

## الخاتمة:

إن إدارة المعرفة تعد من العمليات والطرق التي ظهرت في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، أين أصبح يعد الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل إنها تزداد بالاستخدام، وذلك نظراً لما يمتلكه هذا الفرد من معارف اكتسبها خلال تواجده في المؤسسة من خلال عدة سياسات تقوم بها، أو معارف قد أتى بها من المحيط الخارجي اكتسبها من خلال دراسته النظرية أو من خلال عمله في مؤسسات أخرى، وتقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد، تخزين، نشر وتطبيق للمعارف، ويساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه العمليات تساهم في تحسين أداء العاملين، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصلين النظريين، ولقد وضحنا تلك المساهمة في الجزء التطبيقي ولقد تمت الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بأوماش-بسكرة- والتي أفرزت النتائج التالية:

**1- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: "إدارة المعرفة تساهم في تطوير معارف الأفراد في المؤسسة".**

### **1-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:**

من خلال الدراسة النظرية تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج وهي:

- تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها كتوظيف الأفراد من ذوي المعارف والمهارات، هذا من شأنه أن يزيد من الرصيد المعرفي للمؤسسة، وبفعل ما تقوم به إدارة المعرفة من التفاعل والتشارك بالمعارف في المؤسسة كل ذلك يساعد على نقل المعارف وبالتالي تحقيق التراكم المعرفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- بالإضافة إلى أن التكوين أو التعلم التنظيمي وسيلتان لتزويد الأفراد بالمعارف سواء النظرية أو العملية وحتى السلوكية، وذلك من شأنه أن يطور من معارف الأفراد في المؤسسة
- أيضاً وما يدخل في إطار إدارة المعرفة من الاستعانة بالخبراء وإتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة من حضور الملتقيات والمشاركة في الاجتماعات خاصة تلك التي تتعلق بالعصف الذهني سواء التقليدي أو الإلكتروني كل ذلك من شأنه أن يطور من معارف الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التفاعل بين الأفراد من شأنه أن يمكن الأفراد من تبادل المعارف وبالتالي تطويرها.

### **1-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:**

من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج وهي:

- قيام المؤسسة سواء في بداية نشاطها أو أثناءه بعدة تكوينات في الداخل والخارج مكن المهندسين من اكتساب معارف جديدة تدعم معارفهم النظرية التي اكتسبوها من خلال الدراسة في الجامعة.
- قيام المؤسسة بالتوظيف للإطارات والمختصين في الهندسة الميكانيكية، الكهربائية وكذا التكنولوجيا الغذائية من شأنه أن يزود المؤسسة في حد ذاتها بالمعارف المتخصصة على أساس أن الأفراد يمثلون أهم مخزن لمعرفة المؤسسة.
- توفر المؤسسة على دلائل الآلات سواء الموجودة في الشكل الوثائقي أو الإلكتروني، من شأنه أن يمكن العاملين في المؤسسة من الاطلاع عليها وبالتالي الاستفادة من هذا المخزون المعرفي.
- توفر المؤسسة على الشبكة العالمية الإلكترونية (الانترنت) في السنوات السابقة ساعد العاملين بالمؤسسة على الاطلاع على معلومات تهم المؤسسة والأفراد العاملين بها كأسعار السوق، معلومات حول آلات Buhler.....

**2- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الثانية المتمثلة في: "إدارة المعرفة تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي".**

### **2-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:**

- من خلال الدراسة النظرية تمكنا من الحصول على جملة من النتائج وهي:
- اعتماد التكوين الخارجي يعد فرصة للأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بالاحتكاك بالعالم الخارجي وتبادل الثقافات والخبرات.
  - اعتماد الانترنت كوسيلة للحصول على المعرفة من شأنه أن يتيح فرصة اكتشاف المحيط الخارجي وما يوجد به من منافسين، بنوك، موردين...
  - أيضا استقبال الخبراء في إطار التكوين أو التعلم التنظيمي من شأنه أن يساعد على نقل المعارف من المحيط الخارجي إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

### **2-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:**

من خلال الدراسة التطبيقية حصلنا على النتائج التالية:

- قيام المؤسسة ببعث مهندسين في إطار التكوين الخارجي بدبي، كندا والو.م.أ سمحت لهم بالاحتكاك بالمهندسين الموجودين هناك، أولئك الذين كلفوا بتكوينهم فهذا التكوين كأحد الطرق المساعدة على إتمام عمليات إدارة المعرفة سمح للعاملين بمؤسسة GM-Sud بالاتصال بالعالم الخارجي.
- قيام المؤسسة ببعث الأفراد العاملين بها إلى ملتقيات القمح الفرنسي، ملتقى القمح الأمريكي وملتقى القمح الكندي والتي كانت تعقد في الجزائر العاصمة والتي كانت تتمحور حول نوعية القمح

المتوافر في مختلف مناطق العالم، الأمراض التي أصابها في تلك السنة...كانت فرصة للأفراد العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأن يتصلوا بالمحيط الخارجي.

• توافر المؤسسة المعنية بالدراسة على الانترنت مكن الأفراد العاملين من الدخول إلى الأسواق العالمية.

• استقبال المؤسسة للزبائن داخلها مكنها من الحصول على المعرفة من المحيط الخارجي في إطار ما يسمى بالتغذية الراجعة.

3- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في: "الأفراد في المؤسسة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم".

### 3-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:

• تخزين المعارف في الوثائق أو في تكنولوجيا المعلومات يتيح فرصة للأفراد أن يستفيدوا منها واستعمالها في المهام الموكلة إليهم.

• الاستعانة بالخبراء لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة وتخزينها في وسائل المعلومات من شأنه أيضا أن يمكن الأفراد العاملين بالمؤسسة من حل مشاكل مماثلة.

### 3-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

• قيام المؤسسة بتخزين المعلومات الخاصة بالتكوينات التي قامت بها والمنتقيات بتخزينها في

أقراص مدمجة مكن الأفراد الذين لم يستفيدوا من هذه السياسات من استعمال المخزون المعرفي، وذلك ساهم في تطبيقه في مهامهم خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج.

• قيام المؤسسة بشراء آلات Buhler مع المعلومات الخاصة بتشغيلها وتسييرها وصيانتها والمخزنة إما في الوثائق أو في الأقراص المدمجة مكن العاملين من الاستفادة منها وتطبيقها لإنتاج المنتجات من السميد والفريضة.

• الأفراد الموجودون بالمؤسسة والذين خضعوا للتكوين الخارجي يعتبرون أهم ذاكرة لها، هذا من جهة ومن جهة أخرى المؤسسة تتيح فرصة الالتقاء بين العاملين؛ كل هذا مكن الأفراد الذين لم يخضعوا للتكوين من الاستفادة منهم وإنتاج المنتجات من خلال ما تعلموه منهم في إطار ما يسمى بالتكوين والتعلم التنظيمي النابع أصلا من التفاعل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

لكن وعلى الرغم من هذه المساهمة المهمة التي تقود المؤسسة -التي تتبنى نظام إدارة المعرفة- إلى التميز إلا أن الدراسة الميدانية بينت النقائص التي تعاني منها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فيما يخص نظام إدارة المعرفة، ويمكن عرضها فيما يلي:

1- سيادة ثقافة العمل بما يطلبه المدير، ولا يمكن لأي عامل اتخاذ قرار حول الأمور المفاجئة إلا بموافقته.

2-اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف وليس الاستثمار في المورد البشري.

3-طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة غير ملائمة لمؤسسة تعمل في ظل اقتصاد المعرفة وتتبنى نظاما لإدارة المعرفة.

4-افتقار المؤسسة لوجود شبكات اتصال تسهل لها تسيير علاقاتها مع المحيط الخارجي من شركاء، زبائن، موردين ماليين أو ماديين.

5-الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة تكون فقط نتيجة لحدوث مشاكل حول التأمين، الأجور.

#### التوصيات:

ومن أجل أن تستطيع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه وتتعامل معه، وكذلك من تبني لنظام قائم بذاته خاص بإدارة المعرفة نقترح بعض التوصيات التالية:

1-الاهتمام أكثر بالموارد البشري عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات مع مختلف العاملين، لأن هذه الاجتماعات خاصة تلك التي تعلقت بحلول مشاكل أو اتخاذ قرارات في مجالات معينة من شأنها أن تتيح للأفراد بأن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص المشاكل التي تعترضهم أو تعترض المؤسسة.

2-توزيع شبكة الانترنت على مختلف المصالح من أجل الاستفادة منها، لأن تقتصر على الإدارة العليا والأمانة العامة فقط.

3-إنشاء شبكة داخلية -انترانيت- لربط مختلف العاملين ولربط مختلف المصالح فيما بينهم.

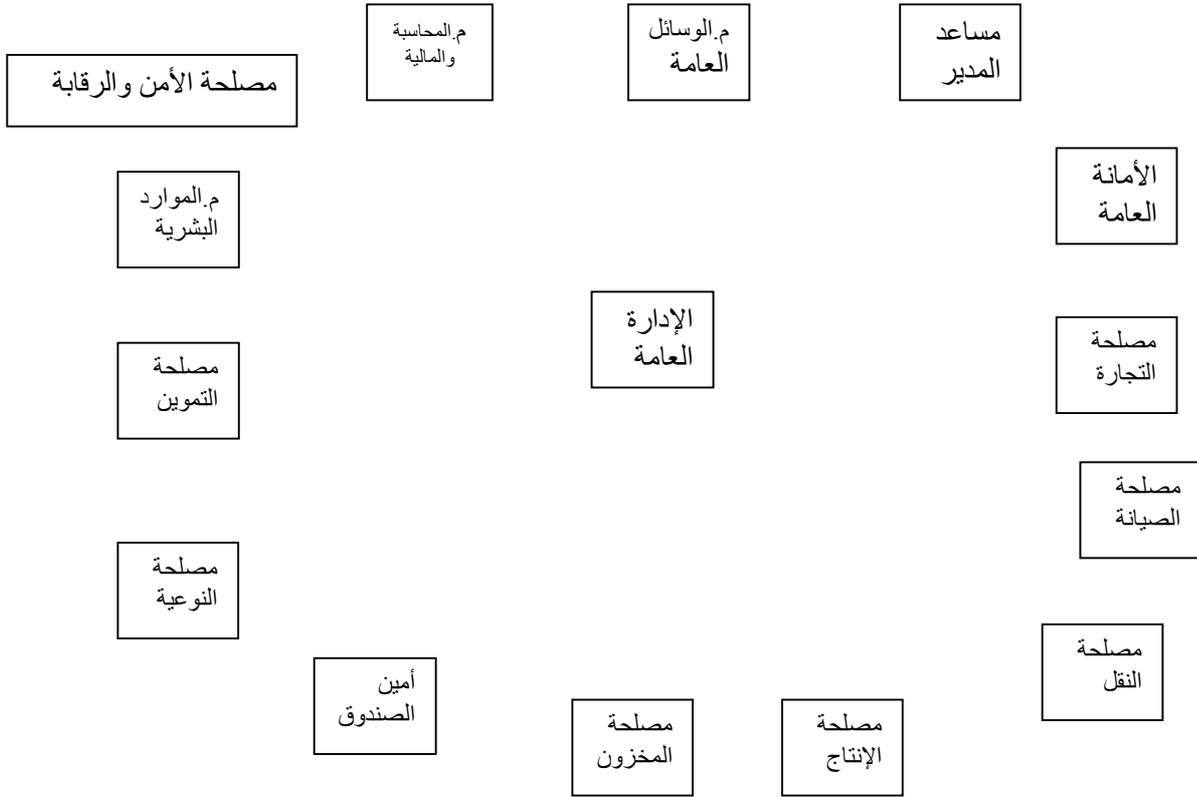
4-إنشاء شبكة خارجية -إكسترانيت- لربط المؤسسة بمختلف متعاملها سواء بالموردين والعملاء المحليين أو بالأجانب سواء المؤسسة الشريك أو بالموردين والعملاء.

5-تشجيع العاملين لحضور ملتقيات ومعارض حول القمح، طرق الإنتاج، تكنولوجيا الإنتاج الجديدة.

6-اقتناء حواسيب إضافية، وذلك من أجل التقليل من العمل الورقي التقليدي.

7-التخلي عن الهيكل التنظيمي القديم واستبداله بالهيكل الشبكي، وذلك لإتاحة الفرصة لكل العاملين بأن يتصلوا بأي فرد في المؤسسة مهما كان موقعه.

وفيما يلي نموذج مقترح لهيكل تنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مصلحة المالية والمحاسبة

8-استقطاب الأفراد المؤهلين ومن ذوي الاختصاصات التقنية والإدارية والذين يتمتعون بخبرة عمل، وذلك عن طريق الاستقطاب الخارجي أو الداخلي عن طريق التحويل أو الترقيات، المهم أن يكون كل عامل في وظيفة ما تناسب قدراته وتخصصه.

9-استخدام المختصين والخبراء في مجال الإنتاج أو المحاسبة ...

10-الاحتفاظ بمعارف الخبراء الذين تأتي بهام المؤسسة محل الدراسة، وتخزينها من أجل استعمالها في الوقت المناسب.

11-تنشيط الموقع الإلكتروني وتفعيله من خلال تعديله، الرد على آراء الزبائن، عرض المنتجات الحالية، استقبال آراء ومقترحات الزبائن والعاملين بها.

12-الثقة في قدرات العاملين، من خلال إتاحة فرصة اتخاذ القرارات.

13-تشجيع الإبداع عن طريق التقليل من الإجراءات الصارمة والتي تجبر العاملين على التقيد بها.

## اتجاهات البحث المستقبلية:

إن البحث في موضوع إدارة المعرفة / أداء العاملين قد نبهنا إلى طرح إشكاليات أخرى تصب في نفس الإطار، نقترحها لأن تكون مواضيع جديرة بالبحث. وفيما يلي بعض هذه الإشكاليات:

1. التشارك بالمعرفة مصدر للقيمة المضافة للمؤسسة.
2. التشارك بالمعرفة مصدر لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.
3. التعلم التنظيمي كأساس لاكتساب المعرفة.
4. دور توظيف المعارف في تحقيق ميزة تنافسية.
5. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توسيع الذاكرة التنظيمية.
6. التعلم التنظيمي كمصدر للميزة التنافسية.