة 2018، ص: 9)

-مركب الحجار لصناعة هياكل السيارات: يقوم المجمع بتصنيع بعض الاجزاء من هياكل تصنيع السيارات كمرحلة اولى في سنة 2020 حيث لا تتجاوز 30 مليون للمركبة متوسطة الحجم، يندرج هذا الاستثمار في اطار الجزء الثاني من المخطط الذي سيباشر المركب بعد انتهاء مرحلة الاستثمار في الحديد والصلب والحديد متعدد الاستعمالات على غرار حديد البناء والشروع في تصديرها (جريدة النهار، بدون عدد، بدون صفحة).

الفرع الثالث: القوانين والمراسيم الرئاسية المنظمة لتركيب السيارات

- مشروع قانون إلزام المؤسسات بتصنيع قطع الغيار في الجزائر

خلال سنة 2009 تم طرح قانون على الوزارة يفرض على الوكلاء المعتمدين للسيارات إنشاء مصانع مناولة من اجل إنتاج بعض المكونات التي تدخل في تركيب السيارات من قطع الغيار التي تستورد من الخارج على أن يتم إنتاجها في الجزائر، وأعطيت مهلة للشركات من أجل التأقلم مع الإجراءات الجديدة وينص على أن يلتزم الوكلاء بالتوجه نحو الإنتاج خلال آجال معينة بدلا من استيراد السيارات ومكوناتها جاهزة تماما من الخارج كخطوة أولى نحو تجسيد إستراتيجية الدولة الرامية إلى ذهاب مباشرة إلى الإنتاج وليس التركيب والمناولة إضافة إلى إدماج اليد العاملة الوطنية، فقد أصبح من الضروري إنشاء مصانع صغيرة تقوم بصناعة هذه المكونات لفائدة المصانع الرئيسية الذي ينبغي أن (شرفاوي، تاريخ الاطلاع 2018/12/25 على الرابط الشروق .كوم) تتواجد بالقرب من الميناء أو خطوط السكك الحديدية والطرق

- المرسوم الرئاسية رقم 09-222 المؤرخ في 29 جوان 2009:

يتضمن المرسوم إحداث مؤسسة تطوير صناعة السيارات بتيارات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى تطوير صناعة السيارات وبحسب المادة 52 من قانون المالية لسنة 2014 دفعا قويا لدى المستثمرين في وتطويرها وإنتاجها وتسويقها ويمكنها أن تعمل بالتعاون والشراكة مع الوحدات المحلية من أجل تنمية وترقية مستوى التصنيع في مجال السيارات وتستطيع ان تباشر كل عملية ذات صلة بموضوعها وتطويرها وتقديم كل خدمة من شأنها أن تجعل قدرتها التقنية والصناعية او التجارية ذات مردودية دون أن تعرقل برامج الأنشطة المنوطة به (نفس المرجع السابق، ص: 19-20)

- قانون المالية لسنة 2014: أعطت المادة 52 من قانون المالية لسنة 2014 دفعا قويا لدى المستثمرين في مجال تصنيع السيارات حيث نصت على حذف الاعتماد من المتعامل الذي لا ينجز مشروعه في المدة المتفق عليها في دفتر الشروط والتي حددها التشريع بثلاث سنوات من تاريخ الإعلان.

ينص المرسوم على انه يرخص بممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها للمتعاملين الذين يتأسسون في شكل شركات تجارية طبقا للتشريع المعمول به ويثبتون ثلاث (3) سنوات خبرة كحد ادني في مجال صناعة السيارات ويجوزون (مرسوم، 2017، ص: 19-20). اعتمادا نهائيا كوكلاء سيارات يسلمه الوزير المكلف بالصناعة.

وأشارت المادة 5 إلى انه يتعين على مقدم طلب ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها أن يحصل على رخصة مؤقتة يسلمها الوزير المكلف بالصناعة مع بيان لبعض المتطلبات كدفتر الأعباء ممضيا بالأحرف الأولى ومؤرخا وموقعا من قبل الشخص المؤهل قانونا ودراسة تقنية اقتصادية للمشروع وكذا عقد رخصة إنتاج واستعمال العلامة التي يجوزها الصناع الشريك يغطي نطاق حقوقها نشاط التصدير وفي نفس السياق تنص المادة 9 على انه يشترط للممارسة الفعلية لنشاط إنتاج المركبات وتركيبها للحصول على الاعتماد النهائي.

يخضع تسليم الاعتماد النهائي لزيارات تفتيش ميدانية مسبقة تقوم بها المصالح المؤهلة في الوزارة المكلفة بالصناعة قصد التأكد من مدى احترام الالتزامات التي تعهد بها المتعامل.

المطلب الثاني: إستراتيجية المناولة الصناعية في مجال تركيب السيارات وعقبات تطورها

الفرع الأول: إستراتيجية المناولة الصناعية في مجال تركيب السيارات

تعتبر التجربة الجزائرية في مجال تركيب السيارات فنية لا تتعدى العشرة سنوات حيث فتحت مجالها في اطار الاستثمار امام الشركات الاجنبية في سنة 2014 ،اما المناولة الصناعية فلا تتعدى الخمس سنوات في مجال صناعة مركبات السيارات، حيث تعاقدت العديد من الشركات الاجنبية مع مؤسسات مناولة جزائرية متخصصة من اجل تزويدها بقط الغيار مثل سيتال المؤسسة العمومية المتخصصة في صناعة كوابل المحركات التي حققت الريادة في الانتاج والصنع بسبب امتلاكها التكنولوجيا مما انعكس على جودة منتجاتها وادخال عدة تحسينات مقارنة مع المؤسسات المنافسة اضافة الى خبرة موظفيها وبرامج التكوين الخاصة بموارها البشرية التي اهلتها الى التعاقد مع شركة رونو لتزويدها بمنتجاتها سمح بتاهيل كفاءات جزائرية في جميع التخصصات وتوفير مناصب شغل وزيادة نسيج المؤسسات المناولة المتخصصة في صناعة قطع الغيار ومستلزمات السيارات (مبسوط ومبسوط، 2019، ص: 201).

- تقوم بتقطيع الحزم ومراقبتها والمصادقة عليها وتصحيح الانحرافات تجنباً لضياح الوقت لان المؤسسة ملتزمة بشروط التسليم في الوقت المحدد

- سمح العقد بالاحتكاك بالمؤسسة الامرة واكتساب التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الجديدة للصنع وفقا

لمعايير الجودة العالمية وتتجسد الشراكة بينهما في التشاور في اقتناء وشراء الاجهزة والمعدات التي تستخدم في العملية الانتاجية تجنباً للاخطاء التي تؤثر العملية الانتاجية .

- الخرجات الميدانية التي تقوم بها المؤسسة الامرة الى المصنع من اجل الوقوف على عملية التصنيع وتصحيح الاخطاء والانحرافات تجنباً لزيادة التكاليف وضياح الوقت والتاخير في استلام الطلبية في الوقت المحدد.

وبالتالي تعتبر المناولة الصناعية الاستراتيجية الفعالة لتحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة كفاءتها وقدراتها المالية والبشرية وتطويرها بفضل المهارات والخبرات والتكنولوجيا المكتسبة من المؤسسة الامرة وزيادة الاحتكاك بينهما مما يساهم في خلق معارف جديدة ودمجها و نقل تكنولوجيا والتي تحولت مع مرور الوقت الى تقنيات جد عالية تستخدم في العملية التصنيعية ساهم في زيادة وتنافسية المؤسسة والجودة المخرجاتها.

الفرع الثاني: تركيب السيارات السياحية في الجزائر ودورها في تقليص فاتورة الاستيراد.

- تركيب السيارات السياحية في الجزائر:

الجدول رقم (11) يوضح تطور قيمة الواردات من السيارات السياحية قبل دخول الشركات المستثمرة في مجال تركيب السيارات في الفترة الممتدة بين 2008-2017

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
السيارات السياحية	2029	1524	1456	2110	3909	3725	2963	1966	1342	1617

المصدر: الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية

نلاحظ أن قيمة الواردات من السيارات السياحية خلال سنة 2008 كانت 2029 مليون دولار للتراجع هذه القيمة سنتي 2009، 2010 بقيمة (1524 و 1456 مليون دولار) بسبب الازمة الاقتصادية العالمية التي ادت الى ارتفاع الطلب خلال سنتي 2012 إلى 2014 بسبب ارتفاع أسعار البترول حيث انحصرت بين 3909 مليون دولار 1966 مليون دولار. اما الفترة الممتدة بين سنتي 2015 إلى غاية 2017 تراجعت قيمة الصادرات من 1966 إلى 1617 مليون دولار بسبب دخول مصانع تركيب السيارات إلى الجزائر حيث بدأت بإنتاج سيارات محلية الصنع مثل هيونداي ورنو وكيا وغيرهم من العلامات التجارية الأخرى وكذا تقليص فاتورة الاستيراد وتراجع اسعار البترول.

- تطور واردات السيارات في الجزائر خلال الفترة 2010-2017

الجدول رقم (12) تطور واردات السيارات في الجزائر خلال الفترة 2010-2017

الطبيعة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
سيارات سياحية	1456	2110	3909	3725	2963	1966	1342	1617
سيارات نقل البضاعة	1304	1569	2206	2225	2109	1365	709	472
سيارات خاصة	250	239	373	357	414	322	309	281
المجموع	3010	3918	6488	6307	5486	3653	2360	2370
نسبة الى الواردات	7.73 بالمئة	8.29	12.87	11.46	9.36	7.06	5.01	5.15

المصدر: مصطفى بوعقل ، المشكاة ، مرجع سابق، 2017.

نلاحظ خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2010 و 2013 نلاحظ زيادة معدل الاستيراد وهذا راجع الى سياسة التقشف التي فرضتها الحكومة حيث بلغت اعلى سنة سنة 2012 ب 12.87 بمجموع 6488 مليون دولار وبدأت في التراجع إلى أن وصلت إلى ادني نسبة لها 5.01 في سنة 2016 بمجموع 2360 مليون دولار

الجدول رقم (13): يمثل حظيرة السيارات في الجزائر 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	4314107	4513925	4812555	5123705	5425558	5683156	5986181
" النمو		4.6	6.6	6.5	5.9	4.7	5.3

Source : [www.autobip.com/ar/actualite auto/28/12/2018](http://www.autobip.com/ar/actualite/auto/28/12/2018)

نلاحظ التزايد المستمر لحظيرة السيارات في الجزائر في الفترة الممتدة بين 2010 إلى 2016 حيث بلغت أعلى نسبة لها في سنة 2012 وقدرت بـ 6.6 " وادني نسبة سجلت في سنة 2011 بمعدل 4.6 بالمئة وحسب تقرير البنك العالمي في سنة 2016 ان بمعدل سيارة لكل 7 أشخاص في الجزائر هذا ضعيفا مقارنة بتونس والمغرب التي سجلت سيارة لكل 4 أشخاص وفرنسا والترويج بمعدل سيارة لكل شخصين .

في سنة 2015 بلغت حظيرة السيارات في الجزائر أكثر من 6 ملايين سيارة وتستورد الجزائر ما يقدر من فرنسا تليها اليابان بنسبة 10.65% و 8.20% بنسبة والألمان 43.80% بنسبة :

(بورحلة علال ، ملتقي سيدي بلعباس، 2018)

الفرع الثالث: عقبات تطوير صناعة السيارات في الجزائر

بسبب غياب الرؤية الواضحة فشلت الجزائر في بناء قاعدة صناعية متطورة في قطاع صناعة السيارات رغم أنها تتوفر على امكانيات كبيرة، ومن بين أهم العقبات نجد ماييلي (اللطيف و كوراد، 2019، ص: 48-51):

- حداثّة قطاع صناعة وتركيب السيارات.
- البيروقراطية والعراقيل الإدارية في مجال الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- نقص الحفيزات الجبائية والقانونية إضافة الى غياب مناخ الاستثماري.
- القاعدة الاستثمارية 49/ 51 التي تعتبر العائق للعديد من المؤسسات الأجنبية التي ترغب في الدخول إلى السوق الجزائرية.

- التأخر في خصخصة المؤسسات الاقتصادية.
- غموض الرؤية السياسية والاستراتيجية الصناعية العشوائية وغياب الأهداف المتوسطة والطويلة المدى.
- ضعف المناولة الصناعية وقلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال مناوله قطاع السيارات وهذا سبب ضعف التحكم في التكلفة وزيادة نسبة الإدماج إذ لا يتجاوز إجمالي عدد المؤسسات الجزائرية العاملة في مجال المناولة 900 مؤسسة، تم تحديد 113 منها لدعم الصناعة الميكانيكية والسيارات في الجزائر.
- نقص التمويل والتسويق ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدم الفعالية الاقتصادية مما يجعلها بعيدة كل البعد عن الاندماج في صناعة السيارات التي تتطلب الكفاءة والمهارات والقدرة على ادارة المعرفة والتحكم في التكنولوجيا والاستجابة لتحديات سوق صناعة السيارات المحلي والخارجي.
- ضعف التحفيزات الضريبية رغم الامتيازات التي تقدمها الدولة في مجال الاستثمار إلا أن الحوافز الضريبية تبقى ضعيفة مقارنة بالدول العربية.

- الفساد وانتشار الرشوة فحسب الدراسة التي قام بها البنك الدولي حول مناخ الاستثمار في الجزائر فان 34.3 " من بعض من رقم أعمالهم في شكل رشوى لتسريع معاملاتهم والاستفادة % من رؤساء المؤسسات يدفعون حوالي 7 المزايا والخدمات، إذا احتلت الجزائر سنة 2016 المرتبة 108 عالميا في مؤشر الفساد حسب منظمة الشفافية الدولية بـ 34 نقطة محتملة بذلك المرتبة التاسعة عربيا.

- غياب المؤسسات المالية وضعف النظام المصرفي الجزائري وهيمنة القطاع العمومي.
- ضعف البنية التحتية.

- نقص الخبرة والتأهيل اليد العاملة في مجال صناعة السيارات يعتبر عائقا أمام تقليص البطالة لان اغلب الاستثمار في الجزائر هي للشركات متعددة الجنسيات وبالتالي هي لا تكون اليد العاملة المتخصصة.
- غياب رؤية واضحة في عملية التصنيع الحقيقية للسيارات في الجزائر (ما يحدث هو فقط تركيب ومناولة بعض القطع البسيطة فقط. (مصطفى، 2019، ص:)
- التحديات التي تواجه تصنيع السيارات في الجزائر جودة المخرجات المحلية إذا ما قورنت بالسيارات الأجنبية خاصة في مستوى الرفاهية وأصالة المكونات الأساسية إضافة إلى نقص السلامة والجاهزية التقنية(نفس المرجع السابق، نفس الصفحة)

المطلب الثالث: ماهية المؤسسات محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسات محل الدراسة

✓ مؤسسة somatel:

نظرا للتغيرات السياسية والاقتصادية في البلاد عرفت مؤسسة عتاد الأشغال العمومية (الشركة الام) تغيرات عديدة قدر اسمها بـ SPA حيث تحولت سنة 1995 إلى شركة ذات أسهم القابضة للصناعة الميكانيكية والالكترونية 2.200.000.000 دج، كما أصبحت في سنة 1999 تابعة إلى مجمع الشركة. تضم الشركة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية 6 فروع أربعة: SOMATEL: مؤسسة عتاد الترسانة والرفع (جارفات، رافعات وجرفات الشق) عين سمارة - قسنطينة SOFAME: مركب الصناعات الميكانيكية مقرها عين السمارة - قسنطينة. SOFARE: صناعة المحمل الارتدادي مقرها عين سمارة - قسنطينة SOFACO: مركب المضغوط والرصاص بعين سمارة. FOGACO: وحدة الرافعات للعمارات وأجهزة الرص مقرها بجاية SOMABA: وحدة العتاد والخرسانة بالحراش الجزائر العاصمة.

- مركب المجارف والرافعات الصناعية: يقع في المنطقة الصناعية عين سمارة بولاية قسنطينة يتربع المركب على مساحة تقدر بـ 550000 م² منها 140000 م² مساحة مغطاة. أنشئ في إطار تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر في مجال عتاد الأشغال العمومية، ويعد من أهم واكبر الوحدات الإنتاجية والصناعية دخل حيز الانتاج سنة 1980 قبل الشركة الأم، يساهم بنسبة 49% من إجمالي الإنتاج الكلي، وبأكثر من 60% الذي تحققه الشركة الصناعات الميكانيكية، ويشغل 80% من رقم الاعمال من اليد العاملة في المؤسسة ككل.

تقدر الإنتاجية السنوية للمركب 1000 آلة ميكانيكية منها 700 جرافة و 300 رافعة، إضافة إلى هذا تقوم المؤسسة بتقديم خدمات الصيانة وصنع بعض قطع الغيار التي تدخل في منتجات أخرى وهذا من خلال عقود المناولة. قدر عدد العمال ب 478 عامل إلى غاية 2017.

- **منتجات المؤسسة:** تنتج المؤسسة نوعين من المنتجات وهما:

■ **المجارف:** مجرفة على العجلات 9110، مجرفة ذات عجلات 9211، مجرفة على السلاسل 9111، مجرفة على السلاسل 9211 ومجرفة على السلاسل 9411.

■ **الرافعات:** رافعات صناعية 1012، رافعات متحركة ذات ذراع متداخل 1020، شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل، شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1025.

✓ **تعرف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC:**

تم تشييدها في 21 اكتوبر 1969 من طرف المقاول الألماني دياق DIAG، أنشأت المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC في إطار إعادة الهيكلة لمؤسسة sonelek سونيلاك بتاريخ 1983/1/6، تعتبر من المؤسسات الاقتصادية التي تخضع لقوانين الجمهورية لاسيما القانون التجاري والأمر رقم 4/1 والمتعلق بإجراءات تسيير وخصوصية المؤسسات العمومية بالإضافة إلى قانونها الداخلي والاتفاقية الجماعية التي انضمت إليها، قدر عدد العمالها ب 600 عامل (150 إطارات، 240 أعوان التحكم، 210 أعوان التنفيذ).

إضافة الى وحدة المقر (المديرية العامة) تتكون المؤسسة من خمسة وحدات إنتاجية :

- وحدات المدخرات مقراتها فيكلا من سطيف، تيارت و واد السمارة بالجزائر العاصمة

- وحدة تصفية الرصاص المنطقة الصناعية سطيف.

- وحدة الإلكترونيك والماء المقطر بالمنطقة الصناعية سطيف.

✓ **الشركة الإفريقية للزجاج**

تعد الشركة امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA). تشغل الوحدة 263 عاملا (40 اطار، 33 مؤهلين، 190 اعوان التنفيذ)، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.

- مرحلة النشأة 82-87: في السبعينات تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات

الكيميائية (SNIC)

والشركة الفرنسية (TECHNIP)، تم لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح 01 أوت 1987.

- مرحلة التوسع 87-96: توسعت إلى وحدات جديدة لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف

استعمالاته وأنواعه، تمثلت في انجاز:

■ وحدة جديدة للزجاج الأمني: انطلقت في الإنتاج سنة 1992 و أنجزت من طرف الشركة الفنلندية TAMGLASS، تنتج زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي بطاقة إنتاج 200.000 وحدة سنوية، زجاج مصفف، بطاقة إنتاج م/س 80.000، زجاج مقاوم، زجاج مصقع.

■ الزجاج الأمني: منتج الزجاج الأمني واسع مثل: الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، آلات الأشغال العمومية، الزجاج الأمني المصفف الخاص بحماية الأفراد والممتلكات، الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات.

-تورد الشركة منتوجها إلى: شركة صناعة السيارات و الشاحنات بروية SNVI، شركة صناعة عتاد

الأشغال العمومية بقسنطينة ENMT، الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة والخواص.

■ الزجاج المصفف، الزجاج المقاوم: شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

■ وحدة جديدة للزجاج السائل: أنجزت هذه الوحدة في سنة 1994 وتضم ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع بطاقة إنتاج 15000 طن/سنويا ليتوقف عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الأكواب فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، و لمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج إلى مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents بطاقة إنتاج 12000 طن/سنويا.

شركة ENAD صناعة المنظفات، شركة هنكل (HENKEL)، شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR

تعتبر صناعة الزجاج مجالا خصبا للتشغيل تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، اما في المجال الصناعي تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى، كما تعتبر الشركة الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة.

✓ الشركة الوطنية لصناعة المحركات Emo:

CMA في اطار هيكله المؤسسات العمومية وتأسست المؤسسة الوطنية للإنتاج الفلاحية سنة 1981 بسيدي بلعباس، ومن اهم وحداتها: مركب المحركات والجزرات GMT ومركب الحاصدات بسيدي بلعباس في سنة 2009 تم تقسيم مركب المحركات والجزرات الى مؤسسة المحركات ومؤسسة الجرارات، حيث يقوم مركب المحركات بشراء قطع غيار ويقوم بتركيب محرك ثم يبعثه لمؤسسة الجرارات ليقوم بتركيب المحرك في الجرار.

تعريف مؤسسة: هي مؤسسة عمومية اقتصاد ذات أسهم تأسست في 27 سبتمبر 2009 بعد تقسيم مركب المحركات والجزرات تقع بواد حميم بولاية قسنطينة يقدر رسمالها في سنة 2010 ب 13 مليون اورو مساحتها 66 هكتار ، متخصصة حاليا في 3 منتجات المحرك، 3 اسطوانات، 4 اسطوانات، 06 أسطوانات 35-110 حصان لاستخدامها في معدات صناعية ومعدات مختلفة (الشاحنات ومعدات الأشغال العمومية والمولدات الكهربائية، مضخات الري). كما تعمل شركة المحركات برخصة معترف بها دوليا دوتز DEUTZ لها وحدتين بوهان وبوسعادة. تنتج المؤسسة:

الكمية	المنتج
2366	4cylindres
545	6cylindres

- تصنع المؤسسة أنواع مختلفة من المحركات منها محركات الشاحنات (توجه الى روية) محركات الحصاد (بلعباس)
- محركات توجه إلى عين سمارة وبعض الخدمات.
- محركات توجه إلى مركب الجرارات التابع لها سابقا.

✓ مؤسسة قزحية العين IRIS:

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة مختصة في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تأسست سنة 2004 بالمنطقة الصناعية سطيف يبلغ عدد عمالها 3300 عامل موزعين على عدة ولايات (الاطارات 388، المتكئين 1161، المنفذين 1579)، تبني المؤسسة إستراتيجية التميز وتسعى للتطوير الإنتاج المحلي باستخدام احدث التكنولوجيا وتهدف الى تغطية السوق المحلية ودخول أسواق جديدة، وتوجت

المؤسسة بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته 24 إضافة إلى عدة ابتكارات في سنوات متتالية في مجال صناعة التلفاز، كما حصلت المؤسسة على عدة شهادات عالمية في الايزو في الجودة سنتي 2016 و 2019، والايزو المتعلق بالحماية والامن في العمل، الايزو في المسؤولية الاجتماعية سنة 2018 اضافة الى الايزو المتعلق بالبيئة سنة 2021.

- منتجات الشركة:

تقوم الشركة بإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية مثل التلفاز، الثلاجة، الهاتف النقال، آلات الغسيل 100% اللوحات الالكترونية وعدة منتجات أخرى، كما تنتج محليا العجلات المطاطية المصنوعة

✓ شركة حقن ونفخ البلاستيك:

هي شركة مساهمة المنبثقة عن المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، تقع في المنطقة الصناعية بولاية سطيف تأسست في 2000/01/03 تتمتع بالشخصية القانونية تشغل 97 عامل تتربع على مساحة قدرها 27750 م² منها 18580 م² للمصنع، يتكون جناحها من: الجناح الإداري، ورشة الضخ، ورشة السحق والمزج، ورشة التركيب وصيانة القوالب، ورشة النفخ. ورشة الصيانة (ورشة الكهرباء، الميكانيك، سلسلة الطبع)، من اهم منتجاتها: الصناديق البلاستيكية للتعبئة، البراميل بمختلف الأحجام، صناديق الخضر و الفواكه، أجسام للعرض.

- منتجات الشركة:

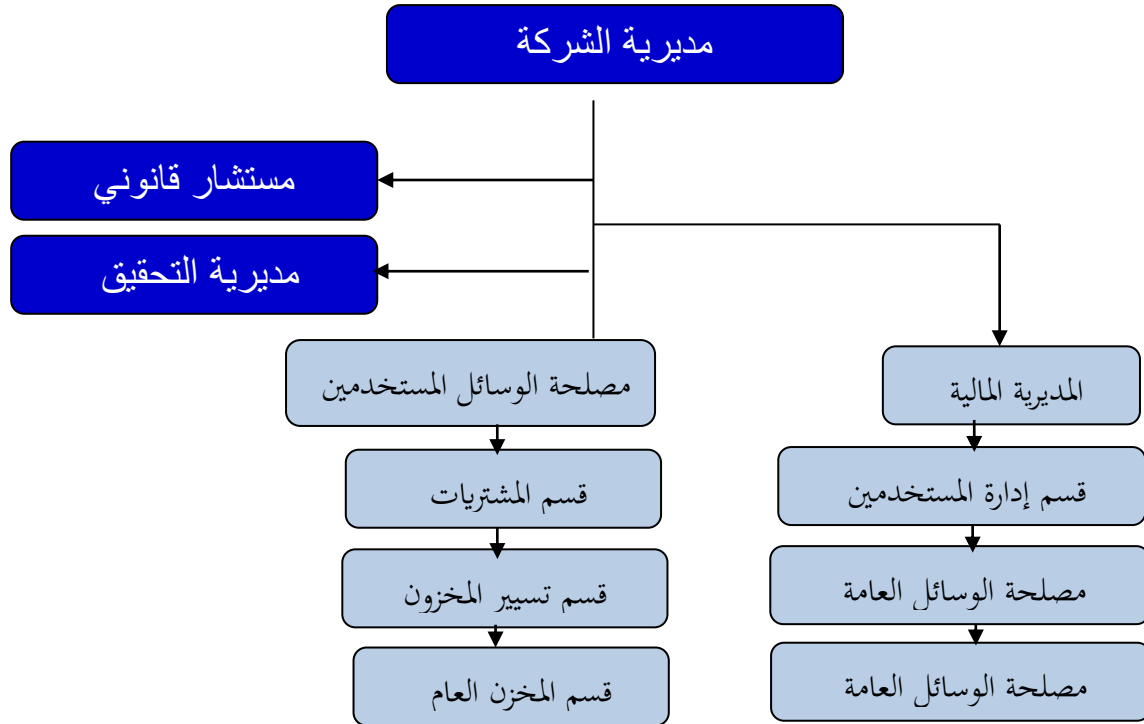
إنتاج وتسويق الأدوات التقنية البلاستيكية، إنتاج وتسويق المواد المصنعة ونصف المصنعة في مجال البلاستيك بصفة عامة كل العمليات المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع القادرة على توسيعه وتطويره في إطار التنظيم المعمول به بما في ذلك عمليات الإستيراد والتصدير، كل الصفقات التجارية والترقية العقارية وصفقات الموجودات والأسهم. بصفة شاملة كل العمليات الصناعية أو التجارية أو المالية أو العقارية المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع الشركة وفي إمكانه تسهيله تحقيقه أو توسيعه. تعتمد في الصناعة على اللون الاحمر و الاسود والاخضر.

تستعمل المواد الأولية: منخفض الكثافة، بولي ايثيلين عالي الكثافة، بولي بروبيلين

الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

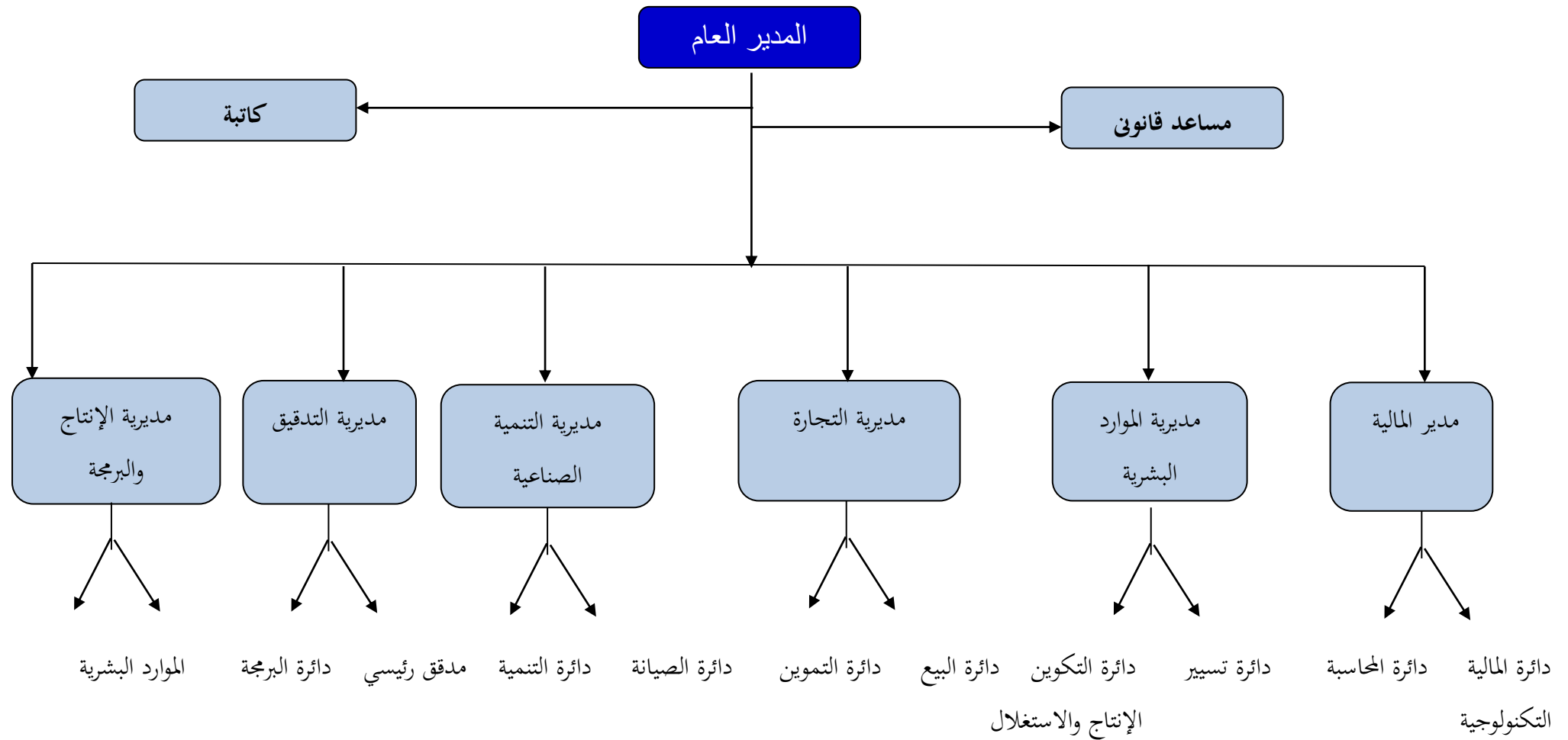
✓ مركب المجارف والرافعات الصناعي somatel

الشكل رقم (24) : الهيكل التنظيمي للمركب

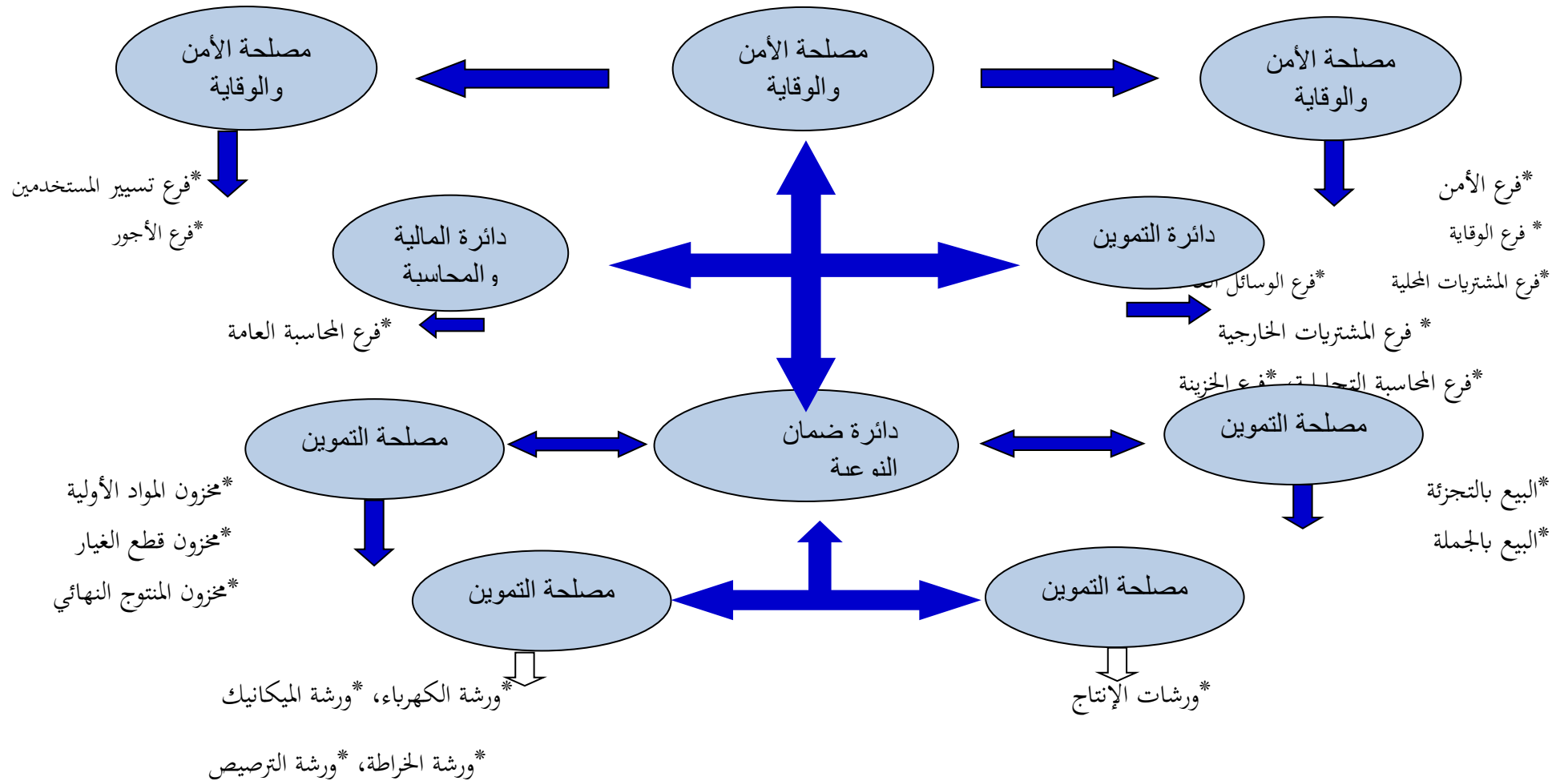


✓ تعرف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

الشكل رقم (25) : الهيكل التنظيمي

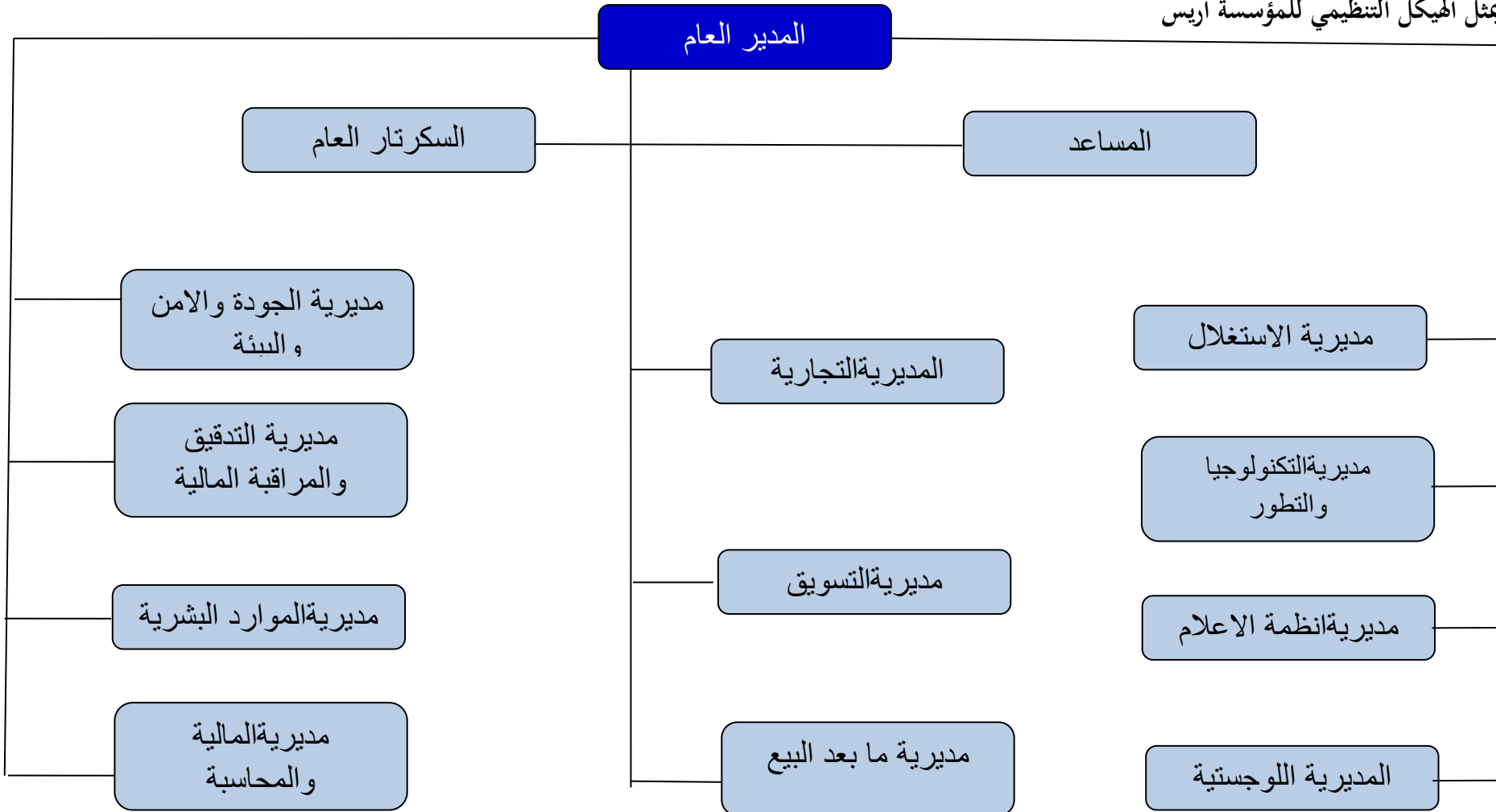


✓ الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة المدخرات للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية
الشكل رقم 26 يمثل الهيكل التنظيمي وحدة المدخرات للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية



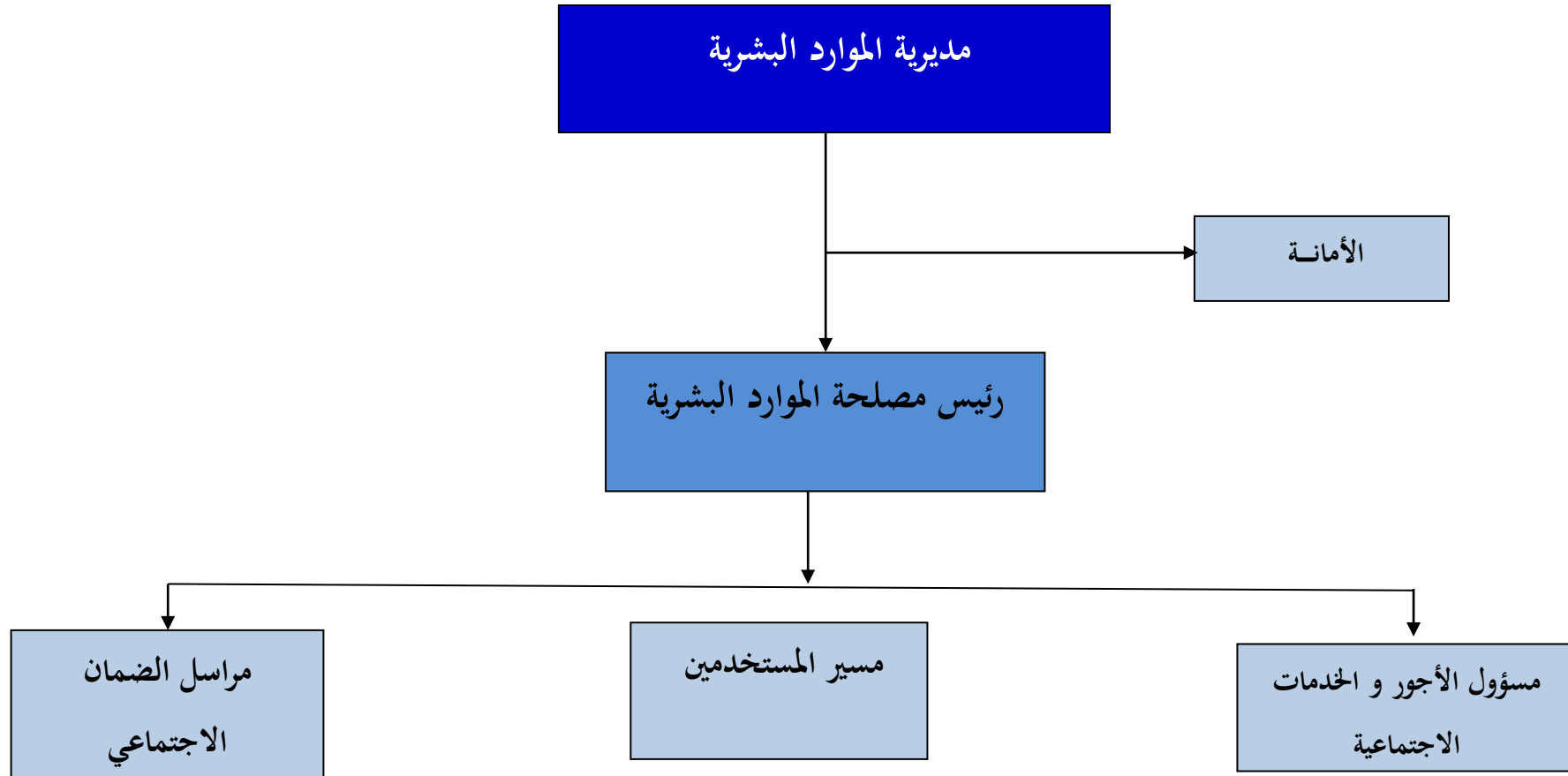
✓ الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة لمؤسسة إريس

الشكل رقم 27 يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إريس



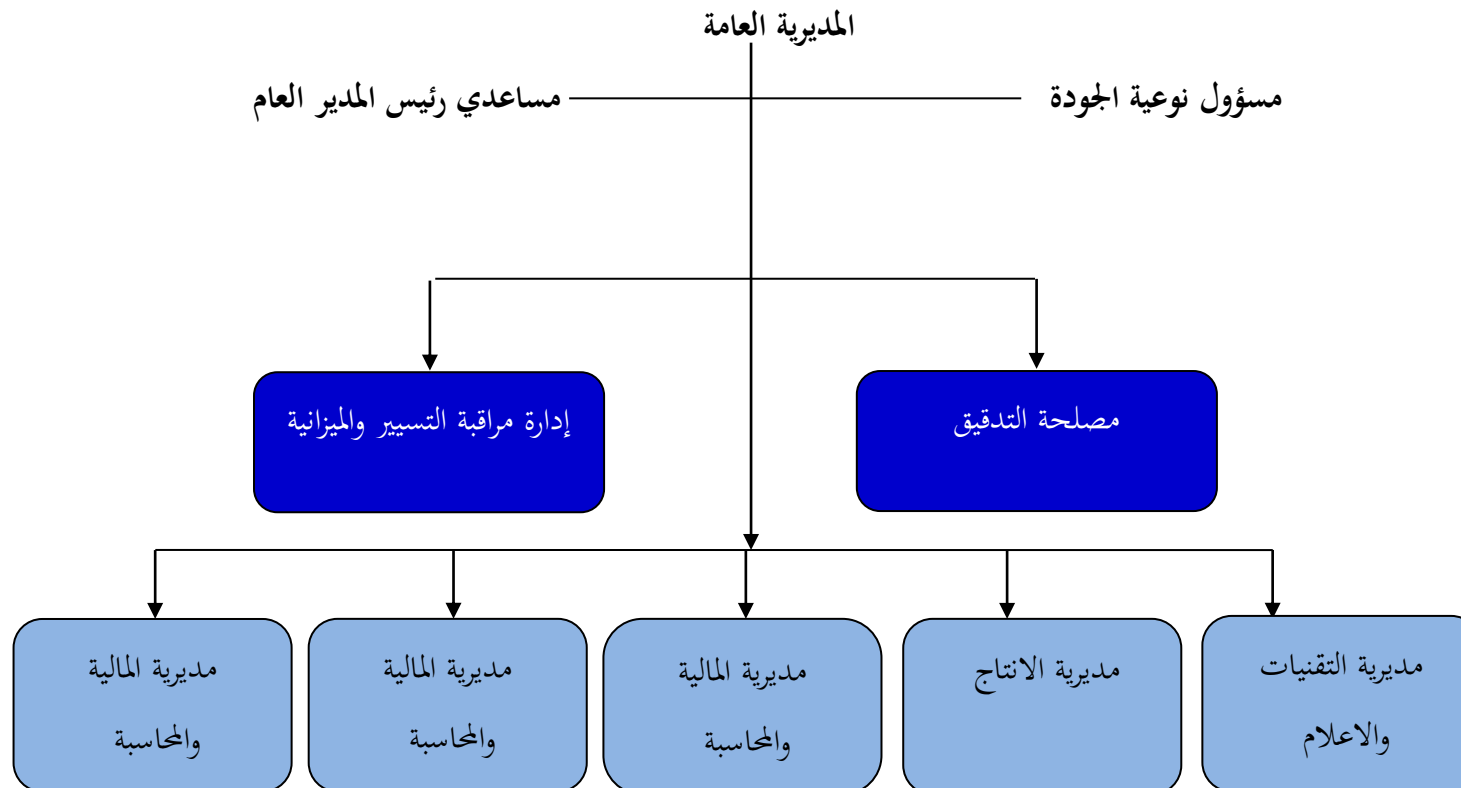
✓ الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

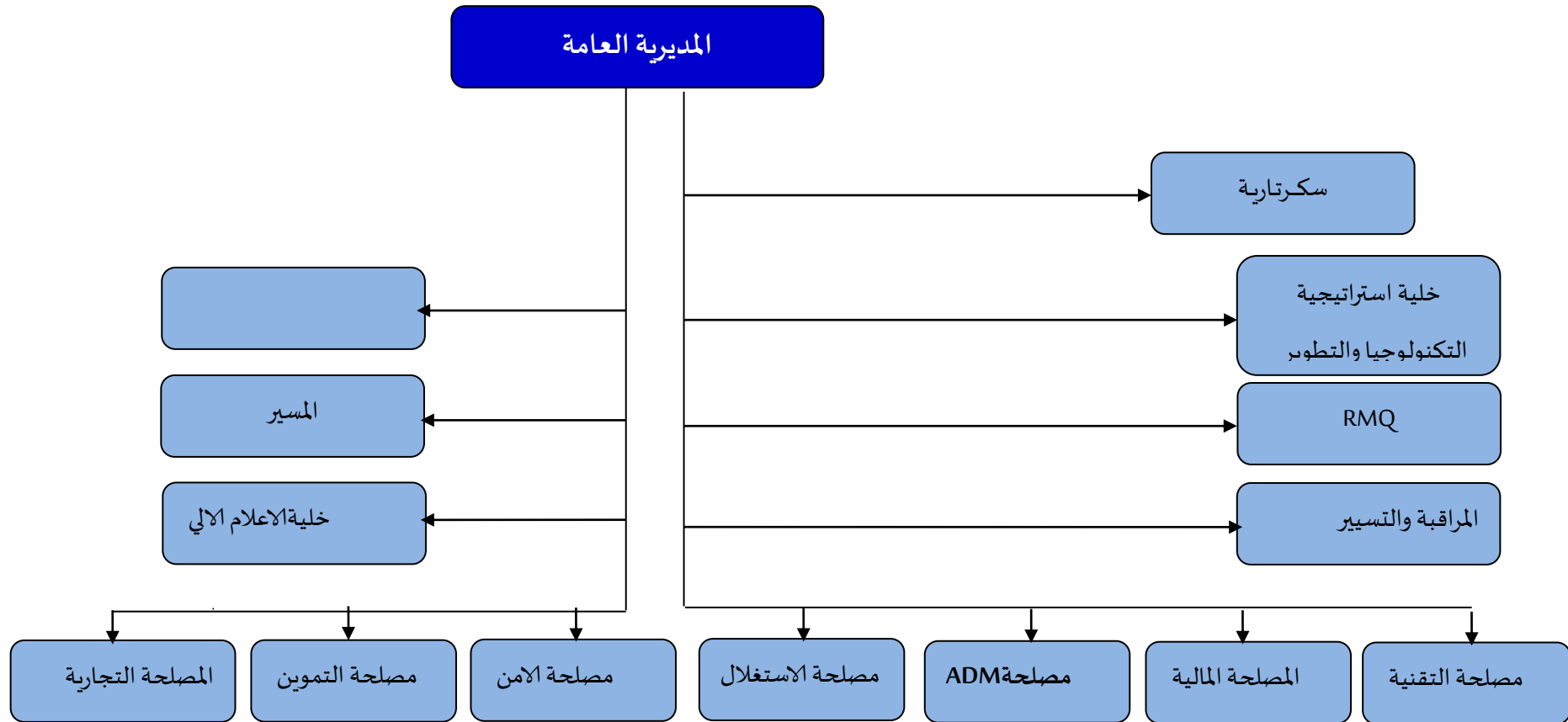


✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة المحركات Emo

الشكل رقم (29) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة المحركات



✓ الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة حقن ونفخ البلاستيك



الفرع الثالث: أهداف المؤسسات المناولة محل الدراسة

✓ أهداف المركب **somatel**: يعتبر المركب والمؤسسة ككل مكسب وطني يجسد الصناعات الثقيلة في الجزائر وتتمثل أهدافه فيما يلي:

- تغطية السوق الوطنية بمنتجات محلية ذات جودة عالية.
- ترقية الاقتصاد الوطني والحد من الاستيراد.
- تحقيق استقلال اقتصادي والحد من التبعية.
- التقليل من الواردات وزيادة الصادرات من المنتجات النهائية.
- امتصاص البطالة وخلق مناصب شغل.
- تأهيل وتكوين اليد العاملة داخل المؤسسة حتى تصبح ذات كفاءة عالية تساهم في ترقية المركب.
- تحقيق أرباح.
- السهر على تنفيذ قواعد المعمول بها ومراقبة كمية الإنتاج المتوقعة.

✓ أهداف الشركة الافريقية للزجاج: تهدف الشركة الافريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء
- قطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات و إدخالها في السوق الدولية
- تحسين رأس مال الشركة
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني و الدولي على حد سواء
- المساهمة في ترقية السوق الوطني
- تدعيم منتوج الزجاج و فتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

✓ أهداف المؤسسة الوطنية للصناعة المحركات:

تهدف المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات إلى:

- تحقيق اكبر عدد من المبيعات.
- إشباع الاحتياج الوطني لمختلف المحركات.
- يساعد على النهوض بالاقتصاد الوطني صناعيا وفلاحيا .

- تعمل على تطوير البحث العلمي في الصناعة الميكانيكية.
- التخلص من شراء المواد الأولية "قطع غيار" من الخارج لان هذا الأخيرة تقوم باستيراده من ألمانيا مما يؤدي إلى بناء ورشة تصنيع.

✓ أهداف شركة قرحية العين أريس IRIS

- تصدير منتجاتها إلى خارج الوطن وخاصة للبلدان الإفريقية مما يؤدي إلى رفع الصادرات الوطنية.
- المساهمة في خلق مناصب شغل.
- دعم النشاطات الرياضية والثقافية والدينية.
- المشاركة في الصالونات الوطنية والدولية.
- المحافظة على القدرة الشرائية بتحديد اسعار مدروسة.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وذلك برفع الإنتاج وتنشيط التجارة الداخلية.
- استقطاب العديد من الباحثين والطلبة لأجزاء دراساتهم العلمية حيث فاق في سنة 2021 250 طالب.

المطلب الرابع : الاطار المنهجي للدراسة

الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة اللبنة الاساسية للدراسات التطبيقية، فهو يضم كل الافراد أو الظواهر أو الأشياء التي تهم الدراسة والتي يمكن تعميم النتائج عليها، كما يمكن التعبير عنه بأنه مجموعة الافراد، المؤسسات أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة (diane & blankenship, 2009, p. 82)، اما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس والتي تقتصر عليها الدراسة، ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لموضوع يخص مدى اهتمام المسيرين بادارة المعرفة في تنمية المناولة الصناعية وبهدف تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على عينة مختارة من مجتمع يضم المؤسسات الصناعية التي تناول في مجال تركيب السيارات في الشرق الجزائر، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع حسب معادلة ستيفن ثامبسون والتي تصاغ بالشكل التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث: Z : تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d : تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.5.

N : حجم المجتمع.

وبإدخال حجم المجتمع ($N=8$) ومختلف معاملات الثقة والمعاملات الإحصائية تم التوصل أن حجم العينة.

- عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ: ($n=172$)، تم توزيع 198 استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للحصول على حجم العينة المطلوب، حيث تم التواصل مع كل مبحوث بتوزيع الاستبانة عليهم في مكاتبهم وشرح لهم وحثهم على ضرورة ملئ الاستمارة والاجابة على كل الاسئلة بطريقة موضوعية كما تم مقابلة بعض مدراء المؤسسات واجراء مقابلات معهم ومعرفة مدى ادراكهم للادارة المعرفة كاسلوب اداري حديث ينمي المناولة، وبالتالي فحجم العينة النهائي والمعتمد في الدراسة هو ($n=153$)، وحسب الأدبيات التطبيقية وفرضيات الاختبارات الإحصائية المعتمدة فحجم العينة جد كافي.

الفرع الثاني: تحديد أداة الدراسة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وجدنا أن الاستبيان هو الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية، الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، على عكس الاستبيان الذي يسهل الحصول عليها.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يتماشى مع فرضيات الدراسة لقياس الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، حيث تم اختيار محاوره وعباراته بدقة للتمكن من إيجاد إجابات دقيقة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها، وبالتالي استخلاص النتائج ومحاولة تقديم بعض التوصيات التي تخدم المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص وجميع المؤسسات الأخرى بشكل عام.

الفرع الثالث: عرض تصميم أداة الدراسة ومقياسها

- عرض تصميم ادارة الدراسة:

تم تصميم استبيان يتكون من جزأين أحدهما خصص لخصائص وسمات عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقسم إلى محورين، حيث يتعلق المحور الأول منه بمفهوم إدارة المعرفة ويتكون من 23 فقرة مقسمة على أربعة أبعاد: بعد توليد

وتشخيص المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر ومشاركة المعرفة وأخيرا بعد تطبيق وتنفيذ المعرفة، أما المحور الثاني فيتضمن المناولة الصناعية ويضم 28 فقرة موزعة على الخمسة التالية: بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد السرعة والمرونة، بعد التكنولوجيا وبعد آجال التسليم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17):

الجدول رقم (14) : تقسيمات أجزاء ومحاور الاستبيان

رقم الأجزاء	الأجزاء	رقم المحور	عنوان المحور	أبعاد المحور	تسلسل الفقرات	عدد العبارات
الجزء الأول	معلومات عامة	-	-	-	08 - 01	08
الجزء الثاني	أسئلة الاستبيان	المحور الأول	مفهوم إدارة المعرفة	اكتساب وإنتاج المعرفة	09 - 19	11
				تخزين المعرفة	20 - 24	05
				نشر ومشاركة المعرفة	25 - 29	05
				تطبيق وتنفيذ المعرفة	30 - 31	02
				بعد إبرام عقود المناولة	32 - 36	05
		بعد الهدف من عقود المناولة	37 - 40	04		
		بعد الدافع من وراء عقود المناولة	41 - 51	10		
المجموع	59					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان

بعد تصميم الاستبيان، تم توزيع 198 (عدد الاستبيانات الموزعة) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (18):

الجدول رقم (8): فترة وطريقة توزيع استثمارات الاستبيان

طريقة التوزيع		الحدود الزمنية (فترة التوزيع والاسترجاع)	
تاريخ بداية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات	تاريخ نهاية توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات	عدد استثمارات الاستبيان الموزعة يدويا	عدد استثمارات الاستبيان الموزعة بواسطة البريد الالكتروني
جانفي 2020	مارس 2020	198	/
مدة التبرص كانت ثلاثة اشهر على فترات متقطعة		عدد الاستثمارات الكلية المحصل عليها 172	

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد ما تم توزيع عدد 198 استمارة على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع عدد 172 منها، وبذلك تكون نسبة استرجاعها قد بلغت 86 بالمئة، حيث كان البعض منها غير صالحة للتحليل لعدم استيفائها على شروط الإجابة، الجدول رقم (16) يوضح عدد الاستثمارات واسترجاعها حسب كل مؤسسة:

المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الملغاة	نسبة الاسترجاع
مؤسسة الحقن والبلستيك	25	24	1	%100
المؤسسة الوطنية للاكتروني كيماوي	8	5	1	%62.5
المؤسسة الوطنية للمولدات 2	20	17	3	%85
مؤسسة قزحية العين - اريس -	20	18	3	%90
الشركة الافريقية للزجاج	25	22	2	%88
المؤسسة الوطنية للمحركات	70	55	4	%78
المؤسسة الوطنية لرفعات والخرسانة	30	30	5	%100
المجموع	198	172	19	%86

كما تم توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة الجزائرية التونسية comet المتواجدة بالمنطقة الصناعية بسطيف تم الغاءها بسبب قلة الاسيانات المسترجعة.

- مقياس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكارت الخماسي، المكون من درجات الموافقة التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، ويندرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة موافق بشدة الرقم 1 في حين درجة غير موافق بشدة تأخذ القيمة 5.

ونتيجة استخدام مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية: طول المجال = المدى / قيمة الفئة الأعلى علما أن المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى. وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكارت، فوجد طول المجال مساويا لـ $5/4 = 0.8$ ، ومن ثم أمكن وضع الخيارات على النحو التالي: (1-1.8) منخفض جدا، 1-2.6 (منخفض)، 2.6-3.4 (متوسط)، 3.4-4.2 (مرتفع)، 4.2-5 (مرتفع جدا). والجدول رقم (19) يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): الترميز حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	(1-1.8)	(2.6 - 1.8)	(3.4 - 2.6)	(4.2 - 3.4)	(5 - 4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل والمتمثلة في:

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت لوصف أفراد عينة الدراسة، وتحديد نسبة استجاباتهم لمحاور الدراسة التي تضمنها الاستبيان.

✓ **المتوسط الحسابي:** استخدم ليعكس متوسط اتجاه آراء الأفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، كما ساعدنا على معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

✓ **اختبار الاتساق الداخلي:** ويحدد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وهذا النوع من التحليل يمكن القيام به فور إجراء الصورة الأولى من الاختبار على مجموعة تجريبية.

✓ **اختبار الثبات:** هو أول خطوة يستخدم عندما نود قياس ثبات التقديرات التي نحصل عليها من الاختبارات أو الاستبانات أو محاورها التي تقيس موضوعا يفترض تجانس مفرداته، حيث تم من خلال هذا الاختبار حساب معامل ألفا كرونباخ بهدف التحقق والتأكد من الاعتماد على البيانات التي جمعت من خلال الاستبيان.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk:** يساعد هذا الاختبار في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث فإنه في هذه الحالة يعتبر بأن بيانات المتغير ذات توزيع طبيعي والعكس صحيح.

✓ **اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA):** هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة التي تهتم بعملية البحث أو تحديد مصادر الاختلاف بين المتوسطات وليس تحديد العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، حيث إذا كانت دلالة أقل أو يساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية القائمة على أنه توجد فروق بين المجموعات، بينما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

✓ **اختبار كروسكال واليس:** يستخدم لاختبار الفروق الأثر تماما من مجموعتين، وهو بديل لبارامتري (لامعلمي) لاختبار تحليل التباين إلا أنه يكون في حالة عدم التوزيع الطبيعي.

✓ **أسلوب الانحدار الخطي البسيط:** ونقصد به حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي مع متغير تفسيري واحد.

✓ **أسلوب الانحدار الخطي المتعدد:** والذي يعرف على أنه تحليل إحصائي يعتمد على نمذجة العلاقة بين نوعين من المتغيرات: التابع (المستجيب) والمستقلة (التنبؤية)، حيث يتمثل الغرض من هذا الانحدار في فحص ما إذا كانت المتغيرات المستقلة قادرة على التنبؤ بنتيجة المتغير التابع قيد الدراسة، ومن إيجابياتها: قد تكون العلاقات غير خطية، كما قد تكون المتغيرات المستقلة كمية أو نوعية وكذلك يمكن فحص آثار متغير واحد أو متغيرات متعددة مع أو بدون تأثيرات المتغيرات الأخرى التي تؤخذ بعين الاعتبار، وفي دراستنا سنعتمد على أسلوب من أساليب الانحدار الخطي المتعدد ألا وهو الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

خصص هذا المبحث بغرض التحليل الوصفي الإحصائي لإجابات أفراد العينة ومختلف فقرات الاستبيان، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار الثبات والاتساق الداخلي

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من الاستاذ الدكتور بورحلة علال استاذ في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس والاستاذة بوران سمية استاذة بالمركز الجامعي البيض متخصصة في مجال ادارة الاعمال بالإضافة إلى الاستاذ الدكتور لعوج زواوي المشرف على الأطروحة، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي والمكونة من 51 عبارة كما هو موضح في الملحق رقم(1) بينما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة الثبات الكلي لفقرات الاستبيان 0.967 وهي أكبر من 60%، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (20):

الجدول رقم (18):معاملا ألفا كرونباخ لمحاور أبعاد الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
مفهوم إدارة المعرفة	23	0.941
البعد الأول	11	0.914
البعد الثاني	05	0.823
البعد الثالث	05	0.745
البعد الرابع	02	0.723
المناولة الصناعية	28	0.953
البعد الأول	05	0.754
البعد الثاني	04	0.769
البعد الثالث	19	0.946
المعامل الكلي	51	0.967

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (20)، نلاحظ أن جميع قيم ألفا كرونباخ لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان على حدى أو على مستوى جميع عبارات على مستوى أبعاده سواء في المحور الأول أو الثاني

أكبر من 60%، وهذا دليل على صدق الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعة، وعليه فإن هذه النسبة مرتفعة ومقبولة جدا لأغراض تطبيق الدراسة.

يظهر من خلال الجدول رقم (21)، أن معامل الثبات لمخوري الدراسة تراوح ما بين 0.941 - 0.953، وهي قيم مرتفعة ومقبولة جدا لأغراض تطبيق الدراسة كونها أعلى من 60% مما يعكس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

من خلال هذا العنصر سيتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان البالغ عددها 51 فقرة مقابل 153 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعامل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدولين رقم (21) و(22):

الجدول رقم (9) : الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة الاحتمال	معامل الارتباط
1	تقوم المؤسسة برصد وتجميع المعرفة من مصادر مختلفة وبطريقة منظمة	0.000	**0.652
2	تسمح المؤسسة لأفرادها من الاستفادة من التجارب و الخبرات المتراكمة لديها	0.000	**0.641
3	تدرك المؤسسة أن نجاحها مرتبط بما يملكه أفرادها من إبداعات وابتكارات من اجل استمرارها ونجاحها	0.000	**0.741
4	تقوم المؤسسة بإنتاج المعرفة عن طريق وضع نظام حوافز لتحفيز أفرادها على الابتكار والإبداع	0.000	**0.757
5	تشجع المؤسسة الأفراد على تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف ظاهرية حتى يمكن الاستفادة منها لصالح أنشطتها	0.000	**0.765
6	تملك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب وإنتاج معرفة جديدة	0.000	**0.734
7	تركز المؤسسة على توظيف أصحاب الكفاءات من أجل إنتاج المعارف وتجديدها من اجل الاستمرارية	0.000	**0.715

8	تركز المؤسسة على برامج التكوين لرفع من مستوى أفرادها وتحديد معارفهم	0.000	**0.657
9	تبرم المؤسسة اتفاقيات مع المخابر الجامعية من أجل الحصول على معارف جديدة، توظيفها في الإنتاج	0.000	**0.618
10	تحتك المؤسسة بمؤسسات أخرى في البيئة المنافسة حتى تستفيد من خبرتهم	0.000	**0.667
11	تصغي المؤسسة إلى زبائنها (التغذية العكسية) من اجل إنتاج معارف جديدة تتماشى مع ميولهم ورغباتهم	0.000	**0.740
12	يتم تدوين وتسجيل الخبرات والتجارب وحفظها في قواعد بيانات داخل المؤسسة (ترميزها وتنظيمها وتوليدها .	0.000	**0.634
13	كل الأفراد داخل المؤسسة لديهم الحق في الاطلاع على المعرفة المخزنة في كل المستويات الإدارية (أرشيف المعرفة)	0.000	**0.565
14	تملك المؤسسة خبرات كافية تمكنها من تنظيم المعرفة وخزنها واسترجاعها	0.000	**0.656
15	- تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية متخصصة لتخزين المع	0.000	**0.740
16	تملك المؤسسة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمه المكاتب ودعم القرار وإدارة الالكترونيات	0.000	**0.713
17	داخل المعرفة وسائل اتصال حديثة تسمح بمساهمة المعرفة بين أفراد المؤسسة (البريد الالكتروني ، الهاتف ، أرشيف الكتروني ، انترانت ، اكسترانتات	0.000	**0.610
18	يرغب الأفراد في العمل الجماعي تكوين فرق عمل والتعاون لأداء مهامهم (ثقافة تشاركيه للمعرفة	0.000	**0.475
19	يتم توزيع المعرفة بين أقسام المؤسسة ومصالحها عن طريق نشرات ودوريات معرفية	0.000	**0.491
20	يتم تنظيم دورات وندوات من اجل تبادل وتنمية الأفكار بين أفراد المؤسسة وتنظيم ورشات	0.000	**0.596

21	لدى الأفراد الرغبة في تشارك المعرفة ونشرها فيما بينهم (ثقافة المشاركة).	0.000	**0.632
22	تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة التي تساعد الأفراد في تطبيق المعرفة المراد تطبيقها	0.000	**0.733
23	تسخر المنظمة كافة الوسائل الضرورية لتوظيف المعرفة المنتجة وإيجاد معارف جديدة وتطبيق أفكار الأفراد	0.000	**0.677

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يبين الجدول رقم (21)، الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي بين ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول رقم (21) كلها دالة من الناحية الاحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) الخاصة بمعاملات الارتباط لكل فقرة أقل تماماً من القيمة الحرجة 0.05 (مساوية للقيمة 0)، بالإضافة إلى أن أغلب معاملات الارتباط الخطي المحسوبة أكبر من 60%، وعموما تعتبر فقرات المحور الثاني متسقة داخليا صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (20) : الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة الاحتمال	قوة الارتباط
24	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة	0.000	**0.563
25	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات جزائرية فقط	0.000	**0.485
26	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات محلية و أجنبية	0.000	**0.543
27	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة	0.000	**0.675
28	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات كبيرة	0.000	**0.656
29	الهدف من إبرام عقود المناولة هو زيادة مداخل وأرباح المؤسسة.	0.000	**0.727
30	تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو	0.000	**0.655
31	يدرك المسكرون أهمية المناولة في تحقيق أهدافها	0.000	**0.696
32	تلجأ المؤسسة إلى عقود المناولة بسبب نقص الكفاءة والتخطيط لدى أفرادها في بعض الأنشطة المناولة	0.000	**0.534
33	تفرض قواعد المنافسة على المؤسسة الدخول في المناولة	0.000	**0.706
34	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع المؤسسات بسبب التخصص	0.000	**0.656
35	تختار المؤسسة المؤسسة المناولة ذات الجودة العالية دون مراعاة الجانب المالي	0.000	**0.545
36	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال (اليد العاملة والمواد الأولية)	0.000	**0.682
37	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات متخصصة من اجل جودة منتجاتها	0.000	**0.729
38	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات ذات خبرة ومتخصصة وبأقل أجر	0.000	**0.672
39	تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة	0.000	**0.700
40	تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الآمرة	0.000	**0.749
41	تساهم المناولة بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات لإمكانيات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرات مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية والدولية	0.000	**0.766
42	تؤدي الطلبات المتسارعة والكفاءة الناقصة و الموارد غير الكافية إلى تبني أسلوب المناولة	0.000	**0.663
43	الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة	0.000	**0.645

		استجابة لتغيرات السوق	
44	0.000	لا تتحمل المؤسسة عند مناوئتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديد ولا توظف أفراد إضافيين	**0.594
45	0.000	تسمح المناولة بالتخصص في بعض لأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الفعالية.	**0.729
46	0.000	تبني استراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في رأسمال المؤسسة وزيادة اليد العاملة .	**0.698
47	0.000	تساهم المناولة في إيجاد منافذ وأسواق جديدة واستغلال القدرات الصناعية.	**0.718
48	0.000	يساعد المناولة على زيادة الإنتاج و زيادة مداخل المؤسسة وخلق فرص عمل .	**0.726
49	0.000	التركيز على نشاط واحد والانضباط يؤدي بالمناولين إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تحقيق الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية.	**0.751
50	0.000	اتفاقيات المناولة الصناعية هي أدوات فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	**0.741
51	0.000	تعود اتفاقية التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين بالفائدة على الموردين والمناولين بالاستفادة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الأمرة الأعمال.	**0.745

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يبين الجدول رقم (22)، الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتبين أن كل معاملات الارتباط المبينة دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى المعنوية (5%)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) الخاصة بمعاملات الارتباط لكل فقرة أقل من القيمة الحرجة (0.05)، بالإضافة إلى أن جل معاملات الارتباط الخطي المحسوبة أكبر من 70%، وعموما تعتبر فقرات المحور الثاني متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

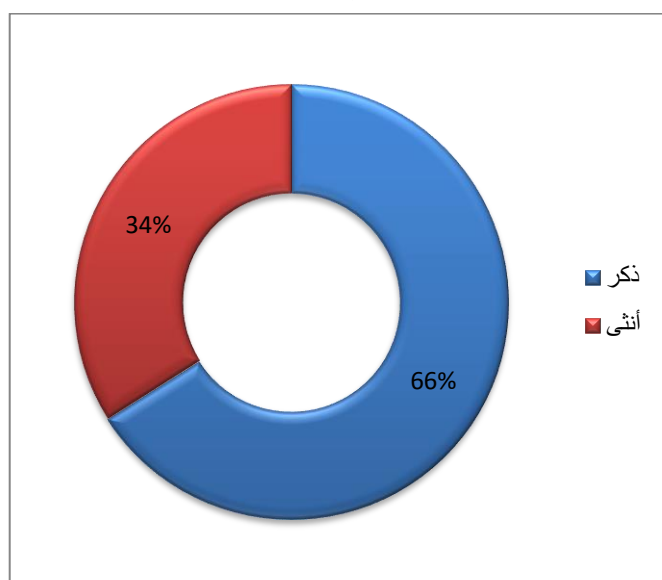
من خلال هذا المطلب سيتم استخراج التكرارات، النسب المئوية والأشكال البيانية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الخصائص ثمانية متغيرات تمحورت حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب متغير نوع الجنس ومتغير العمر:

○ توزيع العينة حسب متغير نوع الجنس:

يوضح الجدول رقم (23) والشكل رقم (31) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الشكل رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	101	66 (%)
أنثى	52	34 (%)

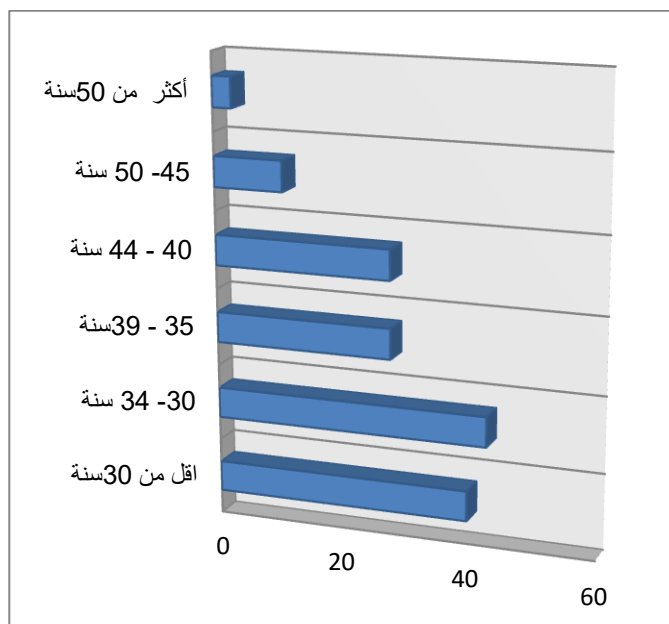
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (27)، نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة هم ذكور ويمثلون ما نسبته 66%، أي تقريبا ضعف نسبة الإناث التي تقدر بـ 34%، وهذا يدل على سيطرة الذكور على الوظائف الاشرافية في هذا النوع من المؤسسات، وان هذا التخصصات التقنية تجذب الذكور أكثر.

-توزيع العينة حسب متغير العمر: يوضح الجدول رقم (24) والشكل رقم (32) التوزيع التكراري لأفراد

عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (22) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	40	26.1 (%)
30 - 34 سنة	43	28.1 (%)
35 - 39 سنة	28	18.3 (%)
40 - 44 سنة	28	18.3 (%)
45 - 50 سنة	11	7.2 (%)
أكثر من 50 سنة	3	2 (%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (29)، نلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 30-34 سنة قد بلغ عددهم 43 فردا بنسبة 28.1% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد أفرادها الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، 40 فردا بنسبة 26.1%، وبالنسبة لأفرادها الذين تتراوح أعمارهم من 35-39 سنة و40-44 سنة فقد شغلوا ما نسبته 18.3%، ليليهما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و50 سنة بتكرار 11 فردا ونسبة 7.2%، لنصل إلى المرتبة الأخيرة التي شغلها أفراد عينة الدراسة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بتكرار 3 أفراد ونسبة 2%. وهذا يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها.

إضافة إلى أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة بلغ عددهم 110 أي ما نسبته 72% وهذا منطقي لأن الوصول إلى مناصب عليا تتطلب سنوات الخبرة والاقدمية خاصة وأن جل المؤسسات محل الدراسة كانت عمومية (وتم تأسيسها في السبعينات) عكس أفراد العينة أقل من 30 سنة تنقصهم الخبرة.

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ومتغير التخصص المدرس:

- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

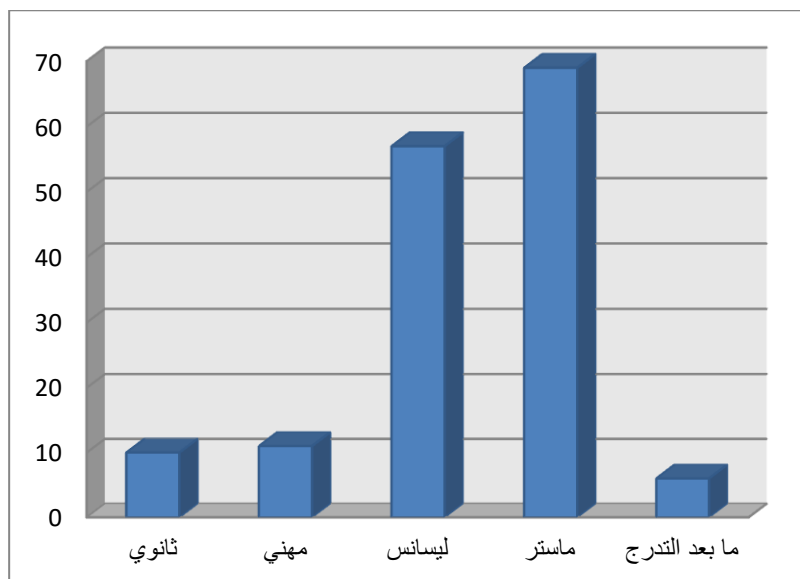
يوضح الجدول رقم (25) والشكل رقم (33) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى

التعليمي:

الجدول رقم (23) : توزيع أفراد عينة الدراسة

الشكل رقم (33) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي



المستوى	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	10	6.5%
مهني	11	7.2%
ليسانس	57	37.3%
ماستر	69	45.1%
ما بعد التدرج	6	3.9%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

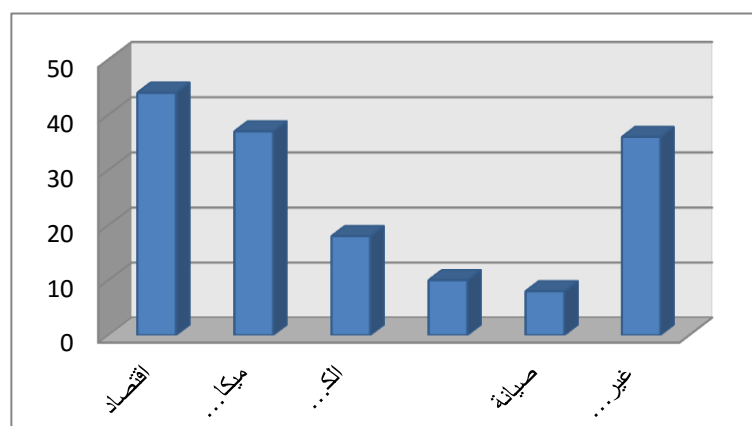
نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (30)، أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماستر بتكرار 69 فردا ونسبة 45.1%، يليهم حملة شهادة ليسانس بتكرار 57 فردا ونسبة 37.3%، بينما يحتل المرتبة الثالثة والرابعة أفراد عينة الدراسة ذو المستوى المهني والثانوي بتكرار 11 فردا (7.2%) و 10 أفراد (6.5%) على التوالي، أما أفرادها الذين واصلوا إلى ما بعد التدرج فقد احتلوا المرتبة الخامسة بتكرار 6 أفراد ونسبة 3.9%.

مما سبق نلاحظ ان حاملي الشهادات الجامعية من افراد العينة بلغ 132 اي بنسبة 86.3%، وبالتالي فهم مؤهلين علميا مما يدل على ان هذه المؤسسات تولى اهتماما لتكوين اطاراتها اكاديميا كسياسة تسعى الى تدعيم ادارتها بكفاءة عالية المستوى، لان هذه المصطلحات الحديثة اصبحت تدرس في الجامعات واكتسابها يزيد من مردودية المؤسسة وخبرة مسيرها، اما من ناحية الدراسة فهو يعطي وزنا لاجابات المبحوثين ويجعلها محل ثقة.

- توزيع العينة حسب متغير التخصص المدروس: يوضح الجدول رقم (26) والشكل رقم (34) التوزيع

التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المدروس:

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص المدروس
الشكل رقم (34) : توزيع أفراد العينة حسب التخصص المدروس



التخصص	التكرار	النسبة (%)
اقتصاد	44	28.8%
ميكانيك	37	24.2%
إلكترونيك	18	11.8%
إعلام آلي	10	6.5%
صيانة	08	5.2%
غير ذلك	36	23.5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

يتضح من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (31)، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة متخصصون في الاقتصاد بتكرار 44 فردا ونسبة 28.8%، يليهم الأفراد المختصون في الميكانيك بتكرار 37 فردا ونسبة 24.2%، لتحتل المرتبة الثالثة تخصصات أخرى بتكرار 36 فردا ونسبة 23.5%، يليها التخصصات التالية: إلكترونيك، إعلام آلي وصيانة وذلك بنسبة 11.8%، 6.5% و 5.2% على الترتيب.

مما سبق، نرى بأن العينة غطت كافة الأطراف، وبما أن غالبية أفراد الدراسة كانوا متخصصين في الاقتصاد فهم على دراية كافية بالموضوع، وإن نسبة التخصصات التقنية بلغت 36% لأن هذا النوع من النشاطات يحتاج إلى تقنيين ومهندسين متخصصين في مجال تركيب السيارات لأن المعارف التي يمتلكونها تختلف عن المعارف التي يمتلكونها الأفراد ذو المستوى المهني إضافة إلى أن قرار إدارة المعرفة والمناولة الصناعية من اختصاص الإدارة العليا في المؤسسة.

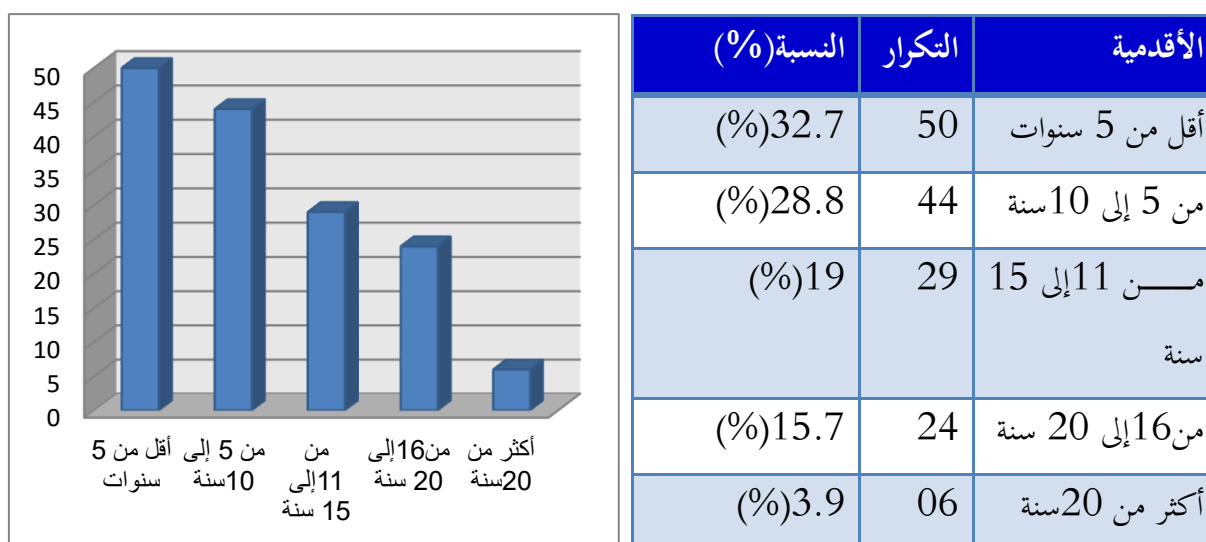
الفرع الثالث: توزيع العينة حسب متغير الأقدمية متغير حجم المؤسسة:

-توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

يوضح الجدول رقم (25) والشكل رقم (35) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية:

الجدول رقم (25) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (32)، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بتكرار بلغ 50 فرداً أي بنسبة 32.7%، يليهم في المرتبة الثانية الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بتكرار يبلغ 44 فرداً وبنسبة 28.8%، يليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بتكرار بلغ 29 فرداً وبنسبة 19%، يليهم في المرتبة الرابعة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة بتكرار يبلغ 24 وبنسبة 15.7%، أما الأفراد الذي لديهم خبرة أكثر من 20 سنة والذين احتلوا المرتبة الخامسة فقد بلغ عددهم 6 أفراد أي ما نسبته 3.9%.

وعليه نرى بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم في هذا النوع من المؤسسات المتخصصة في صناعة زجاج سيارات ومحركات وترسانة الرفع والبلاستيك وبطاريات والمقاهي والجال الخاص بالسيارات وصناعة الاطارات المطاطية وغيرها تتراوح من سنة إلى 20 سنة بنسبة قدرت بـ 96.9%، وهذه النسبة ناتجة عن جمع الفئة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسات تستحوذ على خبرات متراكمة ترجع الى بداية نشاطها (أغلب المؤسسات تم تأسيسها في سنة 1973) حيث تتطلب عملية الصنع الخبرة العلمية في مجال العمليات الانتاجية والتصنيعية.

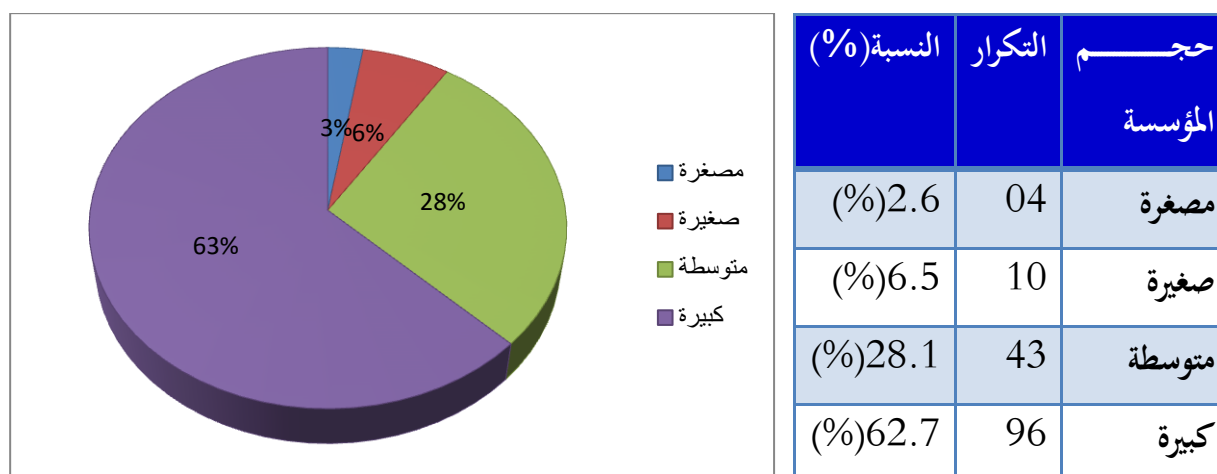
- توزيع العينة حسب متغير حجم المؤسسة: يوضح الجدول رقم (26) والشكل رقم (36) التوزيع

التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير حجم المؤسسة:

الجدول رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (36) : توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة

حجم المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

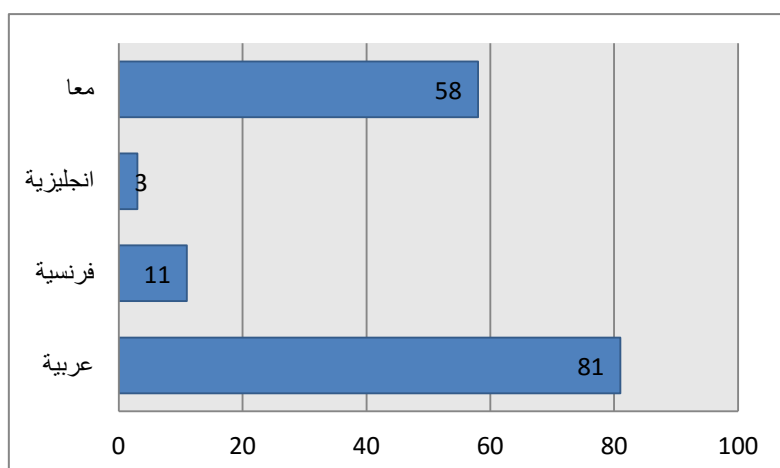
تبين لنا من خلال الجدول رقم (28) والشكل (33)، أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون في مؤسسات كبيرة وذلك بتكرار 96 فردا وبنسبة 62.7%، تليهم في المرتبة الثانية الأفراد الذي يشغلون مناصب في مؤسسات متوسطة بتكرار 43 فردا وبنسبة 28.5%، ثم الأفراد الذي يشغلون مناصب في مؤسسات صغيرة بتكرار 10 أفراد وبنسبة 6.5%، لنصل إلى المرتبة الأخيرة التي تضم أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون في مؤسسات مصغرة بتكرار 4 أفراد وبنسبة 2.6% وهذا الأمر من شأنه أن يزيد من فعالية النتائج المتوصل إليها. كما يمكن القول ان اغلب المؤسسات التي تم دراستها لديها خبرة كبيرة وتخصص هي مؤسسات عمومية كبيرة وتم اعادة هيكلتها نظرا للسياسة الاقتصادية المنتهجة في تلك الفترة باستثناء مؤسسة اريس حديثة التأسيس.

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب متغير اللغة المتقنة والمنصب الشغول:

-توزيع العينة حسب متغير اللغة المتقنة:

يوضح الجدول رقم (27) والشكل رقم (37) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير اللغة المتقنة:

الجدول رقم (27) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة
الشكل رقم (37) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة



اللغة	التكرار	النسبة (%)
عربية	81	52.9
فرنسية	11	7.2
انجليزية	03	2.0
معا	58	37.9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البينائية

من خلال الجدول رقم (39) والشكل رقم (34)، تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتقنون اللغة العربية بتكرار 81 فردا ونسبة 52.9% وبالتالي احتلال هذه الفئة للمرتبة الأولى، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين يتقنون اللغات الثلاثة بتكرار 58 فردا ونسبة 37.9%، لتأتي بعدها وفي المرتبة الثالثة الفئة المتقنة للغة الفرنسية بتكرار 11 فردا ونسبة 7.2%، لتحتل الفئة المتقنة للغة الإنجليزية المرتبة الأخيرة بتكرار 3 أفراد ونسبة 2%.

وبما أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتقنون اللغتين العربية والفرنسية مما يزيد من فعالية هذا الاستبيان، وذلك من خلال المقدرة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة على فهم فقرات الاستبيان التي تم إعدادها باللغتين العربية والفرنسية وبالتالي الدقة في الإجابة عليه.

-توزيع العينة حسب متغير المنصب المشغول: يوضح الجدول رقم (28) والشكل رقم (38) التوزيع

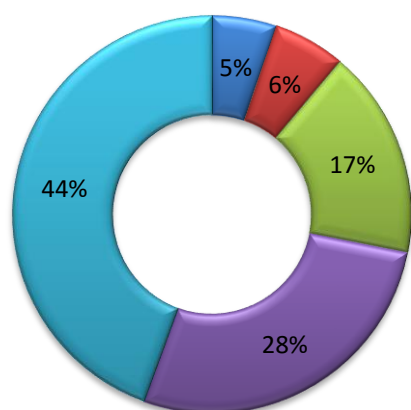
التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب المشغول:

الجدول رقم (28) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الشكل رقم (38) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب المشغول

المنصب المشغول

مناصب أخرى رئيس مصلحة رئيس قسم نائب مدير مدير



المنصب	التكرار	النسبة (%)
مدير	8	5.2 (%)
نائب مدير	9	5.9 (%)
رئيس قسم	26	17 (%)
رئيس مصلحة	42	27.5 (%)
مناصب أخرى	68	44.4 (%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS 25 لبيانات الدراسة البيانية

يتضح من خلال الجدول رقم (30) والشكل (35)، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون مناصب أخرى غير المذكورة في الاستبيان وذلك بتكرار 68 فردا ونسبة 44.4%، يليهم الأفراد الذي يشغلون وظيفة رئيس مصلحة بتكرار 42 فردا ونسبة 27.5%، ثم الأفراد الذي يشغلون وظيفة رئيس قسم بتكرار 26 فردا ونسبة 17% في المرتبة الثالثة، يليها في المرتبة الرابعة الأفراد الذين يشغلون وظيفة نائب مدير بتكرار 9 أفراد ونسبة 5.9%، لنصل إلى المرتبة الخامسة والأخيرة التي تضم أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون وظيفة مدير بتكرار 8 أفراد ونسبة 5.2%.

وبالتالي يمكن القول ان العينة غطت كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بموضوع الدراسة، وهذا بالتأكيد سيؤدي إلى طرح آراء علمية سليمة بخصوص موضوع دراستنا، كما شملت الاجابة على الاستبيان كل مدراء المؤسسات محل الدراسة مما يعطي مصداقية لاجابة لان قرار اخراج الانشطة والمناولة تتخذه الادارة العليا كما ان ادارة المعرفة تحتاج الى قيادة قادرة على تنسيق بين كل المستويات الادارية من اجل نشر وتطبيق المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الأول من الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الترتيب، والاتجاه ودرجة الموافقة. توضح الجداول رقم (31)، (32)، (33) و(34) مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بمفهوم إدارة المعرفة.

الفرع الأول: تحليل فقرات البعد الأول: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول (اكتساب وانتاج المعرفة) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (29): النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (اكتساب وانتاج المعرفة) من المحور الأول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة برصد وتجميع المعرفة من مصادر مختلفة وبطريقة منظمة .	العدد	30	65	28	23	7	2.42	1.104	48.4	09	منخفض
		النسبة	19.6	42.5	18.3	15	4.6					
02	تسمح المؤسسة لأفرادها من الاستفادة من التجارب و الخبرات المتراكمة لديها .	العدد	31	77	18	17	10	2.33	1.118	46.6	11	منخفض
		النسبة	20.3	50.3	11.8	11.1	6.5					
03	تدرك المؤسسة أن نجاحها مرتبط بما يملكه أفرادها من إبداعات وابتكارات من اجل استمرارها ونجاحها	العدد	35	58	33	17	10	2.41	1.150	48.2	10	منخفض
		النسبة	22.9	37.9	21.6	11.1	6.5					
04	تقوم المؤسسة بإنتاج المعرفة عن طريق وضع نظام حوافز لتحفيز أفرادها على الابتكار والإبداع.	العدد	18	38	37	41	19	3.03	1.222	60.6	01	متوسط
		النسبة	11.8	24.8	24.2	26.8	12.4					
05	تشجع المؤسسة الأفراد على تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف ظاهرة حتى يمكن الاستفادة منها لصالح أنشطتها.	العدد	26	51	33	30	13	2.69	1.210	53.8	06	متوسط
		النسبة	17	33.3	21.6	19.6	8.5					
06	تملك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة	العدد	19	61	25	25	23	2.82	1.280	56.4	03	متوسط

					15	16.3	16.3	39.9	12.4	النسبة	تساعدها على اكتساب وإنتاج معرفة جديدة	
07	متوسط	05	53.8	1.177	2.69	15	23	36	58	21	العدد	تركز المؤسسة على توظيف أصحاب
						9.8	15	23.5	37.9	13.7	النسبة	الكفاءات من أجل إنتاج المعارف وتحديدها من أجل الاستمرارية.
08	منخفض	07	49.2	1.170	2.46	10	25	21	67	30	العدد	تركز المؤسسة على برامج التكوين لرفع من مستوى أفرادها وتحديد معارفهم
						6.5	16.3	13.7	43.8	19.5	النسبة	
09	متوسط	02	56.8	1.303	2.84	25	23	29	55	21	العدد	تبرم المؤسسة اتفاقيات مع المخابر الجامعية من أجل الحصول على معارف جديدة ، توظيفها في الإنتاج
						16.3	15	19	35.9	13.7	النسبة	
10	متوسط	04	54.6	1.230	2.73	12	38	26	51	26	العدد	تحتك المؤسسة بمؤسسات أخرى في البيئة المنافسة حتى تستفيد من خبرتهم
						7.8	24.8	17	33.3	17	النسبة	

11	تصغي المؤسسة إلى زبائنها (التغذية العكسية (من اجل إنتاج معارف جديدة تتماشي مع ميولهم ورغباتهم .	العدد	34	61	24	21	13	2.46	1.220	49.2	08	منخفض
		النسبة	22.2	39.9	15.7	13.7	8.5					
اكتساب وانتاج المعرفة												
								2.63	0.879	52.6	–	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (29)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الأول (اكتساب وإنتاج المعرفة) التابع للمحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

✓ احتلت الفقرة رقم (04) المتمثلة في " تقوم المؤسسة بإنتاج المعرفة عن طريق وضع نظام حوافز لتحفيز أفرادها على الابتكار والإبداع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.222، وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه أكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات الباحثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 60.4% وهي نسبة عالية تدل على إجماع الباحثين بالحياد على هذه العبارة التي تدل على أنهم ليس لديهم دراية بوجود نظام للحوافز في مؤسساتهم يشجعهم على الابتكار والابداع من اجل توليد المعرفة وانتاجها.

✓ جاءت الفقرة رقم (09) "تبرم المؤسسة اتفاقيات مع المخابر الجامعية من أجل الحصول على معارف جديدة، توظفها في الإنتاج" في المرتبة الثانية، اين بلغ وسطها الحسابي (2.84) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.303)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (56.8%) أي أن مفردات العينة ليست لديهم دراية.

✓ تليها الفقرة رقم (06) "تملك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب وإنتاج معرفة جديدة" لتحل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.69) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.28)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (56.5%) أي أن الباحثين ليسوا على دراية ان التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تساعد في اكتساب وانتاج المعرفة.

✓ الفقرة رقم (10) "تحتك المؤسسة بمؤسسات أخرى في البيئة المنافسة حتى تستفيد من خبرته" بوسط حسابي (2.73) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.23)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (54.6%) أي أن نسبة ما نسبته 56% من الباحثين التزموا الحياد.

✓ الفقرتين رقم (7 و 5) المتمثلتان في: "تركز المؤسسة على توظيف أصحاب الكفاءات من اجل إنتاج المعارف وتحديدتها من اجل الاستمرارية" و "تشجع المؤسسة الأفراد على تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف ظاهرية حتى يمكن الاستفادة منها لصالح أنشطتها" بوسط حسابي (2.69) بدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.177) و (1.210)، كما بلغ الوزن النسبي لهما (53.8%) و (53.8%) على التوالي اي ان نسبة 47% من افراد العينة ليست لديهم دراية بان المؤسسة تقوم بتوظيف الكفاءات وتحويل المعارف والاستفادة منها في نشاطاتها.

✓ الفقرتين (8) و(11) المتمثلتان في: "تركز المؤسسة على برامج التكوين لرفع من مستوى أفرادها وتحديد معارفهم وتصغي المؤسسة إلى زبائنها (التغذية العكسية) من اجل إنتاج معارف جديدة تتماشى مع ميولهم ورغباتهم" بوسط حسابي قدره (2.46) بدرجة منخفضة، وانحراف معياري (1.170) و(1.220) على التوالي، كما بلغ الوزن النسبي لهما (49.2%) اي ان هذه النسبة من افراد العينة غير موافقين على تركيز المؤسسة على برامج التكوين بهدف تحديد المعارف وكذا الاصغاء الى الزبائن من اجل انتاج المعرفة.

✓ الفقرة رقم (1) "تقوم المؤسسة برصد وتجميع المعرفة من مصادر مختلفة وبطريقة منظمة" بوسط حسابي (2.42) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.104)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (48.4%) أي أن المبحوثين غير موافقين على ان المؤسسة تقوم بتجميع المعرفة من مصادر داخلية وخارجية بطريقة حديثة ومنظمة.

✓ الفقرة رقم (3) تدرك المؤسسة أن نجاحها مرتبط بما يملكه أفرادها من إبداعات وابتكارات من اجل استمرارها ونجاحها بوسط حسابي (2.41) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.50)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (48.2%) أي أن العبارة تدل على عدم الموافقة المبحوثين.

✓ الفقرة رقم (2) "تسمح المؤسسة لأفرادها من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها" بوسط حسابي (2.33) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.118)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (46.6%) أي أن المبحوثين غير موافقين.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الأول (اكتساب وانتاج المعرفة) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) قيمة (2.63) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على حياد المبحوثين فيما تعلق بانتاج واكتساب المعرفة داخل المؤسسة، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.879) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة حيادهم اتجاه عباراتها قدرت بـ (52.6%) من اراء المبحوثين في حين ما نسبته 47.4% قسمت على اراء الاتجاهات الاخرى وبالتالي يمكن القول ان المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة ليست لديهم دراية ببعد اكتساب المعرفة وتوليدها في مؤسساتهم.

وبالتالي نستخلص ان ان افراد العينة في المؤسسات محل الدراسة :

■ ليست لديهم دراية بنظام الحوافز في مؤسساتهم يشجعهم على الابداع والابتكار وتحويل المعارف والاستفادة منها في نشاطاتها من قبل كفاءاتها من اجل توليد اكتساب وانتاج المعرفة وان تكنولوجيا نظم المعلومات وتكنولوجيا الاعلام والاتصال المتوفرة في المؤسسة تساعدهم على اكتساب المعرفة وتوليدها. اضافة الى انهم التزموا الحياد فيما يخص احتكاك مؤسساتهم بالمؤسسات المنافسة من اجل الاستفادة من خبراتها.

■ عدم موافقتهم على ان المؤسسة تركز على برامج التكوين والتدريب بهدف تجديد معارف والاضغاء الى الزبائن ونجاحها مرتبط بتراكم التجارب والخبرات من اجل اكتساب وتوليد معرفة جديدة والاستفادة من المعارف القديمة.

الفرع الثاني: تحليل فقرات البعد الثاني: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثاني (خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) في الجدول رقم (30):

الجدول رقم (12) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) من المحور الأول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الاتجاه
12	يتم تدوين وتسجيل الخبرات والتجارب وحفظها في قواعد بيانات داخل المؤسسة (ترميزها وتنظيمها وتوليدها.	العدد	40	69	17	18	09	2.26	1.146	45.2	05	منخفض
		النسبة	26.1	45.1	11.1	11.8	5.9					
13	كل الأفراد داخل المؤسسة لديهم الحق في الاطلاع على المعرفة المخزنة في كل المستويات الإدارية (أرشيف المعرفة) .	العدد	20	51	34	36	12	2.80	1.172	56	01	متوسط
		النسبة	13.1	33.3	22.2	23.5	7.8					
14	تملك المؤسسة خبرات كافية تمكنها من تنظيم المعرفة وخزنها واسترجاعها.	العدد	29	74	28	13	09	2.34	1.065	46.8	04	منخفض
		النسبة	19	48.4	18.3	8.5	5.9					
15	- تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية متخصصة لتخزين المعرفة.	العدد	31	70	26	18	08	2.36	1.092	47.2	03	منخفض
		النسبة	20.3	45.8	17	11.8	5.2					

16	تملك المؤسسة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمه المكاتب ودعم القرار وإدارة الالكترونيات.	العدد	24	68	30	23	08	2.50	1.089	50	02	منخفض
		النسبة	15.7	44.4	19.6	15	5.2					
خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها												
								2.45	0.851	49	–	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (30)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) التابع للمحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (13) المتمثلة في "كل الأفراد داخل المؤسسة لديهم الحق في الاطلاع على المعرفة المخزنة في كل المستويات الإدارية (أرشفة المؤسسة) المرتبة الأولى " وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه اكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 56% وهي نسبة لا بأس بها تدل على توافق اجابات افراد العينة على هذه العبارة بالحياد.

تليها الفقرة رقم (16) "تملك المؤسسة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمه المكاتب ودعم القرار وإدارة الالكترونيات" في المرتبة الثانية، اين بلغ وسطها الحسابي (2.50) بدرجة منخفضة وانحرافها المعياري (1.089)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (50%) أي أن مفردات العينة غير موافقين على ان تملك انظمة المعلومات الادارية تساعد في تخزين المعرفة واسترجاعها وتنظيمها.

بعدها الفقرة رقم (15) "تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية متخصصة لتخزين المعرفة" تحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.36) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.092)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (47.2%) أي أن المبحوثين غير موافقي في حين ما 57% من المستجوبين غير موافقين على وجود انظمة الالكترونية في المؤسسة تخزن المعرفة.

ثم الفقرة رقم (14) "تملك المؤسسة خبرات كافية تمكنها من تنظيم المعرفة وخزنها واسترجاعها" بوسط حسابي (2.34) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.056)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (46.8%) اي ان هذه النسبة تدل على عدم موافقة اراء العينة على هذه العبارة.

لنصل إلى المرتبة الأخيرة، والتي احتلتها الفقرة رقم (12) "يتم تدوين وتسجيل الخبرات والتجارب وحفظها في قواعد بيانات داخل المؤسسة (ترميزها وتنظيمها وتوليدها" بوسط حسابي (2.26) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.146)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفترة (45.2%) أي أن المبحوثين غير موافقين على ان الكفاءات الموجودة في المؤسسة تقوم بتدوين خبراتها وحفظها في قواعد البيانات وادامتها.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثاني (خزن المعرفة، تنظيمها واكتسابها) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) قيمة (2.45) بدرجة منخفضة، الأمر الذي يدل على عدم موافقة الافراد على حق الاطلاع في كل المستويات الادارية على المعرفة المخزنة في المؤسسة وتنظيمها وفهرستها وتبويبها وحفظها بسهولة من اجل الرجوع اليها في الوقت المناسب والاحتفاظ بها الكترونيا وتحينها بشكل مستمر لانها مهمة بالنسبة للمؤسسة خاصة في

حل المشاكل، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.851) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد مما يدل على فهم عبارات الاستبيان، كما أن نسبة عدم موافقتهم عليها قدرت بـ (49%) في حين ما نسبته 51% عبرت على الاتجاهات الأخرى للأفراد العينة. وبالتالي نستنتج أن أفراد العينة ليست لديهم يحق الاطلاع على أرشيف المؤسسة وأن أنظمة المعلومات الإدارية الموجودة في المؤسسة لا تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة، كما أنهم غير موافقين على أن الكفاءات الموجودة تقوم بتدوين خبراتها وحفظها في قواعد البيانات كذاكرة للمؤسسة.

الفرع الثالث: تحليل فقرات البعد الثالث: تتلخص إجابات المستجوبين على البعد الثالث (نشر، نقل ومشاركة المعرفة) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثالث (نشر، نقل المعرفة ومشاركتها) من المحور الأول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	اتجاه
17	داخل المعرفة وسائل اتصال حديثة تسمح بمساهمة المعرفة بين أفراد المؤسسة (البريد الالكتروني ، الهاتف ، أرشيف الكتروني ، انترانت ، اكسترنات	العدد	41	71	19	16	06	2.18	1.066	43.6	05	منخفض
		النسبة	26.8	46.4	12.4	10.5	3.9					
18	يرغب الأفراد في العمل الجماعي تكوين فرق عمل والتعاون لأداء مهامهم (ثقافة تشاركية للمعرفة)	العدد	35	66	19	26	07	2.37	1.146	47.4	04	منخفض
		النسبة	22.9	43.1	12.4	17	4.6					
19	يتم توزيع المعرفة بين أقسام المؤسسة ومصالحها عن طريق نشرات ودوريات معرفية .	العدد	28	53	32	32	08	2.60	1.160	52	03	منخفض
		النسبة	18.3	34.6	20.9	20.9	.5					

20	يتم تنظيم دورات وندوات من اجل تبادل وتنمية الأفكار بين أفراد المؤسسة وتنظيم ورشات.	العدد	21	48	27	46	11	2.86	1.200	57.2	01	متوسط
		النسبة	13.7	31.4	17.6	30.1	7.2					
21	لدى الأفراد الرغبة في تشارك المعرفة ونشرها فيما بينهم (ثقافة المشاركة).	العدد	22	55	28	34	14	2.76	1.214	55.2	02	متوسط
		النسبة	14.4	35.9	18.3	22.2	9.1					
نشر، نقل ومشاركة المعرفة												
								2.55	0.815	51	–	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (31)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (نشر، نقل ومشاركة المعرفة) التابع للمحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (20، 21) المتمثلة في "يتم تنظيم دورات وندوات من اجل تبادل وتنمية الأفكار بين أفراد المؤسسة وتنظيم ورشات" المرتبة الأولى و المرتبة الثانية " لدى الأفراد الرغبة في تشارك المعرفة ونشرها فيما بينهم "

"بمتوسط حسابي يقدر على التوالي بـ 2.86، 2.76 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.200، (1.214) وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه اكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 57.2% و (55.2%) وهي نسبة لا بأس بها تدل على إجماع المبحوثين بالحياد على هذه العبارة التي تدل على عدم وجود اجتماعات وزيارات وندوات بهدف توزيع المعرفة.

الفقرة رقم (19) "يتم توزيع المعرفة بين أقسام المؤسسة ومصالحها عن طريق نشرات ودوريات معرفية" لاحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.60) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.160)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (52%) أي أن افراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

ثم الفقرة رقم (18) "يرغب الأفراد في العمل الجماعي تكوين فرق عمل والتعاون لأداء مهامهم بوسط حسابي (2.37) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.146)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (47.4%) أي أنعدم موافقة المبحوثين ثقافة تشاركية المعرفة.

لنصل إلى المرتبة الأخيرة، والتي احتلتها الفقرة رقم (17) "داخل المعرفة وسائل اتصال حديثة تسمح بمساهمة المعرفة بين أفراد المؤسسة (البريد الالكتروني ، الهاتف ، أرشيف الكتروني ، انترانت ، اكسترنات" بوسط حسابي (2.18) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.066)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفترة (43.6%) أي أن عدم موافقتهم على وجود وسائل اتصال حديثة في المؤسسة تسمح بنشر المعرفة بين افرادها.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثالث نقل ونشر ومشاركة المعرفة من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) قيمة (2.55) بدرجة منخفضة، الأمر الذي يدل علعدم موافقة المبحوثين على نقل ونشر ومشاركة المعرفة بين افراد المؤسسة وغياب قنوات التوزيع التي تسمح تشارك المعرفة بين العمال وغياب الاتصالات الحديثة مثل الانترانت والاكسترنات، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.815) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة وزن اجاباتهم على بعد نشر وتوزيع المعرفة قدرت بـ (51%)، اما الباقي فهو موزع على بقية الاتجاهات.

الفرع الرابع: تحليل فقرات البعد الرابع: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الرابع (تطبيق المعرفة) من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) في الجدول رقم (34):

الجدول رقم (32) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) من المحور الأول

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الاتجاه
22	تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة التي تساعد الأفراد في تطبيق المعرفة المراد تطبيقها .	العدد	22	47	28	50	06	2.81	1.157	56.2	02	متوسط
		النسبة	14.4	30.7	18.3	32.7	3.9					
23	تسخر المنظمة كافة الوسائل الضرورية لتوظيف المعرفة المنتجة وإيجاد معارف جديدة وتطبيق أفكار الأفراد.	العدد	12	56	33	38	14	2.91	1.138	58.2	01	متوسط
		النسبة	7.8	36.6	21.6	24.8	9.2					
	تطبيق المعرفة							2.86	1.015	57.2	–	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (32)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) التابع للمحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (23) المتمثلة في "تسخر المنظمة كافة الوسائل الضرورية لتوظيف المعرفة المنتجة وإيجاد معارف جديدة وتطبيق أفكار الأفراد" المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.91 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.015، وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه أكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في إجابات المبحوثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 58.2% وهي نسبة لا بأس بها تدل على إجماع المبحوثين بالحياد على هذه العبارة.

تليها الفقرة رقم (22) "تتوفر المؤسسة على وسائل حديثة التي تساعد الأفراد في تطبيق المعرفة المراد تطبيقها" في المرتبة الثانية، أين بلغ وسطها الحسابي (2.81) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.157) أي وجود تشتت ملحوظ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (56.2%) أي أن مفردات العينة التزموا الحياد على هذه العبارة

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الرابع من المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) قيمة (2.59) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على حياد المبحوثين حول تطبيق المعرفة داخل مؤسساتهم بما يتماشى وأهدافها وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرية وترجمتها إلى خطط ومهام لاستخدامها في نشاطها، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (1.015) وهي أكبر من الواحد وبالتالي وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن الوزن النسبي بلغ بـ (57.2%) أي أن وزن الإجابة على هذا المحور كانت أكثر من النصف وهي نسبة مقبولة.

وبالتالي نستنتج أنه لا تهتم المؤسسة بتوليد معارف وتحنينها وتسخير كافة الوسائل الضرورية لتوظيفها والتساعداً للأفراد على تطبيقها.

المطلب الرابع: تحليل فقرات المحور الثاني من الاستبيان

توضح الجداول رقم (35)، (36) و(37) مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بالمناولة الصناعية.

الفرع الأول: تحليل فقرات البعد الأول: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول (اكتساب وانتاج المعرفة) من المحور الأول (إبرام عقود المناولة) في الجدول رقم (33):

الجدول رقم (33) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الأول (إبرام عقود المناولة) من المحور الثاني

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الاتجاه
24	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة	العدد	31	78	21	18	5	2.27	1.020	45.5	05	منخفض
		النسبة	20.3	51	13.7	11.8	3.3					
25	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات جزائرية فقط.	العدد	28	52	30	30	13	2.66	1.226	53.2	01	متوسط
		النسبة	18.3	34	19.6	19.6	8.5					
26	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات محلية و أجنبية .	العدد	30	55	30	26	12	2.58	1.207	51.6	02	منخفض
		النسبة	19.6	35.9	19.6	17	7.8					
27	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	العدد	25	76	27	15	10	2.41	1.079	48.2	04	منخفض
		النسبة	16.3	49.7	17.6	9.8	6.5					
28	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات كبيرة	العدد	27	63	27	27	09	2.53	1.147	50.6	03	منخفض
		النسبة	17.6	41.2	17.6	17.6	5.9					
	إبرام عقود المناولة							2.49	0.808	49.8	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (33)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الأول (إبرام عقود المناولة) التابع للمحور الثاني (المناولة الصناعية)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (25) المتمثلة في "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات جزائرية فقط" المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.66 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.226، وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه أكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات المبحوثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 53.2% وهي نسبة لا بأس بها تدل على إجماع المبحوثين بالحياد على هذه العبارة.

تليها الفقرة رقم (26) "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات محلية و أجنبية" في المرتبة الثانية، اين بلغ وسطها الحسابي (2.58) بدرجة منخفضة وانحرافها المعياري (1.207)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (51.6%) أي أن مفردات العينة غير موافقين على هذه العبارة.

بعدها الفقرة رقم (28) "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات كبيرة" لتحل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.53) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.147)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (50.6%) أي أن افراد العينة التزموا الحياد في اجاباتهم .

ثم الفقرة رقم (27) "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوسط حسابي (2.41) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.079)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (48.2%)

لنصل إلى المرتبة الأخيرة، والتي احتلتها الفقرة رقم (24) "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة" بوسط حسابي (2.27) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.020)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفترة (45.5%)

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الأول (إبرام عقود المناولة) من المحور الثاني (المناولة الصناعية) قيمة (2.49) بدرجة منخفضة، الأمر الذي يدل على عدم موافقة افراد العينة على ابرام عقود المناولة، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.801) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة عدم موافقتهم عليها قدرت بـ (49.8%).

وبالتالي نستنتج انه افراد العينة غير موافقين على ابرام عقود المناولة مع مؤسسات جزائرية او اجنبية سواء كانت كبيرة او صغيرة ومتوسطة مما يدل على امتلاكهم لقرار ابرام عقود المناولة.

الفرع الثاني: تحليل فقرات البعد الثاني: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثاني (الهدف

من عملية المناولة) من المحور الثاني (المناولة الصناعية) في الجدول رقم (36):

الجدول رقم (34) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثاني (الهدف من عملية المناولة) من المحور الثاني

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	المستوى
29	الهدف من إبرام عقود المناولة هو زيادة مداخل و أرباح المؤسسة.	العدد	42	75	23	07	06	2.08	0.980	41.6	04	منخفض
		النسبة	27.5	49	15	4.6	3.9					
30	تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو.	العدد	39	76	21	06	11	2.18	1.083	43.6	03	منخفض
		النسبة	25.5	49.7	13.7	3.9	7.2					
31	يدرك المسكرون أهمية المناولة في تحقيق أهدافها.	العدد	35	69	22	17	10	2.33	1.141	46.6	02	منخفض
		النسبة	22.9	45.1	14.4	11.1	6.5					
32	تلجأ المؤسسة إلى عقود المناولة بسبب نقص الكفاءة والتخطيط لدى أفرادها في بعض الأنشطة المناولة	العدد	17	47	40	32	17	2.90	1.185	58	01	متوسط
		النسبة	11.1	30.7	26.1	20.9	11.1					
	الهدف من عملية المناولة							2.37	0.845	47.4	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (34)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الثاني (الهدف من عملية المناولة) التابع للمحور الثاني (المناولة الصناعية)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

احتلت الفقرة رقم (32) المتمثلة في "تلجأ المؤسسة إلى عقود المناولة بسبب نقص الكفاءة والتخطيط لدى أفرادها في بعض الأنشطة المناولة" المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.90 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.185، وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه أكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في إجابات الباحثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 58% وهي نسبة لا بأس بها تدل على إجماع الباحثين بالحياد على هذه العبارة.

تليها الفقرة رقم (31) "يدرك المسيريون أهمية المناولة في تحقيق أهدافها" في المرتبة الثانية، أين بلغ وسطها الحسابي (2.33) بدرجة منخفضة وانحرافها المعياري (1.141)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (46.6%) أي أن مفردات العينة كانوا غير موافقين على أهمية المناولة في تحقيق أهداف المؤسسة من قبل المسيريون. بعدها الفقرة رقم (30) "تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو" تحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.18) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.083)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (43.6%) أي أن أفراد العينة غير موافقين على أن الهدف من عقود المناولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

ثم الفقرة رقم (2) "الهدف من إبرام عقود المناولة هو زيادة مداخل وأرباح المؤسسة" بوسط حسابي (2.08) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (0.980)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (48.2%) أي أن الباحثين غير موافقين على أن عقود المناولة تزيد من مداخيلهم.

لنصل إلى المرتبة الأخيرة، والتي احتلتها الفقرة رقم (24) "تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو" بوسط حسابي (2.27) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.020)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفترة (41.6%) أي أن المستجوبين غير موافقين على عقود المناولة في مؤسساتهم.

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثاني (الهدف من عملية المناولة) من المحور الثاني (المناولة الصناعية) قيمة (2.37) بدرجة منخفضة، الأمر الذي يدل على عدم إدراك الباحثين للهدف من وراء عقود المناولة في مؤسساتهم من أجل زيادة الإنتاجية والمداخيل، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.845) وهي أقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة عدم موافقتهم عليها قدرت بـ (47.4%).

الفرع الثالث: . تحليل فقرات البعد الثالث: تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثالث (الدافع من وراء عملية المناولة) من المحور الثاني (المناولة الصناعية) في الجدول رقم (37):

الجدول رقم (35) : النتائج الوصفية لفقرات البعد الثالث (الدافع من وراء عملية المناولة) من المحور الثاني

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	المستوى
33	تفرض قواعد المنافسة على المؤسسة الدخول في المناولة	العدد	21	64	41	21	06	2.52	1.020	50.4		منخفض
		النسبة	13.7	41.8	26.8	13.7	3.9					
34	تبرم المؤسسة عقود المناولة مع المؤسسات بسبب التخصص .	العدد	26	64	36	21	06	2.46	1.051	49.2		منخفض
		النسبة	17	41.8	23.5	13.7	3.9					
35	تختار المؤسسة المناولة ذات الجودة العالية دون مراعاة الجانب المالي.	العدد	14	39	50	43	07	2.93	1.043	58.6		متوسط
		النسبة	9.2	25.5	32.7	28.1	4.6					
36	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال (اليد العاملة والمواد الأولية)	العدد	16	77	33	18	09	2.52	1.027	50.4		منخفض
		النسبة	10.5	50.3	21.6	11.8	5.9					

37	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات متخصصة من اجل جودة منتجاتها	العدد	27	72	31	17	06	2.37	1.024	47.4	منخفض
		النسبة	17.6	47.1	20.3	11.1	3.9				
38	تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات ذات خبرة ومتخصصة وبأقل اجر .	العدد	24	67	34	17	11	2.50	1.107	50	منخفض
		النسبة	15.7	43.8	22.2	11.1	7.2				
39	تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة .	العدد	30	68	33	13	09	2.37	1.075	47.4	منخفض
		النسبة	19.6	44.4	21.6	8.5	5.9				
40	تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الآمرة.	العدد	18	72	39	16	08	2.50	1.007	50	منخفض
		النسبة	11.8	47.1	25.5	10.5	5.2				
41	تساهم المناولة بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات لإمكانيات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرات مؤسساتكم على	العدد	21	68	43	14	07	2.46	0.994	49.2	منخفض

					46	9.2	28.1	44.4	13.7	النسبة	مواجهة المنافسة المحلية والدولية.	
متوسط		55	1.102	2.75	10	30	43	52	18	العدد	تؤدي الطلبات المتسارعة والكفاءة الناقصة و الموارد غير الكافية إلى تبني أسلوب المناولة .	42
					65	19.6	28.1	34	11.8	النسبة		
متوسط		55.4	1.061	2.77	10	29	43	58	13	العدد	الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق.	43
					6.5	19	28.1	37.9	8.5	النسبة		
متوسط		55.8	1.017	2.79	07	29	58	43	16	العدد	لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديد ولا توظف أفراد إضافيين.	44
					4.6	19	37.9	28.1	10.5	النسبة		
منخفض		49.8	1.058	2.49	07	20	39	62	25	العدد	تسمح المناولة بالتخصص في بعض لأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الفعالية.	45
					4.6	13.1	25.5	40.5	16.3	النسبة		

46	تبني استراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في رأسمال المؤسسة وزيادة اليد العاملة .	العدد	17	73	34	18	11	2.56	1.069	51.2	منخفض
		النسبة	11.1	47.7	22.2	11.8	7.2				
47	تساهم المناولة في إيجاد منافذ وأسواق جديدة واستغلال القدرات الصناعية.	العدد	33	68	29	16	07	2.32	1.068	46.4	منخفض
		النسبة	21.6	44.4	19	10.5	4.6				
48	يساعد المناولة على زيادة الإنتاج و زيادة مداخل المؤسسة وخلق فرص عمل .	العدد	29	70	32	15	07	2.35	1.042	47	منخفض
		النسبة	19	45.8	20.9	9.8	4.6				
49	التركيز على نشاط واحد والانضباط يؤدي بالمناولين إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تحقيق الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية.	العدد	23	68	38	18	06	2.45	1.013	49	منخفض
		النسبة	15	44.4	24.8	11.8	3.9				
50	اتفاقيات المناولة الصناعية هي أدوات فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	العدد	27	69	36	15	06	2.37	1.012	47.7	منخفض
		النسبة	17.6	45.1	23.5	9.8	3.9				

منخفض		48.2	1.041	2.41	06	18	36	65	28	العدد	تعود اتفاقية التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين بالفائدة على الموردين والمناولين بالاستفادة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الآمرة الأعمال.	51
					3.9	11.8	23.5	42.5	18.3	النسبة		
منخفض	–	50.4	0.742	2.52		الدافع من وراء عملية المناولة						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يوضح الجدول رقم (35)، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الترتيب والاتجاه العام لكل عبارة من عبارات البعد الثالث (الدافع من وراء عملية المناولة) التابع للمحور الثاني (المناولة الصناعية)، وفيما يلي عرض لتحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي، وذلك كما يلي:

✓ احتلت الفقرة رقم (35) المتمثلة في "يتم اختيار المؤسسة المناولة ذات الجودة العالية دون مراعاة الجانب المالي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.93 بدرجة متوسطة وانحراف معياري يساوي 1.043، وهذا الأخير مرتفع نسبيا لأنه أكبر من (1) أي وجود تشتت ملحوظ في اجابات الباحثين حول هذه العبارة، كما أن الوزن النسبي لإجابات أفراد العينة 58.6% وهي نسبة مقبولة تدل على إجماع الباحثين بالحياد على هذه العبارة.

✓ جاءت الفقرة رقم (44) "لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديدا ولا توظف أفراد إضافيين" في المرتبة الثانية، اين بلغ وسطها الحسابي (2.79) بدرجة متوسطة وانحرافها المعياري (1.017)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (55.8%) أي أن مفردات العينة كانت اجاباتهم لحماية لاكثر من منصف في حين توزعت بقية النسب على باقي الاتجاهات.

✓ تليها الفقرة رقم (43) "الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق" تحتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي (2.77) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.061)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (55.4%).

✓ الفقرة رقم (42) "تؤدي الطلبات المتسارعة والكفاءة الناقصة و الموارد غير الكافية إلى تبني أسلوب المناولة" بوسط حسابي (2.75) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.102)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (55%).

✓ الفقرة رقم (46) "تبني استراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في رأسمال المؤسسة وزيادة اليد العاملة" بوسط حسابي (2.56) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.069)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (51.2%).

✓ الفقرتين (33) و (36) المتمثلتان في: "تفرض قواعد المنافسة على المؤسسة الدخول في المناولة" و "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال (اليد العاملة والمواد الأولية)" بوسط حسابي قدره (2.52) بدرجة منخفضة، وانحراف معياري (1.020) و (1.027) على التوالي، كما بلغ الوزن النسبي لهما (50.4%) اي ان نصف افراد العينة غير موافقين على هذه العبارة.

✓ الفقرتين (40) و (38) المتمثلتان في: "تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الأمرة" و "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات ذات خبرة ومتخصصة وبأقل اجر" بوسط

حسابي قدره (2.50) بدرجة منخفضة، وانحراف معياري (1.007) و(1.107) على التوالي، كما بلغ الوزن النسبي لهما (50%) أي ان النسبة الكبيرة من المبحوثين غير موافقين.

✓ الفقرة رقم (45) "تسمح المناولة بالتخصص في بعض لأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الفعالية" بوسط حسابي (2.52) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.058)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (49.8%).

✓ الفقرتين (34) و(41) المتمثلتان في: "تبرم المؤسسة عقود المناولة مع المؤسسات بسبب التخصص" و"تساهم المناولة بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات لإمكانيات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرات مؤسساتكم على مواجهة المنافسة المحلية والدولية" بوسط حسابي قدره (2.46) بدرجة منخفضة، وانحراف معياري (1.051) و(0.994) على التوالي، كما بلغ الوزن النسبي لهما (49.2%) مما يدل على عدم الموافقة.

✓ الفقرة رقم (49) " التركيز على نشاط واحد والانضباط يؤدي بالمناولين إلى تحقيق وفرات الحجم وبالتالي تحقيق الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية"، بوسط حسابي (2.45) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.013)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (49%).

✓ الفقرة رقم (51) "تعود اتفاقية التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين بالفائدة على الموردين والمناولين بالاستفادة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الأمرة الأعمال" بوسط حسابي (2.41) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.041)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (48.2%).

✓ الفقرات (50)، (37) و(39) "اتفاقيات المناولة الصناعية هي أدوات فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، "تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات متخصصة من اجل جودة منتجاتها" و"تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة" بوسط حسابي (2.37) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.012)، (1.024) و(1.075) على الترتيب، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرات (47.7%)

✓ الفقرة رقم (48) "تساعد المناولة على زيادة الإنتاج و زيادة مداخيل المؤسسة وخلق فرص عمل" بوسط حسابي (2.35) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.042)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (47%) الفقرة (47) "تساهم المناولة في إيجاد منافذ وأسواق جديدة واستغلال القدرات الصناعية" بوسط حسابي (2.32) بدرجة منخفضة وانحراف معياري (1.068)، كما بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (46.4%).

بشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي في البعد الثالث من المحور الثاني (المنافلة الصناعية) قيمة (2.52) بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على حياد المبحوثين اتجاه الدافع من وراء عقود المنافلة الى تبرمها مؤسساتهم، في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور (0.742) وهي اقل من الواحد وبالتالي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، كما أن نسبة عدم موافقتهم اتجاه عباراتها قدرت (50.4%) في حين النسبة المتبقية وزعت على بقية الاتجاهات.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من مدى صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة، وقد انطلقت هذا دراسة بناء على جملة من الفرضيات الرئيسية سيتم التأكد من صحتها بشكل فردي، وفي ما يلي سيتم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية والقياسية بناء على الفرضيات المحددة مسبقا.

المطلب الأول: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى واختبار الفروقات H_1^0 :

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو كل من إدارة المعرفة والمناولة الصناعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، وللتمكن من معرفة صحة أو خطأ هذه الفرضية، تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين على النحو التالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو المناولة الصناعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

لكن قبل التطرق إلى هذه الفرضيات لابد من التعرف على الفروق في آراء العينة حول معرفة أي الاختبارين سيستخدم، ولتحقيق ذلك هناك اختباران يمكن استخدامهما: اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) واختبار كروسكال واليس

الفرع الثاني: اختبارات وتحليل التوزيع الطبيعي: Shapiro-wilk

لمعرفة أي الاختبارين تستخدم لابدأ من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، بحيث إذا تحقق شرط إعتدالية التوزيع (البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً) نستخدم اختبار تحليل التباين وفي الحالة العكسية نستخدم اختبار كروسكال واليس. والجدول رقم (38) يوضح نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk الخاصة بمحوري الدراسة محل الاختبار بالنسبة للمتغيرات الشخصية المراد تحديد الفروقات على أساسها.

الجدول رقم (36) : اختبارات التوزيع الطبيعي لـ WILK-HAPIROS

المحور الثاني: مفهوم إدارة المعرفة				المحور الثاني: المناولة الصناعية			
العمر	Shapiro-wilk			العمر	Shapiro-wilk		
	statistique	ddl	Sig		statistique	Ddl	Sig
أقل من 30 سنة	0.944	40	0.045	أقل من 30 سنة	0.913	40	0.005
من 30 إلى 34 سنة	0.974	43	0.417	من 30 إلى 34 سنة	0.903	43	0.002
من 35 إلى 39 سنة	0.977	28	0.765	من 35 إلى 39 سنة	0.929	28	0.057
من 40 إلى 44 سنة	0.930	28	0.063	من 40 إلى 44 سنة	0.936	28	0.090
من 45 إلى 50 سنة	0.965	11	0.826	من 45 إلى 50 سنة	0.903	11	0.199
أكثر من 50 سنة	0.893	03	0.363	أكثر من 50 سنة	0.981	03	0.739
المستوى	statistique	ddl	Sig	المستوى	statistique	Ddl	Sig
ثانوي	0.775	10	0.007	ثانوي	0.827	10	0.031
مهني	0.896	11	0.164	مهني	0.830	11	0.023
ليسانس	0.983	57	0.587	ليسانس	0.945	57	0.012
ماستر	0.969	69	0.083	ماستر	0.961	69	0.030
ما بعد التدرج	0.924	06	0.536	ما بعد التدرج	0.923	06	0.531
التخصص	staistique	ddl	Sig	التخصص	statistique	Ddl	Sig
اقتصاد	0.972	44	0.361	اقتصاد	0.952	44	0.068
ميكانيك	0.965	37	0.289	ميكانيك	0.928	37	0.020
إلكترونيك	0.966	18	0.720	إلكترونيك	0.940	18	0.294
إعلام آلي	0.699	10	0.001	إعلام آلي	0.627	10	0.000
صيانة	0.811	08	0.038	صيانة	0.644	08	0.001

غيرها	0.933	36	0.031	غيرها	0.933	36	0.030
الأقدمية	statistique	ddl	Sig	الأقدمية	statistique	Ddl	Sig
أقل من 5 سنوات	0.938	50	0.011	أقل من 5 سنوات	0.911	50	0.001
من 5 إلى 10 سنة	0.987	44	0.889	من 5 إلى 10 سنة	0.916	44	0.004
من 11 إلى 15 سنة	0.980	29	0.843	من 11 إلى 15 سنة	0.943	29	0.120
من 16 إلى 20 سنة	0.949	24	0.255	من 16 إلى 20 سنة	0.883	24	0.009
أكثر من 20 سنة	0.880	06	0.267	أكثر من 20 سنة	0.919	06	0.501
حجم المؤسسة	statistique	ddl	Sig	حجم المؤسسة	statistique	Ddl	Sig
مصغرة	0.926	04	0.572	مصغرة	0.809	04	0.119
صغيرة	0.824	10	0.028	صغيرة	0.817	10	0.023
متوسطة	0.982	43	0.718	متوسطة	0.943	43	0.033
كبيرة	0.970	96	0.028	كبيرة	0.959	96	0.005
اللغة المتقنة	statistique	ddl	Sig	اللغة المتقنة	statistique	Ddl	Sig
عربية	0.965	81	0.025	عربية	0.967	81	0.032
فرنسية	0.948	11	0.617	فرنسية	0.850	11	0.043
إنجليزية	0.980	03	0.726	إنجليزية	0.953	03	0.583
معا	0.966	58	0.104	معا	0.910	58	0.000
المنصب المشغول	statistique	ddl	Sig	المنصب المشغول	statistique	Ddl	Sig
مدير	0.972	08	0.911	مدير	0.981	08	0.966
نائب مدير	0.932	09	0.501	نائب مدير	0.900	09	0.250
رئيس قسم	0.938	26	0.120	رئيس قسم	0.923	26	0.053
رئيس مصلحة	0.929	42	0.012	رئيس مصلحة	0.910	42	0.003

غير ذلك	0.976	68	0.209	غير ذلك	0.931	68	0.001
الجنس	statistique	ddl	Sig	الجنس	statistique	Ddl	Sig
ذكر	0.979	101	0.111	ذكر	0.948	101	0.001
أنثى	0.969	52	0.186	أنثى	0.868	52	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

بعد القيام باختبارات التوزيع الطبيعي لـ Shapiro-wilk والذي يركز على قبول الفرضية الصفرية الذي مفادها أن البيانات محل الاختبار تتبع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من العتبة، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أن البيانات محل الدراسة لا تتبع توزيعاً طبيعياً إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من العتبة. وبالرجوع إلى الجدول رقم (38) واستنطاق الأرقام الموضحة فيه يظهر لنا أن غالبية الاختبارات التي أجريت تظهر بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يخص تقاطع متغيري الدراسة: المحور الأول والمتضمن مفهوم إدارة المعرفة والمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، حيث أن القيم الاحتمالية الإحصائية لاختبار Shapiro-Wilk الخاص بالمحور الأول مع المتغيرات الشخصية سالفة الذكر كانت أغلبها أكبر من القيمة الحرجة (0.05)، الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن هذا المنطلق ونظراً لتوفر شرط التوزيع الطبيعي في البيانات سيتم اللجوء إلى استخدام اختبار تحليل التباين وذلك كما هو موضح لـ ONE WAY ANOVA في الجدول رقم (36).

الفرع الثالث: اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار تحليل التباين

الجدول رقم (13) : يوضح اختبار دراسة الفروقات بين المحور الأول والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار تحليل التباين

	SS	DD L	MS	F	SIG	SS	DD L	MS	F	SIG
	الجنس					العمر				
BG	0.171	1	0.171	0.285	0.594	4.708	05	0.942	1.612	0.160
WG	90.387	150	0.599	-	-	85.849	147	0.584	-	-
T	90.558	151	-	-	-	90.588	152	-	-	-
	المستوى التعليم					التخصص المطلوب				
BG	5.415	4	1.354	2.353	0.057	3.800	5	0.760	1.288	0.272
WG	85.142	148	0.575	-	-	86.758	147	0.590	-	-
T	90.558	152	-	-	-	90.558	152	-	-	-
	الأقدمية					حجم المؤسسة				
BG	3.347	4	0.837	1.420	0.230	2.469	3	0.823	1.392	0.247
WG	87.210	148	0.589	-	-	88.088	149	0.591	-	-
T	90.558	152	-	-	-	90.558	152	-	-	-
	اللغة المتقنة					المنصب المشغول				
BG	1.330	3	0.443	0.740	0.530	0.861	4	0.215	0.355	0.840
WG	89.228	149	0.559	-	-	89.696	148	0.606	-	-
T	90.558	152	-	-	-	90.558	152	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25. بعد إجراء اختبار تحليل التباين، وبالرجوع إلى الجدول رقم (39) نلاحظ أن قيمة المعنوية في كل المتغيرات أكبر من 0.05، وكما ذكرنا سابقاً فإن اختبار تحليل التباين لديه فرضيتان: الفرضية الصفريّة القائمة على أساس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) تعزى للمتغيرات الشخصية لدى الأفراد عينة الدراسة، والفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول (مفهوم إدارة المعرفة) تعزى للمتغيرات الشخصية لدى الأفراد عينة الدراسة. وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفريّة التي تنص على عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في مفهوم إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية لدى الأفراد عينة الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول. وبالتالي ان المتغيرات الشخصية لا تؤثر في ادارء المبحوثين حول ادارة المعرفة، وبالتالي لا يوجد اختلاف في نظر المبحوثين سواء ا كان حسب الجنس او العمر او المستوى التعليمي اوغيرها من المتغيرات الشخصية التي قد تؤثر على ادارة المعرفة.

أما فيما يتعلق بتقاطع متغيري الدراسة: المحور الثاني والذي يضم المناولة الصناعية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، فقد وجدنا أن القيم الاحتمالية لإحصائية (Shapiro-Wilk) كانت أغلبها أقل من القيمة الحرجة (0.05)، الأمر الذي دفعنا إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي عدم إمكانية استخدام اختبار تحليل التباين وإنما اختيار أحد الاختبارات اللامعلمية الشهيرة ألا وهو اختبار كروسكال واليس، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (40).

الفرع الرابع: اختبار دراسة الفروقات بين المحور الثاني والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار كروسكال واليس

الجدول رقم (14) : يوضح اختبار دراسة الفروقات بين المحور الثاني والمتغيرات الشخصية باستخدام اختبار كروسكال واليس

	Khi-deux	Ddl	Sig		Khi-deux	Ddl	Sig
الجنس	0.241	1	0.623	التخصص المدرّس	3.655	5	0.600
العمر	2.846	5	0.724	الأقدمية	1.140	4	0.888
المستوى التعليمي	3.956	4	0.412	حجم المؤسسة	8.798	0	0.032
التخصص المدرّس	3.655	5	0.600	اللغة المتقنة	0.936	3	0.817
المنصب المشغول	4.015	4	0.404	-			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) في نظر الباحثين تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدرّس، الأقدمية، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، حيث أن القيم الاحتمالية الخاصة بإحصائية كيدو بالنسبة لكل الاختبارات هي أكبر من القيمة الحرجة 0.05، ماعدا متغير حجم المؤسسة الذي وجد أنه تحصل على 0.032 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة وبالتالي وجود فروق في نظر الباحثين للمناولة الصناعية تعزى إلى اختلاف حجم المؤسسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو المناولة الصناعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدرّس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

المطلب الثاني: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية H_2^0 :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."

الفرع الأول: الفرضيات الثانوية

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية سنحاول اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة التالية وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسية.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لإنتاج وتوليد المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لحزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها على تنمية المناولة الصناعية."

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لنشر، نقل المعرفة ومشاركتها على تنمية المناولة الصناعية."

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لتطبيق المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."

ولاختبار الفرضيات الفرعية أعلاه، سنقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (41):

الفرع الثاني: أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على المناولة الصناعية

الجدول رقم (15): أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على المناولة الصناعية

قيمة B	قيمة F	SIG F	T قيمة	SIG T	R	R ²	
معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط	الارتباط
استدونت	استدونت	استدونت	استدونت	استدونت	استدونت	استدونت	استدونت
قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة	قيمة
معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
اختبار	اختبار	اختبار	اختبار	اختبار	اختبار	اختبار	اختبار
فيشر	فيشر	فيشر	فيشر	فيشر	فيشر	فيشر	فيشر
0.521	106.912	0.000	8.075	0.000	0.644	0.415	بعد إنتاج وتوليد المعرفة
0.524	111.706	0.000	8.686	0.000	0.652	0.425	بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها
1.106	95.997	0.000	7.443	0.000	0.623	0.389	بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها
1.305	82.326	0.000	9.073	0.000	0.594	0.353	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (41)، أظهرت نتائج التقدير ما يلي:

- وجود ارتباط قوي وإيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة والمناولة الصناعية قدره 64.4%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.415$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد إنتاج وتوليد المعرفة) تفسر ما نسبته 41.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المناولة الصناعية)، أما نسبته 58.5% فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على المناولة الصناعية، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط قوي وإيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والمناولة الصناعية قدره 65.2%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.425$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في البعد الثاني للمتغير المستقل المتمثل بعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها تفسر ما نسبته 42.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المناولة الصناعية) أما ما نسبته 57.5% تعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة، كما تظهر

النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها على المناولة الصناعية، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بوجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوي لخزن وتنظيم واسترجاع المعرفة على المناولة الصناعية.

- وجود ارتباط قوي وإيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها والمناولة الصناعية قدره 62.3%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.389$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل المتمثل في بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها تفسر ما نسبته 38.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المناولة الصناعية) وان ما نسبته 51% تعزى الى متغيرات أخرى، كما تؤكد النتائج على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد نشر ونقل المعرفة ومشاركتها على المناولة الصناعية، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط قوي وإيجابي بين بعد تطبيق المعرفة والمناولة الصناعية قدره 59.4%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.353$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد تطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته 35.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المناولة الصناعية)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد تطبيق المعرفة على المناولة الصناعية، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

كنتيجة لما سبق، وبعد تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط يمكن القول أنه يوجد أثر لابعاد ادارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) المتمثلة إنتاج وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها، نشر ونقل المعرفة ومشاركتها وكذلك تطبيق المعرفة على المتغير التابع والمتمثل في تنمية المناولة الصناعية، الأمر الذي ينفي الفرضيات الفرعية الأربعة المذكورة سابقا.

الفرع الثالث: خصائص النماذج المفسرة لأثر إدارة المعرفة على المناولة الصناعية

بعد التأكد من خطأ الفرضيات الفرعية سألقة الذكر، نقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية المشار إليها سابقا، وذلك اعتمادا على الأسلوب التدريجي خاصة وأنه من الجدول رقم (41) تبين أن المتغيرات المستقلة معنوية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إدخال المتغيرات المستقلة للنموذج واحدا تلو الآخر، حيث نقوم بإدخال أول متغير وهو بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها لأنه أكثر المتغيرات ارتباطا

بالمتغير التابع ($R = 65.20$) وبعدها نقوم بإدخال المتغيرات الأخرى باتباع نفس الطريقة، والجدول رقم (42) يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (16) : خصائص النماذج المفسرة لأثر إدارة المعرفة على المناولة الصناعية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	SIG T	F	SIG T	VIF
	المعامل B	الخطأ المعياري						
1	الثابت	1.160	0.134	-	8.686	0.000	111.706	-
	بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها	0.544	0.52	0.652	10.569	0.000		1.000
2	الثابت	0.781	0.143	-	5.470	0.000	79.413	-
	بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها	0.365	0.059	0.437	6.229	0.000		1.520
	نشر، نقل المعرفة ومشاركتها	0.321	0.061	0.368	5.245	0.000		1.520
3	الثابت	0.728	0.143	-	5.086	0.000	55.948	-
	بعد خزن المعرفة وتنظيمها	0.262	0.074	0.314	3.546	0.001		2.491
	نشر، نقل المعرفة ومشاركتها	0.267	0.065	0.307	4.115	0.000		1.761
	بعد إنتاج وتوليد المعرفة	0.168	0.076	0.207	2.212	0.028		2.780

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (42)، نلاحظ أن قيمة الاختبار T قدرت بـ 8.686 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة

F البالغة 111.706 والدالة إحصائية ب 0.000، كما يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن المناولة الصناعية للمؤسسات محل الدراسة بـ 65.2%.

بعد الانتهاء من النموذج الأول، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في إدخال المتغير المستقل الثالث (نشر، نقل المعرفة ومشاركتها)، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الثاني (بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها)، ومن الجدول رقم (42) نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 5.242 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وبالتالي يقبل إدخاله إلى النموذج.

نصل إلى النموذج الثالث المقترح والآخر، والمتمثل في إدخال المتغير المستقل الأول ألا وهو إنتاج وتوليد المعرفة وذلك في ظل ثبات المتغيرين المستقلين الثالث والثاني (خزن المعرفة وتنظيمها ونشر، نقل المعرفة ومشاركتها على التوالي)، ومن الجدول رقم (42)، نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 2.212 بمستوى معنوية 0.028 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه في دراستنا (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي. وعليه يقبل إدخاله إلى النموذج، ومن ثم قبول النموذج (3) أفضل من النموذجين (1) و(2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاثة متغيرات، وبالتالي يعتبر النموذج (3) أفضل نموذج، وعليه سوف يتم اختياره.

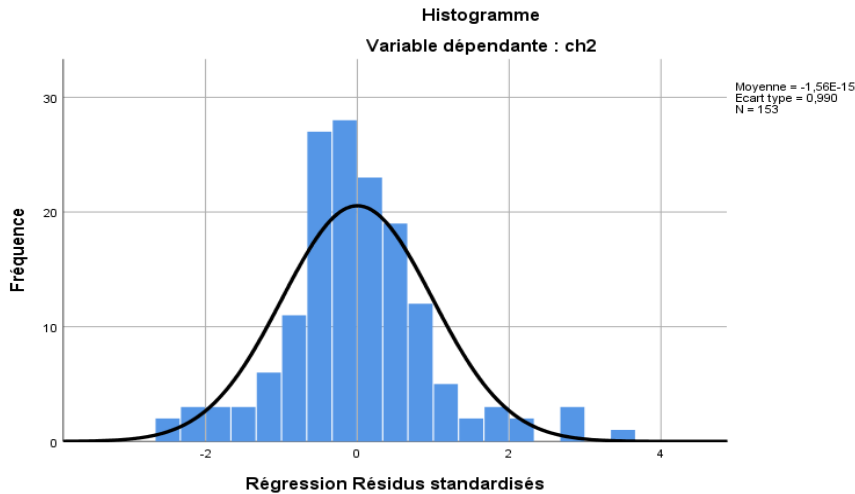
- يعبر معامل التحديد على أن 53% يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار F التي قدرت بـ 55.948 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

- من خلال حسابنا للقيمة D.W (1.49) تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لأن القيمة تنتمي لمنطقة القبول (ما بين 1.38 و 2.62).

- اختبار التعدد الخطي: بالرجوع إلى الجدول رقم (42)، أن قيم اختبار معامل تباين التضخم VIF لجميع المتغيرات تقل عن 10، كما أن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- تتمثل قيم Y على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، كما هو موضح في الشكل رقم (39):

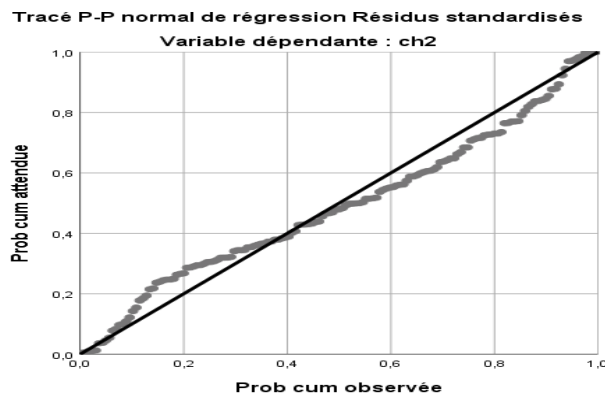
الشكل رقم (39) : اختبار تجانس التباين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25

- للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية لتراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (40):

الشكل رقم (40) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25.

بعدما تحققنا من اختبارات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية عند افراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثالثة H_3^0 :

الفرع الاول : الفرضيات الفرعية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة من عدمها، وذلك من خلال تقدير العلاقة الانحدارية بين أبعاد محور مفهوم إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة (اكتساب وإنتاج المعرفة "X1"، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها "X2"، نشر، نقل ومشاركة المعرفة "X3" وبعد تطبيق المعرفة "X4") وأبعاد محور المناولة الصناعية كمتغيرات تابعة (إبرام عقود المناولة "Y1"، الهدف من عملية المناولة "Y2" والدافع من وراء عقود المناولة "Y3")، وبشكل عام يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمفهوم إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب وإنتاج المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نشر، نقل ومشاركة المعرفة وبعد تطبيق المعرفة) على كل بعد من أبعاد متغير المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من عملية المناولة والدافع من وراء عقود المناولة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللإحاطة بهذه الفرضية وتحليل النتائج بصورة أكثر دقة وتفصيلاً سيتم تقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على إبرام عقود المناولة."

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الهدف من عملية المناولة."

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة."

الفرع الثاني: الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الأول على كل بعد من أبعاد المحور الثاني
الجدول رقم (17) : الانحدار البسيط لكل بعد من أبعاد المحور الأول على كل بعد من أبعاد المحور

الثاني

المتغيرات	قيمة B	F	SIG	T	SIG	R	R ²
-----------	--------	---	-----	---	-----	---	----------------

التابع	المستقل		F	T			
إبرام عقود المناولة Y1	X1	0.535	77.115	0.000	8.782	0.000	0.338
	X2	0.566	83.333	0.000	9.129	0.000	0.356
	X3	0.543	64.600	0.000	8.037	0.000	0.300
	X4	0.432	62.945	0.000	7.934	0.000	0.294
الهدف من عملية المناولة Y2	X1	0.518	61.512	0.000	7.843	0.000	0.289
	X2	0.536	61.994	0.000	7.874	0.000	0.291
	X3	0.618	83.035	0.000	9.112	0.000	0.355
	X4	0.429	54.712	0.000	7.397	0.000	0.266
الدافع من وراء عقود المناولة Y3	X1	0.518	90.996	0.000	9.539	0.000	0.376
	X2	0.540	94.395	0.000	9.716	0.000	0.385
	X3	0.528	76.673	0.000	8.756	0.000	0.337
	X4	0.409	68.765	0.000	8.292	0.000	0.313

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

من خلال الجدول رقم (43)، نلاحظ ما يلي:

✓ بالنسبة للمتغير التابع الأول (إبرام عقود المناولة):

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة وإبرام عقود المناولة قدره 58.10%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.338$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في بعد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) المتمثل في إنتاج وتوليد المعرفة تفسر ما نسبته 33.8% من التغيرات التي تحدث فيبعد من ابعاد المتغير الاتابع (المناولة الصناعية المتمثل في إبرام عقود المناولة اما ما نسبته 66% فيعزى الى متغيرات اخرى، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على إبرام عقود المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها وإبرام عقود المناولة قدره 59.6%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.356$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد

خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) تفسر ما نسبته 35.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إبرام عقود المناولة)، كما تظهر النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على إبرام عقود المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها وإبرام عقود المناولة قدره 54.7%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.300$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها) تفسر ما نسبته 30% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إبرام عقود المناولة)، كما تؤكد النتائج على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على إبرام عقود المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد تطبيق المعرفة وإبرام عقود المناولة قدره 54.2%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.294$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد تطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته 29.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إبرام عقود المناولة)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على إبرام عقود المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

وكنتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر للمتغيرات المستقلة (إنتاج وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر، نقل المعرفة ومشاركتها، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (إبرام عقود المناولة)، الأمر الذي ينفي الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على إبرام عقود المناولة

✓ بالنسبة للمتغير التابع الثاني (الهدف من عملية المناولة):

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة والهدف من عملية المناولة قدره 53.8%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.289$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد إنتاج وتوليد المعرفة) تفسر ما نسبته 28.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الهدف من عملية المناولة)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف

من عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والهدف من عملية المناولة قدره 54%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.291$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) تفسر ما نسبته 29.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الهدف من عملية المناولة)، كما تظهر النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها والهدف من عملية المناولة قدره 59.6%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.355$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها) تفسر ما نسبته 35.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الهدف من عملية المناولة)، كما تؤكد النتائج على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد تطبيق المعرفة والهدف من عملية المناولة قدره 51.6%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.266$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد تطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته 26.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الهدف من عملية المناولة)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج.

وكنتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر للمتغيرات المستقلة (إنتاج وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر، نقل المعرفة ومشاركتها، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (الهدف من عملية المناولة)، الأمر الذي ينفي الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الهدف من عملية المناولة.

✓ بالنسبة للمتغير التابع الثالث (الدافع من وراء عملية المناولة):

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة والدافع من وراء عملية المناولة قدره 61.3%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.376$) نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد إنتاج وتوليد المعرفة) تفسر ما نسبته 37.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والدافع من وراء عملية المناولة قدره 62%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.385$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها) تفسر ما نسبته 38.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، كما تظهر النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها والدافع من وراء عملية المناولة قدره 58%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.337$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها) تفسر ما نسبته 33.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، كما تؤكد النتائج على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد تطبيق المعرفة والدافع من وراء عملية المناولة قدره 55.9%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.313$ نلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد تطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته 31.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، كما تبين النتائج أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة، وذلك من خلال قيمة (T) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

وكنتيجة لكل ما سبق ذكره فالنموذج المقدم محل الدراسة مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر للمتغيرات المستقلة (إنتاج وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر، نقل المعرفة ومشاركتها، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، الأمر الذي ينفي الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة

الفرع الثالث: خصائص النماذج المفسرة لأثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد المناولة الصناعية

وللإجابة على الفرضية الرئيسية السابقة سيتم تقدير ثلاث نماذج للانحدار الخطي المتعدد باستخدام الأسلوب التدريجي، حيث يشتمل كل نموذج على بعد من أبعاد محور المناولة الصناعية كمتغير تابع تفسره أبعاد متغير إدارة المعرفة، ولتسهيل تحليل مناقشة نتائج الدراسة تم تلخيص نماذج الانحدار لنماذج الدراسة في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (18): خصائص النماذج المفسرة لأثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد المناولة الصناعية

النموذج	المتغير	رقم	المتغير	المعاملات غير المعيارية		المعاملات	T	مستوى	F	مستوى
				المعامل	الخطأ					
المتغير	التابع	النموذج	المستقل	B	المعيارية			المعنوية		المعنوية

0.000	83.33	0.000	6.836	-	0.161	1.100	C	1	Y1
		3	0.000	9.129	0.596	0.062	0.566		
0.000	53.33	0.000	4.187	-	0.178	0.746	C	2	
		6	0.000	5.456	0.420	0.073	0.399		
		0.000	5.245	0.368	0.061	0.321	X3		
0.000	83.03	0.000	4.387	-	0.182	0.797	C	1	Y2
		5	0.000	9.112	0.596	0.068	0.618		
0.000	52.19	0.005	2.883	-	0.187	0.540	C	2	
		3	0.000	5.509	0.426	0.080	0.441		
		0.000	3.759	0.291	0.077	0.288	X2		
0.000	94.39	0.000	8.297	-	0.144	1.197	C	1	Y3
		5	0.000	9.716	0.620	0.056	0.540		
0.000	63.03	0.000	5.336	-	0.158	0.841	C	2	
		2	0.000	5.753	0.427	0.065	0.372		
		0.000	4.458	0.331	0.067	0.301	X3		
0.000	44.48	0.000	4.961	-	0.158	0.785	C	3	
		4	0.002	3.224	0.303	0.082	0.264		
		0.001	3.405	0.269	0.072	0.245	X3		
		0.036	2.115	0.210	0.084	0.177	X1		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS 25.

بعد التأكد من خطأ الفرضيات الفرعية سألقة الذكر، نقوم باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية المشار إليها سابقاً، وذلك اعتماداً على الأسلوب التدريجي خاصة وأنه من الجدول رقم (44) تبين أن المتغيرات المستقلة معنوية، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إدخال المتغيرات المستقلة للنموذج واحداً تلو الآخر.

✓ بالنسبة للمتغير التابع (Y1) ابرام عقود المناولة الصناعية

من خلال الجدول رقم (44)، نلاحظ أن قيمة الاختبار T قدرت بـ 6.836 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل (X2) ليصبح النموذج معنوي

بقيمة F البالغة 83.333 والدالة إحصائية بـ 0.000، كما يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن إبرام عقود المناولة للمؤسسات محل الدراسة بـ 59.6%.

بعد الانتهاء من النموذج الأول، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في إدخال المتغير المستقل الثالث (X_3) والمتمثل في نقل ومشاركة المعرفة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الثاني (بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها)، ومن الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 5.245 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وبالتالي يقبل إدخاله إلى النموذج.

وبالتالي يعتبر النموذج (2) أفضل نموذج، وعليه سوف يتم اختباره

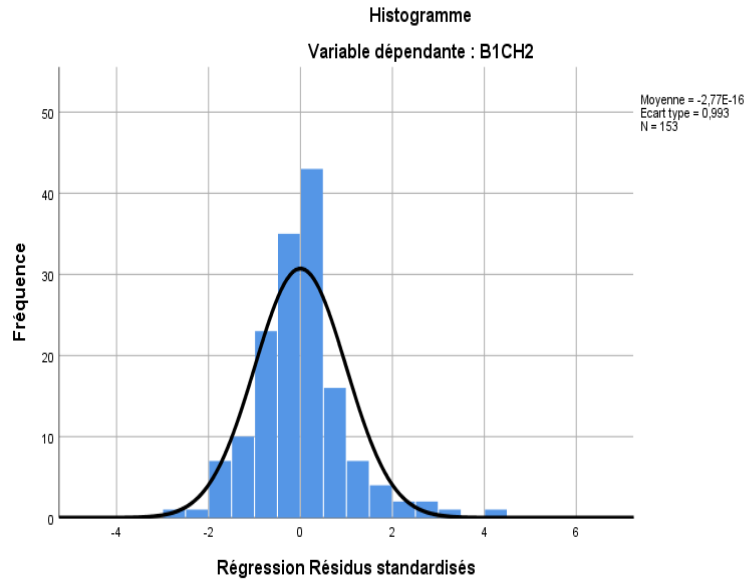
- يعتبر معامل التحديد على أن 64.5% يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار F التي قدرت بـ 53.336 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

- من خلال حسابنا للقيمة $D.W$ (1.835) تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لأن القيمة تنتمي لمنطقة القبول (ما بين 1.38 و 2.62).

- اختبار التعدد الخطي: من النتائج لتحصل عليها باستخدام برمجية SPSS وجدنا أن قيم اختبار معامل تباين التضخم VIF لجميع المتغيرات تقل عن 10، كما أن قيم اختبار درجة التساهل $Tolerance$ أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- تتمثل قيم Y على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، كما هو موضح في الشكل رقم (41):

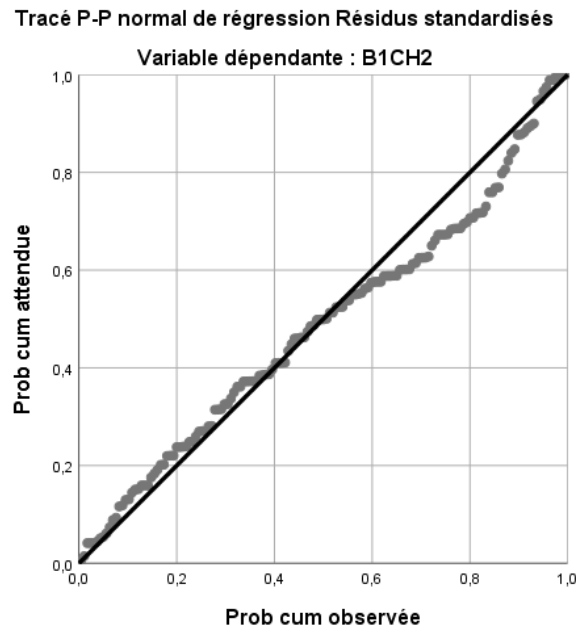
الشكل رقم (41) : اختبار تجانس التباين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25

- للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية لتراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (42):

الشكل رقم (42) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25.

بعدما تحققنا من اختبارات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد إدارة المعرفة على إبرام عقود المناولة عند الأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ بالنسبة للمتغير التابع (Y2) الهدف من وراء عملية المناولة الصناعية

من خلال الجدول رقم (44)، نلاحظ أن قيمة الاختبار T قدرت بـ 4.387 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل (X3) ليصبح النموذج معنوي بقيمة F البالغة 83.035 والدالة إحصائية بـ 0.000، كما يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد نقل ومشاركة المعرفة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن الهدف من وراء المناولة للمؤسسات محل الدراسة بـ 59.6%.

بعد الانتهاء من النموذج الأول، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في إدخال المتغير المستقل الثاني (X2) والمتمثل في خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الثالث (بعد نقل ومشاركة المعرفة)، ومن الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 3.759 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وبالتالي يقبل إدخاله إلى النموذج.

وبالتالي يعتبر النموذج (2) أفضل نموذج، وعليه سوف يتم اختياره

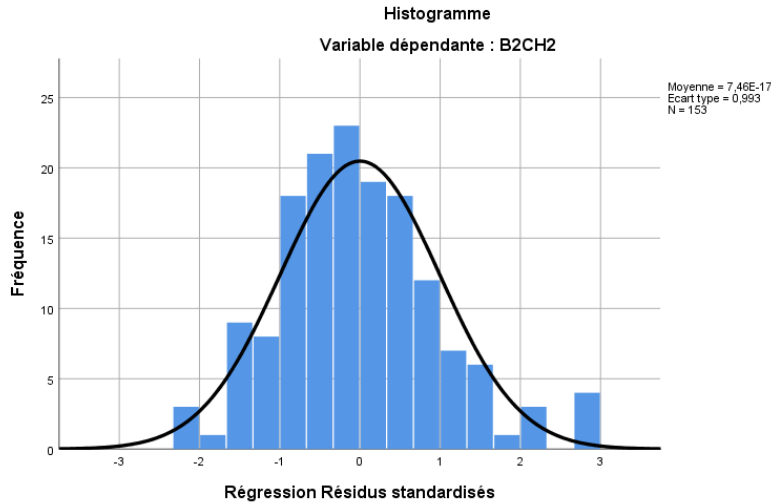
- يعتبر معامل التحديد على أن 64.1% يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار F التي قدرت بـ 52.193 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي ذو دلالة إحصائية.

- من خلال حسابنا للقيمة D.W (1.84) تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لأن القيمة تنتمي لمنطقة القبول (ما بين 1.38 و 2.62).

- اختبار التعدد الخطي: من النتائج لتحصل عليها باستخدام برمجية SPSS وجدنا أن قيم اختبار معامل تباين التضخم VIF لجميع المتغيرات تقل عن 10، كما أن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- تم تمثيل قيم Y على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، كما هو موضح في الشكل رقم (43):

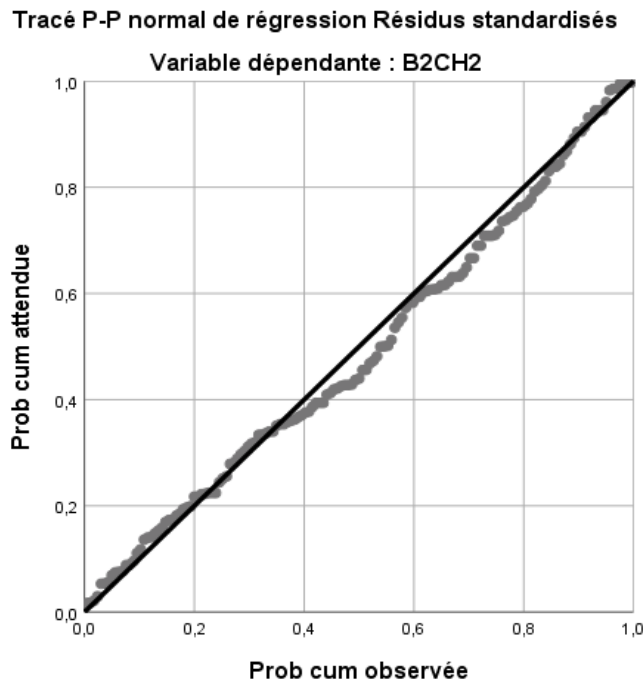
الشكل رقم (6) : اختبار تجانس التباين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25

- للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية لتراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والنتائج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (44):

الشكل رقم (44) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25.

بعدما تحققنا من اختبارات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد إدارة المعرفة على الهدف من عملية المناولة عند الأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ بالنسبة للمتغير التابع (Y3) الدافع من وراء ابرام عقود المناولة الصناعية.

من خلال الجدول رقم (44)، نلاحظ أن قيمة الاختبار T قدرت بـ 8.276 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل (X2) ليصبح النموذج معنوي بقيمة F البالغة 94.395 والدالة إحصائية بـ 0.000، كما يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن الدافع من وراء عملية المناولة للمؤسسات محل الدراسة بـ 62%.

بعد الانتهاء من النموذج الأول، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في إدخال المتغير المستقل الثاني (X3) والمتمثل في نقل المعرفة ومشاركتها وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الثاني (بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها)، ومن الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 4.458 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما يبين النموذج رقم (2) أنه في حالة تغير بعد نقل المعرفة ومشاركتها بوحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى تحسن الدافع من وراء عملية المناولة للمؤسسات محل الدراسة بـ 33.1%.

لنصل إلى النموذج الثالث المقترح والأخير، والمتمثل في إدخال المتغير المستقل الأول ألا وهو إنتاج وتوليد المعرفة وذلك في ظل ثبات المتغيرين المستقلين الثاني والثالث (خزن المعرفة وتنظيمها ونشر، نقل المعرفة ومشاركتها على التوالي)، ومن الجدول رقم (44)، نلاحظ أن قيمة اختبار T بلغت 2.115 بمستوى معنوية 0.036 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد عليه في دراستنا (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي. وعليه يقبل إدخاله إلى النموذج، ومن ثم قبول النموذج (3) أفضل من النموذجين (1) و(2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاثة متغيرات، وبالتالي يعتبر النموذج (3) أفضل نموذج، وعليه سوف يتم اختباره.

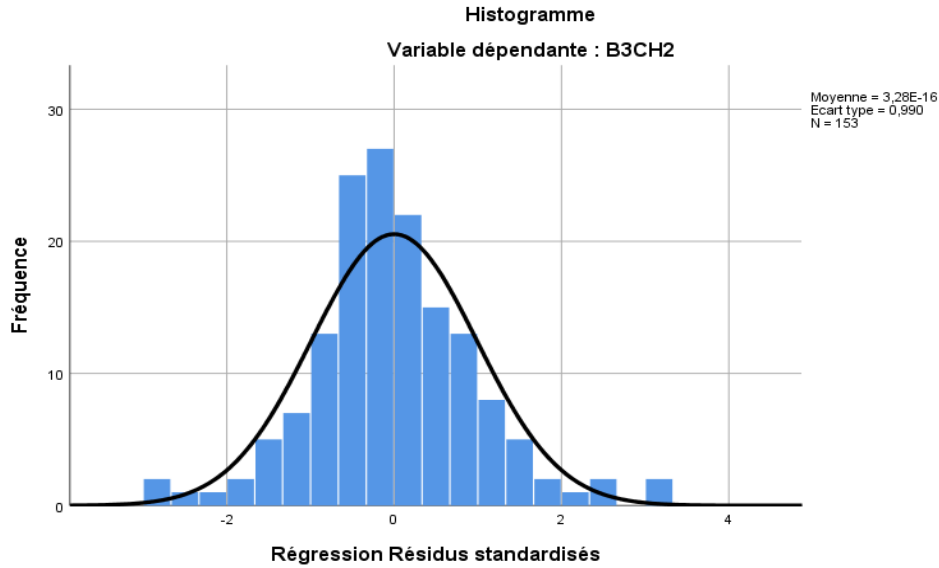
- يعتبر معامل التحديد على أن 68.7% يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار F التي قدرت بـ 44.484 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

- من خلال حسابنا للقيمة D.W (1.488) تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لأن القيمة تنتمي لمنطقة القبول (ما بين 1.38 و 2.62).

- اختبار التعدد الخطي: من النتائج لمتحصل عليها باستخدام برمجية SPSS وجدنا أن قيم اختبار معامل تباين التضخم VIF لجميع المتغيرات تقل عن 10، كما أن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. (انظر الملحق رقم () ص:)

- تتمثل قيم Y على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النموذج لا يعاني من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، كما هو موضح في الشكل رقم (45):

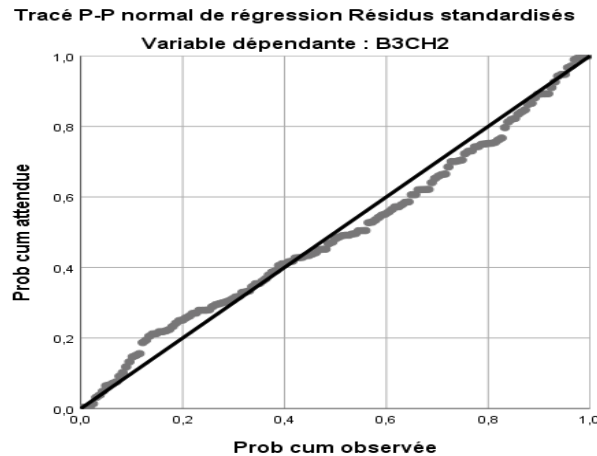
الشكل رقم (45) : اختبار تجانس التباين



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25

- للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية لتراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج، مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (46):

الشكل رقم (46) : اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: مخرجات برمجية SPSS 25.

بعدما تحققنا من اختبارات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد إدارة المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة عند الأفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

الفرع الاول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الاولى H_1^0 :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو كل من إدارة المعرفة والمناولة الصناعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

اسفرت النتائج على مايلي:

- بلغت نسبة الذكور 66 % اي ما يعادل ضعف نسبة الاناث وهذا طبيعي لان هذا النوع من النشاط يحتاج الى الذكور وكذا سيطرة الذكور على المراكز والوظائف الهيكلية والاشرفية.
- افرد العينية الذين تتراوح اعمارهم بين 30 و 50 سنة بلغ عددهم 110 اي مانسبته 72% وهذا منطقي لان الوصول الى مناصب عليا تتطلب سنوات الخبرة والاقدمية خاصة وان جل المؤسسات محل الدراسة كانت عمومية عكس افراد العينة اقل من 30 سنة تنقصهم الخبرة.
- حاملي الشهادات الجامعية من افراد العينة بلغ 132 من 153 مفردة اي بنسبة 86.3%، مما يدل على انهم مؤهلين اكاديميا وعلميا لان هذه المصطلحات الحديثة اصبحت تدرس في الجامعات واكتسابها يزيد من مردودية المؤسسة وكفاءة مسيرها، اما من ناحية الدراسة فهو يعطي وزنا لاجابات الباحثين ويجعلها محل ثقة.
- غطت عينة كافة الأطراف، وبما أن غالبية أفراد الدراسة كانوا متخصصين في الاقتصاد وذلك كان نتيجة للصدفة لا غير، فهم على دراية كافية بالموضوع، وان نسبة التخصصات التقنية بلغت 36% لان هذا النوع من النشاطات يحتاج الى تقنيين ومهندسين ومتخصصين في مجال تركيب السيارات لان المعارف التي يمتلكونها تختلف عن المعارف التي يمتلكونها الافراد ذو المستوى المهني اضافة الى ان قرار ادارة المعرفة والمناولة الصناعية من اختصاص المسيرين والاداريين في المؤسسة.

- نرى بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم في هذا النوع من المؤسسات المتخصصة في صناعة زجاج السيارات والمحركات وترسانة الرفع والبلاستيك والبطاريات والمقاه والجال الخاص بالسيارات وصناعة الاطارات المطاطية وغيرها تتراوح من سنة إلى 20 سنة بنسبة قدرت ب 96.9%، وهذه النسبة ناتجة عن جمع الفئة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة في هذا المجال، كما يمكن القول

ان اغلب المؤسسات التي تم الدراسة فيها والتي لديها خبرة كبيرة وتخصص هي مؤسسات عمومية كبيرة وتم اعادة هيكلتها نظرا للسياسة الاقتصادية المنتهجة في تلك الفترة باستثناء مؤسسة اريس حديثة التأسيس.

- اضافة الى ان اتقان اللغتين العربية والفرنسية سمح بالفهم الجيد لعبارات الاستبيان واستبعادها يمكن القول ان العينة غطت كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بموضوع الدراسة.

وبالتالي نستنتج ان لا توجد فروق في ادارة المعرفة تعزى الى المتغيرات الشخصية المذكور لان ادارة المعرفة تركز على القيادة والتكنولوجيا والبنى التحتية والهيكل التنظيمي المرن والثقافة وعليه لا يوجد اختلاف في نظر المبحوثين سواء كان حسب الجنس او العمر او المستوى التعليمي وغيرها من الاسئلة التي قد تؤثر على ادارة المعرفة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو المناولة الصناعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول.

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) في نظر المبحوثين تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، حيث أن القيم الاحتمالية الخاصة بإحصائية كيدو بالنسبة لكل الاختبارات هي أكبر من القيمة الحرجة 0.05، ماعدا متغير حجم المؤسسة الذي وجد أنه تحصل على 0.032 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة وبالتالي لا توجد فروقات دالة احصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، بينما توجد فروقات في المناولة الصناعية تعزى الى متغير حجم المؤسسة. هذا يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تبني قرار المناولة الصناعية يؤثر عليها حجم المؤسسة في نشاط تركيب السيارات من حيث العمالة والموارد المالية والمادة الاولية والتكنولوجيا والالتزام بالاجال والكفاءات والمهارات.

نستنتج ان اتخاذ قرار اخراج الانشطة ومناولتها يكون على مستوى الادارة العليا ويتاثر بحجم المؤسسة في هذا النوع من المؤسسات اضافة الى ان تبني ادارة المعرفة كاسلوب اداري حديث يحتاج الى قيادة قادرة على التنسيق بين مختلف الاقسام والمستويات من اجل اكتساب المعرفة وخزنها ونشرها وايجاد الطرق المناسبة لتنفيذها لانها تؤثر على صناعة القرار في المؤسسة.

الفرع الثاني: منافسة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بعد من $\alpha \geq 0.05$ في توجهات آراء عينة لدراسة لكل أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."

تؤثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة توليد واكتساب المعرفة، تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة وكذا نقلها وتوزيعها داخل المنظمة مما يسهل عملية تطبيقها وتنفيذها على ابرام عقود المناولة مع المؤسسات الجزائرية والاجنبية او كلاهما معا ولكن يؤثر حجم المؤسسة اذا كانت صغيرة او متوسطة او كبيرة على ابرام عقود المناولة وتشتط في عقود المناولة ان تكون مؤسسات متخصصة في نشاط مركبات السيارات.

✓ **الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية في توجهات اراء العينة المبحوثة لانتاج وتوليد

المعرفة على تنمية المناولة الصناعية

- اسفرت النتائج على وجود اثر وارتباط قوي وايجابي بين انتاج وتوليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وتنمية المناولة الصناعية رغم انها احتلت المرتبة الثانية بنسبة 64 %، مما يدل على ان المؤسسات تركز عند توليد المعارف على التكوين وتوظيف اصحاب الكفاءات الاحتكاك بين افرادها ووضع نظام للحوافز وتحويل المعارف الضمنية الى معارف ظاهرة وعقد اجتماعات رسمية وغير رسمية تساعد على توليد الافكار (العصف الذهني) وانتاج المعرفة وابرار اتفاقيات مع المخابر الجامعية واحتكاكها بالمؤسسات الاخرى حتى تستفيد من خبرتهم كما ان التكنولوجيا التي تملكها المؤسسة تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات حول المؤسسات التي تنشط في السوق والمؤسسات الامرة كل هذا يساهم في تنمية المناولة من خلال تحسين جودة عملياتها الانتاجية وتخفيض التكاليف والمرونة التنظيمية ومواجهة الطلبات، غير ان اجابات المبحوث كانت غير موافقة على انتاج واكتساب معارف. كما يمكن القول ان مستوى اجابات المبحوثين كانت بنسبة متوسطة في بعد اكتساب وتوليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة والاستفادة من الخبرات المتراكمة في المؤسسة مما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكل التي تواجه المؤسسة.

عكس نتائج دراستنا توصلت الدراسة التي قامت بها بن وسعد (عينة عشوائية) ان المؤسسات محل الدراسة تهتم بشكل فعال باكتساب وتوليد المعرفة بها الا ان ذلك يبقى ضعيف مقارنة من جهة بالمؤسسات المنافسة، عدم توفر الامكانيات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المادية لتكوين العمال واكتساب معارف جديدة اضافة الى ان عملية التوظيف في هذه المؤسسات تقوم على المحسوية والعلاقات الاجتماعية اكثر من

ارتكازها على المهارات في مجال العمل، كما ان الاحتكاك بين العمال سواء بشكل رسمي او غير رسمي يؤدي الى الولاء ونزع الخوف والتصريح بمعارفهم .

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لحزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها على تنمية المناولة الصناعية."

وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والمناولة الصناعية قدره وبالتالي وجود أثر معنوي لبعده إنتاج وتوليد المعرفة على المناولة الصناعية،

اسفرت النتائج على ان بعد خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها احتل المرتبة الاولى بارتباط قوي وإيجابي قدر بنسبة 65.2%، ووجود اثر لمستوى تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها في المؤسسات محل الدراسة وتنمية المناولة الصناعية مما يدل على ان المؤسسات تقوم بتدوين وتسجيل الخبرات في قواعد البيانات وللأفراد الحق في الاطلاع عليها في كل المستويات الادارية، ووجود انظمة الكترونية متخصصة لتخزين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الادارية لتنظيم اعمالها و توفر البنى التحتية. وبالتالي موافقتهم على تخزين المعرفة في ارشيف المؤسسة وتنظيمها وفهرستها وتبويبها وحفظها بسهولة من اجل الرجوع اليها في الوقت المناسب والاحتفاظ بها الكترونيا وتحينها بشكل مستمر لانها مهمة بالنسبة للمؤسسة خاصة في حل المشكلات بالتالي يمكن ان يمثل عائقا في محل تطوير ادارة المعرفة في المؤسسة. يمكن القول ان معرفة المؤسسة سرية وتتمتع بالحماية القانونية شأها في ذلك شأن المعرفة في جميع المؤسسات العمومية اضافة الى توفرها على قدرات وانظمة هامة لتخزين وحفظ المعرفة.

اما دراسة بن وسعد حول خزن المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة فاسفرت على ادراك واهمية خزن المعرفة في المؤسسة وضرورة الرجوع اليها كلما استدعت الضرورة الا انها مازالت تفتقر الى دعم اكثر من هذا المجال وخاصة فيما يتعلق بتكوين العمال حول كيفية خزن معارفهم والاحتفاظ بها والعمل على نشر هذه الثقافة بينهم وتحفيزهم على التصريح بمعارفهم وتسخيرها لما يخدم مصلحة مؤسستهم.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لنشر، نقل المعرفة ومشاركتها على تنمية المناولة الصناعية."

اسفرت النتائج على ان بعد خزن ومشاركة ونقل المعرفة احتل المرتبة الثالثة بنسبة تقدر ب 62.3%، ووجود ارتباط إيجابي وقوي بين البعد وتنمية المناولة الصناعية، ووجود أثر معنوي لمستوى نشر ونقل المعرفة ومشاركتها على تنمية المناولة الصناعية. وبالتالي يؤثر بعد نقل ونشر ومشاركة المعرفة بين افراد المؤسسة وامتلاك المؤسسات محل الدراسة لقنوات التوزيع تسمح بنشر ومشاركة المعرفة بين العمال وتوفير الاتصالات الحديثة مثل الانترنت والاكسترنات تشجيع ثقافة المشاركة والتعاون بين افرادها (وجود رغبة في مشاركة المعرفة عن طريق الاتصال

المباشر والتفاعل بين المجموعات وكذلك تبني اي تغيير في اساليب وطرق التحفيز لتنمية ثقافة المشاركة ونشر المعرفة والعمل على تنويع القنوات المعرفية لنقلها)

توافقت دراستنا مع الدراسة التي توصلت اليها بن وسعد على ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها ثقافة معتبرة بضرورة نشر المعارف في المؤسسات وعدم حيازتها من طرف شخص واحد او مجموعة من الاشخاص وهو ما يعتبر من بين اهم مراحل ادارة المعرفة وبالتالي لابد من العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي وتقديم التحفيز الضرورية من اجل تشجيع التصريح بالمعارف ونشر وضمان نقلها عبر كل المستويات في المؤسسة من اجل خلق بيئة عمل مناسبة ومنافسة.

وعليه نستنتج ان:

- وجود اجتماعات معرفية وزيارات وندوات تهدف الى توزيع المعرفة بين افراد المؤسسة .
- وجود ثقافة تشاركية وفرق عمل تساعد العمال على التعاون في اداء مهامهم داخل المؤسسة
- وجود وسائل اتصال حديثة تسمح بتشارك المعرفة بين افراد المؤسسة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ في توجهات

آراء عينة الدراسة لتطبيق المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."

اسفرت الدراسة على وجود ارتباط إيجابي بين بعد تطبيق المعرفة والمناولة الصناعية قدره 59.4%، ووجود أثر معنوي لبعد تطبيق المعرفة على المناولة الصناعية.

وبالتالي تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بما يتماشى واهدافها وتحويل المعارف الضمنية الى معارف ظاهرية وترجمتها الى خطط ومهام لاستخدامها في نشاطها، وتتوفر المؤسسات على الوسائل الحديثة تساعد في تطبيق المعرفة وتوظيف المعرفة المنتجة وخلق معارف جديدة وتطبيق افكارهم وبالتالي تطبيق المعارف بما يتماشى وتطبيق اهداف المؤسسة.

اسفرت نتائج بن وسعد زينة على وجود اتفاق متوسط بين مسيرى المؤسسات، تعمل على توفير الوسائل المناسبة لتطبيق المعرفة والتي من بينها عقد ورش عمل وندوات لتطبيق كل ما هو جديد يتعلق بمهام كل عامل داخل مصلحة من خلال وضع استراتيجية ترمي الى التطبيق الفعال للمعارف، وبالتالي لا يوجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة معوقات من الناحية المادية والبشرية لتطبيق ادارة المعرفة وانما تفتقر هذه المؤسسات من الناحية الادارية الى وجود خطط استراتيجية منظمة لتطبيق معارفها بشكل صحيح.

وبالتالي وجود ارتباط قوي وإيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة وتنمية المناولة الصناعية في المؤسسات محل الدراسة ووجود أثر لهذه الأبعاد على تنمية المناولة الصناعية.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمفهوم إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب وإنتاج المعرفة، تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نشر، نقل ومشاركة المعرفة وبعد تطبيق المعرفة) على كل بعد من أبعاد متغير المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من عملية المناولة والدافع من وراء عقود المناولة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على إبرام عقود المناولة."

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة وإبرام عقود المناولة قدره 58.10%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على إبرام عقود المناولة

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد تخزين المعرفة، تنظيمها واسترجاعها وإبرام عقود المناولة قدره 59.6%، وبالتالي

- وجود أثر معنوي لبعد تخزين المعرفة، تنظيمها واسترجاعها على إبرام عقود المناولة.

- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها وإبرام عقود المناولة قدره 54.7%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها على إبرام عقود المناولة.

- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد تطبيق المعرفة وإبرام عقود المناولة قدره 54.2%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد تطبيق المعرفة على إبرام عقود المناولة.

وعليه نستنتج وجود أثر للمتغيرات المستقلة (إنتاج وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر، نقل المعرفة ومشاركتها، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (إبرام عقود المناولة)، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة من خلال الكفاءات وتوليد المعارف والتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة والحلقات المعرفية والعصف الذهني وتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات والمعرفة وتبويبها واسترجاعها في الوقت المناسب مما يحفظ ذاكرة المؤسسة وتنظيم إرشيفها وتبني الثقافة التشاركية ونقل المعرفة وتطبيقها بوجود قيادة قادرة على التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة واتخاذ القرارات تساعد المؤسسة على إبرام عقود المناولة مع المؤسسات المتخصصة التي تملك السمعة الحسنة والجودة والثقة والالتزام واحترام الأجل والسرية في المعلومات وكذا المؤسسات التي لديها القدرة مالية والتي تملك الخبرة والكفاءة والمهارات في الأداء.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الهدف من عملية المناولة."

- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة والهدف من عملية المناولة قدره 53.8 وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة.
- وجود ارتباط إيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والهدف من عملية المناولة قدره 54%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة.
- وجود ارتباط إيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها والهدف من عملية المناولة قدره 59.6%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الهدف من عملية المناولة.
- وجود ارتباط إيجابي بين بعد تطبيق المعرفة والهدف من عملية المناولة قدره 51.6%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد تطبيق المعرفة على الهدف من عملية المناولة،

- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين ابعاد ادارة المعرفة (توليد، خزن، نقل ومشاركة، تطبيق) المعرفة على بعد الهدف من واء المناولة الصناعية وبالتالي تؤثر ابعاد ادارة المعرفة (تولد، خزن، نقل، تطبيق) المعرفة من خلال الكفاءات التي تملكها المؤسسات ووسائل توليد المعارف وتشاركها ونقلها ووسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا والدوريات المعرفية والاجتماعات اليت تعتبر مصدر لتوليد المعرفة والصعف الذهني والدورات التكوينية وزيادة مداخل المؤسسات وارباحها الاقتصادية والجودة مخرجاتها والمرونة التنظيمية وتحقيق النمو وزيادة عملياتها الانتاجية وموارها المالية وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسات من وراء تبني استراتيجية المناولة الصناعية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة."

- وجود ارتباط إيجابي بين بعد إنتاج وتوليد المعرفة والدافع من وراء عملية المناولة قدره 61.3%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة،
- وجود ارتباط إيجابي بين بعد خزن المعرفة، تنظيمها واسترجاعها والدافع من وراء عملية المناولة قدره 62%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة.
- وجود ارتباط إيجابي بين بعد نشر، نقل المعرفة ومشاركتها والدافع من وراء عملية المناولة قدره 58%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة.
- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد تطبيق المعرفة والدافع من وراء عملية المناولة قدره 55.9%، وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد إنتاج وتوليد المعرفة على الدافع من وراء عملية المناولة.

وجود أثر للمتغيرات المستقلة (إنتاج وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر ونقل المعرفة ومشاركتها، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (الدافع من وراء عملية المناولة)، وبالتالي تؤثر ادارة المعرفة بابعادها الاربعة على الدافع من وراء المناولة حيث ان تكوين عمال المؤسسة والاحتكاك فيما بينهم يؤدي الى زيادة التراكم المعرفي في المؤسسة ويسمح بالاستفادة من خبرات افرادها والاحتكاك بالمؤسسات المنافسة والتكنولوجيا المستعملة فيها ووسائل الاتصال الحديثة وثقافة التعاون والتشارك بين الافراد مما تساهم في انتقال المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة ظاهرية كل هذا يؤدي الى تحسن عملياتها الانتاجية وتخفيض التكاليف وتخصصها وكفاءة موردها البشري مما يدفعها تبني استراتيجية المناولة الصناعية من اجل تحسين وضعها المالي وزيادة مردوديتها الاقتصادية وتلبية الطلبات المفاجئة والسريعة اضافة الى تحسين سمعتها وزيادة الثقة والالتزام بالمواعيد وكذا استغلال الطاقات والقدرات المتاحة لديها وتاهيل الوحدات الصناعية وموجهة المنافسة.

خلاصة الفصل:

لدراسة موضوع اهمية ادارة المعرفة في تنمية المناولة الصناعية من الناحية التطبيقية قمنا باختيار عينة من مجتمع المؤسسات الصناعية التي تنشط في الشرق الجزائري وتقوم بنشاط المناولة في مجال تركيب السيارات، وعددها 8 مؤسسات، يعتمد نشاطها على الطلبات التي تاتيها من المؤسسات الامرة حيث يتم احداث تكامل بينهما عن طريق ابرام عقود المناولة.

قمنا باعداد استبيان الدراسة الذي يتكون من 51 سؤال في شكله النهائي بعدما كان 66 سؤال، وجه الاستبيان الى 198 اطار في المؤسسات محل الدراسة، وتم استرجاع 172 استبانة منها 153 صالحة للدراسة. تم تقسيم الاستبيان الى قسمين حيث يتضمن القسم الاول البيانات الشخصية المتمثلة في العمر والجنس والمستوى التاهيلي والتخصص المدروس والاقدمه وحجم المؤسسة واللغة المتقنة اضافة الى المنصب المشغول، تضمن القسم الثاني محورين يتمثل المحور الاول في المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة المكون من 23 سؤال مقسمة الى اربعة ابعاد توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نقل ونشر ومشاركة المعرفة اضافة الى تطبيق المعرفة في المؤسسات، اما المحور الثاني يتكون من 28 سؤال المتضمن المتغير التابع (المناولة الصناعية) بابعاده الثلاثة ابرام عقود المناولة ، الهدف من ابرام عقود المناولة واخيرا الدافع من وراء ابرام عقود المناولة لاجابة على اسئلة الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية spss25: بالنسبة للمتغيرات الشخصية: خلصت النتائج الى ان:

- لا توجد فروقات في ادارة المعرفة تعزى الى المتغيرات الشخصية حسب اختبارات التوزيع الطبيعي واختبارات التباين، اما بالنسبة للمناولة الصناعية فتوجد فروقات تعزى الى متغير حجم المؤسسة.
- بلغ حاملي الشهادات الجامعية 132 فرد من اصل 153 حيث قدرت النسبة ب 86.3 % مما يدل على ان المؤسسات تولى اهتماما بتكوين اطاراتها اكاديميا مما يساعدها على صناعة القرار.
- بلغت نسبة الذكور ضعف نسبة الاناث وهذا طبيعي لان هذا النوع من النشاط يحتاج الى الذكور وكذا سيطرتهم على الوظائف الهيكلية الاشرافية اضافة الى ان اتقان اللغتين العربية والفرنسية سمح بالفهم الجيد لعبارات الاستبيان واستيعابها.
- النسبة العالية من المبحوثين كانوا متخصصين في الاقتصاد مما يدل على درايتهم بموضوع الدراسة تليها التخصصات التقنية لان نشاط هذه المؤسسات يعتمد على المهندسين والتقنيين المتخصصين (النشاط يتطلب معارف خاصة).
- تم الاجابة على الاستبيان من قبل مديري المؤسسات هذا يعطي للاجابة مصداقية لان اتخاذ قرار اخراج الانشطة ومناولتها يكون على مستوى الادارة العليا.

- بالنسبة للتحليل الوصفي لاسئلة الاستبيان التي تم الاعتماد فيها على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من اسئلة الاستبيان أسفرت على ان المتوسطات الحسابية لأراء العينة المستجوبة كانت منخفضة إلى متوسطة في كل إبعاد إدارة المعرفة وابعاد المناولة الصناعية مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث وإنما وجود ممارسات إدارة المعرفة بينما المناولة الصناعية

كانت متوسطة إلى منخفضة بسبب حياد المبحوثين أو عدم موافقتهم على الأسئلة الواردة في المحور الثاني رغم أن نشاط مؤسساتهم يعتمد على المناولة بالدرجة الأولى وكذا وجود أقسام خاصة بالمناولة الصناعية في بعض المؤسسات على غرار somatel. إلا أنه كان هناك ارتباط قوي وإيجابي بين متغيرات إدارة المعرفة والمناولة الصناعية إضافة إلى وجود أثر للابعاد إدارة المعرفة على المناولة الصناعية.

- بالنسبة لفرضيات الدراسة:

- لا توجد فروقات دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، بينما توجد فروقات في المناولة الصناعية تعزى إلى متغير حجم المؤسسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

■ وجود ارتباط قوي وإيجابي بين إدارة المعرفة وتنمية المناولة الصناعية.

■ وجود ارتباط قوي وإيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة اكتساب المعرفة وتوليدها، تخزين وتنظيم المعرفة،

نشر ونقل المعرفة وتطبيقها.

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة لإدارة

المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

■ تؤثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد وتخزين ونشر وتطبيق) المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمفهوم إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب وإنتاج المعرفة، تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نشر، نقل ومشاركة المعرفة وبعد تطبيق المعرفة) على كل بعد من أبعاد

المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من عملية المناولة والدافع من وراء عقود المناولة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

■ وجود ارتباط إيجابي وقويين بعد إنتاج وتوليد المعرفة وأبعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة،

الهدف من وراء المناولة، الدافع من وراء المناولة). ووجود تأثير لعملية إنتاج وتوليد المعرفة واكتسابها على أبعاد المناولة الصناعية.

■ وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، وتؤثر عملية خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية

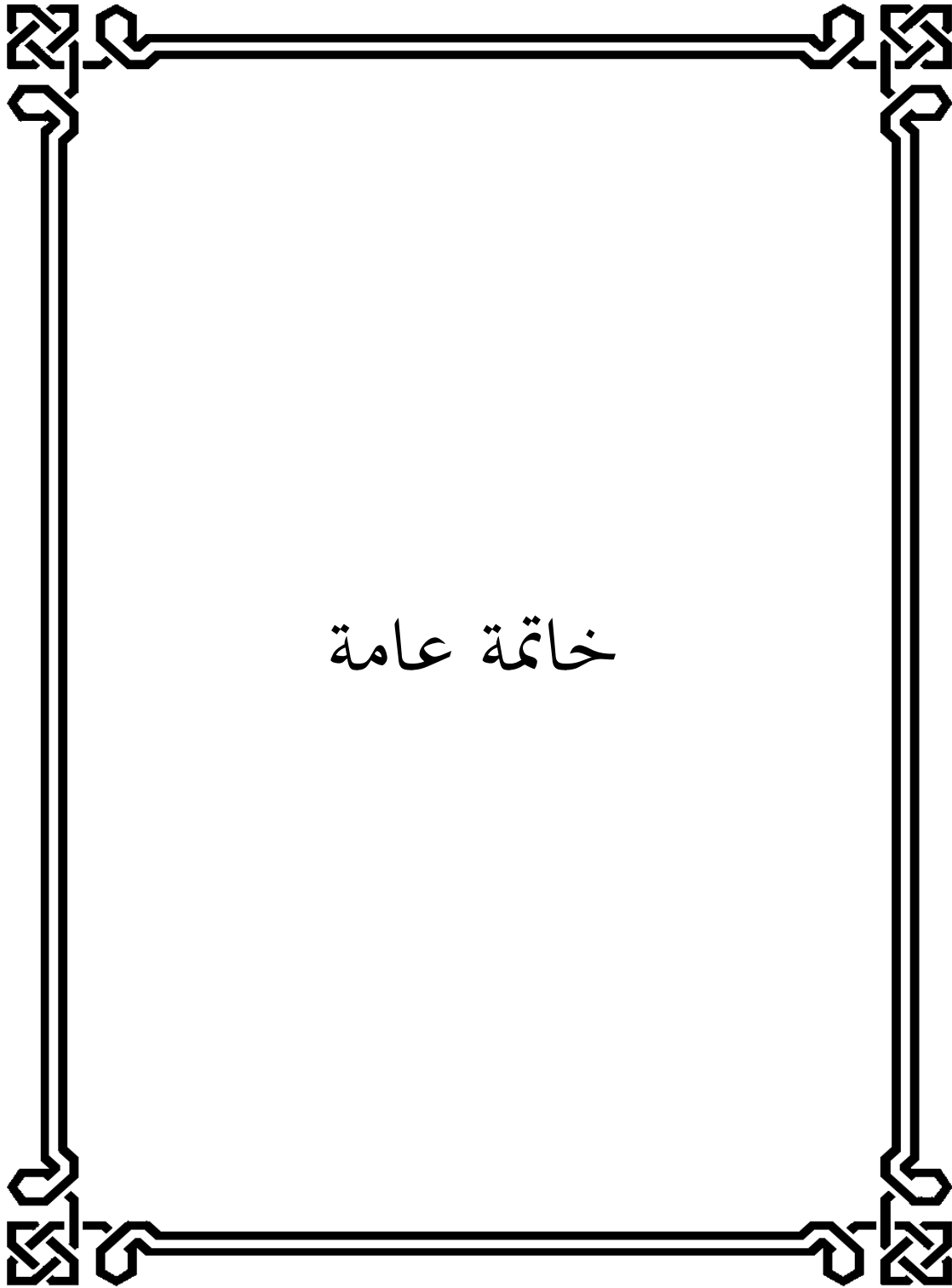
■ وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد نشر ونقل ومشاركة المعرفة وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، يؤثر بعد نشر ومشاركة ونقل المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية.

■ وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد إنتاج تطبيق المعرفة وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، وتؤثر عملية تطبيق المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية.

■ تؤثر ابعاد ادارة المعرفة على كل بعد من ابعاد المناولة الصناعية (ابرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة، والدافع من وراء المناولة).

وعليه يمكن ان نستخلص مايلي:

- نقص الكفاءة في المؤسسة يدفعها الى اتخاذ قرار المناولة بهدف تحسين جودة المنتجات
- عدم ادراك المسيرين باهمية المناولة في تحقيق اهداف المؤسسة ونموها.
- تهدف المناولة الى زيادة كفاءة العمليات الانتاجية ومداخل المؤسسات
- لا يمكن اهمال الجانب المالي والاهتمام بالجودة فقط عند اختيار المؤسسة المناولة.
- لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها لبعض الاشطة التكاليف المتغيرة لانها لا تستثمر ولا تقوم بتوظيف اليد العاملة اضافية.
- لا تفرض قواعد المنافسة تبني استراتيجية المناولة الصناعية للتلبية للطلبات المفاجئة والمتسارعة مما يؤدي الى زيادة راسمال المؤسسة وتعرض نقص الكفاءة.
- لا تقوم المؤسسة بانتاج منتجات طبقا للشروط الوظيفية والاقتصادية التي تضعها المؤسسة الامر و يشترط ان تكون متخصصة وباقل اجر.
- عدم التخصص في بعض الانشطة يؤدي الى كفاءة وفعالية المؤسسة ويساهم في ارتفاع معدلات استغلال الطاقات والقدرات لامكانيات المتاحة يساعدها على المنافسة ويحقق وفرات الحجم بسبب انخفاض التكاليف.
- لا تساعد اتفاقيات التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين الى نقل التكنولوجيا.



تعد إدارة المعرفة المصطلح المهم الذي وجب على كل مؤسسة تبنيه حتى تستطيع التنافس فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأساسية للمنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل ولا بد من توفير كل المتطلبات الأساسية لها كالتحفيز والتكوين وغيرها .

تقوم المنظمة بتحديد المعرفة التي تحتاجها وتعمل على اكتشافها من البيانات والمستندات والعمليات ومستودعات البيانات ومشاركتها واستخدامها في حل المشاكل وإزالة القيود الثقافية والتنظيمية وتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات المتطورة وتحديد المعرفة الضمنية والظاهرة من قبل الكفاءات بطرق معينة مثل: المقابلات ومنتدى المناقشة والملاحظات والاستبيان، كما ان تنظيم المعرفة يتم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المعرفة.

تلعب إدارة المعرفة دورًا مهمًا في عملية التنظيم والتنسيق والتجديد والتحديد والاستدامة وبناء المعرفة والتعلم وتحديد نقاط القوة والضعف في المعرفة من خلال تحديد معرفة وخبرة المنظمة ، والاستفادة من أصول المعرفة في جميع أنحاء المنظمة ، وبناء المنطق الصحيح والخبرة لمطابقة المتطلبات الإستراتيجية وتقييم المعرفة باستمرار.

تشكل المناولة إستراتيجية هامة حديثة لان لها القدرة على تحقيق التنمية الصناعية حيث تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسات، وتعبر عن التعاون الحديث والتكامل بين مؤسستين أو أكثر واحدة آمرة تمنح جزء من عملياتها الإنتاجية إلى مؤسسة أخرى تسمى المنفذة وفقا لشروط محددة عن طريق عقد ملزم للطرفين يضمن استمرارية العلاقة خاصة بالمؤسسات الصناعية المتخصصة لأنها تساعدها على تحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفقات وزيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب والرفع من القدرة التنافسية.

قامت الحكومة بتعزيز المنظومة التشريعية وتشجيع الشراكة مع المتعاملين الأجانب واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر خاصة في قطاع السيارات رغم تاخرها في تبني هذه الإستراتيجية بسبب غياب قاعدة صناعية حديثة تتماشى ومتطلبات البيئة المعاصرة ومناخ الأعمال، الا أن الهدف من صناعة وتركيب السيارات في الجزائر هو التقليل من خروج العملة الصعبة نظرا لارتفاع الطلب المحلي وارتفاع فاتورة الاستيراد خاصة في ظل تذبذب عائدات النفط إضافة إلى أبعاد ذات علاقة بالتحول إلى قطب صناعي في ظل توفر المقومات الطبيعية والبشرية والإستراتيجية وتنشيط المناولة الصناعية وتعزيز تكامل النسيج المؤسسي، كما تهدف كذلك الى ضمان استقرار المنظومة القانونية المتعلقة بالاستثمار لمدة طويلة.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

- المعرفة هي العنصر الاساسي في المنظمة الذي يؤدي الى تحقق الميزة التنافسية.
- الحصول على المعرفة من مصادر خارجية من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين والالتحاق ببرامج التدريب من داخل وخارج المؤسسة
- يتطلب تبني اسلوب ادارة المعرفة تجنيد كل الامكانيات المادية والبشرية من مختلف المستويات الادارية.
- يتطلب تطبيق اسلوب ادارة المعرفة الى قيادة كفئة قادرة على التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية
- يحتاج تبني اسلوب ادارة المعرفة الى بني تحتية ووسائل اتصال وقواعد بيانات ومعلومات وانظمة تكنولوجية حديثة وهيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية تشاركية.
- تسمح ادارة المعرفة بزيادة الوعي لدى الأفراد وتحديد المعارف وتنمية مهارتهم وكفاءاتهم في الانجاز مما يؤدي الى تقوية العمليات الداخلية للمؤسسة.
- يساعد تبني ادارة المعرفة الى ربح الوقت وزيادة المردودية ورفع مداخيل المؤسسات.
- يساعد تبني ادارة المعرفة الى تبسيط العمليات الانتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والاهتمام بوظيفة البحث والتطوير.
- تساعد ادارة المعرفة على تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القديمة وتحقيق القيمة المضافة.
- تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة وصعوبة نشر ثقافة مشاركة المعرفة وخزنها في ذاكرة المؤسسة.
- توليد المعرفة واكتسابها من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- تتصرف المؤسسة الامرة فقط كزبون بالنسبة للمؤسسة المناولة فبدلا من فرض دفتر المواصفات على المؤسسة المناولة فانها تحدد فقط الخصائص الوظيفية والاقتصادية للمنتج وعلى المناول ان يختار احسن الطرق لانجاز هذه الطلبية نظرا لما يتميز به من قدرات ابداعية.
- المناولة وسيلة لاحداث التكامل الصناعي لتوسيع قاعدة المؤسسات المتخصصة التي توفر للمؤسسات الامرة اجزاء النصف مصنعة التي تدل في منتجاتها النهائية.
- تعتبر المناولة احدى الاليات الضرورية التي جاء بها القانون التوجيهي 2001
- ضعف الدور الذي تلعبه بورصة المناولة والشراكة من اعلام وتنسيق والالتقاء بين الامرين والمناولين (تحسين تنافسية المؤسسات).

- قلة المؤسسات المناولة في مجال تركيب السيارات يسمح للمؤسسات الامرة التوجه الى المناولة الخارجية.
- يعتبر امتلاك التكنولوجيا ضرورة حتمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من التخصص والانتاج في الوقت المناسب كما ان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تساهم في تعزيز المركز التنافسي واليقظة الاستراتيجية ودراسة السوق.
- تجد المؤسسات المناولة نفسها محجرة على الامتثال لدفتر الشروط غير انها يمكنها اقناع المؤسسات الامرة وكسب ثقتها بالمشاركة في التصميم والتحكم الكافي في تقنيات التسيير، التصميم الابداعي واكتساب الكفاءات الضرورية لممارسة الابداع.
- تهدف الجزائر من وراء تبني استراتيجية صناعة وتركيب السيارات الى تنشيط المناولة المحلية والحد من خروج العملة الصعبة وتوفير مناصب العمل وتغطية الطلب المحلي والتصدير نحو السوق الافريقية اضافة الى ان هذه الاستثمارات تدر اموالا ضخمة.
- انخفاض معدل الاندماج بسبب ضعف المؤسسات المحلية مما يتطلب دعمها وتطويرها وتشجيعها على توفير المنتجات المصنعة ونصف مصنعة في اطار المناولة ومرافقتها بتشريعات وقوانين تلزم المؤسسات الامرة بتحقيق نسبة الاندماج في صناعة السيارات بدلا من تركيبها فقط.
- تاهيل المؤسسات الجزائرية لدخول مجال المناولة وتفعيل دورها وتشجيعها على البحث العلمي اضافة الى تبنيتها مقياس الجودة العالمية والتكنولوجيا.
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني خيار المناولة الصناعية والتعاقد مع المؤسسات الكبيرة .
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق استراتيجية المناولة الصناعية من اجل رفع العقوبات التي تعيق تطورها ورفع من ادائها المالي وغير المالي من اجل مواجهة المنافسة التي تواجهها في السوق.
- تلعب المناولة الصناعية دورا كبيرا في التقليل من التبعية الصناعية للخارج وتوفير مناصب شغل و توفير قطع الغيار الصناعية.
- عدد المناولين الجزائريين قليل جدا مقارنة بالدول المجاورة مثل المغرب اكثر من 20% المناولين الدوليين.
- يحتاج تركيب السيارات في الجزائر الى تاهيل المحيط الصناعي وزيادة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المتخصصة في هذا المجال والتي تمتلك تكنولوجيا واساليب تسيير حديثة مثل البحث والتطوير والتسويق وادارة الاعمال حتى تتمكن من ابرام عقود المناولة او الشراكة مع المؤسسات الامرة التي تقوم باخرجة انشطتها والبحث عن المناولين ذوي كفاءة عالية تتناسب مع نشاطها التي قامت باخرجته.

- نتائج الدراسة:

- لا توجد فروقات دالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص المدروس، الأقدمية، حجم المؤسسة، اللغة المتقنة والمنصب المشغول، بينما توجد فروقات في المناولة الصناعية تعزى الى متغير حجم المؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ في توجهات آراء عينة لدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية."
 - وجود ارتباط قوي وإيجابي بين ادارة المعرفة وتنمية المناولة الصناعية.
 - وجود ارتباط قوي وإيجابي بين ابعاد ادارة المعرفة اكتساب المعرفة وتوليدها ، خزن وتنظيم المعرفة، نشر ونقل المعرفة وتطبيقها. وتنمية المناولة الصناعية.
 - تؤثر ادارة المعرفة بأبعادها الاربعة (توليد وخزن ونشر وتطبيق) المعرفة على تنمية المناولة الصناعية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمفهوم إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب وإنتاج المعرفة، خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، نشر، نقل ومشاركة المعرفة وبعد تطبيق المعرفة) على كل بعد من أبعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من عملية المناولة والدافع من وراء عقود المناولة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وجود ارتباط إيجابي وقويين بعد إنتاج وتوليد المعرفة وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة، الدافع من وراء المناولة)، كما يوجد تأثير لعملية انتاج وتوليد المعرفة واكتسابها على ابعاد المناولة الصناعية.
- وجود ارتباط إيجابي وقويين بعد خزن وتنظيم المعرفة واسترجاعها وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، وتؤثر عملية خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية
- وجود ارتباط إيجابي وقويين بعد نشر ونقل ومشاركة المعرفة وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، يؤثر بعد نشر ومشاركة ونقل المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية.
- وجود ارتباط إيجابي وقوي بين بعد إنتاج تطبيق المعرفة وابعاد المناولة الصناعية (إبرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة ، الدافع من وراء المناولة)، وتؤثر عملية تطبيق المعرفة على ابعاد المناولة الصناعية.

- تؤثر ابعاد ادارة المعرفة على كل بعد من ابعاد المناولة الصناعية (ابرام عقود المناولة، الهدف من وراء المناولة، والدافع من وراء المناولة).

التوصيات:

- تبني ادارة المعرفة كاسلوب اداري حديث من قبل المؤسسات الجزائرية.
- اعتبار ادارة المعرفة وظيفة حديثة مهمة كباقي الوظائف الكلاسيكية الاخرى.
- الثقة والالتزم وتحسين صورة وسمعة المؤسسة واحترام الاجال.
- نشر اسلوب المناولة في المؤسسات الجزائرية لاحداث التكامل الصناعي وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعادة تأهيلها والرفع من قدرتها التنافسية
- الاعتماد على التكنولوجيا والكفاءات والمهارات لتفعيل دور المناولة.
- تشجيع وتحفيز الإبداع والابتكار الصناعي.
- تطوير البحث العلمي والتكنولوجي وترقيته.
- تكثيف عقد المؤتمرات والندوات والمعارض الهادفة للتوعية والتعريف بهذا النشاط وأهميته.
- تفعيل دور بورصات المناولة والشراكة في الجزائر لترقية إستراتيجية المناولة وتقوية النسيج الصناعي.
- حث حاضنات الأعمال وأجهزة الدعم والمرافقة لتقديم استشارات ومعلومات تتعلق بأنشطة المناولة لتشجيع أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبني هذه الإستراتيجية.
- توضيح الرؤية حول استراتيجية الدولة في مجال تركيب السيارات.
- تشجيع المؤسسات المناولة لربط علاقات مع المتعاملين الأجانب للاستفادة من الخبرات والتكنولوجيا المحلية.
- ضرورة العمل على تعديل قاعدة 49/51 في اطار استقطاب الاستثمار الاجنبي المباشر وتفعيل الشركات وزيادة جذب المؤسسات الرائدة في مجال تصنيع السيارات.
- خلق اليات فعالة لمراقبة تطور الطلب المحلي على السيارات والعمل أكثر على التوجه نحو خدمة الاسواق الاجنبية.
- زيادة التعاون والشراكة بين المؤسسات المناولة والامرة خاصة في مجال نقل المعارف والتكنولوجيا وتأهيل الافراد.

قائمة المصادر و المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- ابراهيم الخلق المكاوي. (2006). ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
- 2- الاتجاهات المعرفية الاسلامية. (2014). موسوعة الادارة العربية الاسلامية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 3- اسامة محمد سيد على ، (2013)، ادارة المعرفة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، مصر
- 4- الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، 1999،
- 5- بسام محمود المهيرات. (2012). ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان.
- 6- جمال الدين صلاح الدين. (2006). التحكيم وتنزع القوانين في عقود التنمية التكنولوجية. دار الفكر الجامعي. الاسكندرية.
- 7- جمال داود سليمان. (2009). اقتصاد المعرفة. دار اليازوري للطباعة والنشر. الطبعة الاولى. عمان.
- 8- جمال يوسف برير. (2013). الاتجاهات الحديثة في ادارة المعرفة والمعلومات. الطبعة الاولى. كنوز المعرفة عمان.
- 9- الجناني اكرم سالم .. (2013) ادارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية. الورق للنشر والتوزيع . عمان.
- 10- حسين عجلان. (2010). استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال. دار ثراء للنشر. الطبعة الاولى. عمان.
- 11- خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2010). ادارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع. مصر.
- 12- الخطيب, زيغان. (2009). ادارة المعرفة ونظم المعلومات. نشر مشتركين الجدار للكتاب الحديث وعالم الكتب الحديث. عمان.
- 13- الديراوي مهند سامي. (2017). واقع استخدام المصادر الخارجية لدى شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. جامعة غزة الاسلامية. فلسطين.
- 14- ربحي مصطفى عليان. (2012). ادارة المعرفة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان

- 15- الرجحي مُجد تيسير. (2008). محاسبة التكاليف. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. مصر.
- 16- رحمون خضير كاظم. الشيخ روان منير. (2009). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- 17- سعد زناد درويش المياوي. صلاح الدين عواد كريم الكبسي. (2004). إدارة المعرفة مفاهيم اساسية نماذج عمليات. المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودرسات.
- 18- سلمى علي. (2021). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للنشر والطباعة. القاهرة.
- 19- سيد علي اسامة مُجد. (2013). ادارة المعرفة. دار العلم والايمان للنشر والتوزيع. القاهرة.
- 20- شاكِر جابر الله الحشالي. (2014). ادارة المعرفة واثراها في الاداء التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة:
- 21- صلاح الدين الكبسي. (2005). ادارة المعرفة. بحوث منتقاة. المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة:
- 22- صلاح الدين الكبسي، (2005)، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودرسات، القاهرة.
- 23- صلاح علي، (2007). العولمة واثارها في الفكر المالي والنقدي، مؤسسة جامعة الاسكندرية، الاسكندرية
- 24- الطائي رعد عبد الله. و قدادة عيسى. (2004). ادارة الجودة الكلية. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- 25- الطائي يوسف جحيم. وآخرون. (2009). نظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدماتية. اليازوري لنشر والتوزيع. عمان.
- 26- عامر الكبسي. (2004). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث. الطبعة الاولى. الاسكندرية .
- 27- عباس التاج لحر. (2015). تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية واقع و معوقات. منشورات المنظمة العربية الادارية. القاهرة.
- 28- عبد الرؤوف عامر طارق. (2007). الادارة الالكترونية نماذج معاصرة. دار السحاب للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. القاهرة.
- 29- عبد الستار العلي. (2006). مدخل الى ادارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.
- 30- عبد الستار العلعمام ابراهيم قندلجي غسان العمرعيسى، (2006)، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.

- 31- عبد السلام ابو قحف. (2004). نظرية التدويل وجدوى الاستثمارات الاجنبية المباشرة. مؤسسة شباب الاسكندرية. مصر.
- 32- عبد العزيز كزار. (2018). قطاع المناولة الصناعية خلاق للثروة . وزارة الصناعة والمناجم . الجزائر.
- 33- عبد اللطيف. مُجد يس. (2015). دوافع واثار قرار التعهيد على تدعيم القدرات التنافسية وتحسين الاداء المالي في المنشآت الصناعية - دراسة نظرية واستطلاعية. جامعة طنطا. مصر.
- 34- عبده مُجد عماد صفر. (2015). نموذج مقترح لادارة الازمات التسويقية من خلال ادارة المعرفة. نشر مشترك بين الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والجامعة العربية. الطبعة الاولى. عمان.
- 35- عبود نجم نجم. (2004). ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة رواق للنشر والتوزيع. عمان.
- 36- عساف احمد عارف. وآخرون. (2012). الاصول العلمية والعملية لادارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- 37- العشيماوي مُجد. (2013). محاسبة التكاليف، المنظورين التقليدي والحديث. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- 38- عصام نور الدين. (2008). ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الورق للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان.
- 39- علاء فرحان طالب. اميرة الجبائي. (2009). ادارة المعرفة الزبون. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- 40- العلي عبد الستار. وآخرون. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- 41- علي فلاح الزغبى. عادل عبد الله العنزى. (2015). الاسس والاصول في ادارة الاعمال. اليازوري للنشر. عمان.
- 42- عمر احمد هيشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق الى تميز. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- 43- العوضي رفعت السيد. بسيوني اسماعيل على. (2010). الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية.. الطبعة الثانية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.
- 44- فريد النجار. (1999). ادارة الوظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية. مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية
- 45- طلعت بهجت. (2000). الدليل في المناولة الصناعي. المنظمة العربية للتنمية الصناعية. القاهرة.

- 46- ليث عبد الله لقهوي. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان.
- 47- مُجّد تركي البطانة. زياد مُجّد المشافية. (2010). ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان.
- 48- مُجّد عواد احمد الزيادات. (2008). الاتجاهات المعاصرة في ادارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان.
- 49- مُجّد فتحى عبد الهادي، (1993)، المكتبات والمعلومات. مكتبة دار العربية للكتاب. الطبعة الاولى. القاهرة.
- 50- مُجّد قاسم القرويتي. (2009). دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. دار الوائل للنشر والتوزيع. عمان.
- 51- محمود الرشيد عادل. (2007). ادارة الشراكة بين القطاعين العام والخاص (المفاهيم، النماذج، التطبيقات). المنظمة العربية للتنمية الادارية. الطبعة الثانية. القاهرة .
- 52- محمود حريم حسن. (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان
- 53- مرجان محفوظ علاء الدين. عزيز مُجّد الخياط. (2010). صناعة التعهيد - قطع سياسات تنمية صادرات واخرجة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وزارة الصناعة المصرية. مصر.
- 54- مرسي نبيل. (1988). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مركز الاسكندرية. الاسكندرية .
- 55- مسلم عبد الله حسن. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار معتز للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان.
- 56- مصطفى عليان ربحي. (2008). ادارة المعرفة . دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. عمان .
- 57- مصطفى هني. (1997). قاموس المصطلحات الاقتصادية والمالية فرنسي -عربي. مكتبة لبنان. لبنان.
- 58- ممدوح عبد العزيز الرفاعي. (2009). ادارة المعرفة مفاهيم- تطبيقات. الطبعة الثالثة. دار الكتب والوثائق العلمية. عمان .
- 59- نجم عبود نجم. (2009). الادارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

- 60- ،2008، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،
- 61- نصيرة بوجمعة سعدي،(1992)، عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 62- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). ادارة المعرفة. الجدار للكتاب العالمي. الطبعة الاولى عمان.
- 63- النعيمي محمد عبد العال. وآخرون. (2009). ادارة الجودة المعاصرة. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان.
- 64- هالة عبد القادر صبري.(2014). اثر ادارة المعرفة في اداء المنظمات - واقع ادارة المعرفة ومتطلبات الابداع والتجديد في الادارة العربية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.
- 65- هاني شحاة الخوري. (1988). تكنولوجيا المعلومات على اعتاب القرن الحادي و العشرين . مركز الرضا للكمبيوتر. الطبعة الاولى. دمشق.
- 66- هوريجون تشارلز. وآخرون. (2009). محاسبة التكاليف. مدخل اداري. ترجمة الى العربية احمد حامد حجاج. دار المريخ للنشر .المملكة العربية السعودية
- 67- هيثم على حجازي . مدخل نظري لادارة المعرفة . دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , 2005 .
- 68- هيثم على حجازي. (2005). مدخل نظري لادارة المعرفة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان .
- 69- الياعوري رفعت عبد الحليم(2005). المنظمة العربية للتنمية الادارية. ادارة الابداع و التنظيم. القاهرة.
- 70- يوسف شكري فرحات. (1971). معجم الطالب. دار الكتب العلمية . بيروت.

القوانين والمراسيم

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(2018). القانون رقم 12-16 المؤرخ في 2 ديسمبر 2018، العدد 25، المادة 110.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(1988). القانون رقم 88/25 المؤرخ في 19 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمار الخاص. الجزائر.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (17 02، 2017). القانون رقم 17-02 المؤرخ في فيفري 2017 المتعلق المادة 32 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: القانون التوجيهي المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2017). المرسوم الرئاسي رقم 09-222 المؤرخ في 29 جوان 2009 العدد 68 الصادرة في 28/11/2017.

- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (28 نوفمبر، 2017). المرسوم الرئاسي رقم 9-222 المؤرخ في 29 جوان 2009. العدد 68.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2017). المرسوم 344/17 المؤرخ في 28/11/2017 والمحدد لشروط وكيفيات ممارسة نشاط إنتاج المركبات وتركيبها:
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. المرسوم الرئاسي رقم 09-222 المؤرخ في 29 جوان 2009.
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2003). المرسوم الرئاسي رقم 301/03 المؤرخ في 11/9/2003. الجزائر
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . (24 07, 2002). الجريدة الرسمية رقم 55. الجزائر.
- 9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2001). القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 2/12/2001 يتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر.
- 10- المرسوم الرئاسي رقم 9-222 المؤرخ في 29 جوان 2009، 2017 .

الاطروحات والمذكرات

- 1- بلعور سليمان، (2004)، اثر الشراكة الاستراتيجية على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 2- بن عروس جمال، (2014-2015)، مساهمة ادارة المعرفة في تاهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس ، الجزائر.
- 3- بن وسعد زينة، (2018)، إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، اطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
- 4- حفاظ زحل، (2019-2020)، اهم ادارة المعرفة في تنمية رسامال البشري-- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، طروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
- 5- عبد اللطيف الزيري، (2008)، من أجل فهم أفضل لديناميكيات العلاقات تعاون مستدام في بيئة صناعية دراسة تسعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة مناولة ، اطروحة دكتورا ، جامعة بول فيرلاين ميتر مدرسة الدكتوراه في العلوم القانونية، السياسة، الاقتصاد والإدارة.

- 6- رانيا علاء الدين الجراح، اثر الية تقييم واختيار الموردين على اداء المنظمات دراسة حالة عن المنظمات الدولية الانسانية العاملة في سوريا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019-2020،
- 7- زريقي عمار، (2011-2012)، التعهيد بادارة الصيانة كاختيار استراتيجي، مذكرة ماجستير ،جامعة ورقلة، الجزائر
- 8- سملاي يخضية(2003-2004) اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتورا في العلوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 9- عمر مُجّد عبد البني الزبيدات، (2015)، اثر ادارة المعرفة في الاداء التشغيلي لشركات الصناعات الدوائية في الاردن، اطروحة دكتورا في العلوم الادارية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الاردن، 2015
- 10- لعقاب كمال، (2009)، ادارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- 11- مُجّد الاسود، (2016)، المناولة وديناميكية انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة قطاع المحروقات خلال الفترة 2012-2014، اطروحة دكتورا في علوم التسيير تخصص مائجمنت وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 12- مصطفى زهير (2016) بعنوان "تحويل المعارف والممارسات من خلال علاقة المناولة بين المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة - حالة صناعة السيارات بالمغرب- اطروحة دكتورا .
- 13- معتصم دحور، (2014)، استراتيجية اخراج النشاطات، طروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 14- نوال مُجّد حباش. (2009). العوامل المؤثرة في تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الاردنية . رسالة ماجستير . كلية التجارة الجامعة الاردنية .الاردن.

المجلات العلمية

- 1- ابكر حماد ادم يعقوب، و وآخرون. (2020). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية كردفان مدينة الابيض. شمال كردفان مدينة الابيض . مجلة ادارة الجودة الشاملة، المجلد1. العدد1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 2- احمد جلوي. مُجّد أمين بومدين. (2018). دور المناولة في تحسين جودة الخدمة. مجلة منتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية. العدد 3. الجزائر.

- 3- احمد شنوشة. (2017). تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المامول-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. مجلة ابحاث اقتصادية والادارية، العدد21.عاشور زيان . الجزائر .
- 4- الاسود مُجَّد. (2016). المناولة واخراج الانشطة في قطاع المحروقات حالة الجزائر 2012-2014. مجلة اداء المؤسسات .العدد9. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . الجزائر.
- 5- آمال طيب، سعيدة طيب. (2018). دور الشراكة الاجنبية في تاهيل المؤسسات الاقتصاديةالجزائرية. حالة المجموع فرتيال. مجلة الافاق لدرسات الاقتصادية .
- 6- أمينة مولاي. ميمون كافي. (2015). استخدام التحليل في مركبات اساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى ادارة المعرفة واثره على الاداء بالاستعانة بسلم اندرسن وبطاقة الاداء المتوازن -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة. مجلة الباحث، العدد15. ورقلة. الجزائر.
- 7- اوشاش عراي. (2017). اثر الشراكة الاجنبية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نموذجاً. مجلة المقار للدرسات الاقتصادية . المجلد1، العدد1. المركز الجامعي تندوف. الجزائر.
- 8- بن الدين مُجَّد. (2012). دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الاشارة الى البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة نحية الوسط. مجلة الحقيقة.المجلد 3. العدد2. الجامعة الافريقية - ادارار. الجزائر.
- 9- بوعقل مصطفى. (2019). دوافع وابعاد التوجه نحو توطين صناعة السيارات في الجزائر. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية. المجلد5.العدد9.الجزائر.
- 10- جبار بوكثير. سعيدة حركات. (2016). المقالة من الباطن كخيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة التنمية الاقتصادية. العدد02. جامعة حمة لخضر الوادي. الجزائر.
- 11- الجزائر. قناة الجزائر نيوز. (5 افريل 2015). حصة النقاش الاقتصادي . المناولة في القطاع الصناعي، هذه هي ميكانيزمات نجاحها . الجزائر .
- 12- حساني علي. (2019). المناولة الصناعية في الجزائر- دراسة قانونية واقتصادية. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية. الجزائر
- 13- حسن العزاوي باسل مُجَّد. رحيمة المياحي صباح نويف. (2014). دور ادارة المعرفة في الاداء المنظمي- دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. بغداد.

- 14- حوليات في العلوم الاقتصادية. (بدون سنة). المناولة الصناعية كاداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية مقارنة نظرية. جامعة بشار. الجزائر.
- 15- الخليلي ابتسام. (2018). تعهيد النشاطات البنية في المغرب. مجلة الاعمال والتسويق الدولية. المجلد2. جامعة الحسن الثاني. المغرب.
- 16- داودي الطيب. محبوب مراد. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية. العدد الثاني. بسكرة. الجزائر.
- 17- ربيعة حملاوي. حسين سالم. (2016). عنوان الدراسة. مجلة الجديد الاقتصاد، العدد11.
- 18- زایت مريم. (الثلاثي الثاني لسنة 2018). ترقية المناولة الصناعية لتصبح شعبة خلاقة للثروة. مجلة تصدر عن وزارة الصناعة والمناجم. الجزائر.
- 19- زرقون محمد. عرابة الحاج. (2014). اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الاول. الجزائر.
- 20- زرقى عمار. حجاج عبد الرؤوف. (2018). نحو تبني استراتيجية التعهيد بالانشطة الداعمة باستخدام التحليل المتعدد المعايير في المؤسسة الاقتصادية- دراسة متعهدي أنشطة النقل بمؤسسة مناجم الفوسفات. مجلة الباحث، العدد1 ورقلة. الجزائر
- 21- زمران محمد، غلادي محمد (2021) بعنوان "تقييم خيار استراتيجية تصنيع السيارات في الجزائر في ظل متطلبات السوق الوطنية- دراسة تحليلية للفترة 2012-2020"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد4
- 22- زكي محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.الجزائر
- 23- زولا سومر. (2017). المناولة لازالت ضعيفة وتحتاج الى مرافقة السلطات. جريدة المساء، العدد6430. الجزائر
- 24- زيدان غربي نسرین. (2007). واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية. مجلة المؤسسة. العدد 1438-2335. الجزائر.
- 25- زيراي بلقاسم. (2007). الصناعة كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية -سطيف. الجزائر.

- 26- ساحلى كنزة. بن حسين ن. (2017). دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعة الصيدلانية اشار لحالة الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية. المجلد 4. العدد 2. الجزائر.
- 27- سلمى دوخة. (2017).. دور الاستثمار الاجنبي المباشر في تقليص فاتورة الواردات من السيارات السياحية في الجزائر. مجلة العلوم الانسانية .العدد 48. جامعة مُجّد خيضر بسكرة.الجزائر.
- 28- سليمان بلعور. (2015). المناولة الصناعية كاستراتيجية للشراكة واحداث التشاريك الصناعي. مجلة الواحات للبحوث والدرسات. المجلد 8. العدد 1. الجزائر.
- 29- سليمة عزيزوز. (2013). المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10. الجزائر.
- 30- سمية بن على. (2016). التعاقد من الباطن استراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات - تحليل لبعض التجارب الرائدة. مجلة الادارة والقانون. العدد 5. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة عنابة. الجزائر.
- 31- شارف عبد القادر. (2018). دور الشراكة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية. المجلد 4، العدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بشار. الجزائر.
- 32- شريف عمر. بروال لومدين. (2016). تأثير قرار اخرجة انشطة الامداد على الاداء المؤسسة من زاوية التكلفة وجود الخدمة. اجال التسليم -دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر. مجلة العلوم الانسانية. العدد الاقتصادي. المجلد 34. العدد 2. جامعة زيان عاشور-الجلفة.الجزائر.
- 33- شعباني وداد. (2020). دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، العدد 17. المدرسة العليا للتجارة. الجزائر.
- 34- صليحة بلعابد. عبد المجيد عطار. (2019). الشراكة وتنمية راسمال البشري. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3. بشار. الجزائر.
- 35- الطاهر مُجّد ابو مُجّد، مُجّد يعقوب ابو مصعب موسي. (31 ديسمبر , 2020). اثر الشراكة في نتائج الاعمال دراسة تطبيقية على شركة كابلات جياذ السويد. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة. المجلد 3. العدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تسمسيلت الجزائر.
- 36- عبد الحكيم بوالحيلة. (2020). السياسة الصناعية والميكانيزمات التحفيزية لتطوير المناولة في الجزائر- تحديات وافاق. مجلة الاقتصاد والتسيير. المجلد 14، العدد 02. الجزائر:

- 37- عبد الحميد شنتوف. (2016). الشراكة الية لتفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر. المجلة الاكاديمية للبحث القانوني. المجلد 13. العدد 1. كلية الحقوق. جامعة تيزوزو. الجزائر.
- 38- عبد القادر مبسوط، الهواري جمال، و هوارية مبسوط. (2021). فعالية المناولة الصناعية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة المؤسسات الصناعية الجزائرية الفيرفيراليا لصناعة الزجاج بوهرا. مجلة بوداكس ، المجلد 10، العدد 1.الجزائر.
- 39- عبد الكريم اللطيف. فاطمة كوراد. (2019). استراتيجية تنمية صناعة السيارات في المغرب والجزائر عوامل والنجاح والدروس المستفادة. مجلة ابعاد اقتصادية لمجلد 9، العدد 1، الجزائر.
- 40- عبد المجيد البشابشة سامر. حسين الحمد. (2009). اثر ادارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية. مجلة جامعة عبد العزيزالاقتصاد والادارة. مجلد 23. بدون عدد. السعودية ..
- 41- عفاف بوراس. سمير بوعيسي. (2021). الشراكة كالية للتنمية الاقتصادية غير التقليدية ودورها في تطوير القطاع الصناعي الجزائري. مجلة هيروودوت للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 02، الجزائر.
- 42- علاوي محمد الحسن. بوروشة كريم. (2016). تفعيل الشراكة الاوروجزائرية كالية للاندماج في الاقتصاد الوطني. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 4. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ورقلة . الجزائر
- 43- العلوني عديلة. بن سميثة دلال. (2018). دور المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجلة الاصيل للبحوث. العدد 4. جامعة عباس لغرور. خنشلة. الجزائر.
- 44- غدير احمد سليمة. بهدي عيسى. (2005). تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. العدد 3. الجزائر.
- 45- فاطمة الزهراء رقايقية. (2017). المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. مجلة اقتصاديات المال والاعمال. العدد 2، الجزائر.
- 46- فواز واضح. مجدي نويري. (2017). ادارة المعرفة اسلوب متكامل للادارة الحديثة. مجلة اقتصاديات المال والاعمال. العدد 1الجزائر
- 47- كشرود بشير . لاغاصيرينة كهينة. (2017). واقع المناولة الصناعية في القطاع الصناعي الجزائري. مجلة العلوم التجارية. العدد 2. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- 48- ليليا بن منصور ووفاء سعدي. (2017). سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدم. مجلة الاقتصاد الصناعي. العدد 3.الجزائر.

- 49- ماضي الهام، الهاشمي بعاج، عبد القادر بن برطال، عمليات ادارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، العدد8، جوان 2019.
- 50- محفوظ عراي. فؤاد اوشاش. (2017). اثر الشراكة الاجنبية على تنافسية المؤسسة الاقتصادية - المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نموذجا . مجلة المقار للدراسات الاقتصادية. العدد1. تندوف. الجزائر.
- 51- مُجَدّ الامين جبلي. (2016). اثر الاستثمار الاجنبي المباشر على الدول المستقبلية له- دراسة حالة استغلال المحروقات في الجزائر. المجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة. العدد7. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- 52- مُجَدّ بوزيدوي. (2017). ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي. العدد8. تيارة . الجزائر.
- 53- مُجَدّ حامدي. فؤاد بوفطيمة. (2017). تاثير الجودة على تكاليف المؤسسة. مجلة الاقتصاد الصناعي. العدد12(2). الجزائر.
- 54- مُجَدّ علي. (2012). مفهوم المعلومات وتأثيرها في ادارة المعرفة. مداخلة في مجلة دمشق، مجلد 28، العدد1. سوريا.
- 55- محمود عوض عاطف. (2012). دور ادارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي. المجلد 28 . العدد1. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. سوريا .
- 56- مقدم سعاد، اثر ادارة المعرفة على تنمية المناولة الصناعية في الجزائر -حالة قطاع السيارات، دراسة مجمع معزوز لتركيب السيارات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد2، جامعة الجزائر 3، 2020.
- 57- منى طوبال. (2018). صناعة وتركيب السيارات لترقية الاقتصاد المحلي. دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب. مجلة... جامعة الجزائر .
- 58- موسى سهام. نوال شين. (2017). اشكال استراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد1. العدد2. الجزائر.
- 59- ناديا حبيب ايوب. (2001). دور التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. مجلة دورية الادارة العامة. العدد1. المجلد 44. السعودية .

- 60- نسرين زيدان غربي. الشيخ الدواوي. (2019). واقع المناولة الصناعية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية. مجلة المؤسسات، المجلد 8. العدد 1. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- 61- الياس الشاهد. (2017). الشراكة الصناعية خيار استراتيجي في المؤسسات لاخترق السوق الدولية. مجلة العلوم الانسانية. المجلد 4. العدد 7. الجزائر
- 62- ياسن سخاف. اسلام بودن. (2020). المناولة الصناعية كالية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تجربة فرنسا. مجلة الافاق لافاق الاقتصادية. المجلد 5. العدد 01. الجزائر.
- 63- ياسين بوبكر. بوطاعة وسيلة. (2018). دور الشراكة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية في التعلم وخلق القيمة المضافة في المؤسسة الشريكة. دراسة حالة الشراكة بين مؤسسة ميناء بجاية والمؤسسة السنغافورية بوتيك . مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، العدد 7. الجزائر.
- 64- يوسف العزاوي فراس رحيم. (2012). انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة - دراسة استطلاعية لاداء عينة من مهندسي وفني مديرية الكهرباء في المدينة السليمانية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. المجلد 18. العدد 67. العراق.

الملتقيات والمؤتمرات

- 1- ليلي عياد. عبد القادر مُجدي. (2019). واقع عقود المناولة في مجال تركيب السيارات حالة الجزائر. ملتقي ادارار حول المناولة الصناعية. ادارار الجزائر.
- 2- هوارية مبسوط. عبد القادر مبسوط. (2019). دور المناولة الصناعية في رفع من اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة رونو لتركيب السيارات والمؤسسات المتعاقدة معها. ملتقي ادارار، ديسمبر 2019. الجزائر.
- 3- مريم العايدي. عائشة بوعلالة. (2019). التجربة اليابانية في المناولة الصناعية ودورها لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقي الوطني الاول حول المناولة الصناعية رهان تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الجزائر. 15 ديسمبر. جامعة ادارار. الجزائر.
- 4- فطيمة عبيد الله. (2015). اثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات .

- 5- سمراء مباركي. (2018). اهمية المناولة الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية. الملتقي الوطني حول المناولة الصناعية في قطاع السيارات في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سيدي بلعباس. الجزائر.
- 6- حياة بن حراث. أمين مخفي. (2017). المناولة الصناعية كاستراتيجية ناجعة لترقية الشراكة الصناعية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (منظور تحليلي). الملتقي الوطني الثاني حول استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية في المؤسسات في الدول النامية الواقع والافاق. جامعة احمد دراية. ادرار. الجزائر .
- 7- بن الدين محمد. يونس مونة. (2016). المقاول من الباطن كاستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقي الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يوم 23 جانفي. جامعة الجزائر3. الجزائر.
- 8- عبد الرحمن على. الغويري عقلة. (2015). متطلبات إدارة المعرفة واثرها في جودة الخدمات المصرفية - الدور الوسيط لرأس المال البشري - دراسة تطبيقية في المصارف الاسلامية الاردنية . جامعة العلوم الاسلامية عمان. الملتقي
- 9- عبد الله حديد عامر اسماعيل. (2012). تحديد معايير اختيار الموارد في اطار عملية التعهيد . المؤتمر الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة. جامعة جنان. لبنان.
- 10- فتيحة علالي. فاطمة الزهراء عراب. (2012). تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. الملتقي الوطني الاول حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة ورقلة. الجزائر.
- 11- صالح، م.، بلقاسم، ل. (2011). دور القيادة الادارية في تفعيل ادارة المعرفة بالمنظمة. الملتقي الدولي حول راسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسبة بن بوعلي. ايام 13-14 ديسمبر. شلف . الجزائر.
- 12- عبد الله قلوش. (2010). الاهمية التنافسية للمناولة الصناعية واثرها على المنافسة. الملتقي الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة شلف. الجزائر .
- 13- غربي زيدان نسرين، نصيب رحيم دور المناولة في تفعيل نشاط ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة المؤسسات الجزائرية. الملتقي الدولي حول المناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات والافاق. جامعة عنابة. الجزائر.

- 14- على بطاهر. (2007). دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال. الملتقي الدولي حول المناولة الصناعية. عنابة. الجزائر .
- 15- بوقرة, ر. خرخاش, س. (2007). تحقيق تطبيق المناولة في الدول النامية وتجربة في الجزائر. الملتقي الدولي للمناولة كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تحديات وافاق. ايام
- 16- العايب.عزيزوز. (2006). دور التشريعات في تنمية المناولة الصناعية. المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية. الجزائر.
- 17- رفيق الاشقر. (2006). حول استراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة. المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية. الجزائر .
- 18- عبد الرحمان بن جدو. (2005). واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية. المؤتمر العربي الاول للمناولة الصناعية. الجزائر.
- 19- سعد زناد درويش. (2003). اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. المؤتمر العلمي الاول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية. جامعة العلوم التطبيقية. السعودية. السعودية.
- 20- عبد المجيد قدي، الاقتصاد الجزائري والشراكة خارج قطاع المحروقات في ظل المناخ الاستثماري جديد، الملتقي الوطني الاول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاستثماري الجديد، جامعة ورقلة، ايام 22-23 افريل 2003.
- 21- عامر اسماعيلن تحديد معايير اختيار الموارد في اطار عملية التعهيد، 2012.

المواقع الالكترونية

- 1- الجزائر تدشن اول مصنع لتركيب السيارات فولكسفاغن في شمال افريقيا، 2017/07/27، متوفر على الرابط www.autobip.com/ar/actualite/auto/28/12/2018 موقع cnn
- 2- زاير, س. (2018). المناولة الصناعية في قطاع السيارات. سوق بملايير تنتظر الاستثمارات. جريدة النصر. متوفر على الموقع www.djazaires.com تم الاطلاع عليه يوم 11/01/2022 على الساعة 14:19 دقيقة .
- 3- عبيد الله و مخطاري، تاثير دوافع اللجوء لاجراء النشاطات على العوامل المحددة لاختيار المورد، ص: [http://e.biblio\(221](http://e.biblio(221)

- 4- فارس بوشعالة. (2014). تدشين مصنع مرسيدس بنز لصناعة السيارات في الجزائر. تيارت، الاذاعة الجزائرية. الجزائر. تاريخ النشر 2014/10/26 على الموقع www.autobip.com. تاريخ الاطلاع 2020/2/15 على الساعة 10.44 دقيقة.
- 5- فطيمة عبيد الله. فيصل مخطاري. (2022). تأثير دوافع اللجوء لاجراء النشاطات على العوامل المحددة لاختيار المورد. متوفرة على الرابط <http://e.biblio-univ-mosta.dz/handle/123456789/11087>. تم الاطلاع عليه يوم 2021/11/22 على الساعة 20:47 دقيقة.
- 6- كامل الشيرازي. (2015). المناولة الصناعية الحصان الذي لم يجر العربية. متوفر على الرابط <http://www.echorouk.com> الشروق اونلاين. تم الاطلاع عليه يوم 2022/1/11 على الساعة 13:54.
- 7- ليلي شرفاوي. (2009). مشروع قانون يلزم شركات السيارات بتصنيع قطع الغيار بالجزائر. مقال منشور على موقع الشروق بتاريخ 2009/02/22. تاريخ الاطلاع 2018/12/25 على الرابط الشروق . كوم
- 8- المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية. (2020/01/16) متوفر على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr6339.html>. تم الاطلاع عليه يوم 2020/7/25 على الساعة 10:36.
- 9- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الدليل العربي للمناولة الصناعية، الطبعة الاولى، 2000، متوفر على الرابط www.arifonel.org.ma/data/subcontracting/dalil.htm fjhvdo 10-9-2009
- 10- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. (2017). شعبة الميكانيك تحرز تقدما ملحوظا والمناولة تبقي دون المستوى .متوفر على الموقع www.andi.dz. من تم الاطلاع عليه يوم 2021/01/12 على الساعة 16.30 دقيقة
- 11- arabic.cnn.com cnn تاريخ الاطلاع يوم 2022/3/36 على الساعة 19:48 دقيقة، صفحة الاقتصاد.

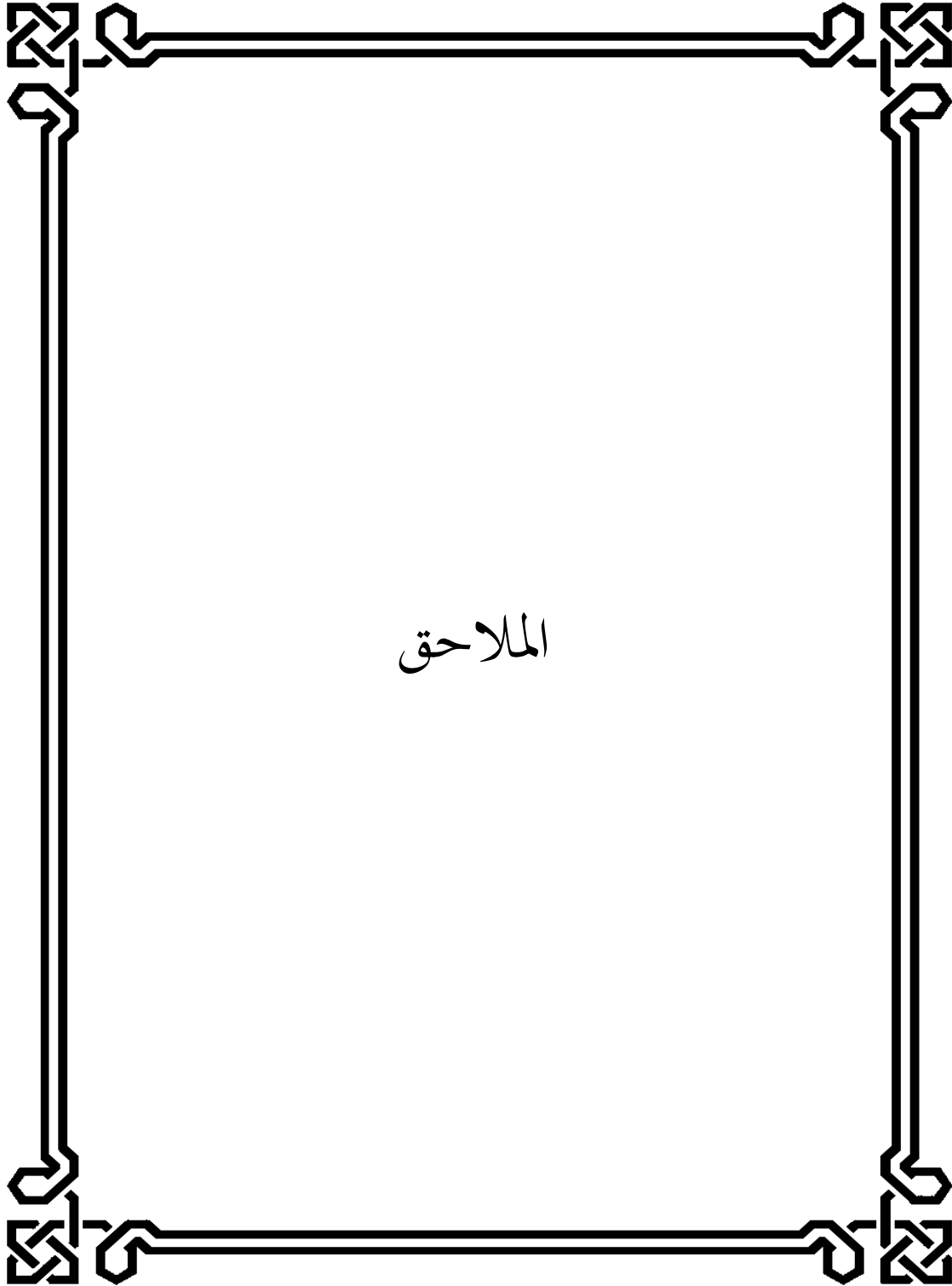
الكتب:

1. Abdellatif EZZERARI; Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de Aliouat boualem.(1996). les stratégies decoopération industrielle.ed economica.paris.
2. Altersohm, c. (1997; p: 23). la sous -traitance de l'aube de xxi siècle. l'harmatan , paris.
3. Anis.Bouayad et –Pres Legris ,Les Alliances stratégiques ,Paris :Ed Dunod,1996 .
4. benoit, a., & al, e. (2001,p:12). managing it outsourcing risk(le ssonss le arnded– scientific series). Récupéré sur www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2001,p:39.pdf: cirano;montréal
5. blonel, f. (2000). gestion indusrielle. dunod. paris.
6. bourahla, a. (2015). emergence et évolution de la sous- traitance en algéria:cas de l'industrie automobile. universite el dhilali liabbés : revue des sciences economiques. volume11.n11.
7. cécile, g., & al, e. (2010). système de gestion des connaissances pour la chine logistique inta-organisationnelle;cas de la société bonfigioli. Consulté le 2010, sur www.caire.info.
8. clerwall, c., & aurélie, j. (2013). donneurs d'ordres sous- traitants quels enjeux et quels roles de la fonction RH pour une relation durable et performante? mémoire d'expertise . Allemagne : universite paris.
9. coopération durables en milieu industriel Étude de 9 cas de PME sous- traitantes; thèse de doctorat ;
10. dalkir, k. (2005). knowledge mangement in theory and practice. jordan hill; oxford; uk: linacre house.
11. diane, c., & blankenship. (2009). Applied Research and Evaluation Methods in Recreation, Human Kinetics. USA: Without Edit.

12. dictionnaire d'économie et de sciences sociales. (2007;p:170).
éditionnathan.paris
13. dunning, j. (1993). h.multinationale entreprises and the global economy
workingan. addison wesley.
14. elie, g., & nilmini, w. (2005). pincipales of knowledge mangement theoy.
practice and cases pulishing routledge; park squar; milton park . newyork.
15. Ezzerari, A. (2008). Pour une meilleure compréhension de la dynamique des
relations de coopération durable en molieu industriel- etude de 9 cas de pme
sous-traitantes, these de doctorat. Allemagne : univversite paul verlaine metz.
16. farkhondeh, h., & mehdy, f. k. (s.d.). implication knowledge sharing
throughe.collaboration and communication tools. Récupéré sur www.scientific.
17. gaudin, e. d. (2009). sous -traitance et externalisation-quels risques pour les
établissements financiers et les entreprises de service et de conseil? francais ,
francais: cf2r centre francais de recherche sur le renseignement.
18. gaumand, c. e. (2010). système de gestion des connaissances pour la chine
logistique intra-organisationnel casde la société bonfigioli.Allemagne: revue
système d'informations et mangement.
19. grand, L. (2008). la sous traitance en transport routier de marchandise -causes .
paris: edilions celce.
20. Grossman, g., & helpmane, e. (janvier 2002). out sourcing in a global
economy. national bure au economic research working paper number 8728.
21. hebert, r. (2010). A knowledge mangement framework to manage
intellectualcapital for corporate sustainability. business science refernce . usa:
hershey new york.
22. holsapple, c., & m, s. (2001). the knowledge value chain model;vol:20.
activities for competitiveness expert systems with applications.
23. Irma, b. al, e. (2008). knowledge mangement . an evolutionary view me share
.newyork.

24. jean, c. roger, g. (1975). petites et moyennes entreprises. edition sociales les paris . paris
25. jean-louismorcos et andré de cromberugghe : « sous –traitance internationale ou délocalisations ». ed.(onudi)2004 ;p:
26. joha, n. all, a. (2017). effect of oustourcing strategies on the performance of small and medium scale entreprises. journales of global entrepreneur ship resarch. voln°7.london
27. karlm, w. (1999). comprehensive knowledge mangement.working paper knowledge research institute; arlington. texas.
28. khoukhsihem ;ahminfarid ; le prolectionnisme et le secteur automobile en algérie ; essai d’analyse de l’activite des concessionnaires automobile de la wilaya de bédjaia ; mémoire de master 2017
29. little, s. others. (2001). managing knowledge. an essential reader. sage publication . london
30. m, p. (1993). vantage concurrentiel des nations. inter édition.
31. mangement.mau.baromètre oustourcing. (2003). Récupéré sur www.cnccef.org/rxpertises/redowon/ousturcing_barometre2003.pdf.
32. murraye, j. (2005). case studies in knowledge mangement.sandiego cate university. usa
33. nicolas, g. al, e..(2009) etude de performance de l'outsourcing RH. Récupéré sur www.youscribe.com/catalogue/tous/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/etude-de-performance-de-i-outsourcing-rh-2008-2009-540092.
34. olfgang;Awareness Support for Knowledge Workers In Research etworks;Thesis for the of Doctor in Research Networks.University Paderborn;Allemagne2012;
35. pervazk, a. al, e. (2002). learning through knowledge mangement. butterworth–heinemann; first edition.
36. pitrou, j. m. (2007). la sous–tritançe–gagnant–gagnant. édition ellipses. paris.

37. Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel Étude de 9 cas de PME sous-traitantes
 38. Reinhardt, W. (2012). Awareness support for knowledge workers in research networks. Allemagne, universität paderborn: hesis for the of doctor in research networks.
 39. Robert M. Groves et al., Survey Methodology, John Wiley & Sons, 2nd Edit., New Jersey, 2009, p. 70
 40. Servin, G. (2005). ABC OF Knowledge Management Freely extracted From NHS National Library For Health. NHS National Library For Health: Knowledge Management Specialist Library.
 41. Source :Jean-Yves Bück, le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de knowledge management, édition d'organisation, Paris, 2000, P20.
 42. Svein. Arn, J. (2010). project leadership step by step, part2. 1st edition.
 43. Tersen, D. Bricout, J. L. (1996). l'investissement international. édition armand colin. paris.
 44. Tollou, M. (2003). knowledge mangement methodolgy. exwa.
 45. UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ École Doctorale Sciences Juridiques, Politique, Économique et de Gestion, 2008.
 46. Verrag, J. (1999). sourcing nijenrode recherche paper series. Consulté le 7 20, 2020, sur
 47. Verrag, J. (1999). Verrag, J. :sourcing nijenrode recherche paper series » c. <http://www.matisse.univparis.fr/doc2/mse430pdf>: centre for supply chain
 48. yasota.com .(2020) . yaosta.com. Consulté le 12- 28- 2020 <http://www.matisse.univparis.fr/doc2/mse430pdf>: centre for supply chainmangement
 49. Jean-Yves Bück, le management des connaissances: mettre en œuvre un projet de knowledge management, édition d'organisation, Paris. 2000
- knowledgemanagment and the rol of CKO ; sur le lien <https://www.google.dz> ;
 تاريخ الاطلاع عليه يوم 2020/01/16 الساعة 10:36 د) <https://hrdiscussion.com/hr63439.html>



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الاستبيان

السيد(ة): المحترم (ة)

السلام عليكم :

في البداية شكرا لقبولكم الإجابة على الأسئلة الوارد في هذا الاستبيان

تسعي الدراسة التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير إلى معرفة درجة اهتمام
المسيرين بالمعرفة من أجل تنمية المناولة الصناعية في قطاع السيارات في الجزائر. كما تهدف إلى معرفة كيفية
توظيف المعرفة في المؤسسة للزيادة من قدراتها لمواجهة المنافسة بنجاح.

يرجي منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل مسؤولية وموضوعية حتى يسمح لنا بإنجاز
الدراسة بشكل جيد.

س.مقدم

Souadmokaddem1@gmail.com

الملاحق

مفهوم إدارة المعرفة : مجموعة من العبارات

الرقم	المتغير	الصفة	التكرار	المئوية %
01	الجنس	- ذكر - أنثى		
02	العمر (السن)	- اقل من 30 سنة - من 30 إلى 35 سنة - من 35 إلى 40 سنة - من 40 إلى 45 سنة - من 45 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة		
03	المستوى التعليمي	- ثانوي - مهني - ليسانس - ماستر - مابعد التدرج (ماجستير دكتورا)		
04	التخصص المدروس	- اقتصاد - ميكانيك - الكترونيك - إعلام ألي - الصيانة - غيرها		
05	الاقدمية	- اقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنة - من 10 إلى 15 سنة - من 15 إلى 20 سنة		

الملاحق

		- أكثر من 20 سنة		
06	حجم المؤسسة	- مصغرة - صغيرة - متوسطة - كبيرة		
07	اللغة المتقنة	- عربية - فرنسية - انجليزية - معا		
08	المناصب	- مسيرون - رؤساء مصالح - إطارات	7	
09	التكوين			
10	نوع التكوين			

- اكتساب وتوليد المعرفة : تسعى المنظمة إلى تحويل المعارف الموجودة في عقول أفرادها أو أقسامها إلى

معارف صريحة من اجل الاستفادة منها واستغلالها لتمييزها عن المنافسين .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تقوم المنظمة برصد وتجميع المعرفة من مصادر مختلفة وبطريقة منظمة 1-L'organisation surveille et recueil des connaissances de diverses sources et à la manière de l'organisation.					
2- تسمح المنظمة لأفرادها من الاستفادة من التجارب و الخبرات المتراكمة لديها . 2- L'organisation permet à ses membres de					

					bénéficier des expériences et des expériences accumulées.
					3- تدرك المنظمة أن نجاحها هو ما يملكه أفرادها من إبداعات وابتكارات وقدرات من اجل استمرارها ونجاحها 3- L'organisation se rend compte que son succès est ce que ses membres possèdent en termes de créativité d'innovations, et de capacités pour sa pérennité et son succès
					4- تقوم المنظمة بتوليد المعرفة عن طريق وضع نظام حوافز لتحفيز أفرادها على الابتكار والإبداع. 4- L'organisation génère des connaissances en développant un système d'incitation pour motiver ses membres à innover et à créer.
					5- تشجع المنظمة الأفراد على تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف صريحة حتى يمكن الاستفادة منها لصالح المنظمة . 5- L'organisation encourage les individus à transférer des connaissances de connaissances tacites à des connaissances explicites afin qu'elles puissent être utilisées au profit de l'organisation.
					6- تملك المنظمة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على توليد واكتساب معرفة جديدة 6- L'organisation dispose de moyens technologiques modernes qui l'aident à générer et à acquérir de nouvelles connaissances
					7- تركز المنظمة على توظيف أصحاب الكفاءات من اجل توليد المعارف وتجديدها من اجل الاستمرارية 7- L'organisation se concentre sur le

					recrutement de personnes qualifiées afin de générer et de renouveler les connaissances dans un souci de continuité
					8- تركّز المنظمة على برامج التكوين لرفع من مستوى أفرادها وتحديد معارفهم 8- L'organisation se concentre sur des programmes de formation pour élever le niveau de ses membres et renouveler leurs connaissances
					9- تبرم المنظمة اتفاقيات مع المخابر الجامعية ن اجل توليد المعرفة (وظيفة البحث والتطوير) . 9 - L'organisme conclut des accords avec des laboratoires universitaires afin de générer des connaissances (fonction recherche et développement)
					10- تحاكك المنظمة منظمات أخرى في البيئة المنافسة حتى تستفيد من براءتهم (توليد معارف وأفكار جديدة) 10- L'organisation s'engage avecd'autres organisations dans l'environnement concurrentiel afin de bénéficier de leur innocence (générer de nouvelles connaissances et idées)
					11- تصغي المنظمة إلى زبائنها (التغذية العكسية) من اجل إنتاج معارف جديدة تتماشى مع ميولهم ورغباتهم . 11- L'organisation est à l'écoute de ses clients (feedback) afin de produire de nouvelles connaissances en adéquation avec leurs préférences et leurs envies.

- خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12- يتم تدوين وتسجيل الخبرات والتجارب وحفظها في قواعد معرفية داخل المنظمة (ترميزها وتنظيمها وتوليدها . 12- Les expériences sont enregistrées et enregistrées et sauvegardées dans des bases de connaissances au sein de l'organisation (codage, organisation et génération).					
13- تقوم المنظمة بوضع تعليمات تسمح باسترجاع المعرفة وتنظيمها والاستفادة منها من قبل أفراد المنظمة 13- L'organisation doit élaborer des instructions permettant la récupération des connaissances, son organisation et leur utilisation par les membres de l'organisation					
14- تستخدم المنظمة أنظمة الكترونية متخصصة في تخزين المعرفة . 14- L'organisation utilise des systèmes électroniques spécialisés dans le stockage des connaissances.					
15- كل الأفراد داخل المنظمة لديهم الحق في الاطلاع على المعرفة المخزنة في كل المستويات الإدارية (أرشيف المعرفة) 15- Toutes les personnes au sein de l'organisation ont le droit d'accéder aux connaissances stockées à tous les niveaux administratifs (archives des connaissances)					

الملاحق

					16- تملك المنظمة خبرات كافية تمكنها من تنظيم المعرفة وخزنها واسترجاعها 16- L'organisation dispose d'une expertise suffisante pour lui permettre d'organiser, de stocker et de récupérer des connaissances
					17- تملك المنظمة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأنظمة أتمه المكاتب ودعم القرار وإدارة الالكترونيات 17- L'organisation dispose de systèmes d'information administratifs pour organiser ses activités tels que la bureautique, l'aide à la décision et les systèmes de gestion électronique

- نشر نقل ومشاركة المعرفة : هي العملية تستخدم فيها وسائل الاتصال الحديثة لنشر ونقل ومشاركة المعرفة بين أفراد داخل المنظمة .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
18- داخل المعرفة وسائل اتصال حديثة تسمح بمساهمة المعرفة بين أفراد المنظمة (البريد الالكتروني , الهاتف , أرشيف الكتروني , انترانت , اكسترنات ...) 18- Les connaissances internes sont des moyens de communication modernes qui permettent de partager les connaissances entre les membres de l'organisation (e-mail, téléphone, archives électroniques, intranet, extras...					
19- يرغب الأفراد في العمل الجماعي تكوين فرق عمل والتعاون لأداء مهامهم (ثقافة تشاركيه للمعرفة)					

				19- Les individus souhaitent travailler en équipe pour former des équipes de travail et coopérer pour accomplir leurs tâches (une culture de partage des connaissances)
				20- يوجد في المنظمة ثقافة تنظيمية ونظام إداري فعال ومرن يسمح بمشاركة ونشر المعرفة بين أفرادها 20- L'organisation a une culture organisationnelle et un système de gestion efficace et flexible qui permet le partage et la diffusion des connaissances parmi ses membres
				21- يتم توزيع المعرفة بين أقسام المنظمة ومصالحها عن طريق نشرات ودوريات معرفية . 21- Les connaissances sont réparties entre les départements et départements de l'organisation par le biais de publications et de périodiques de connaissances.
				22- يتم تنظيم دورات وندوات من اجل تبادل وتنمية الأفكار بين أفراد المنظمة وتنظيم ورشات. 22- Des cours et séminaires sont organisés afin d'échanger et de développer des idées entre les membres de l'organisation et d'organiser des ateliers
				23- لدى الأفراد الرغبة في تشارك المعرفة ونشرها فيما بينهم (ثقافة المشاركة). 23- Les individus ont le désir de partager des connaissances et de les diffuser entre eux (la culture de la participation).
				24- يوجد داخل المنظمة ثقافة التكامل و التنسيق بين الأفراد (الكفاءة العلائقية) 24- Il existe une culture d'intégration et de coordination entre les individus au sein de l'organisation (compétence relationnelle)

- تطبيق المعرفة : هي تحويل المعرفة إلى أنشطة ومهام وخطط من أجل تطبيقها والاستفادة منها .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25- تتوفر المنظمة على وسائل الحديثة التي تساعد الأفراد في تطبيق المعرفة المراد تطبيقها . 25- L'organisation dispose de moyens modernes qui aident les individus à appliquer les connaissances à appliquer.					
26- تسخر المنظمة كافة الوسائل الضرورية لتوظيف المعرفة المنتجة وإيجاد معارف جديدة وتطبيق أفكار الأفراد. 26- L'organisation mobilise tous les moyens nécessaires pour utiliser des connaissances productives, créer de nouvelles connaissances et appliquer les idées des individus.					
27- يتم تطبيق المعرفة بعد عقد عدة دورات ورشات عمل وتحويلها إلى خطط وتوزيعها حسب كل مصلحة داخل المنظمة (تحويلها إلى خطط ومهام) . 27- Les connaissances sont appliquées après avoir organisé plusieurs ateliers et les avoir converties en plans et les répartir en fonction de chaque intérêt au sein de l'organisation (les convertir en plans et tâches).					
28- تساهم المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها 28- Les connaissances contribuent à obtenir l'avantage concurrentiel de l'organisation et à atteindre la mission et les objectifs de l'organisation					

المنافسة الصناعية

- إبرام عقود المنافسة :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29- تقوم المنظمة بإبرام عقود المنافسة 29- L'organisation conclut des contrats de gestion					
30- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات جزائرية فقط. 30- La Société conclut des contrats de traitement avec des institutions algériennes uniquement.					
31- تقوم المنظمة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات محلية أجنبية . 31- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions nationales étrangères.					
32- تمول المنظمة احتياجاتها من مؤسسات كبيرة الحجم. 32- L'organisation finance ses besoins auprès de grandes institutions.					
33- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 33- La Société conclut des contrats de traitement avec des petites et moyennes entreprises.					

- الهدف من عملية المناولة :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34- الهدف من إبرام عقود المناولة هو زيادة مداخل و أرباح المؤسسة. 34- Le but de la conclusion des contrats de manutention est d'augmenter les revenus et les bénéfices de l'institution.					
35- تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو. 35- La Société vise, par la gestion des contrats, à accroître sa productivité et à réaliser sa croissance.					
36- تهدف المؤسسة من وراء إبرام عقود المناولة إلى ربح الوقت وتجنب الفائض في الطلب. 36- La société vise, par la conclusion des contrats de manutention, à gagner du temps et à éviter une demande excessive.					
37- تبرم المنظمة عقود المناولة من اجل التقليل من المخاطرة الاستثمار 37- L'organisation conclut des contrats de traitement afin de réduire le risque d'investissement					
38- هناك أهداف أخرى وراء عقد المناولة 38- Il y a d'autres objectifs derrière le contrat de manutention					
39- يدرك القائمين على المؤسسة أهمية المناولة في تحقيق أهدافها. 39- Les responsables de l'organisation se rendent compte de l'importance de la					

الملاحق

					manipulation pour atteindre ses objectifs.
					40- تلجأ المنظمة إلى عقود المناولة بسبب نقص الكفاءة والتخطيط لدى أفرادها في بعض الأنشطة المناولة 40- L'organisation utilise des contrats de manutention en raison du manque de compétence et de planification de ses membres dans certaines activités de manutention

- الدافع من وراء عقود المناولة : الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41- تفرض قواعد المنافسة على المنظمة الدخول في المناولة 41- Les règles de compétition exigent que l'organisation s'engage dans la gestion					
42- تبرم المنظمة عقود المناولة مع المؤسسات بسبب التخصص . 42- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions en raison de sa spécialisation.					
43- تختار المنظمة المؤسسة المناولة ذات الجودة العالية دون مراعاة الجانب المالي. 43- L'organisation choisit l'institution de traitement de haute qualité sans prendre en compte l'aspect financier.					
44- تسند المنظمة جزء من عملياتها الإنتاجية بسبب نقص كفاءة ومهارة أفرادها. 44- L'organisation assigne une partie de ses opérations de production en raison du manque de compétence et de compétence des membres.					
45- تسند المنظمة جزء من عملياتها الإنتاجية بسبب عدم توفرها					

				على وسائل تكنولوجية حديثة. 45- L'organisation assigne une partie de ses opérations de production en raison de son manque de moyens technologiques modernes.
				46- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال (اليد العاملة والمواد الأولية) 46- L'organisation conclut des contrats de manutention pour réduire les coûts de production et d'exploitation (main-d'œuvre et matières premières)
				47- تقوم المنظمة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات متخصصة من أجل جودة منتجاتها 47- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions spécialisées dans un souci de qualité de leurs produits
				48- تقوم المنظمة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات ذات خبرة ومتخصصة وبأقل اجر . 48- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions expérimentées et spécialisées au prix le plus bas.
				49- تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمنظمة 49. Le traitement permet d'augmenter le rendement économique et financier de l'organisation.
				50- تقوم المنظمة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الأمرة. 50- L'organisme de manutention fabrique des produits intermédiaires selon les conditions imposées par l'institution de commande.

				51- تضمن المناولة زيادة رقم أعمال مؤسستكم وزيادة حصتها السوقية. 51- Handling garantit une augmentation du nombre de votre entreprise et de sa part de marché
				52- يتم تطوير المنتجات وفقا لرغبات المستهلكين واحتياجات سوق المستهلكين. 52- Les produits sont développés selon les envies des consommateurs et les besoins du marché de consommation.
				53- تساهم المناولة بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات لإمكانيات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرات مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية والدولية. 53- La manutention contribue au taux élevé d'utilisation des énergies et des capacités des potentiels disponibles et à la réhabilitation des unités industrielles afin de maximiser les capacités de votre organisation face à la concurrence locale et internationale
				54- تؤدي الطلبات المتسارعة والكفاءة الناقصة و الموارد غير الكافية إلى تبني أسلوب المناولة . 54. Des demandes rapides, des compétences insuffisantes et des ressources insuffisantes conduisent à l'adoption de la méthode de manutention.
				55- التكيف مع التغيرات البيئية ومرونة الهيكل التنظيمي يؤدي إلى سهولة مناولة النشاطات الثانوية. 55- L'adaptation aux changements environnementaux et la flexibilité de la structure organisationnelle permettent une gestion aisée des activités secondaires.

				56- الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق. 56- L'augmentation de la demande de produits saisonniers et temporaires oblige l'établissement à prendre une décision de manutention en réponse aux évolutions du marché.
				57- تركيز المؤسسة على الأنشطة الرئيسية والإستراتيجية وتناول الأنشطة الثانوية. 57- Focalisation de l'institution sur les activités principales et stratégiques et traitant des activités secondaires.
				58- لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديد ولا توظف أفراد إضافيين. 58- Dans le cadre de certaines activités, la Société ne supporte pas les coûts variables car elle n'investit plus et n'emploie pas de personnel supplémentaire.
				59- تركيز المؤسسة على الأنشطة الأساسية والإستراتيجية الداخلية المرتبطة بالمراحل النهائية للعملية الإنتاجية. 59- Focalisation de l'institution sur les activités de base et la stratégie interne associée aux étapes finales du processus de production.
				60- تسمح المناولة بالتخصص في بعض لأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الفعالية. 60 - La manipulation permet une spécialisation dans certaines activités, ce qui conduit à atteindre un haut niveau d'efficacité
				61- تبني إستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في رأسمال المؤسسة وزيادة اليد العاملة . 61- L'adoption d'une stratégie de manutention entraîne une augmentation du capital de

					l'institution et une augmentation des effectifs.
					62- تساهم المناولة في إيجاد منافذ وأسواق جديدة واستغلال القدرات الصناعية. 62- Handling contribue à créer de nouveaux débouchés et marchés et à exploiter les capacités industrielles.
					63- يساعد المناولة على زيادة الإنتاج و زيادة مداخيل المؤسسة وخلق فرص عمل . 63- La manutention permet d'augmenter la production, d'augmenter les revenus de l'entreprise et de créer des emplois.
					64- التركيز على نشاط واحد والانضباط يؤدي بالمناولين إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تحقيق الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية. 64- Se concentrer sur une seule activité et discipline conduit les manutentionnaires à réaliser des économies d'échelle et ainsi bénéficier des avantages liés aux coûts fournis par les équipementiers d'origine.
					65- اتفاقيات المناولة الصناعية هي أدوات فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 65- Les accords de manutention industrielle sont des outils efficaces pour améliorer la technologie au niveau des petites et moyennes entreprises.
					66- تعود اتفاقية التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين بالفائدة على الموردين والمناولين بالاستفادة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الآمرة الأعمال. 66- Un accord de coopération efficace avec des clients spécialisés profitera aux fournisseurs et aux

الملاحق

					manutentionnaires en tirant parti du transfert de technologies alternatives par les institutions mandatant les entreprises.
--	--	--	--	--	---

شكرا لكم على تعاونكم

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلة لي ليا بس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الاستبيان

السيد(ة): المحترم (ة)

السلام عليكم :

في البداية شكرا لقبولكم الإجابة على الأسئلة الوارد في هذا الاستبيان

تسعي الدراسة التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير إلى معرفة درجة اهتمام
المسيرين بالمعرفة من أجل تنمية المناولة الصناعية في قطاع السيارات في الجزائر. كما تهدف إلى معرفة كيفية
توظيف المعرفة في المؤسسة للزيادة من قدراتها لمواجهة المنافسة بنجاح.

يرجي منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان بكل مسؤولية وموضوعية حتى يسمح لنا بإنجاز
الدراسة بشكل جيد.

س.مقدم

Souadmokaddem1@gmail.com

الملاحق

- مفهوم إدارة المعرفة : مجموعة من العبارات

الرقم	المتغير	الصفة	التكرار	المئوية %
01	الجنس	- ذكر - انثى		
02	العمر (السن)	- اقل من 30 سنة - من 30 إلى 35 سنة - من 35 إلى 40 سنة - من 40 إلى 45 سنة - من 45 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة		
03	المستوى التعليمي	- ثانوي - مهني - ليسانس - ماستر - مابعد التدرج (ماجستير دكتورا)		
04	التخصص المدروس	- اقتصاد - ميكانيك - الكترونيك - إعلام ألي - الصيانة - غيرها		
05	الاقدمية	- اقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنة - من 10 إلى 15 سنة - من 15 إلى 20 سنة		

الملاحق

		- أكثر من 20 سنة		
06	حجم المؤسسة	- مصغرة - صغيرة - متوسطة - كبيرة		
07	اللغة المتقنة	- عربية - فرنسية - انجليزية - معا		
08	المناصب	- مسيرون - رؤساء مصالح - إدارات		

- اكتساب وتوليد المعرفة : تسعى المنظمة إلى تحويل المعارف الموجودة في عقول أفرادها أو أقسامها إلى

معارف صريحة من أجل الاستفادة منها واستغلالها لتمييزها عن المنافسين .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- تقوم المؤسسة برصد وتجميع المعرفة من مصادر مختلفة وبطريقة منظمة 1-L'organisation surveille et recueille des connaissances de diverses sources et à la manière de l'organisation					
2- تسمح المؤسسة لأفرادها من الاستفادة من التجارب و الخبرات المتراكمة لديها . 2- L'organisation permet à ses membres de bénéficier des expériences et des expériences accumulées.					
3- تدرك المؤسسة أن نجاحها هو ما يملكه أفرادها من					

					إبداعات وابتكارات وقدرات من أجل استمرارها ونجاحها 3- L'organisation se rend compte que son succès est ce que ses membres possèdent en termes de créativité d'innovations, et de capacités pour sa pérennité et son succès
					4- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة عن طريق وضع نظام حوافز لتحفيز أفرادها على الابتكار والإبداع. 4- L'organisation génère des connaissances en développant un système d'incitation pour motiver ses membres à innover et à créer.
					5- تشجع المؤسسة الأفراد على تحويل المعارف من معارف ضمنية إلى معارف صريحة حتى يمكن الاستفادة منها لصالح المنظمة . 5- L'organisation encourage les individus à transférer des connaissances de connaissances tacites à des connaissances explicites afin qu'elles puissent être utilisées au profit de l'organisation.
					6- تملك المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة تساعد على توليد واكتساب معرفة جديدة 6- L'organisation dispose de moyens technologiques modernes qui l'aident à générer et à acquérir de nouvelles connaissances
					7- تركز المؤسسة على توظيف أصحاب الكفاءات من أجل توليد المعارف وتجديدها من أجل الاستمرارية 7- L'organisation se concentre sur le recrutement de personnes qualifiées afin de générer et de renouveler les connaissances dans un souci de continuité.

				8- تركز المؤسسة على برامج التكوين لرفع من مستوى أفرادها وتحديد معارفهم 8- L'organisation se concentre sur des programmes de formation pour élever le niveau de ses membres et renouveler leurs connaissances.
				9- تبرم المؤسسة اتفاقيات مع المخابر الجامعية ن اجل توليد المعرفة (وظيفة البحث والتطوير) . 9 - L'organisme conclut des accords avec des laboratoires universitaires afin de générer des connaissances (fonction recherche et développement)
				10- تحتك المؤسسة منظمات أخرى في البيئة المنافسة حتى تستفيد من براءتهم (توليد معارف وأفكار جديدة) 10- L'organisation s'engage avecd'autres organisations dans l'environnement concurrentiel afin de bénéficier de leur innocence (générer de nouvelles connaissances et idées)
				11- تصغي المؤسسة إلى زبائننها (التغذية العكسية) من اجل إنتاج معارف جديدة تتماشى مع ميولهم ورغباتهم . 11- L'organisation est à l'écoute de ses clients (feedback) afin de produire de nouvelles connaissances en adéquation avec leurs préférences et leurs envies.

- خزن المعرفة وتنظيمها واسترجاعها:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					12- يتم تدوين وتسجيل الخبرات والتجارب وحفظها في قواعد بيانات داخل المؤسسة (ترميزها وتنظيمها وتوليدها 12- les expériences sont enregistrées et enregistrées etsauvegardées dans des bases de connaissances au sein de l'organisation (codage, organisation et génération).
					13- كل الأفراد داخل المنظمة لديهم الحق في الاطلاع على المعرفة المخزنة في كل المستويات الإدارية (أرشيف المعرفة) 13- Toutes les personnes au sein de l'organisation ont le droit d'accéder aux connaissances stockées à tous les niveaux administratifs (archives des connaissances)
					14- تملك المنظمة خبرات كافية تمكنها من تنظيم المعرفة وخزنها واسترجاعها 14- L'organisation dispose d'une expertise suffisante pour lui permettre d'organiser, de stocker et de récupérer des connaissances

الملاحق

- نشر، نقل ومشاركة المعرفة : هي العملية تستخدم فيها وسائل الاتصال الحديثة لنشر ونقل ومشاركة المعرفة بين أفراد داخل المنظمة .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15- تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية متخصصة لتخزين المعرفة. 15- l'entreprise utilise des systemés électroniques dans le stockage des connaissances.					
16- تملك المنظمة أنظمة معلومات إدارية لتنظيم أعمالها كأظمة أتمه المكاتب ودعم القرار وإدارة الالكترونيات. 16- L'organisation dispose de systemés d'information administratifs pour organiser ses activités tels que la bureautique, l'aide à la décision et les systemés de gestion électronique.					
17- داخل المعرفة وسائل اتصال حديثة تسمح بمساهمة المعرفة بين أفراد المنظمة (البريد الالكتروني , الهاتف , أرشيف الكتروني , انترانت , اكسترانات ...) 17- Les connaissances internes sont des moyens de communication modernes qui permettent de partager les connaissances entre les membres de l'organisation (e-mail, téléphone, archives électroniques, intranet, extras...					
18- يرغب الأفراد في العمل الجماعي تكوين فرق عمل والتعاون لأداء مهامهم (ثقافة تشاركيه للمعرفة) 18- Les individus souhaitent travailler en					

الملاحق

					équipe pour former des équipes de travail et coopérer pour accomplir leurs tâches (une culture de partage des connaissances)
					19- يتم توزيع المعرفة بين أقسام المنظمة ومصالحها عن طريق نشرات ودوريات معرفية . 19- Les connaissances sont réparties entre les départements et départements de l'organisation par le biais de publications et de périodiques de connaissances.
					20- يتم تنظيم دورات وندوات من اجل تبادل وتنمية الأفكار بين أفراد المنظمة وتنظيم ورشات. 20- Des cours et séminaires sont organisés afin d'échanger et de développer des idées entre les membres de l'organisation et d'organiser des ateliers
					21- لدى الأفراد الرغبة في تشارك المعرفة ونشرها فيما بينهم (ثقافة المشاركة). 21- Les individus ont le désir de partager des connaissances et de les diffuser entre eux (la culture de la participation).

تطبيق المعرفة : هي تحويل المعرفة إلى أنشطة ومهام وخطط من أجل تطبيقها والاستفادة منها .

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22- تتوفر المنظمة على وسائل الحديثة التي تساعد الأفراد في تطبيق المعرفة المراد تطبيقها . 22- L'organisation dispose de moyens modernes qui aident les individus à appliquer les connaissances à appliquer.					

الملاحق

					23- تسخر المنظمة كافة الوسائل الضرورية لتوظيف المعرفة المنتجة وإيجاد معارف جديدة وتطبيق أفكار الأفراد. 23- L'organisation mobilise tous les moyens nécessaires pour utiliser des connaissances productives, créer de nouvelles connaissances et appliquer les idées des individus.
--	--	--	--	--	--

المنافسة الصناعية

1- إبرام عقود المنافسة :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24- تقوم المنظمة بإبرام عقود المنافسة 24- L'organisation conclut des contrats de gestion					
25- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات جزائرية فقط. 25- La Société conclut des contrats de traitement avec des institutions algériennes uniquement.					
26- تقوم المنظمة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات محلية وأجنبية . 26- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions nationales étrangères.					
27- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المنافسة مع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة. - L'entreprise conclut des contrats sous-traitance avec des petites et moyennes					

الملاحق

					entreprises
					28- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات كبيرة 28- L'entreprise conclut des contrats sous-traitance avec des grandes entreprises.

- الهدف من عملية المناولة :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29- الهدف من إبرام عقود هو زيادة مداخل وأرباح المؤسسة. 29- Le but de la conclusion des contrats de manutention est d'augmenter les revenus et les bénéfices de l'institution.					
30- تهدف المؤسسة من وراء عقود المناولة زيادة إنتاجيتها وتحقيق النمو. 31- La Société vise, par la gestion des contrats, à accroître sa productivité et à réaliser sa croissance.					
31- يدرك القائمين على المؤسسة أهمية المناولة في تحقيق أهدافها. 31- Les responsables de l'organisation se rendent compte de l'importance de la manipulation pour atteindre ses objectifs.					
32- تلجأ المنظمة إلى عقود المناولة بسبب نقص الكفاءة والتخطيط لدى أفرادها في بعض الأنشطة المناولة 32- L'organisation utilise des contrats de manutention en raison du manque de compétence et de planification de ses membres dans certaines activités de manutention					

- الدافع من وراء عقود المناولة : الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33- تفرض قواعد المنافسة على المنظمة الدخول في المناولة 33- Les règles de compétition exigent que l'organisation s'engage dans la gestion					
34- تبرم المنظمة عقود المناولة مع المؤسسات بسبب التخصص 34- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions en raison de sa spécialisation.					
35- تختار المنظمة المؤسسة المناولة ذات الجودة العالية دون مراعاة الجانب المالي. 35- L'organisation choisit l'institution de traitement de haute qualité sans prendre en compte l'aspect financier.					
36- تقوم المؤسسة بإبرام عقود المناولة لتخفيض تكاليف الإنتاج والاستغلال (اليد العاملة والمواد الأولية) 36- L'organisation conclut des contrats de manutention pour réduire les coûts de production et d'exploitation (main-d'œuvre et matières premières)					
37- تقوم المنظمة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات متخصصة من اجل جودة منتجاتها 37- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions spécialisées dans un souci de qualité de leurs produits					
38- تقوم المنظمة بإبرام عقود المناولة مع مؤسسات ذات خبرة ومتخصصة وبأقل اجر .					

					38- L'organisation conclut des contrats de gestion avec des institutions expérimentées et spécialisées au prix le plus bas.
					37- تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمنظمة . 37- Le traitement permet d'augmenter le rendement économique et financier de l'organisation.
					38- تقوم المنظمة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الأمرة. 38- L'organisme de manutention fabrique des produits intermédiaires selon les conditions imposées par l'institution de commande.
					39- تسمح المناولة من زيادة المردودية الاقتصادية والمالية للمؤسسة . 39-La sous-traitance permet d'augmenter le rendement économique et financier de l'entreprise
					40- تقوم المؤسسة المناولة بإنتاج منتجات وسطية وفقا لشروط تفرضها المؤسسة الأمرة. 40- L'organisme sous-traitant fabrique des produits intermédiaires selon les conditions imposées par le donneur d'ordre
					41- تساهم المناولة بارتفاع معدل استغلال الطاقات والقدرات لإمكانيات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدرات مؤسستكم على مواجهة المنافسة المحلية والدولية. 41- La sous-traitance contribue au taux élevé d'utilisation des énergies et des capacités des potentiels disponibles et à la réhabilitation des unités industrielles afin de maximiser les capacités de votre entreprise ace à la concurrence locale et internationale

				42- تؤدي الطلبات المتسارعة والكفاءة الناقصة و الموارد غير الكافية إلى تبني أسلوب المناولة 42- Des demandes rapides, des compétences insuffisantes et des ressources insuffisantes conduisent à l'adoption de la méthode de manutention
				43- الزيادة في الطلبات على المنتجات الموسمية والمؤقتة يفرض على المؤسسة اتخاذ قرار المناولة استجابة لتغيرات السوق 43- L'augmentation de la demande de produits saisonniers et temporaires oblige l'établissement à prendre une décision de manutention en réponse aux évolutions du marché.
				44- لا تتحمل المؤسسة عند مناولتها للبعض الأنشطة التكاليف المتغيرة لأنها لا تستثمر من جديد ولا توظف أفراد إضافيين 44- Dans le cadre de certaines activités, la Société ne supporte pas les coûts variables car elle n'investit plus et n'emploie pas de personnel supplémentaire.
				45- تسمح المناولة بالتخصص في بعض لأنشطة مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الكفاءة الفعالية. 45 - La manipulation permet une spécialisation dans certaines activités, ce qui conduit à atteindre un haut niveau d'efficacité
				46- تبني إستراتيجية المناولة يؤدي إلى الزيادة في رأسمال المؤسسة وزيادة اليد العاملة . 46- L'adoption d'une stratégie de manutention entraîne une augmentation du capital de l'institution et une augmentation des effectifs.
				47- تساهم المناولة في إيجاد منافذ جديدة واستغلال القدرات الصناعية. 47- Handling contribue à créer de

					nouveaux débouchés et marchés et à exploiter .les capacités industrielles
					48- يساعد المناولة على زيادة الإنتاج والمداحيل وخلق فرص عمل . 48- La manutention permet d'augmenter la production, d'augmenter les revenus de l'entreprise et de créer des emplois.
					49- التركيز على نشاط واحد والانضباط يؤدي بالمناولين إلى تحقيق وفورات الحجم وبالتالي تحقيق الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية. 49- Se concentrer sur une seule activité et discipline conduit les manutentionnaires à réaliser des économies d'échelle et ainsi bénéficier des avantages liés aux coûts fournis par les équipementiers d'origine.
					50- اتفاقيات المناولة الصناعية هي أدوات فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. 50- Les accords de manutention industrielle sont des outils efficaces pour améliorer la technologie au niveau des petites et moyennes entreprises.
					51- تعود اتفاقية التعاون الفعالة مع زبائن متخصصين بالفائدة على الموردين والمناولين بالاستفادة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الأمرة الأعمال. 51. Un accord de coopération efficace avec des clients spécialisés profitera aux fournisseurs et aux manutentionnaires en tirant parti du transfert de technologies alternatives par les institutions mandatant les entreprises.