



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

في العلوم التجارية

تخصص: إدارة مشاريع

بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية  
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - سعيدة -

إشراف الأستاذة المحترمة :

-ملال ربيعة

إعداد الطالبين :

- سليمان الحاج أحمد

- سويح محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة :

- الأستاذ: .....رئيسا

- الأستاذ: .....مشرفا ومقررا

- الأستاذ: .....مناقشا

الموسم الجامعي: 2016 - 2017م



# إهداء

بسم الله و الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي ثمرة جهدي:

إلى الذين قرن الله عز وجل اسمهما باسمه فقال تعالى:

" وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

سورة النساء - الآية 36.

الأحب إلى قلبي بعد الله والرسول صلى الله عليه وسلم " أمي وأبي".

إلى العائلة الكريمة وكل من يحمل لقب سليمان ، سويح

إلى صديقنا العزيز "عزالدين بروس"

إلى كل أصدقائي: الحاج زروقي، حمالات، زطشي، لداني، شباب، بوحنان، هزيل، قاضي، سنوسي،

سجاد، جلال .

إلى كل أساتذتي طوال مسيرتي و بالأخص الأستاذ و الأب المرحوم "جدار جمال" رحمه الله.

إلى كل طالب علم يبحث عن الحق والحقيقة.

أمين / الحاج احمد

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستمارة	الجدول 1
42	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول 2
43	توزيع افراد العينة حسب السن	الجدول 3
44	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول 4
45	توزيع افراد العينة حسب مدة خدمة المؤسسة	الجدول 5
47	مجال درجة الموافقة	الجدول 6
47	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور المعارف والخبرات	الجدول 7
48	وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الأداء	الجدول 8
49	صدق وثبات الاستمارة	الجدول 9
50	اختبار كلوموغروف من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss	الجدول 10
50	اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	الجدول 11
51	اختبار (Test T) لمتغير الجنس	الجدول 12
52	اختبار (ANOVA) لمتغير العمر	الجدول 13
52	اختبار (ANOVA) لمتغير المستوى الدراسي	الجدول 14
53	اختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة	الجدول 15

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عمليات إدارة المعرفة	الشكل 1
36	مراحل تطور مؤسسة سونلغاز	الشكل 2
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز	الشكل 3

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	استبيان خاص بالموظفين	الملحق 1
62	استبيان خاص بالمسيرين	الملحق 2

# مقدمة

## مقدمة عامة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية التقنية تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستعمار الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها

ويعد ربط إدارة المعرفة بالأداء في المنظمات من الموضوعات الحديثة والحيوية، فعلى أساس الأداء تبين عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة، تحديد الاتجاهات، سير نشاط المنظمة، تحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف ....

### 1/ إشكالية البحث:

بناء على ما تم طرحه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

#### • ما مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع هذه الإشكاليات التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما المقصود بالأداء البشري؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز سعيدة؟

### 2/ الفرضيات:

- إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري
- الأداء البشري هو العنصر الأهم في أداء المؤسسة
- هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز سعيدة

### 3/ مبررات اختيار الموضوع:

- حداثة مفاهيم إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي
- اهتمام المؤسسات برأس المال المعرفي كأداة لمواكبة التطورات
- حاجة المؤسسات الجزائرية لمثل هذه الدراسات
- زيادة المراجع في هذا المجال بمكتبة الكلية



#### 4/ أهداف الدراسة وأهميتها:

##### -الأهداف:

- إبراز أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز
- معرفة مدى إدراك الموارد البشرية في شركة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة سونلغاز لعمليات إدارة المعرفة

##### -الأهمية:

- نظرا لأن هذا الموضوع يفرض نفسه في ظل عصر التطور التكنولوجي والمعرفي
- ترويد الطلبة الدارسين والمقبلين على إعداد مذكراتهم بمرجع جديد يضاف الى مراجع مكتبتنا
- يلفت انتباه المؤسسة محل الدراسة وبقية المؤسسات الأخرى الى أهمية هذا الموضوع وضرورة الاعتناء به

#### 5/ حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية:

- 1- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة
- 2- **حدود زمنية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة السداسي الأول لعام 2017

#### 6/ المنهج المستخدم في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وهذا لتوضيح المفاهيم الخاصة بالموضوع وفي الجانب التطبيقي المنهج المتبع منهج دراسة الحالة الملائم لمثل هذا النوع من المواضيع

#### 7/ تقسيمات البحث:

قسمنا البحث الى جزئين:

##### الجزء النظري:

قسمناه الى فصلين: الفصل الأول تناولنا فيه المفاهيم الخاصة بالمعرفة كمبحث أول، والمبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة وفي المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة أما الفصل الثاني تناولنا مفاهيم خاصة بالأداء كمبحث الأول والمبحث الثاني ماهية إدارة الأداء وفي المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

## الجزء التطبيقي:

يتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز سعيدة وهذا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي

### 8/ الدراسات السابقة:

من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع مذكرة ماستر، علوم التسيير، من إعداد الطالبتين قريوعي وردة وكرامي أم كلثوم بعنوان "إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، والإشكالية المطروحة كانت ما مدى تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية، أهم النتائج متوصل إليها نجد:

- إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في تفعيل مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ضرورة أساسية لتحقيق التميز في المؤسسات

### 9/ صعوبات البحث:

- صعوبات على مستوى مكتبة الكلية خاصة من جانب تغيير أوقات الإعارة
- نقص المراجع في المكتبة لهذا الموضوع، وتعذر الوصول الى البعض الآخر
- بعض العراقيل في الدراسة الميدانية بسبب صعوبة في طبيعة الموضوع
- صعوبة الالمام بالموضوع، وهذا لأنه يتناول عنصرين أساسيين في وقتنا الحالي هما " المورد البشري وكذا إدارة المعرفة والتي تعد عملية صعبة التصميم في المؤسسات "



# الفصل الأول

## إدارة المعرفة

### تمهيد:

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن الى التّركيز المتزايد على المعرفة خاصة من اجل الوصول الى المعرفة القيمة، كما أن ظهور واتساع شبكة الانترنت خلال العقد الأخير والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة.....، أدت الى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وغيرها، ونتيجة لذلك بدأ الدارسون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعد في مواجهة تحديات العصر واجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعتبر المعرفة المورد الرئيسي لإنشاء الثروة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً الى مؤسسات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة

## أولاً: مفهوم المعرفة

يحتل مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين هما "البيانات والمعلومات " وهما لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة:

### 1- البيانات Data :

هي عبارة عن أرقام أو حقائق أ حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها كالاستفادة منها.

### 2- المعلومات Information:

وهي عبارة عن بيانات ثم إجراء معالجة عليها، لتصبح ذات قيمة لمستخدمها

### 3- المعرفة Knowledge :

لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنها:

- العرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، مطبقة، محللة
- المعرفة هي " المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة "
- أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي فهي " تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد "
- تمثل المعرفة " الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة "

1- الزامل، ريم، الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

2- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2008 ص 26.25

3- وليد إسماعيل سيفو، بسعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 نيسان 2004م ص 6

### ثانياً: أهمية المعرفة

يمكن أن نحمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة من الفعالية والكفاءة
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح

### المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة

للمعرفة عدة خصائص و مصادر يمكن أن نذكرها فيما يلي:

#### أولاً: خصائص المعرفة

ومن أهم خصائصها:

- **1- إمكانية توليد المعرفة:** من خلال البحث العلمي و الاستقراء, التحليل والتكيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف مختصون

-1 سلوى أمين السامرائي, المرجع السابق, ص02  
-2 جمال داود سلمان, اقتصاد المعرفة, الطبعة العربية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2009, ص17.

- **2- إمكانية موت المعرفة:** فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتفاد المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها أو هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها إلى الغير.
- **3- إمكانية امتلاك المعرفة:** يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو جهة معينة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة ومن الطرق الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم.
- **4- إمكانية تخزين المعرفة:** فالتخزين ليس فقط من خصائص النقود أك غيرها فهي مقتصرة كذلك على المعرفة، فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن في الورق ولا زالت كذلك ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب الى حد كبير.
- **5- إمكانية تصنيف المعرفة:** تصنف المعرفة حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي حسب مجال استخدامها.
- **6- إمكانية تقاسم المعرفة:** وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

### ثانياً: مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة الى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية:

#### المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من

تعليم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية نجد:

- الاستراتيجية
- المؤتمرات الداخلية
- التعلم الصفي
- الحوار
- العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة
- التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية

**المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن الأمثلة عن المصادر الخارجية:

- المكتبات والانترنت
- القطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها
- الموردون والزبائن
- الجامعات ومراكز البحث العلمي
- براءات الاختراع

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد من خلال أخذ أو كل الحواس (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس) على اكتساب البيانات والحوارات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية بحيث يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال كذلك الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى يؤول إلى المعرفة

### **المطلب الثالث: أصناف المعرفة**

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت الدراسات أن المعرفة ليكن تقسيمها إلى خمسة أنواع وهي:

-**المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الشخصية الموجودة داخل عقل كل فرد تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وهي بديهية والشعور بها يكون حدسي وهي نوعان: تقنية وإدراكية.

-**المعرفة المعلنة:** وهي المعرفة التي يمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني ويعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات، رسومات والتطورات.

-**المعرفة التكنولوجية:** وتعتبر جزء من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

-**المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي عكس المعرفة الضحلة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة

-**المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:** المعرفة السببية وهي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء بناء على ربط المفاهيم معاً. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم  
-ومن أشهر التصنيفات كذلك للمعرفة والمتفق عليها، هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية أو الصريحة:

### المعرفة الصريحة (الظاهرة) (Explicit Knowledge) :

وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة "ماذا" وهي تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف فبدونها لا نستطيع أن نفكر أو نتصل مع الآخرين فهي تساعد المدير في توصيف الموقف، كما تساعد على تحقيق نوع من التواصل بين أكثر من مدير في مواجهة مشكلة من مشاكل المنظمة

### 2-المعرفة الضمنية (Toci Knowledge) :

هي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها أو نقلها وتحويلها إلى الآخرين. على الرغم من قيمتها إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها لأنها مختزنة داخل عقول أصحاب المعرفة

### المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وهذا ما يستدعي ضرورة تبين إدارة المعرفة

### المطلب الأول: التطور نحو إدارة المعرفة

يمكن ملاحظة أبعاد هذا التحول والتطور من خلال:

1. منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة مثل ناديياهو
2. مؤتمرات إدارة المعرفة: التي أصبحت تتكاثر في كل مكان منها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة في باريس، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول إدارة المعرفة في العالم العربي في عمان
3. مجالات إدارة المعرفة: لقد تكاثرت دوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة
4. مسافات وورش عمل ودورات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة حيث أصبحت واسعة الانتشار في المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات

1-مريم بنت راضي مشخص الحياني، ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة 1431/1430هـ، ص21

5. الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة: حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع مثل: مجموعة دلفي
6. الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة والجمعية المهنية لإدارة المعرفة
7. شهادات في إدارة المعرفة: بسبب الحاجة المتزايدة في الوكالات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز منح شهادات في إدارة المعرفة وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة
8. بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها

### المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة لذا يهدف هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة، مهامها، أهميتها وأهدافها

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية كذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته ومن هذه التعاريف نذكر

**تعريف koeni :** عرفها على أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها

"هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها تطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف "

"يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية وإن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها "

"إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة اختيارها، تنظيمها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط "

1-نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 89.86 " بتصرف "  
2-معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة كرقعة بحثية، الجامعة المستنصرية، بغداد 2004م، ص9  
3-عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1425هـ، 2004، ص 48



### ثانيا: مهام إدارة المعرفة

من مهام إدارة المعرفة نجد:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة
- الاهتمام بالجوانب القانونية للمعرفة بجميع عملياته بحيث تكون قانونية وأخلاقية
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة

### ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة تبرز في:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها
- تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق المعارف
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات

### رابعا: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة الى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي:

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها
- بناء إمكانات التعلم ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات الى الداخل

1-مريم بنت راضي مشخص اللحياني، مرجع سبق ذكره، ص 35،34  
2-كرامي أم كلثوم، قربوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2010، ص ص 23.22

## المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير الى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الاستراتيجية، الأفراد، العمليات التكنولوجية

**1-الاستراتيجية:** يمكن تعريفها على أنها أسلوب التحرك لمواجهة أكت اغتنام الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع وذلك من اجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً للمعرفة الضمنية والظاهرة، فبالنسبة للمعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكة العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة التي تقود الى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية.

أما في مجال المعرفة الظاهرة أو الصريحة فتتمثل الاستراتيجية في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني لحذف وتنسيق ونشر المعرفة قصد التسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها

**2-الأفراد:** يعتبر الجانب البصري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن هؤلاء الأفراد: مسيرو الأنظمة المعلوماتية، مسيرو إدارة المعرفة، مسيرو البحث والتطوير، مدير الموارد البشرية والأقسام الأخرى.

فصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ومن الأدوار التي يؤديها هؤلاء الأفراد في إدارة المعرفة مايلي:

- يساهم الفرد بفضل بصيرته في إغفاء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها وحفظها في الأنظمة التقنية
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المداخلات من المعلومات وتحويلها لمعرفة
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، كما تعتبر الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، حيث تختلف الأفكار الالامعة.
- يقوم مدير المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع مدراء الأقسام الأخرى لتسهيل نقل المعرفة بينهم

**3-التكنولوجيا التقنية:** تتكون إدارة المعرفة من شقين: الأول الجانب البشري، والثاني الجانب التكنولوجي (التقني) المتمثل بالتقنيات الحديثة (الحاسوب والبرمجيات ذات علاقة)، فهي التي تساعد الإنسان للحصول على المعلومات التي تشكل عمود المعرفة، فالتقنية الحديثة رفعت قيود الزمان والمكان والسرعة وأسهمت بشكل كبير في الربط بين العديد من الأفراد والمنظمات من مختلف أنحاء العالم.

1-كرامى أم كلثوم، قربعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2010، ص ص 23.22

ويتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

- تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل
- تساهم في تسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين .....
- توفر التكنولوجيا وسائل الاتصال التي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

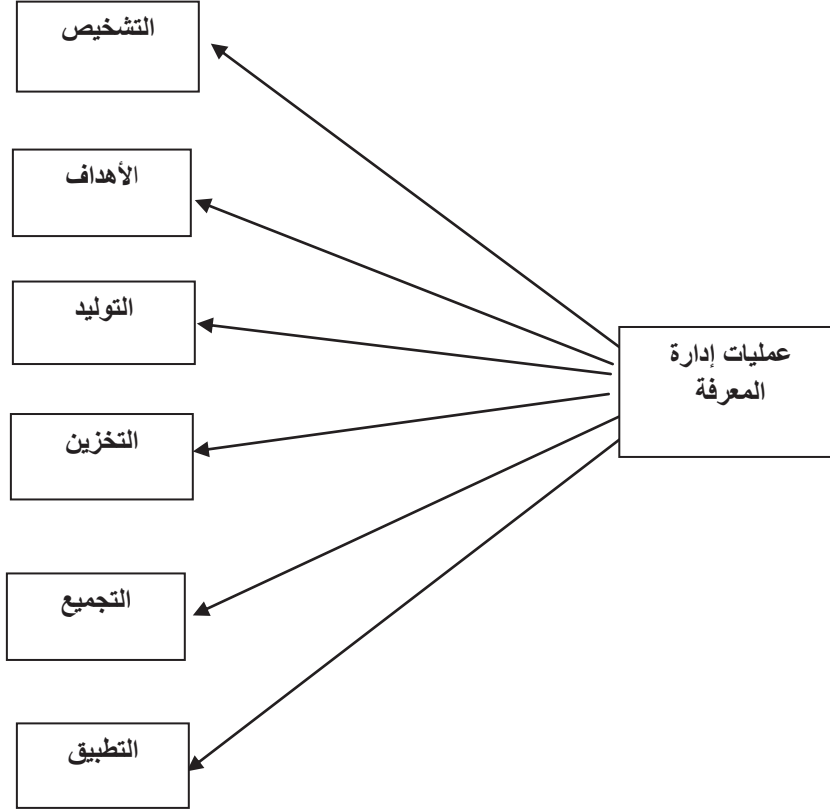
#### 4-العمليات: تتكون عمليات إدارة المعرفة في ستة عمليات وهي:

- 1- **تشخيص المعرفة:** وتعني التعرف على المعرفة المرحة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.
- 2- **تحديد أهداف المعرفة:** وتتلخص في وضوحها وفي تحسين العمليات والمنافسة على المدى الطويل والقصير وفي الوصول الى النجاح وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن وتبني الابتكار وشفافية العمليات.
- 3- **توليد المعرفة:** وذلك من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل براءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال التعلم وفرق العمل .....
- 4- **تخزين المعرفة:** سواء كان في قواعد البيانات أو التقارير أو الحالات الدراسية أو في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة بعد انتهاء يوم عملهم.
- 5- **توزيع المعرفة:** نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مثل: شبكات الانترنت
- 6- **تطبيق المعرفة:** ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد للمعرفة مملوءة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية، وبدون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة بالتكنولوجيا مثل أنظمة دعم القرار.

1-كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 22.21، "بتصرف".  
2-عبد الستار العلي، عامر قنديلحي و غسان العمري، مدخل إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2006-2009، ص ص 350.249

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي :

الشكل رقم (1): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم العلوي الملكاوي, مرجع سبق ذكره, ص 89

ومنه يتلخص دور العملية في إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:

- تطور ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة
- قياس لنتائج ومراقبة تنفيذ البرامج وإعطاء مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة

### المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين والمهني في أعمالهم من خلال جمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة بشكل واسع، ومن هذه الأنظمة، نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم معلومات الإدارة التنفيذية ومع التطور ظهر خط آخر يسمى بنظم إدارة المعرفة

### المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة

لقد ساهمت الأنظمة الثلاث أي نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، نظم معلومات الإدارة التنفيذية في تزويد الأفراد والمنظمة في إمكانيات تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة وهذا ما دفع المنظمة في المزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فيها

ومع التطور وسعي المنظمة في زيادة أعمالها ظهر نظام جديد يسمى بنظم إدارة المعرفة الذي كاف الاهتمام به بعد منتصف التسعينيات من حيث مفاهيمها ومبادئها التي أشار إليها بعض الباحثين، لكن التحدي الأكبر للمعرفة لم يكن في تكوينها وإنما في مشاركتها وتكاملها، تطبيقها وخاصة تلك المعرفة التي تزيد قيمة إضافية والتي تعزز من بناء مقدرات الشركة لتكوين وإدامة الميزة التنافسية.

فعملية تكوين المعرفة ونقلها كانت تقليديا تظهر من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة المباشرة وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له، والتدوير الوظيفي الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية. ولكن هذه الوسائل التقليدية بطيئة وفعاليتها قليلة مما جعل الأسواق والمنظمات تتوجه نحو العالمية بتحريكها وأجهاها الى الأشكال الافتراضية ولهذا اقتضت الضرورة الى اكمال الوسائل التقليدية بالطرق الالكترونية

فنظم إدارة المعرفة هي نظم تساعد وتدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على التكوين وجمع وتنظيم وتطبيق المعرفة التنظيمية عن طريق التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات.

1. عبد الستار علي، عامر قنديلجي وغسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص 53، "بصرف"

### المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:

1- **نظم اكتشاف المعرفة:** تمثل نظم اكتشاف المعرفة أنظمة للتطوير والتوليد حيث تساند عمليات تطوير المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً، كما تساند نظم اكتشاف المعرفة العمليات الفرعية التي لها علاقة مع اكتشاف المعرفة ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

2- **نظم امتلاك المعرفة:** وهي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة وتنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استئجاع كل من المعرفة الضمنية والصريحة الموجودتان في أذهان الناس والذكاء الصناعي أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة، كما تساعد نظم امتلاك المعرفة على فعالية امتلاك المعرفة الموجودة خارج المنظمة مثل المستشارين والمنافسين، زبائن والموردين، حيث تنقل هذه النظم من العاملين السابقين إلى العاملين الجدد داخل المنظمة، بحيث تعتمد على الآليات والتكنولوجيات المساندة في عمليات الحصول على المعرفة من الخارج أو الداخل.

3- **نظم تطبيق المعرفة:** وتعني هذه النظم استغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد والأفراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم أو طلب فعلي لها.

4- **نظم المشاركة للمعرفة:** تمثل نظم المشاركة للمعرفة تنظيم وتوزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات

### المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة

تعتبر أدوار إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة والأساسية والتي تتمحور في النشاطات التالية: إيجاد وتأمين المعرفة، اكتشاف وتصنيف المعرفة، المشاركة بالمعرفة، توزيع المعرفة.

1. **إيجاد وتأمين المعرفة:** وهي تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق والوصول إلى مصادر المعلومات المعرفية الداخلية كالخارجية

1- عبد الستار علي، عامر قنديلجي وغان العمرى، مرجع سبق ذكره، ص 53، "بصرف"

2. **اكتشاف وتصنيف المعرفة:** وهي استنباط ودمج الخبرات من خبراء البشر من اجل إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات وذلك من خلال نظم الذكاء الاصطناعي وباستخدام نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة كما أنها تستطيع اكتشاف معارف جديدة.
3. **المشاركة بالمعرفة:** وهي مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد من خلال نظم التعاون الجماعية والتي تكون على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ثم نعمل على التنسيق بين نشاطاتهم.
4. **توزيع المعرفة:** وهي تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات التي تؤمنها نظم المكتب وأدوات الاتصال ومن ثم توزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة وهذا بغرض ربط المكاتب الى وحدات الأعمال الأخرى داخل وخارج الشركة.

---

1- عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007 ، ص 105.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص الى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهيار قدراتها التنافسية حيث تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.



# الفصل الثاني

أداء الموارد البشرية

### تمهيد:

تكتسي دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق وموارد بشرية أو على مستوى المنظمة هو السبيل الى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية لأي من هذه المستويات.

كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق وبالتالي يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة، وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحركات تنافسية.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء
- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية الأداء

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أي كان مستواه تنفيذي أو إداري لأن الفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة نقطة الاهتمام المتواصل وخطة استراتيجية أما المؤسسات المنافسة فهي تسعى دائما الى مزاوله الرفع منه عند أفرادها، وعليه سوف نتعرف في هذا المطلب الى النقاط التالية:

- تعاريف للأداء
- العوامل المؤثرة في الأداء

### أولاً: تعاريف الأداء

هناك العديد من الاستخدامات لمصطلح الأداء وذلك وفقا لتعدد الدراسات وبالتالي تعدد التعريفات ونذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

**التعريف الأول:** " هو إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير معينة ومحددة، يشير الأداء الى درجة تحقيق واتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. "

**التعريف الثاني:** " يتمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله "

**التعريف الثالث:** " يتجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم. "

**التعريف الخامس:** " يعرف بأنه إنجاز عمل ما "

1-بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011، ص36

2-عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص33

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: خارجية وداخلية

**1. العوامل الخارجية:** ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً وهذا دون تحكم

المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى:

**2. -العوامل الاقتصادية:** وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

• **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات

التضخم ...، تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة

• **عوامل اقتصادية قطاعية:** كوفرة المواد الأولية، الطاقة ودرجة المنافسة...، وتؤثر هذه

العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

**-العوامل الاجتماعية والثقافية:** يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء ويعود ذلك إلى النمط

السلوكي المشترك في المجتمع.

**- العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء

في المؤسسة وهي تشمل العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة
- مدى قدرة النظام على بريق الاستقرار السياسي
- التشريعات والقوانين
- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب

**-العوامل التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات

التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...) حيث أن هذه التكنولوجيا قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد

نوعية المنتجات.

1-سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة

ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2010، ص ص 141،139

### 3. العوامل الداخلية: وتنقسم الى قسمين:

#### ■ العوامل التقنية: وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له
- مستويات الأسعار
- الموقع الجغرافي للمؤسسة

#### ■ العوامل البشرية: وتضم ما يلي:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة
- نظامي المكافآت والحوافز
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، يمكن الاعتماد على أربعة معايير: حسب المصدر، حسب الشمولية، حسب الطبيعة وحسب الوظيفة

#### 1-التصنيف حسب معيار المصدر: يمكن تقسيمه الى نوعين:

##### -الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

##### -الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا

الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، مثلا: ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة وازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا.

#### 2-التصنيف حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي وأداء جزئي

##### 1. الأداء الكلي: هو الذي يكون خاصا بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا

الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة واستمرارية الربح، النمو... الخ

2. **الأداء الجزئي:** هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج

3-**التصنيف حسب معيار الطبيعة:** تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها الى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية يمكن تصنيف الأداء الى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، سياسي..... إلخ

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها

ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها

2. **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً.

3. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4. **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى

4-**التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة الى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس: الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج والأفراد ووظيفة التسويق والتموين

1. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة

2. **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.

3. **أداء وظيفة الأفراد:** يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير.

4. **أداء وظيفة التمويل:** يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة والشروط الدفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين
5. **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق، مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو للمؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = منتوج أو العلامة المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة

### المطلب الثالث: تقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى أهم الجوانب التي تمس تقييم الأداء

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

**التعريف الأول:** "هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويتضح من خلال ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها."

**التعريف الثاني:** "يعني تقييم الأداء تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل."

**التعريف الثالث:** "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين."

**التعريف الرابع:** "هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة."

#### ثانياً: معايير تقييم الأداء

ويقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث تساعد العاملين والمديرين في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومن أمثلة هذه المعايير نجد:

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص361.

2- Marcel Laflame ,Le management: approche systémique, Gaetan Morin éditeur: Canada, 3 ed, 1981), P. 356

1- **معايير نتائج الأداء:** تعبر النتائج عن جهود الموظف ويمكن قياسها عن طريق

- كمية الأداء

- جودة الأداء

2- **معايير سلوك الأداء:** إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم لأنه يضع النتائج المحققة في سياقها

الحقيقي وتمثل هذه المعايير في:

- معالجة شكاوى العملاء

- إدارة الاجتماعات

- كتابة التقارير

- المواظبة على العمل

- التعاون مع الزملاء

- قيادة المرؤوسين.

3- **معايير صفات شخصية:** الشخصية هي مجموعة خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن

عناصر مثل: تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي ومنه فان الشخصية تتكون من استعدادات الإنسان

ومعارفه وقدراته ومهاراته واهتماماته ومن السمات الايجابية التي تتضمنها أدوات التقييم:

الإبداع

المبادأة

مدى تحمل الضغوط.

### **ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:**

1- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرض أو غير مرض.

2- يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة

3- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم

4- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى

5- يغير في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة

1-خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 202.



### المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف وذلك باستخدام المواد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود إدارة تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه هذا الأداء

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

**التعريف الأول:** "تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة لمنظمة "

**التعريف الثاني:** "هي الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها "

**التعريف الثالث:** "هي عملية استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحا مستمرا من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم ضمن فرق العمل. كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالالتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل "

### المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

إدارة الأداء مثل أي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية: تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء وتقييم الأداء

- 1) تخطيط الأداء:** تنطلق عملية تحديد الأهداف من خلال تحليل الأداء المسبق والحالي مع تحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع. فتخطيط الأداء يعني رسم صورة للأداء المستقبلي الذي يحقق الأهداف باستعمال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف من خلال الإمكانيات والطاقات المتوفرة
- 2) تنظيم الأداء:** تنظيم الأداء يهدف الى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث تكوف هذه المساحة غير معيقة لحركة الآخرين أي يجب أن يكون متكاملًا معهم
- 3) توجيه الأداء:** إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة ونوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم

1-وائل محمد صلحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص114.

2-جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص208.

4) **تقييم الأداء:** في نهاية عملية إدارة الأداء تأتي عملية التقييم بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة الوصول الى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي وتقبل القرارات لذلك

### المطلب الثالث: نتائج إدارة الأداء

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل الى النتائج التالية:

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير قياس ومراجعة هذه الأهداف
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل: التوافق مع الإجراءات القياسية
- وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة كما تطمح الى تحقيقه
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين ما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية كما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل الى بعض النتائج
- التشجيع على التطوير الذاتي
- 

1- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 203.201، " بتصرف".

2- إدارة الأداء، ص 23، 19:46، 2017.02.09، متوفر على الموقع: [www.abahe.co.uk/hNuman\\_resources](http://www.abahe.co.uk/hNuman_resources)

### المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموارد البشرية في المؤسسة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله الى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءة المؤسسة

### المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية

#### أولاً: توليد المعرفة

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضا coffee (2000 : 104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وأشار فرجاني 2-1-2001 الى أن المعرفة تكتسب عبر 3 طرق:

التعلم

البحث العلمي

التطوير الثقافي

#### ثانياً: نقل المعرفة إلى الموارد البشرية

هناك أربعة شروط يجب توفرها لنقل المعرفة هي:

- 1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر
- 2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها
- 3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك
- 4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي

1-إجابات google ، كيف يمكن تحقيق المعرفة ، 2017.02.09 ، 20:56 ، متوفر على الموقع :

www.Ejabat.google.com/ejabat/thread ?tid=129e632eeeDd92bb

### ثالثاً: معوقات نقل المعرفة

**1-الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فالمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعلم أو التدريب التقليدي تحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية .وبين من لا يملكونها.

**2-المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة:** حيث يميل هؤلاء الأفراد الى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعا وظيفيا ايجابيا وصحيا.

**3-مشكلة التجاهل:** فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسرت من عملية الاتصال إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف لآخر.

**4-القدرة الاستيعابية للمستلم:** فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها

**5-ضعف العلاقات:** إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة وبالتالي من تناقلها وتقاسمها.

ففعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة إدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة وعمق وفهم المعرفة الضمنية والعننية فيها فالبيئة أيضا تحدد ما هو نظام الجودة الذي تستخدمه وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

1-معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم، 2017.02.10، 10:43، متوفر على الموقع: [www.hrdiscussion.com/hr37334.html](http://www.hrdiscussion.com/hr37334.html)

2-جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافي، الموظف الحكومي المتميز، 2017.02.10، 20:18، متوفر على الموقع: [http://www.kaa\\_jo/award/dollib6/egulatory.aspx](http://www.kaa_jo/award/dollib6/egulatory.aspx)

### المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة ونظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه هذه الموجودات في تحسين درجات الأعمال وتميزها فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات

### أولا: الموارد البشرية هم أعظم الموجودات

بالنظر الى اسناد المعرفة في المنظمة الى الموارد البشرية فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة بالموارد البشري وأدائه حيث أن هناك معايير ومؤشرات يمكن الاستدلال بها لمعرفة مدى تميز أدائه وهي تتمثل في:

### المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي والإنجازات

ومن خلال هذا المعيار تتفرع المعايير التالية: معيار الجودة والإنتاجية ومعيار تقييم الأداء

#### 1. معيار الجودة والإنتاجية: ومن أهم المؤشرات التي تميز هذا المعيار نجد

- كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل
- تحطى العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة
- مستوى الجودة في أداء العمل
- القدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال مثل: زيادة حجم العمل، العمل لساعات إضافية

#### 2. معيار تقييم الأداء: كمن المؤشرات التي تميزه

- قياس ومراجعة مستول الأداء الوظيفي
- التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي
- القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء
- قياس مستوى إنجاز الأهداف الخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسة

### المعيار الرئيسي الثاني: المؤهلات والقدرات

ويتفرع هذا المعيار الى المؤهلات العلمية والدورات التدريبية والمعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل والتطوير والتحسين

#### 1- معيار المؤهلات العلمية والدورات التدريبية: وهو يتميز بالمؤشرات التالية:

- ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي
- تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل
- أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة
- استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل

2- معيار المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل: المؤشرات التي تميزه:

- المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة الذهنية بطبيعة العمل ومتطلباته
- المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب
- التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية
- تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حالة غيابه.

3- معيار التطوير والتحسين: يتميز بالمؤشرات التالية

- تطوير المهارات الوظيفية و /أو امتلاك مهارات جديدة
- الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين
- البحث عن أساليب جديدة تهدف الى تحسين الأداء ونوعيته
- التعامل مع المشكلات ووضع واتخاذ القرارات.

المعيار الرئيسي الثالث: المبادرة والإبداع

بحيث يتفرع هذا المعيار الى: الإبداع وتطوير أساليب العمل.

1- معيار الإبداع وتطوير أساليب العمل: وأهم مؤشرات التي تميزه:

- تقديم مبادرات إبداعية
- مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية و واقعيتها
- الحوافز المادية والمعنوية التي حصل عليها الموظف
- النتائج وأثر تطبيق المبادرات لإبداعية

### ثانيا: الزبائن

وهو من الموجودات فبدون زبائن لا يوجد أعمال وإذا أردنا معرفة الأعمال يجب علينا البدء بالهدف وهو إيجاد الزبائن بمعرفة بماذا يفكرون وما يحتاجون وما هي اعتبارات القيمة لديهم كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ من هنا فإن المنظمة يجب عليها أن تبين معرفتها عن الزبائن وتؤسس ذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للشركة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم والذهاب الى أبعد من ذلك لإبهاجهم والتعود بالبقاء معهم؟

### ثالثا: الثقافة

تتكون الثقافة التنظيمية من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم لإنتاج معايير سلوكية لكيفية عمل الأعمال. ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء وتؤكد على فرق العمل، وتركز على تمكين العاملين واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطر المحسوبة التي تقود الى الإبداع.

### رابعا: العلامة التجارية

تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إن محور التركيز على العلامة التجارية وموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

### خامسا: العمليات

تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة ما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن للمنظمة من الحصول عليها وإدامة الأداء المتميز

### سادسا: أولوية التكنولوجيا والابتكار

تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية كلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات. وعندما يتم تحويل هذه المعرفة الى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية وتصاميم يجب أن تحمي قانون من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية. أما ابتكار فيعتبر أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير وفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات وهذا ما أكده "داركر" ذلك أن المعرفة والابتكار عملية لطريقتين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، ولكل مؤسسة نوعين من الابتكار هما تجديد في المنتج والخدمة وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدها

1-عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 336.338، "بتصرف".

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة أهمها:

- 1 - تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
- 2 - تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بجذر مع المفاجآت إلا أنهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة
- 3 - تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.
- 4 - تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعاون مع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار
- 5 - إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى الى الارتقاء والتطور هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

1-كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة، مرجع سبق ذكره، ص28.



### خلاصة الفصل:

تعد الموارد البشرية أحد أهم العناصر الإنتاجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي تلعب أهمية كبيرة واستراتيجية لنجاح عمل هذه المؤسسات وتعظيم المنفعة والاستغلال الأمثل للموارد المادية لا يأتي إلا من طرف أفراد ذوي مهارات خبرات وكفاءات عالية تمنحهم الفرصة في أداء كل الأعمال المسندة.

ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء لمختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية وتؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسي الأداء، زيادة الإنتاجية وتحسين الإبداع ...

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

- سعيدة -

تمهيد:

منذ نشأة مؤسسة سونلغاز عرفت هذه الأخيرة مجموعة من التغيرات، سنتطرق إليها لاحقاً، بحيث نحن بصد إنجاز تحقيق وجولة إعلامية لأحد مجموعة من المعلومات، هدفها معرفة الهيكل التنظيمي لها، ومن هذا المنطلق نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة فيها وكذلك واقع أداء الموارد البشرية، ومدى تأثير إدارة المعرفة في فعالية هذا الأداء، وعليه سنتحدث في هذا الفصل عن:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز:

في 1947 نشأت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز: طبقا للمرسوم رقم (69 - 59) والمؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية ل: 01 أوت 1969 والذي ينص على أن: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONEL GAZ) أنشئت أو تأسست باستبدال: الكهرباء والغاز الجزائري (EGA) في [ 1947 - 1949 ] المنعقد في المرسوم نفسه. هذا المنشور عيّن له من أجل مهمة عامة للدمج في الطريقة المنسجة، والمنسقة للسياسة الطاقية الداخلية للبلاد. فاحتكار الإنتاج، النقل، التوزيع، الاستيراد، وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد تم تدعيمها فهي الآن مدعمة.

نفسها سونلغاز هي منظر مخصص للاحتكار التجاري للغاز الطبيعي داخل البلد ولجميع أنواع الزبائن (صناعة، مركز الإنتاج، الطاقة الكهربائية، الزبائن الأوفياء). ولتحقيق هذا فهي تنجز وتدير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

#### **في 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز:**

في 1983 وفي تطبيق جديد ومباشر للحكومة سونلغاز تعاد هيكلتها لتعطي ميلاد جديد للفروع الآتية:  
KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء.  
KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة والمنشآت الكهربائية.  
KANAGAZ: إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز.  
INERGA: أعمال الهندسة المدنية.  
ETTERKIB: تركيب صناعي.  
AMC: صنع الغدادات وأدوات التقدير والمراقبة.

#### **في 1991 النصب الجديد لسونلغاز:**

SONEL GAZ : Société Nationale d'électricité et de Gaz.

سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز غيرت طبيعة قضائها لتصبح منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (المرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991). والفروع التي أنجزت في 1983 تحوّلت لتصبح مؤسسات مستقلة ذاتيا.

#### **وفي 1995 سونلغاز أوبيك (Sonel Gaz Epic):**

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 25 - 280 والمؤرخ في 17 سبتمبر 1995 يؤكد على أنّ طبيعة سونلغاز هو كونها منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وتدمج سونلغاز تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة حيث أن سونلغاز وهبت الشخصية الاعتبارية (المعنوية) وتمتعت بالاستقلالية المالية.

بالإضافة إلى أن سونلغاز تدار بواسطة القواعد القانونية العمومية وذلك في ارتباطها وتعاملاتها مع الدولة.

كما أنها تعتبر التاجر وصلاته مع الغير كطرف ثالث لها.

هذا ويعرف المرسوم مهام سونلغاز بالشكل الآتي:

- تأمين الإنتاج، النقل والتوزيع للطاقة الكهربائية.
- تأمين التوزيع العمومي للغاز في إطار مهمتها من أجل الخدمة العمومية.

**في 2002 (SONELGAZ. SpA) :** طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ. SpA) والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر بـ : مئة وخمسين مليار دينار جزائري 150 000 000 000 كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحرر من طرف الدولة.

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية:

- جودة الخدمات.
- جودة التسيير.
- إدارة الأعمال.
- سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على

إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.
- الكفاءة في الاداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.
- الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف وإعداد برامج عمله.
- التشجيع على روح الفريق في العمل نحو التنافس على تنفيذ المهام ودفع عمل الفريق نحو التطور.
- السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية لكل وسائل التحكم وتنمية المهارات والخبرات لدى العمال.
- الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي للعامل.
- الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للاداء التنافسي.

**من 2004 الى 2006:** أصبحت مجمعا او شركة قابضة بإعادة هيكلتها نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة

بالنشاطات الأساسية

**SPE:** الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء

**GRTE:** الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

**GRTG:** الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز

و في سنة 2006 تم انشاء أربعة فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء و الغاز و هي:

**SDA:** الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و الغاز الجزائر و التي تضم الجزائر العاصمة

**SDC:** الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و غاز الوسط و تضم كل من البلدية تيزي وزو المدية البويرة الجلفة ورقلة

الأغواط غرداية الواد بسكرة البزي

**SDE:** الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و الغاز الشرق و التي تضم قسنطينة باتنة أم البواقي تبسة ميلة عنابة سكيكدة

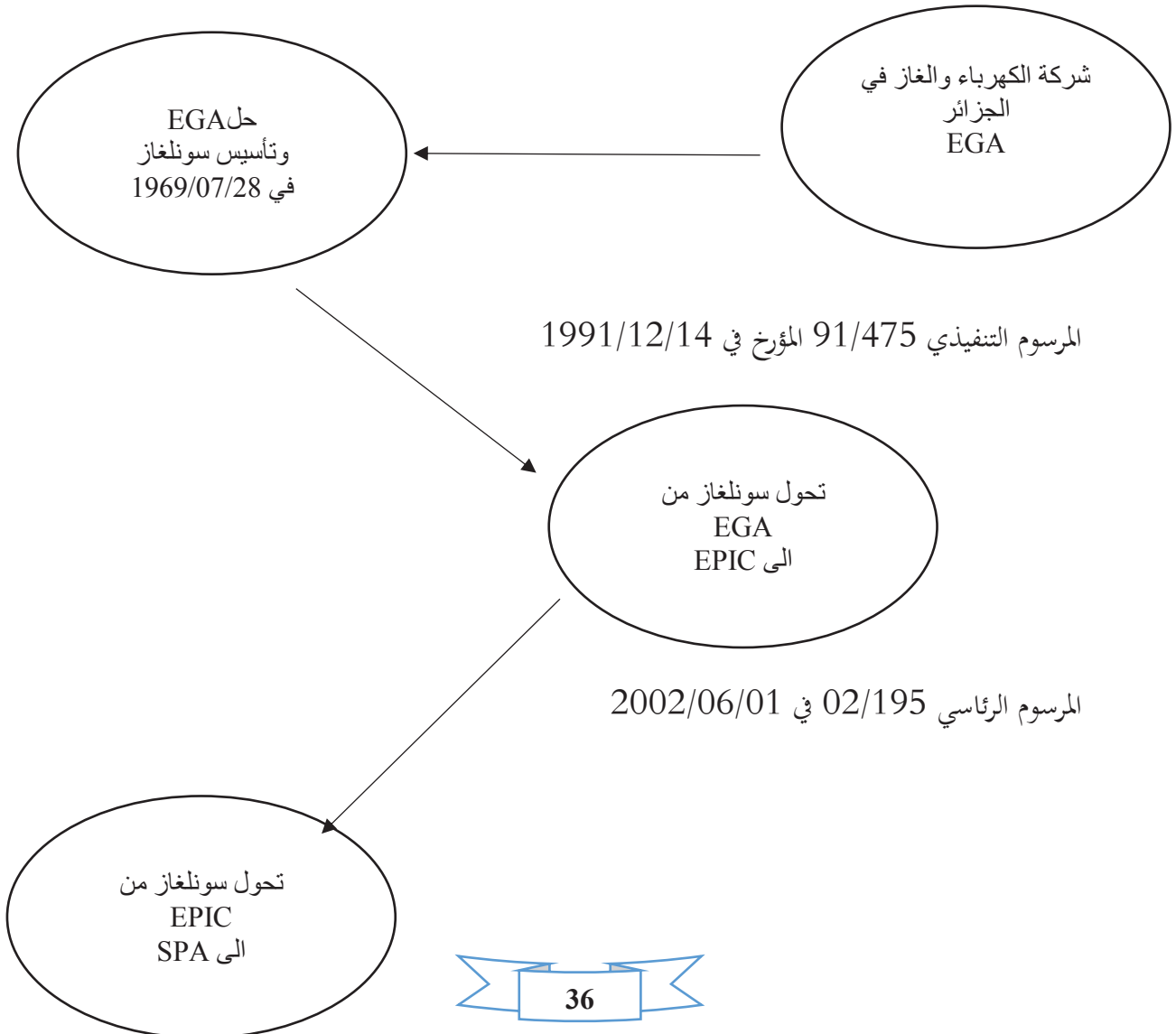
قلمة سوق أهراس الطارف بجاية مسيلة

**SDO:** الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء و الغاز الغرب و التي تضم كل من وهران تلمسان سيدي بلعباس معسكر

سعيدة عين تيموشنت مستغانم غليزان عين الدفلى تندوف البيض ادرار بشار النعامة البيض

الشكل 2: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

الأمر 69/59 المؤرخ في 1969/07/28



## الشكل يبين مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

### المطلب الثاني: خصائص المديرية وأهدافها

فمن المميزات التي تتسم بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى هي كالاتي:

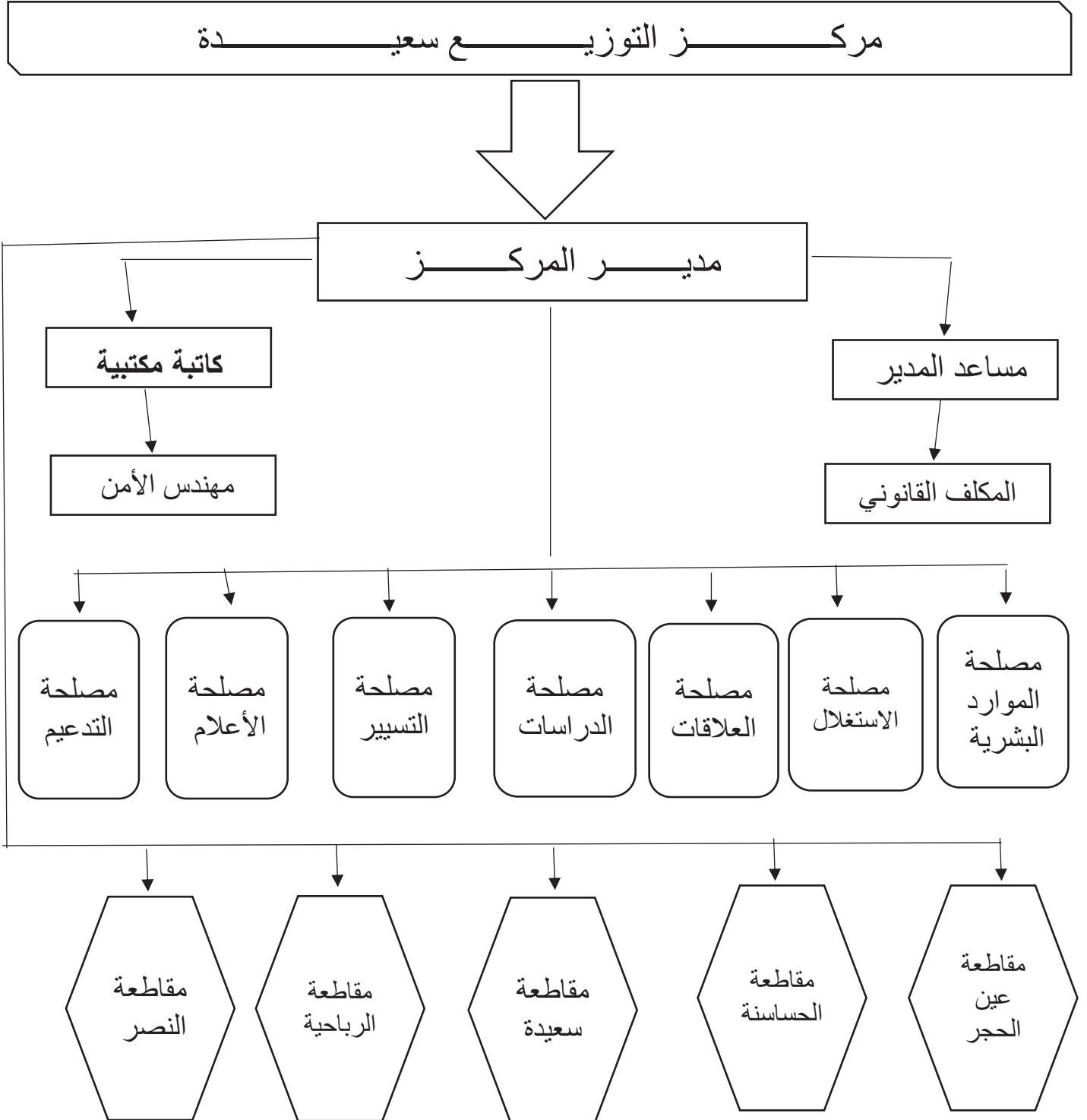
- خدمة عمومية في قطاع توزيع الكهرباء والغاز.
- أحد أدوات السلطات العمومية في إطار سياسة التنمية المستدامة.
- مساهمة في تنفيذ سياسة حسن استغلال الطاقة.
- المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة (بخصوص الخدمات المقدمة للزبائن تطوير المبيعات - تحصيل الديون).
- إنتاجا ونقل توزيع الطاقة الكهربائية.
- إصلاح وصيانة منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية.
- وضع وتنفيذ السياسة التجارية الأم ومراقبة تطبيقها.
- التحكم في الإنارة العمومية.

كون مؤسسة سعيدة ضمن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب SDO يمكننا عرض مجموعة من أهم الأهداف منها ما يلي:

- ضمان التواصل مع السلطات المحلية.
- تسيير وربط الزبائن بالكهرباء في الوقت المناسب وبأحسن تكلفة.
- ضمان امن الوسائل والموارد البشرية والمادية التي لها علاقة بنشاطات التوزيع (أي الموجودة ضمن المركز).
- تنفيذ برامج وصول الكهرباء والغاز لشرائح كبيرة من السكان.
- دراسة نوعية الميدان لضمان ربط الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.
- تسيير منشآت التوزيع.
- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة  
المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل ( 3 )





## المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها

تتكون وحدة مركز التوزيع سعيدة من المصالح التالية:

- 1- **المدير:** وهو المسؤول الأول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.
- 2- **كاتبة مكتبية:** وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة الى تسجيل كل من البريد الصادر وكذا الوارد، استقبال الفاكس، تصنيف وتنظيم الوثائق، استقبال الزوار وتسجيل مواعيد الخاصة بالمدير.
- 3- **مساعد المدير:** من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.
- 4- **مهندس الأمن:** المكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي والحرائق كما يستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية، وإحصاء حوادث العمال ودرجة العجز والخطورة وتقديم حلول بيئية كذلك انجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.
- 5- **المكلف القانوني:** من مهامه تسوية الفواتير المالية، واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال.
- 6- **مصلحة التدعيم:** يهتم هذا القسم بالاهتمام بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة وخاصة بالعمال وتوفير كل مستلزمات المؤسسة، وكذا توفير نقل العمال عند التكليف بمهمة أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة والأمن.
- 7- **مصلحة الاستغلال:** يتكفل هذا القسم بتوفير المادة الأولية وتوفير الوسائل ومتابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمبيع، ومراقبة وضعية المولدات.
- 8- **مصلحة الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بتسيير جميع شؤون العمال وحركاتهم وكذا يقوم باستقبال طلبات التوظيف وكذا يقوم بتنصيب الموظفين.

9- **مصلحة التسيير:** هي التي تؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة ومن مهامه التموين بجميع مراحلها، وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.

### المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: تقديم الاستبيان

من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الميدان اخترنا مركز التوزيع سعيدة اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات من الأفراد والمتعلقة بموضوعنا "إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية" حيث استعملنا استبيانين: خاص بالموظفين والذي يركز على الأفراد ذوي المعارف والخبرات والأخر خاص بالمسيرين وذلك من أجل معرفة مدى اهتمام إدارة المعرفة بمؤلاء الموظفين.

يتكون المجتمع المدروس في الاستبيانين من 40 فردا منهم 30 فردا من الموظفين من مختلف مصالح الوحدة ونظرا لغياب بعض الأفراد وامتناع الآخرين عن الإجابة تقلص العدد الى 20 فرد و10 من المسيرين ومع الاستبعاد وعدم الرد تقلص العدد الى 4 افراد.

أما فيما يخص مضمون الاستبيانين فهو يتكون من 3 محاور ولكل محور أسئلة فرعية وتتمثل هذه المحاور في:

1. البيانات الشخصية: وتتكون من 4 أسئلة لكل استبيان
2. بيانات حول المعارف والخبرات: وتحتوي على 6 أسئلة خاصة بالمسيرين و7 أسئلة للاستبيان الخاص بالموظفين.
3. بيانات حول الأداء: وتتكون من 7 أسئلة لكل استبيان.

#### 1-الوسائل الإحصائية المستعملة:

لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها SPSS20 للتحليل قمنا باستعمال نظام

اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

أ-النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة من أسئلة الاستمارة.

ب- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: استخدم لإجراء الثبات لعبارات الاستمارة، ويأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر و الواحد ، كما هو معروف أن قيمة المعامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0,6 و الثبات يعني أنه هناك اتساق في نتائج عند تطبيق الأداة عدة مرات.

ج-التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار إجابات عند أفراد العينة.

د-المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.

هـ-الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، ويلاحظ أنه يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

## 2-أسلوب البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استمارة موجهة إلى عمال وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث فقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء عبارة قسّمت إلى:

المحور الأول:المعارف والخبرات خصص لهذا المحور (6)عبارة موزعة

المحور الثاني: الأداء (7) عبارات

الجدول رقم: 01 المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستمارة.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر:محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss, دار الصفاء,2005,ص302,

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- **تقييم البيانات الشخصية:** ويتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية

- الجنس - السن - المستوى العلمي - مدة الخدمة بالمؤسسة

1.1 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	62.5%
أنثى	09	37.5%
المجموع	24	100%

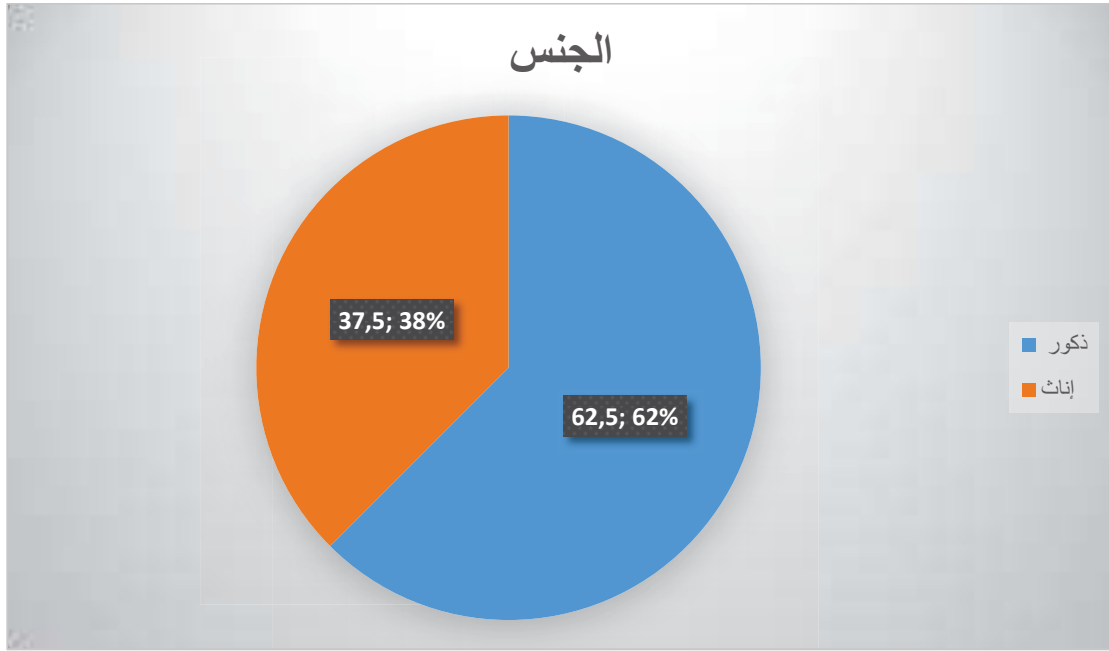
جدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس من اعداد الطالب بناء على مخرجات

**SPSS**

من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 24 فرد اتضح لنا أن عدد الذكور 15 أي بنسبة 62.5%

من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 09 أي نسبة 37.5% من المجموع الكلي لأفراد

العينة وهذا بسبب طبيعة العمل التي تتطلب عمل الرجال.



الشكل البياني رقم (03): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس من اعداد الطالب بالاعتماد على

بيانات الجدول

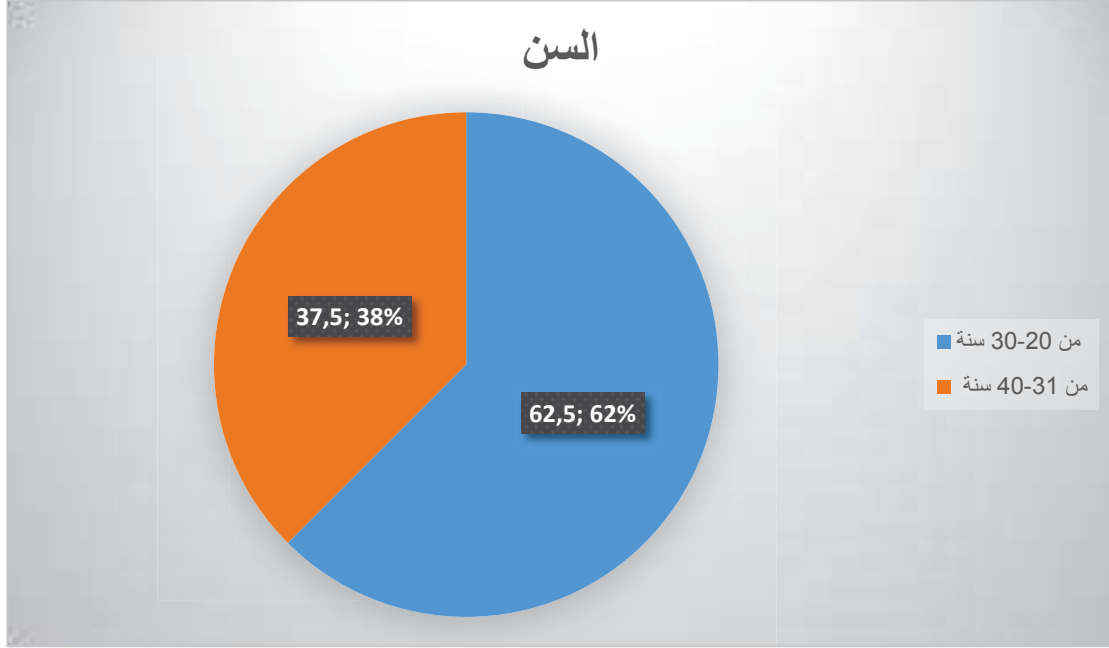
2.1- توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
62.5%	15	30_20
37.5%	9	40_31
00%	00	اكثر من 40
%100	24	المجموع

جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر من اعداد الطالب بناء على مخرجات

.SPSS

من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 24 فرد اتضح لنا أن كل أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 الى 40 سنة ولا يوجد أفراد فوق 40 سنة وهذا راجع الى بلوغ أغلب العمال من الفئات العمرية الكبيرة سن التقاعد، كما ان الفئة المدروسة لها القدرة على اكتساب المعرفة واستخدامها.



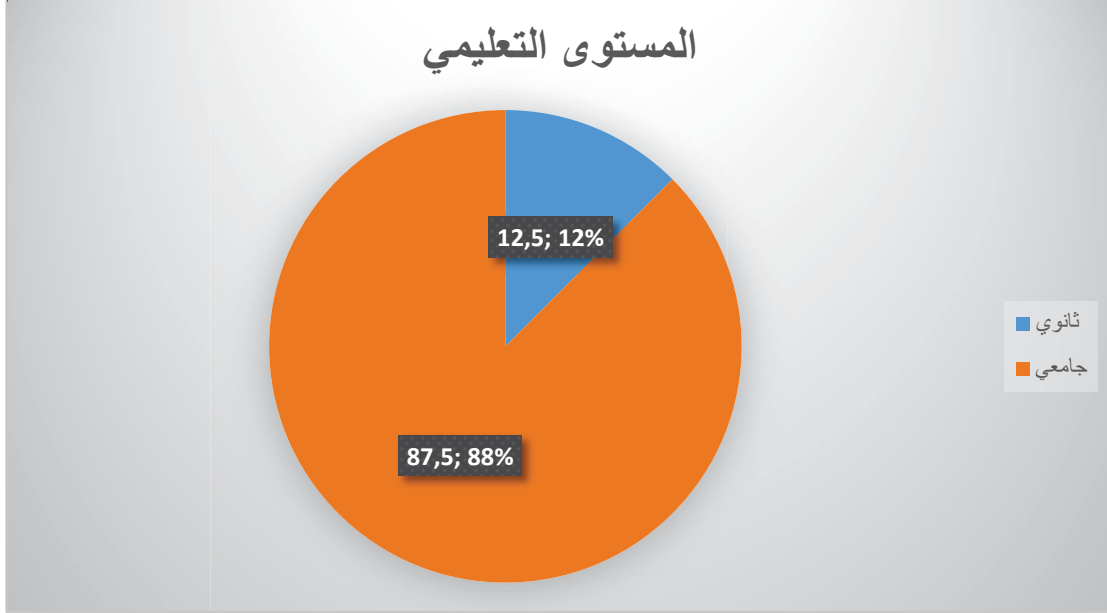
الشكل البياني رقم (04): توزيع لأفراد العينة حسب السن من اعداد الطالب

### 3.1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	البيان
00%	00	دون الثانوي
12.5%	03	الثانوي
87.5%	21	جامعي
%100	24	المجموع

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة لهم مستوى جامعي و ثانوي ولا يوجد منهم دون الثانوي وهذا جعل هؤلاء الأفراد يتمتعون بكم هائل من المعلومات والمعارف التي تساعدهم في أداء عملهم



الشكل البياني رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدو

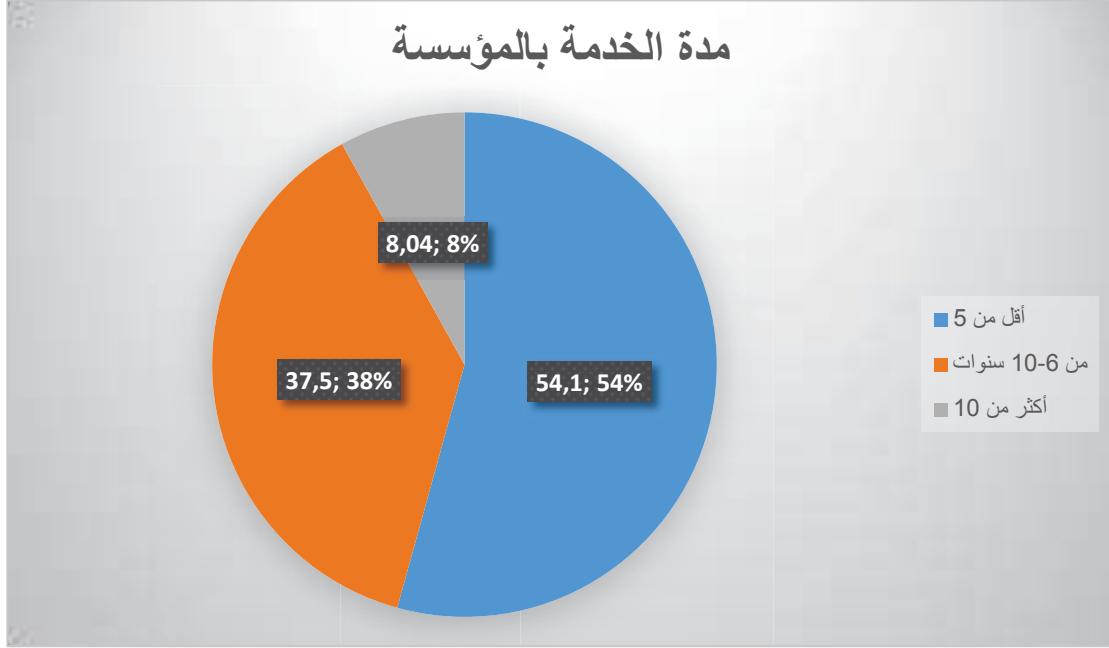
#### 4.1- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	البيان
54.1%	13	اقل من 5
37.5%	09	6-10
08.04%	02	أكثر من 10
%100	24	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من اعداد الطالب بالاعتماد على

الجدول spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 22 من أفراد العينة مدة خدمتهم بالمؤسسة أقل من 10 سنوات وهذا بسبب حداثة هذا الفرع، مما ينعكس على أداء الموارد البشرية، لكن من ناحية أخرى له إيجابية لأنه يجعل هؤلاء الأفراد يعملون على تحسين وتطوير مؤسستهم.



الشكل البياني رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول



تحليل اتجاه آراء المستجوبين:

المحور الاول: بيانات حول المعارف والخبرات

جدول رقم:06 يوضح مجال درجة الموافقة

المجال	درجة الموافقة
1 --- 1.90	موافق بشدة
1.90 --- 2.79	موافق
2.79 --- 3.69	محايد
3.69 --- 4.39	غير موافق
4.39 --- 5	غير موافق بشدة

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دارالصفاء، 2005، ص241.

جدول رقم: 06 يوضح الاتجاه العام لآراء المستجوبين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	18	3	2	1	-	1.4348	0.8434	أوافق بشدة
2	14	6	2	2	-	1.6957	0.9739	أوافق بشدة
3	12	6	4	2	-	1.8696	1.0137	أوافق بشدة
4	14	5	3	2	-	1.6087	0.9880	أوافق بشدة
5	14	5	2	3	-	1.6087	0.8913	أوافق بشدة
6	4	16	2	2	-	1.9565	0.7057	أوافق

جدول رقم (07): وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور المعارف والخبرات

من خلال الجدول (07) نلاحظ ان مفردات العينة موافقة بشدة على المحور

المحور الثاني: بيانات حول الأداء

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	15	6	2	1	-	1.5217	0.7902	أوافق بشدة
2	6	8	6	2	3	2.3913	1.3395	أوافق
3	4	9	5	5	1	2.6087	1.1575	أوافق
4	4	9	6	5	-	2.5652	0.9920	أوافق
5	8	9	3	3	1	2.0870	1.1246	أوافق
6	7	9	6	2	-	2.2174	0.9513	أوافق
7	2	10	8	3	1	2.6522	0.9346	أوافق

جدول رقم (08): وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الأداء

من خلال الجدول (08) نلاحظ ان مفردات العينة موافقة على المحور

**صدق او ثبات الاستمارة:**

يقدم ثبات الاستمارة درجة الاتساق الداخلي ما بين عباراته، وثبات المقياس جانبا: الاول

استقرار المقياس كان يتم الحصول على النتائج نفسها. اما الجانب الاخر لثبات المقياس فهو

الموضوعية.

و توجد عدة تقنيات لدراسة ثبات المقياس منها: معامل الفا كرونباخ alpha cronbach لتأكد من

صدق وثبات الاستمارة حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة و تبين من

الجدول ان معامل الفا كرونباخ أكبر من الحد المقبول لمعاملات الثبات 40% للاستبيان ككل وهذا يدل

على الدرجة الكبيرة من المصدقية للإجابات.

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق
المحور الأول	بيانات حول المعارف والخبرات	6	0,754	0.82
المحور الثاني	بيانات حول الأداء	7	0,732	0.83
الاستمارة ككل	إدارة المعرفة ودورها في تنمية أداء ادارة الموارد البشرية	13	0,909	0.

جدول رقم (09) :يمثل صدق وثبات الاستمارة

المصدر : من اعداد الطالب باستخدام برنامج SPSS 20

تبين من الجدول ان معامل الفاكرونباخ اكبر من الحد المقبول لمعاملات الثبات 40% للاستبيان

ككل وهذا يدل على الدرجة الكبيرة من المصدقية للإجابات.

### اختبار توزيع طبيعي:

$H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي

$H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع توزيع طبيعي

قيمة sig	قيمة اختبار كلوموغروف	
0,20	0.852	اجمالي الاستمارة

الجدول رقم (10) يمثل اختبار كلوموغروف من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 هنا نرفض الفرضية H1، و

نقبل الفرضية الصفرية، حيث أن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي.

### اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

#### اختبار الفرضيات:

#### الفرضية الأولى الرئيسية:

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية

#### اختبار صحة الفرضية:

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية

**H<sub>1</sub>** : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية

معادلة الانحدار		معامل	معامل	نتيجة	مستوى	المحسوبة T
a	B	التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	الفرضية العدمية	الدلالة SIG	
0.5	0.777	0.603	0.777	رفض	0.000	31.921

جدول رقم (11): يمثل اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R معامل الارتباط هي 70 بالمائة أي توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ومعامل التحديد 60 بالمائة أي أن 60 بالمائة لإدارة المعرفة على أداء ادارة الموارد البشرية و بما أن sig=0.000 اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) فإننا نقبل H1 و نرفض H0 وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء ادارة الموارد البشرية و يتبين ذلك الأثر من خلال كتابة المعادلة التالية :

$$Y = b + ax$$

التابع x ، المستقل y ، الثابت b ، المتغير a .

$$Y = 0,5 + 0.777x$$

### اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود للسمات الشخصية.

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود للسمات الشخصية.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:**

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس.

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس.

نتيجة الفرضية العدمية	SIG مستوى الدلالة	T المحسوبة
رفض	0,201	3,541

جدول رقم (12): يوضح اختبار (Test T) لمتغير الجنس

من خلال الجدول رقم (13) بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.201$  وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير الجنس).

**اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير العمر  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير العمر

**اختبار ANOVA**

نتيجة الفرضية العدمية	SIG مستوى الدلالة	T المحسوبة
رفض	0,0189	3,909

جدول رقم (13): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير العمر

من خلال جدول رقم (14) بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.018$ ، وهي معنوية، أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير العمر).

**اختبار صحة الفرضية الثالثة:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي.

نتيجة الفرضية العدمية	SIG مستوى الدلالة	T المحسوبة
قبول	0.976	1,279

جدول رقم (14): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير المستوى الدراسي

من خلال الجدول رقم (15) بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.976$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير المستوى الدراسي).

#### اختبار صحة الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير سنوات الخبرة  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الموارد أداء البشرية يعود لمتغير

نتيجة الفرضية العدمية	SIG مستوى الدلالة	T المحسوبة
قبول	0.315	2.562

جدول رقم (15): يوضح اختبار (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

من خلال الجدول رقم (15) و بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.315$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أداء الموارد البشرية يعود لمتغير الخبرة العامة).

خاتمة



بهدف الوصول الى الإجابة عن أسئلة الدراسة ينبغي ما يلي:

### مناقشة الفرضية الأولى: إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري

تعمل إدارة المعرفة و لاسيما جانبها التطبيقي على توفير قدرات واسعة للمؤسسات في التميز والتفوق و الإبداع و ذلك من خلال عملياتها التي تمنح الأفراد العاملين كفاءات و مهارات و معارف عالية الجودة تؤهلهم لأداء عملهم بشكل أفضل وخاصة تلك التي تتماشى مع التكنولوجيات, وهذا ما يثبت صحة الفرضية

### مناقشة الفرضية الثانية: الأداء البشري هو العنصر المهم في أداء المؤسسة:

يعتبر الفرد المورد الأساسي في المؤسسة , فمعارف و مهارات الأفراد العاملين بها تحقق لها النجاح و التميز في بيئة شديدة التنافس كما يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و لاسيما طويلة الأمد منها والتي تتمثل بأهداف الربح و البقاء و النمو والتكيف و ذلك باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و الفعالية العاليتين, وهذا ما يثبت صحة الفرضية

### مناقشة الفرضية الثالثة: هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة

#### سونلغاز لإنتاج الكهرباء بسعيدة

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بسعيدة بهدف إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية تبين أنها تعمل على تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التمييز والإبداع و التطور. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية

من خلال ما تناولناه في الجانب النظري وكذا التطبيقي توصلنا الى الإجابة على الإشكالية المطروحة وهي أن لإدارة المعرفة أثر كبير وفعال على أداء الموارد البشرية

### - التوصيات والاقتراحات:

- التوصيات:

- 1- تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادراتهم المعرفية
- 2- توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية
- 3- استغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التمييز
- 4- مزج المعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع التكنولوجيا
- 5- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية

### - آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة تبين أن هذا الموضوع متشعب و يبقى محل الدراسة لمن أراد معالجة بعض الجوانب ,ويمكن أن نقترح مواضيع أخرى كآفاق للدراسة :

- 1- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات
- 2- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام
- 3- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002/2003.
3. أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. جابر عوض سيد، ابو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
5. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
6. خالد عبد الرحيم الهيتني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005.
8. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
10. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2005.
11. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة الاسكندرية، 2008.
12. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. وائل محمد صالح ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
14. الزامل، ريم، الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
15. وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 نيسان 2004م ص 6
- 16.

### المذكرات:

1. مريم بنت راضي مشخص الحياني، ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية، والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة 1430/1431هـ، ص 21
2. كرامي أم كلثوم، قروعى وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2010، ص ص 23.22
3. بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011، ص 36
4. سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2010، ص ص 139، 141

### أعمال التظاهرات العلمية:

1. زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري، في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 12-13 ديسمبر 2011، ص 04.
2. سلوى أمين السامرائي، رؤية شخصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونية الأردنية، 28-26 نيسان، ص 02.

### الانترنت:

1. إجابات googel، كيف يمكن تحقيق المعرفة، 09-02-2017، 20:56، متوفر على الموقع، [ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=1292632eeeDb92bb](http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=1292632eeeDb92bb)
2. إدارة الأداء، 09-02-2017، 19:46، متوفر على موقع: [www.abane.co.uk/human.resources](http://www.abane.co.uk/human.resources)

3. جائزة الملك عبد الله ثاني لتميز الأداء الحكومي والثقافية، الموظف الحكومي المتميز 10-02-2017، 20:18، متوفرة على الموقع:

<http://www.kaa.jo/AWard/do11ib6/egVLatorg.aspx>

4. معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم، 10.02.2017، 10:43، متوفر على الموقع:

[www.hrdiscussion.com/hr37334-html](http://www.hrdiscussion.com/hr37334-html)

ثانياً - باللغة الأجنبية:

1. Annie Bartoli, Le Management dans les organisation publiques, (Edition Dunod, Paris) , p78-3
2. -2Marcel Laflame ,Le management: approche systémique,(gaetan Morin éditeur:Canada, 3 ed,1981), P. 356

الملاحق

# استبيان

## استبيان خاص بالموظفين

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز العمل بالمؤسسة:

يضع بين أيديكم الطالب: سليمان الحاج أحمد وسويح محمد أمين هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على ماستر تخصص إدارة مشاريع - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة طاهر مولاي بسعيدة - حول إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية. ونظرا لأهمية مؤسساتكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.



## معلومات شخصية

### 1-الجنس:

• ذكر  أنثى

### 2-الفئة العمرية:

من: 30/20 سنة  من: 40/31 سنة  أكثر من 41 سنة

### 3-المستوى الدراسي:

• دون الثانوي  الثانوي  جامعي

### 4-الخبرة العامة:

• أقل من 05 سنوات  من 10/06 سنوات  أكثر من 10 سنة

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>بيانات حول المعارف والخبرات</b>						
1	تهتم بتجديد معارفك ومهارتك؟					
2	لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك					
3	تعتمد على التكنولوجيا كمصدر لمعارفك					
4	جب الالتحاق بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك					
5	تتقاسم افكارك ومعارفك مع الاخرين					
6	تساهم في توليد أفكار جديدة لمؤسستك					
<b>بيانات حول الأداء</b>						
1	أنت مهتم بتحسين أدائك					
2	يتم تقييم أدائكم داخل المؤسسة					
3	هناك معايير محددة لتقييم أدائكم					
4	تقييم أدائكم بهدف تحديد نقاط القوة والضعف					

					5 تقييم أدائكم بهدف تحسين جودة الخدمة
					6 تقييم أدائكم بهدف تحسين مستوى الأداء
					7 تكون على دراية بنتائج التقييم

# استبيان

## استبيان خاص بالمسيرين

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز العمل بالمؤسسة:

يضع بين أيديكم الطالب: سليمان الحاج أحمد وسويح محمد أمين هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على ماستر تخصص إدارة مشاريع – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة طاهر مولاي بسعيدة – حول إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني المستدل عنها بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أنّ إجاباتكم ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة. ونعاهد حضرتكم بأنّ كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهماتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

## معلومات شخصية

1- الجنس:

أنثى

• ذكر

2- الفئة العمرية:

أكثر من 41 سنة

من: 40/31 سنة

من: 30/20 سنة

3- المستوى الدراسي:

جامعي

ثانوي

• دون الثانوي

4- الخبرة العامة:

أكثر من 10 سنة

من 10/06 سنوات

• أقل من 05 سنوات

رقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>بيانات حول المعارف والخبرات</b>						
1	العمال لديهم القدرة على تنمية مهارتهم					
2	لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك					
3	تعتمد على التكنولوجيا كمصدر لمعارفك					
4	الالتحاق بدورة تكوينية قصد تنمية معارف مرؤوسيك					
5	تتقاسم افكارك ومعارفك مع الاخرين					
6	تسعى لتنمية معارف مرؤوسيك					
7	يجب تعيين موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة لمؤسستك					
<b>بيانات حول الأداء</b>						
1	أنت مهتم بتحسين أدائك					

					2	يتم تقييم أداء عمالكم داخل المؤسسة
					3	معايير تقييم الأداء في المؤسسة تكون على أساس النتائج
					4	معايير تقييم الأداء في المؤسسة تكون على أساس السلوك
					5	يتم تقييم العامل على أساس ملفات العمل
					6	يتم تقييم العامل على أساس الاعتماد على الذاكرة
					7	يتم تقييم العامل على أساس نموذج التقييم السابق
					8	يتم تقييم العامل على أساس سجل خاص بتقييم العام
					9	يستخدم تقييم الأداء في مؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف
					10	يستخدم تقييم الأداء في مؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة





24	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
24	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء
25	المطلب الثالث: نتائج إدارة الأداء
26	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
31	المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - سعيادة (دراسة تطبيقية)
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
34	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
37	المطلب الثاني: خصائص المديرية وأهدافها
38	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي
39	المطلب الثاني: التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها
40	المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
40	المطلب الأول: تقديم الاستبيان
41	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
54	خاتمة عامة
56	المراجع
59	الملاحق
67	الفهرس