



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة "



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان

أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة ملبنة سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: خراز الأخضر

من إعداد الطالبين:

- النعمة سيد أحمد حمدي

- عامر عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الدكتور: / / رئيسا

- الدكتور: خراز الأخضر / دكتور/ مشرفا

- الدكتور: / / مناقشا

- الدكتور: / / مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة "



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان

أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة ملبنة سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: خراز الأخضر

من إعداد الطالبين:

- النعمة سيد أحمد حمدي

- عامر عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الدكتور: / / رئيسا

- الدكتور: خراز الأخضر / دكتور/ مشرفا

- الدكتور: / / مناقشا

- الدكتور: / / مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

الإهداء والتشكرات

النعمة سيد أحمد حمدي

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلي الوالدين المتوفيين نسأل الله تعالى القدير ان يرحمهم برحمته الواسعة
ويغفر لهم ويتجاوز عنهم
إلى إخوتي وإخواتي كل بإسمه وإقاربي
إلى من شاركني هذا الجهد صديقي العزيز عامر عبد القادر
إلى أستاذي الذي أشرف على هذه المذكرة ورافقني في كل اللحظات
أهدي كذلك ثمرة جهدي وعملي إلى كل من شجعني وساندني من بعيد أو من قريب وحثني على المواصلة
إلى كل من ملأ قلبي ولم يسعه قلبي
إلى قارئ هذه الأسطر المتواضعة
وفي الأخير لكم مني جميعاً كل المحبة والتقدير والاحترام
والله الموفق والمستعان

عامر عبد القادر

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين والأخوة والأخوات كل بإسمه
إلى رفيقي في دراسة ماستر وكذا المذكرة النعمة سيد أحمد حمدي
إلى أستاذنا الكريم المشرف علينا
إلى كل من عرفني وأحبني بإخلاص خلال أطوار حياتي ودراستي ومناصب العمل التي وظفت فيها

كما لا يفوتنا أن نشكر الله عزو جل على التوفيق والسداد
ثم الشكر بما تعنيه هذه الكلمة إلى الأستاذ خراز الأخضر

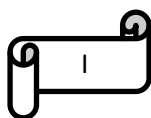
حمدي النعمة / عبد القادر

الغرض من هذه الدراسة هو محاولة تحديد تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ، باعتبارها واحدة من أهم الآليات المستخدمة لتطوير أساليب الإدارة وزيادة فعالية الموارد البشرية

من أجل إجراء هذه الدراسة ، أجرينا دراسة تطبيقية لمبلنة سعيدة عن توزيع استبيان لموظفيها ، والذي يتضمن عددًا من البيانات التي تركز على أبعاد إدارة المعرفة والأداء .

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير على أداء الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة - الأداء - مبلنة سعيدة



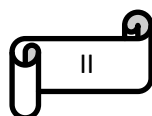
Abstract

Le but de cette étude est d'essayer de déterminer l'impact de la gestion des connaissances sur la performance des ressources humaines, en tant que l'un des mécanismes les plus importants utilisés pour développer des méthodes de travail et accroître l'efficacité des employés.

Pour que cette étude atteigne ses objectifs, nous avons mené une étude pratique avec une structure optimisée en adressant un questionnaire à ses employés, qui comprend un certain nombre d'énoncés axés sur les dimensions de la gestion des connaissances et de la performance.

Les résultats de cette étude ont montré que la gestion des connaissances avait un impact sur la performance des ressources humaines.

Mots-clés: Gestion des connaissances - Performance - Mulbint Saida



الإهداء والتشكرات

ملخص البحث

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول : مفهوم إدارة المعرفة

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية المعرفة

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها

المطلب الثاني : خصائص ومصادر المعرفة

المطلب الثالث : أصناف المعرفة

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول : التطور نحو إدارة المعرفة

المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة

المبحث الثالث : نظم إدارة المعرفة

المطلب الأول : مفهوم نظم إدارة المعرفة

المطلب الثاني : أنواع نظم إدارة المعرفة

المطلب الثالث : دور نظم إدارة المعرفة

خلاصة الفصل :

الفصل الثاني : علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية

17.....	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
19.....	المطلب الثاني: أنواع أداء الموارد البشرية
21.....	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
22.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية
22.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية
23.....	المطلب الثاني: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية
23.....	المطلب الثالث: نتائج إدارة أداء الموارد البشرية
24.....	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية
24.....	المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية
26.....	المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
29.....	المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية
30.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
32.....	مقدمة الفصل.....
33.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
33.....	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
33.....	المطلب الثاني: النشاط الإقتصادي للمؤسسة
34.....	المطلب الثالث: وحدة الإنتاج سعيدة
37.....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي
37.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام
38.....	المطلب الثاني: الهياكل الفرعية
43.....	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي
46.....	المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في أداء الموارد البشرية
46.....	المطلب الأول: تقديم الإستبيان
47.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

.....57.....	المطلب الثالث: الإستنتاجات
.....59.....	خلاصة الفصل:
.....60.....	خاتمة عامة
.....63.....	قائمة المصادر والمراجع
65	الملاحق.....
71	فهرس موسع.....

47..	الجدول رقم 01: المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستمارة
47.....	الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
48.....	الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن
49.....	الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
50.....	الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة
51.....	الجدول رقم 06: مجال درجة الموافقة
52.....	الجدول رقم 07: وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور المعارف و الخبرات
53.....	الجدول رقم 08: وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الأداء
54.....	الجدول رقم 09: صدق الإستمارات
54.....	الجدول رقم 10: معامل الارتباط بيرسون
55.....	الجدول رقم 11: إختبار كلوموغروف
55.....	الجدول رقم 12: إختبار الإنحدار
56.....	الجدول رقم 13: إختبار Test T لمتغير الجنس
56.....	الجدول رقم 14: إختبار ANOVA لمتغير الجنس
57.....	الجدول رقم 15: إختبار ANOVA لمتغير المستوى العلمي
57.....	الجدول رقم 16: إختبار ANOVA لمتغير مدة الخدمة

.....1.1.....	الشكل رقم 01: عمليات إدارة المعرفة
.....3.7.....	الشكل رقم 02 :المديرية العامة
.....3.8.....	الشكل رقم 03: مديرية الموارد البشرية
.....3.8.....	الشكل رقم 04: مديرية المالية والمحاسبة
.....3.9.....	الشكل رقم 05:تربية الحيوانات
.....3.9.....	الشكل رقم 06 : المخبر
.....4.0.....	الشكل رقم 07:المديرية التجارية
.....4.1.....	الشكل رقم 08 : رئيس قسم النظافة والأمن
.....4.1.....	الشكل رقم 09:مديرية التقديرات
.....4.2.....	الشكل رقم 10 :رئيس قسم الإنتاج
.....4.2.....	الشكل رقم 11:رئيس قسم الصيانة
.....4.8.....	الشكل رقم12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
.....4.9.....	الشكل رقم13: توزيع أفراد العينة حسب السن
.....5.0.....	الشكل رقم14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
.....5.1.....	الشكل رقم15: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

65.....إستبيان خاص للعمال

68إستبيان خاص للمسيرين

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه ، موجة من التغيير والتجديد التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و توضحت مظاهرها في كافة المجالات والمؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، مما تحتم على المنظمات جميعها العمل على إدامة عملها والبقاء في السوق، و بدا الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبين الدور المهم الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي مواكبة التغيرات الحاصلة في ظل المعرفة و موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات لتحقيق الإستمرارية المنشودة في بيئة تنافسية قوية.

وبما أن الجزائر واحدة من الدول التي أصبحت تواجه تغيرا اقتصاديا هاما وانفتاحا على الأسواق، أصبح

من المؤكد أنها في مواجهة كبيرة مع المنافسة الشديدة التي يفرضها النظام والمنهج الاقتصادي الجديد، وقوانين العولمة التي تلغي كل الحدود الاقتصادية بين الدول، بما يجعل اقتصادها مفتوح على الأسواق العالمية ويخضع لقوانينها، وهو ما حدث فعلا حيث بدأت الشركات والمؤسسات والسلع، وحتى الخدمات الخارجية، تغزو بلادنا بشكل كبير لتخلق جوا رهيبا من المنافسة، ما جعل حجم الضغط على المؤسسات المحلية-عمومية وخاصة - كبيرا جدا، ما يضطر بعضها أن يختار الانسحاب لقلّة الإمكانيات وضعف السياسات ونسبة الكفاءات وقلّة المعارف، أما البقية فلم تجد سوى إعادة النظر في سياسات تسييرها وفي الإستراتيجية المتبعة، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

تحتم على المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن أن تتخذ إستراتيجيات وفلسفة تخطيط جديدة تتعلق بتنمية

أداء الموارد البشرية كونها مصدر الإبداع والابتكار في ظل التكنولوجيات الحديثة من خلال استثمار المعلومات و المعارف، التي تحتاج بدورها إلى إدارة و تسيير علمي ينبغي تحديد المعرفة المفيدة منها واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها إدارية كانت أو اقتصادية حتى ينعكس ذلك على الارتقاء بأفرادها وتطوير معارفهم. أمام هذا الواقع، يجدر بالمؤسسات الجزائرية باعتبارها منظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح التكنولوجي المعرفي أكثر، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، في ظل تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على تحقيق النجاح. ومن بين هذه الأساليب إدارة المعرفة فهي عامل ناجح يعتمد على تجديد الأفكار وإستخراج المعارف الكامنة، وبالتالي توفير معرفة ذات قيمة بعد استقطابها من مصادرها الداخلية والخارجية واتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة والمستفيدين من خارجها.

في هذا السياق، اعتمدت معظم المؤسسات الجزائرية في ظل المعرفية مخططا لتنمية مواردها البشرية مركزة على تطوير كفاءاتها وتنمية مهاراتها وزيادة معارفها... الخ، و هو ما تهدف إليه إدارة المعرفة للبحث عن السبيل الذي يجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

من هذا المنطلق توجه اهتمام دراستنا إلى البحث في موضوع أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية . بطرحنا السؤال التالي:

1- إشكالية الدراسة:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية ؟
- من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :
- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟ وماهي المعرفة ؟ ما هي أهم نظم إدارة المعرفة ؟
- ما المقصود بالأداء ؟ وما هي إدارة الأداء ؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في ملبنة سعيدة؟

2- الفرضيات:

- من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
- يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين ورفع مستواهم التعليمي.
 - إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري بإعتباره العنصر الأهم في أداء المؤسسة .
 - هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في ملبنة سعيدة .

3- أهمية الدراسة:

- بما أن إدارة المعرفة من أكثر المواضيع التي تلاقي اهتمام كبيرا في العديد من الميادين و العلوم فإننا نرى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية معتبرة نظرا للنقاط التالية :
- ما يمكن أن تفيد في التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات.
 - ما يمكن أن تساهم بأهمية إدارة المعرفة كأداة جوهرية لتحسين الأداء .

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة مدى وجود بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية.
- التعرف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في ملبنة سعيدة.

- معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها في تحسين وتنمية الموارد البشرية.
- إثراء البحث العلمي بدراسة ميدانية تهتم بتقييم إدارة المعرفة.

5- مبررات إختيار الموضوع:

يعود تطرقنا إلى هذا الموضوع إلى عدة اختيارات فهو موضوع هام من حيث أسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

أسباب موضوعية :

- التخصص العلمي.
- اهتمام القائمين على شؤون المؤسسات بضرورة تعزيز المنظومة بالمعارف والخبرات الجديدة.
- تجدد المعارف عبر الوقت يفرض تجدد الدراسات.

أسباب ذاتية :

- الرغبة في معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.
- بحكم التخصص المهني في التسيير المالي والمادي بما فيه فئة من الموارد البشرية.

6- صعوبات البحث:

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- تأخر في الدراسة التطبيقية بحكم ظروف العمل من ترميم المؤسسة الذي إستوجب الوقوف على سيرورة الأعمال خلال السداسي الأول لسنة 2019.
- مغادرة أرض الوطن من طرف الزميل لظروف عائلية الى المخيمات الصحراويين.

7- حدود الدراسة:

- الإطار المكاني: تم تطبيق الدراسة في ملبنة وحدة سعيدة.
- الإطار الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2019.
- الإطار البشري: اشتملت الدراسة على عينة من عمال المؤسسة وكذا بعض المسيرين .

8- الدراسات السابقة:

- اسماعيل منصور ماضي (2010): دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بالجامعة الإسلامية -بغزة- كلية التجارة، قسم إدارة أعمال عنوان (دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة) ،حيث تهدف هذه الدراسة إلى اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريبية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية لكون الجامعة الإسلامية من كبر الجامعات الفلسطينية وخصوصا بقطاع غزة لانقطاع التواصل مع شطر الوطن الأخر.

ولقد لخصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين حوسبة المكتبات في الجامعة الإسلامية وضمن تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.

- أوضحت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تركز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة.

- هشام بوكفوس (2005-2006): دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع والديمقراطية ، تخصص تنمية الموارد البشرية عنوان (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فريجيوة) بولاية قسنطينة،حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات.

- محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.

- محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ولقد لخصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها :

- أن يسند الفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته.

- توفير الإشراف الايجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله.

قامت هاتين الدراستين بمساعدتنا على تكوين إطار نظري لواقع إدارة المعرفة.

9- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وم .ن أجل إثبات صحـة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية والبحوث التي لها علاقة بالموضوع في الجانب النظري، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة سعيدة لمعرفة مدى تطبيق هذه الأخيرة معايير إدارة المعرفة في تحسين أداء مستخدميها من خلال توزيع 24 إستبيان على العمال والمسيرين .

10- تقسيم الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول : سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فسوف نعالج في المبحث الأول ماهية المعرفة أما المبحث الثاني فسنعرض إلى ماهي إدارة المعرفة أما المبحث الثالث فسننتقل إلى نظم إدارة المعرفة.

- الفصل الثاني : سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للأداء الموارد البشرية ، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فسوف نعالج في المبحث الأول ماهية الأداء أما المبحث الثاني فسنعرض إلى ماهي إدارة الأداء ، أما المبحث الثالث فسننتقل إلى دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية.

- الفصل الثالث : سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية على مستوى ملبنة سعيدة بحيث سوف نعرض في المبحث الأول تقديم المؤسسة ، أما المبحث الثاني فنعالج فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة وستعرض في المبحث الثالث إلى وصف و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية .

الفصل الأول

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات كالاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز المتزايد على المعرفة خاصة من اجل الوصول إلى المعرفة القيمة، كما أن ظهور واتساع شبكة الأنترنت خلال العقد الأخير والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة.....، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة كإقتصاد المعرفة وإقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وغيرها، و نتيجة لذلك بدأ الدارسون و الباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر و إيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهي إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

المبحث الأول : ماهية المعرفة

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

المطلب الأول : مفهوم المعرفة و أهميتها

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

أولاً : مفهوم المعرفة.

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين ، هما البيانات والمعلومات ،وهنا 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 والاستفادة منها

2-المعلومات Information :

وهي عبارة عن بيانات ثم إجراء معالجة عليها، لتصبح ذات قيمة لمستخدمها¹

3-المعرفة Knowledge:

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

- المعرفة 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"²
- 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"³

¹ سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، سنة 2004، ص02

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ،الطبعة الثانية،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،سنة 2000،ص26،25

³ وليد إسماعيل سيفو،سعد خيضر عباس،دور التراكم المعرفي في إقتصاديات الوفرة،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 2004 ،ص06

- عرفها Badaraco بأنها: "الحكمة والخبرة والهندسة، ويمكن أن تتضمن التسويق والأداب، وحتى الرياضة وتعتبر عامل مهم في نجاح الشركات، كما يمكن بيعها أو إستخدامها في تطوير منتج معين، أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات

- المعرفة هي: "مفتاح النمو الإقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد الميزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"¹

ثانياً: أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة فـي 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 مجـ 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 الى 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 الى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح²

المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة

للمعرفة عدة خصائص و مصادر يمكن أن نذكرها فيما يلي:

أولاً: خصائص المعرفة

ومن أهم خصائصها:

¹ جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009،ص17

² جمال داود سلمان، مرجع سابق

- إمكانية توليد المعرفة: من خلال البحث العلمي و الاستقراء, التحليل والتركييب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف مختصون
- إمكانية موت المعرفة: فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها أوهي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها الى الغير.
- 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 شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم
- إمكانية تخزين المعرفة: فالتخزين ليس فقط من خصائص النقود أو غيرها فهي مقتصرة كذلك على المعرفة، فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن في الورق ولازالت كذلك ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب الى حد كبير.
- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي حسب مجال استخدامها
- إمكانية تقاسم المعرفة: وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك
- المعرفة لا تستهلك بالإستخدام بل تتطور وتولد¹

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

- الاستراتيجية

- المؤتمرات الداخلية

- التعلم الصفي

¹ إبراهيم الخلوي الملكي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص36، 38

- 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 أحد 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 و وضعها 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 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 للتعلم¹

-ومن أشهر التصنيفات كذلك للمعرفة والمتفق عليها، هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية أو الصريحة:

المعرفة الصريحة (الظاهرية) (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

المعرفة الضمنية: 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 المعرفة²

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 نادي الياهو
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 على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 85

² على شريف، مرجع سابق

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 لمنح شهادات في إدارة المعرفة وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة

8. بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب التي لا حصر لها¹

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 اختصاصات 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"²

"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 الإستراتيجي"³

¹ عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص48

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص23

³ سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص07

ثانياً: 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

ثالثاً: 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 للمنظمات¹

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة الى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي:

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.

¹ عبد الستار العلى ، مدخل إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص250، 249

- 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 الداخل¹

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

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

1- الاستراتيجية: يمكن تعريفها على أنها أسلوب التحرك لمواجهة أو اغتنام الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع وذلك من اجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية، فسي إدارة المعرفة تختلف فسي معالجتها تبعا 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 الالكتروني لخزف وتنسيق ونشر المعرفة قصد التسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها

2- الأفراد: يعتبر الجانب البشري 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 فسي إغفاء المعرفة المتوفرة 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 اللامعة.
- يقوم مدير المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع مدراء الأقسام الأخرى لتسهيل نقل المعرفة بينهم

¹ عيد الستار العلي، مرجع سابق

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.

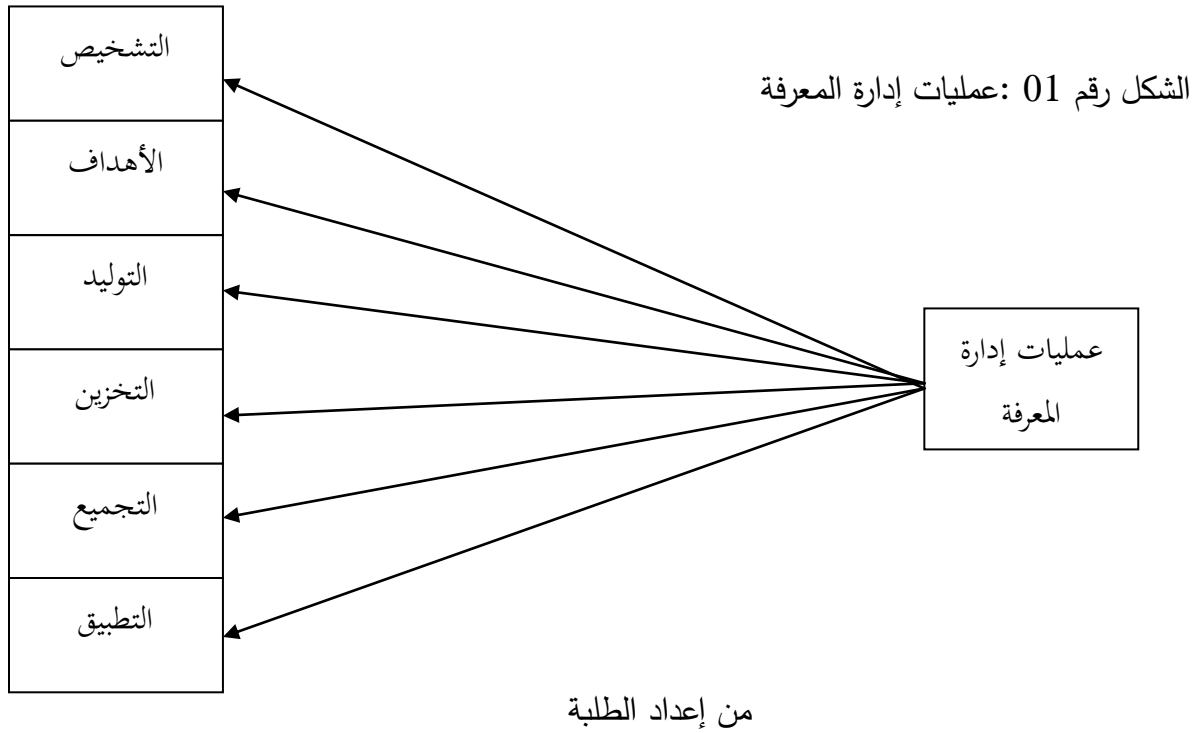
ويتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

- 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 الحرجة 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 المديين 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

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي :



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 الاستجابة¹

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

¹إسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص286

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 تقليدياً 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 واتجاهها إلى الأشكال الافتراضية ولهذا اقتضت الضرورة إلى أكمال الوسائل التقليدية بالطرق الإلكترونية 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

المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تتقسم 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 متاحاً للجميع، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

2- نظم امتلاك المعرفة: وهي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة وتنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استئجار 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:** وهـي تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق والوصول الى مصادر المعلومات المعرفية الداخلية كالخارجية
- 2 - اكتشاف وتصنيف المعرفة:** وهـي 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:** وهـي مساعدة العمليـن 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:** وهـي 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 الشركة¹

¹ عامر إبراهيم قند لحي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص إلى مايلي:

- مكونات التي لدى الفرد والخبرات المكتسبة من التجارب والملاحظات في الحياة ماهي إلا مزيج يشكل مايسمى بالمعرفة
- توظيف الصحيح للمعرفة ينتج عنه تقييم ونتائج باهرة خاصة في الجانب الإقتصادي
- المعرفة كغيرها من المفاهيم لها دورة حياة (تولد، تصنف، تقسم، تمتلك، تخزن، تموت)
- تكمن المعرفة داخليا في خبرة الفرد وخارجيا الظروف المحيطة
- تشارك الخبرات والقدرات الذاتية للمعرفة يولد إدارة هذه الأخيرة

الفصل الثاني

تكتسي دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق وموارد بشرية أعلى 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 مايمكن أن يكون من تحركات تنافسية.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

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

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

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

- تعاريف للأداء

- العوامل المؤثرة في الأداء

أولاً: تعريف الأداء

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

التعريف الأول: "هو انجاز 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 ¹

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

التعريف الرابع: " يعرف بأنه إنجاز عمل ما ²

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: خارجية وداخلية

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص33

² جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص208

1. **العوامل الخارجية:** ويقصد تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو ايجابا وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم الى:

- **العوامل الاقتصادية:** وتنقسم هذه العوامل بدورها الى:

* **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للـ دول، 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 الى 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 ضمان 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 او رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات.

2. **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 والمنفذين¹

المطلب الثاني: أنواع أداء الموارد البشرية

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 فعلية

* 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 تتحصل عليها المؤسسة، مثلا: ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة وازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء ايجابيا 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 الريح، النمو...الخ

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص284

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 والتموين¹

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 التموين: 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

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق

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 لمؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = منتج أو العلامة المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة¹

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

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"².

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 التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفة³".

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

-كمية الأداء

-جودة الأداء

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

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص208

2- معايير سلوك الأداء: إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم لأنه يضع النتائج المحققة في سياقها الحقيقي وتتمثل 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 ومن هــ فان الشخصية تتكون من استعدادات الإنسان ومعارفه وقدراته ومهاراته واهتماماته ومن السمات الايجابية التي تتضمنها أدوات التقييم:

- الإبداع

- المبادرة

- 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 بشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم

3- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى يغير في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة

المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية

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 أداء الموارد البشرية

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 ¹

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 وبالالاتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل "

المطلب الثاني: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية

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

(1) **تخطيط الأداء:** تتطرق 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

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

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص202

المطلب الثالث: نتائج إدارة أداء الموارد البشرية

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
- تطويع 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 انفتاحا 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

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 تسهم 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، 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 الى أن المعرفة تكتسب عبر 3 طرق:

- التعلم

- البحث العلمي

- التطوير الثقافي

ثانيا: 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 يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك
- 3- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي¹

ثالثا: 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، لهذا 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 إلى 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 خوفا 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 الآخر.
- 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

¹ وائل محمد صالح، إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان

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 وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية 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

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

أولاً: الموارد البشرية هم أعظم الموجودات

بالنظر إلى اسناد المعرفة في المنظمة إلى الموارد البشرية فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة بالموارد البشري وأدائه حيث أن هناك معايير ومؤشرات يمكن الاستدلال بها لمعرفة مدى تمييز 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 انجاز العمل
- تخطي 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

¹راوية حسن، مرجع سابق ذكره

- التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي

- القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء

- قياس مستوى انجاز الأهداف الخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسة

المعيار الرئيسي الثاني: المؤهلات والقدرات

ويتفرع هذا المعيار إلى 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 إلى 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 عليه 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، وترتكز على تمكين العاملين. واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطر المحسوبة التي تقود الى الإبداع.

ربعا: 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 فسي 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 و وسيلة 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 هـما تجديد في المنتج والخدمة وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدها¹

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 ومشاركين في التطبيقات.
- 2 - تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة لمستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعـارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بحذر 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 علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على المعرفة لديهم وزيادة مهارات 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 مـع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
- 5- إدارة المعرفة مـدت شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامـل 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.²

¹وائل محمد صالح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ذكره

²عادل زايد ، مرجع سابق ذكره

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص الى مايلي:

- الأداء مرتبط بالفرد سواء كان متلقى الأمر أو صاحبه
- يتأثر الداء بعدة عوامل منها ما هو داخلي ذات الفرد وخارجه البيئة المحيطة بهذا الخير
- تقييم أداء الأفراد ما هو إلا رغبة من المنظمة لتحقيق قدر أعلى من أهدافها المرسومة والمخطط لها
- إدارة الأداء ماهي إلا وسيلة لتخطيط وتوجيه وتنظيم وتقييم لأداء الأفراد
- أضفت ودعمت إدارة المعرفة إدارة الأداء للوصول إلى فرد من متلقى للأمر إلى مبدع ومنتقن في حدود ما تم وضعه من إستراتيجية للمؤسسة

الفصل الثالث

منذ نشأة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته عرفت هذه الأخيرة مجموعة من التغيرات، حيث تندرج زيارتنا لأحد فروع هذه المؤسسة من أجل معرفة الهيكل التنظيمي لها، وكذا التعرف على أثر إدارة المعرفـة فيها وكذلك أثر أداء الموارد البشرية، ومدى تأثير ادارة المعرفة في فعالية هذا الأداء، وعليه سنتحدث في هذا الفصل عن:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة .

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT .
- الناحية الوسطى OROLAC .
- الناحية الغربية OROLAIT .

التعريف ب OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي للغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران .

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا ، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية .

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

المطلب الثاني: النشاط الاقتصادي للمؤسسة

بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويل و إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين و أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

*وحدة الإنتاج بوهران .

*وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .

*وحدة الإنتاج بمستغانم .

*وحدة الإنتاج بسعيدة .

*وحدة الإنتاج بمعسكر .

*وحدة الإنتاج بتيارت .

*وحدة الإنتاج ببشار .

*وحدة الإنتاج بتلمسان .

المطلب الثالث: وحدة الإنتاج سعيدة

وحدة سعيدة * المنبع * تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدره إنتاجية تقدر ب 40000 لتر مـ الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهـران إلى غاية 30-12-1997 ،مـن 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشريرة ، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمية .

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات :

(1)المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

(2)الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب .

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكييف أو التعليب .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

(3)البنائة الإءارائة

تشغل الوءءة 2*8سا يوماء باءاء أن عءء العمال الإءمالى هو 140 عام—لا موزعائن حسب المصالح و ذلك كءوزاع أولى كما ىلى :

المءىرائة و الإءارة العامة و المراقبة و التسىرر: 5 عمال .

المءاسبة و المالىة: 5 عمال .

الإءءاء: 58 عامل.

الصىانة: 10 عمال.

الءموىن: 3 عمال .

البىع: 48 عامل . وناقل موزع .

مصلءة الاسءءبال: هءه المصلءة ىسءءبل فىها ءلب البقر من عءء الفلاءىن ،العءء : 3 عمال .

المءبر: 2 عمال .

الأمن: 11 عامل .

كما ىوءء ءوزاع ءانوى لعءء عمال الوءءة و ذلك ىءم كما ىلى :

منفءىن: 49 عامل .

السىطرة: 18 عامل .

الإءارات : 9 عمال .

الإءارات العلىا : 10 عمال .

ءءءء الوءءة ءوالى 25000 لءر يوماء ءوزع كءها و هى مقسمة كالىالى :

*13000 لءر ءلب معقم .

*8000 لءر ءلب بقر .

*4000 لءر لبن .

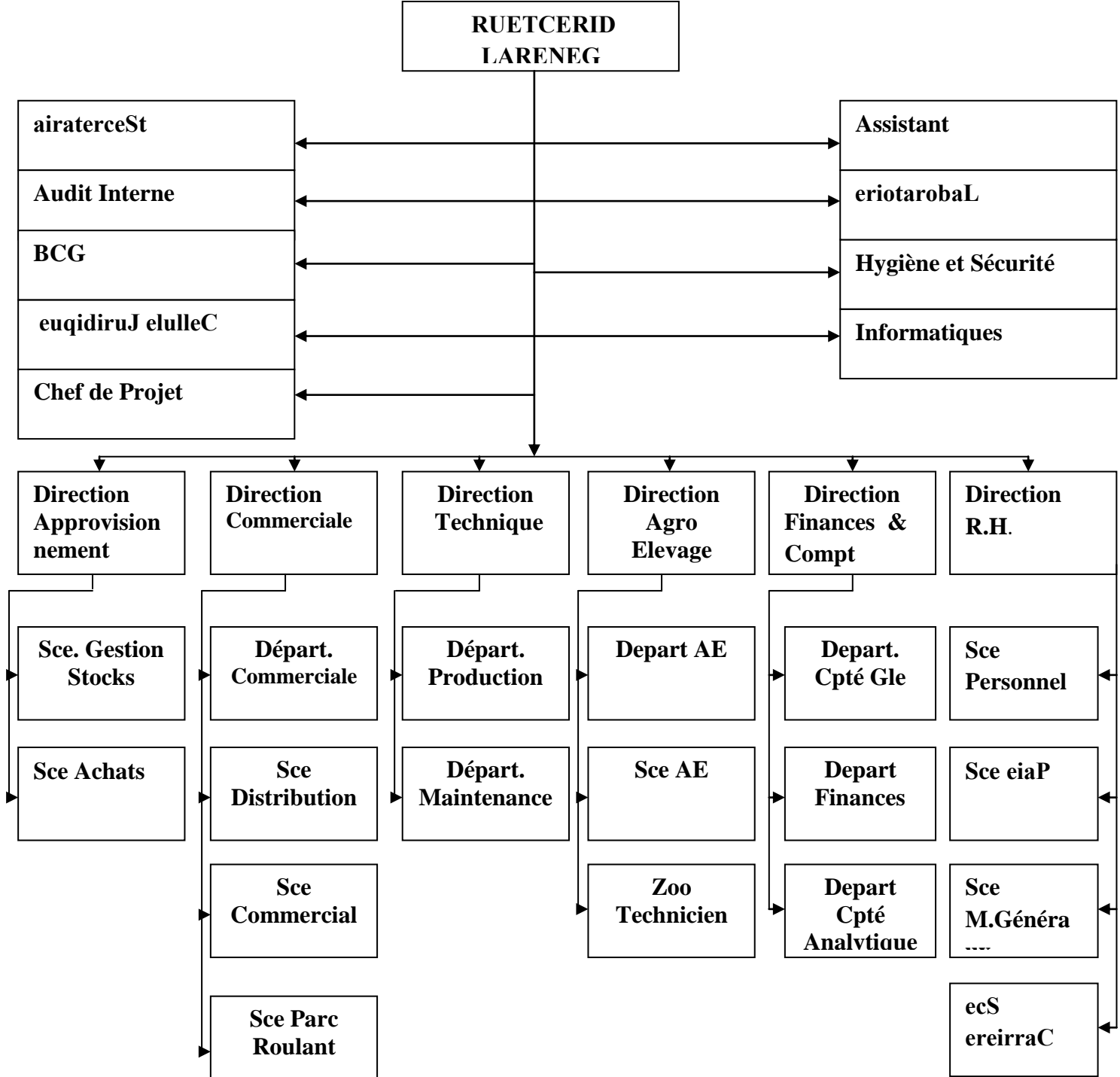
يتم إنتاج الحليب على نوعين، الكيس و العلبه ، و لذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن*، ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك .

ملاحظة: العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى : 2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام

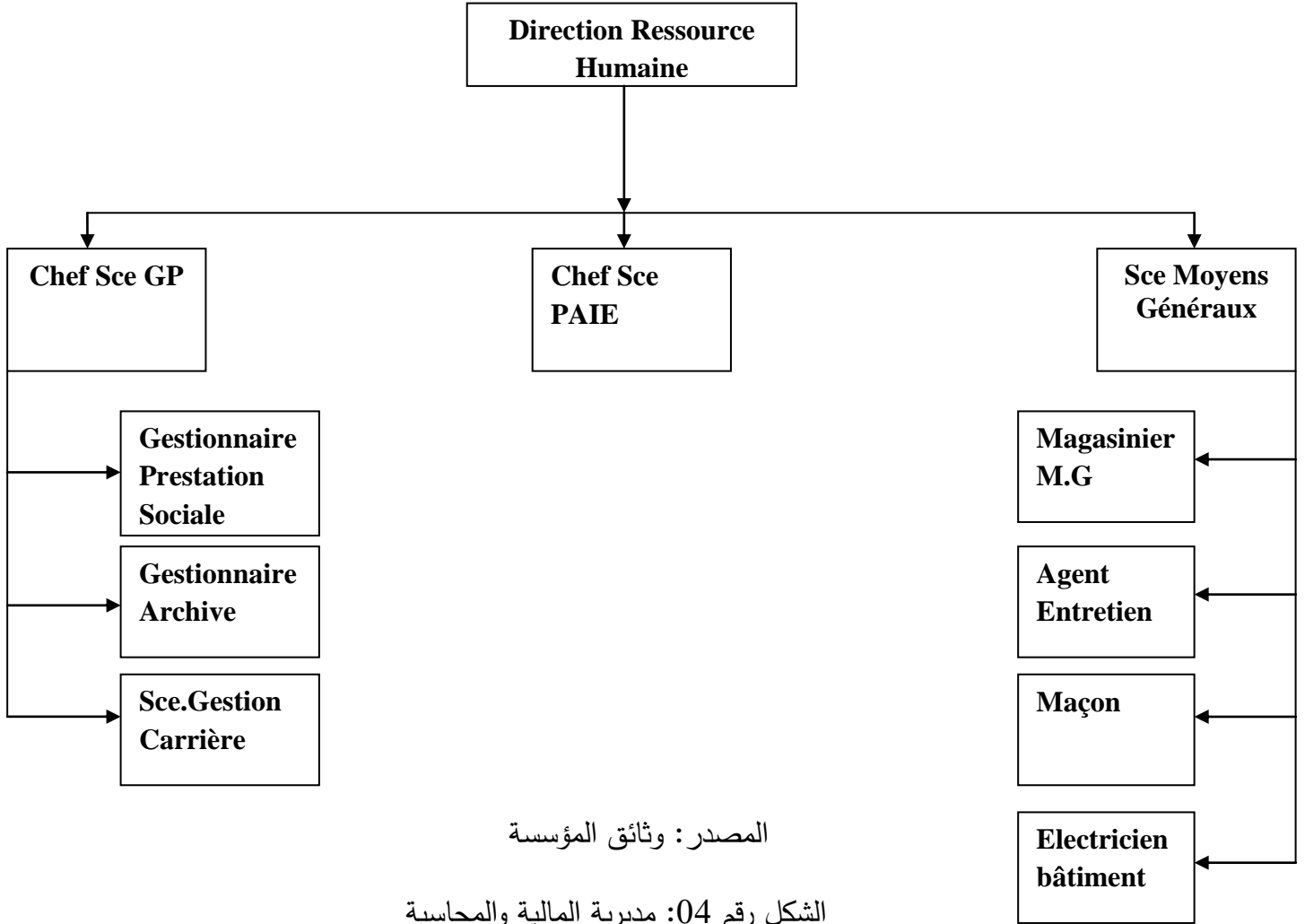
الشكل رقم 02: المديرية العامة



المصدر: وثائق المؤسسة

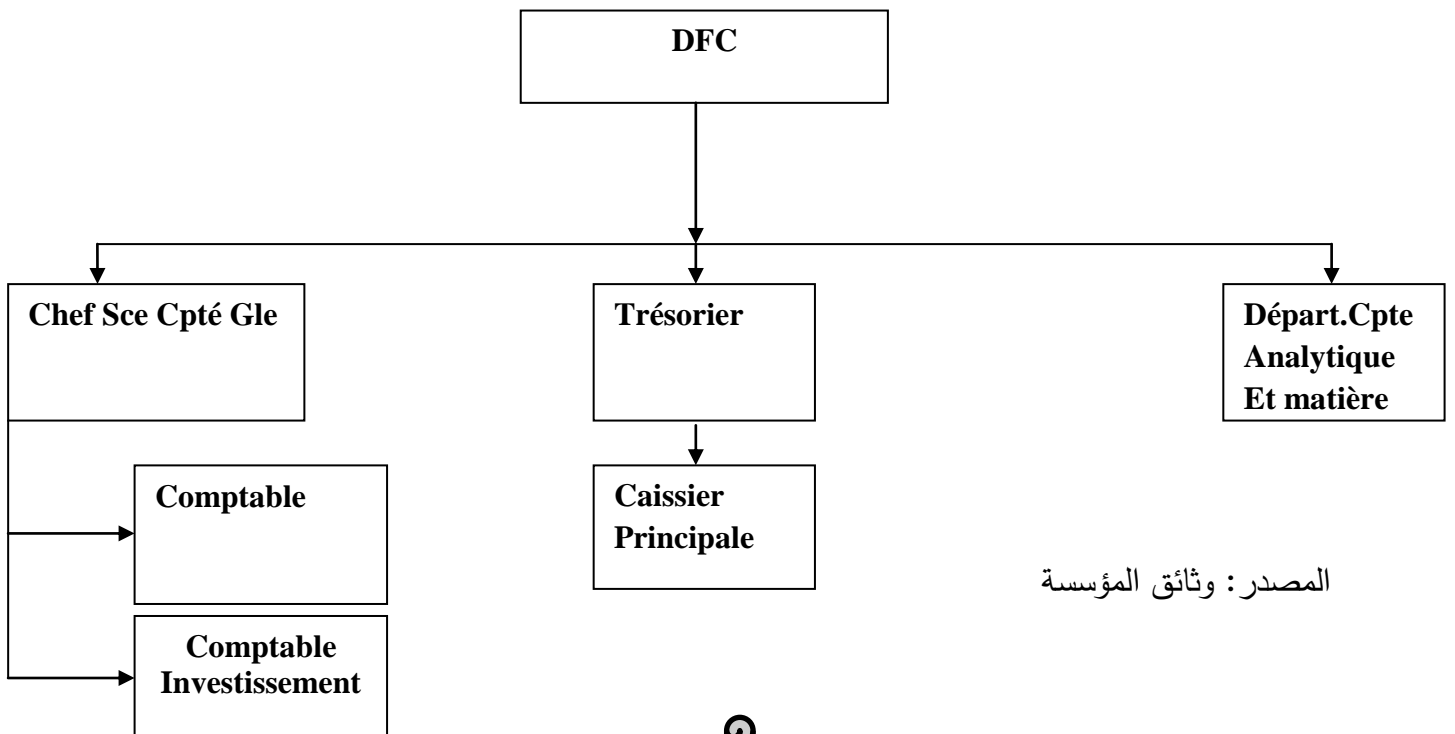
المطلب الثاني: الهياكل الفرعية

الشكل رقم 03: مديرية الموارد البشرية



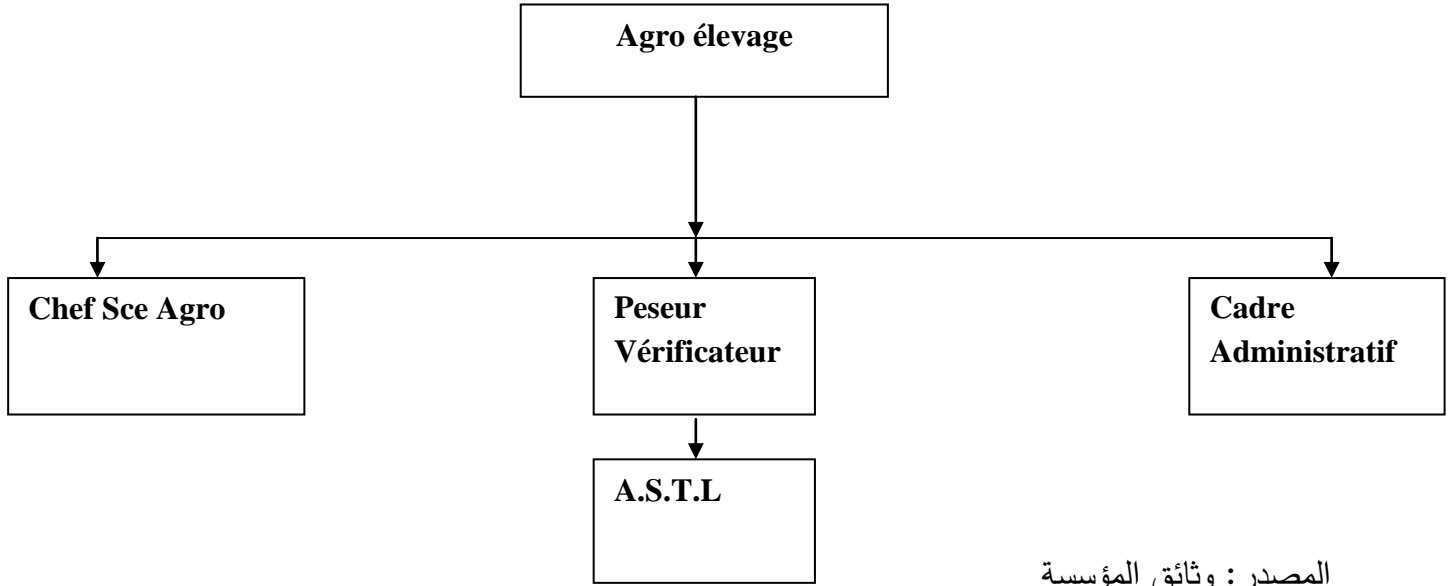
المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم 04: مديرية المالية والمحاسبة

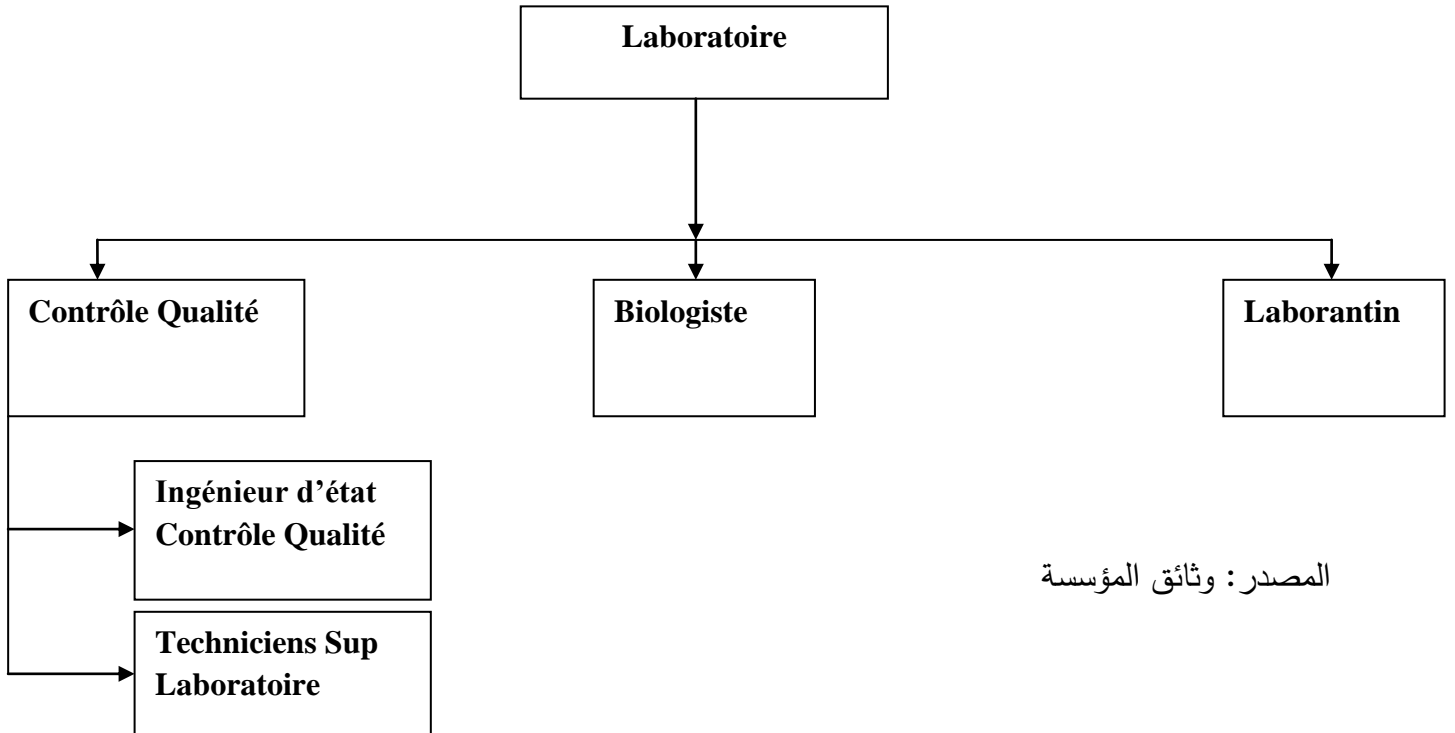


المصدر: وثائق المؤسسة

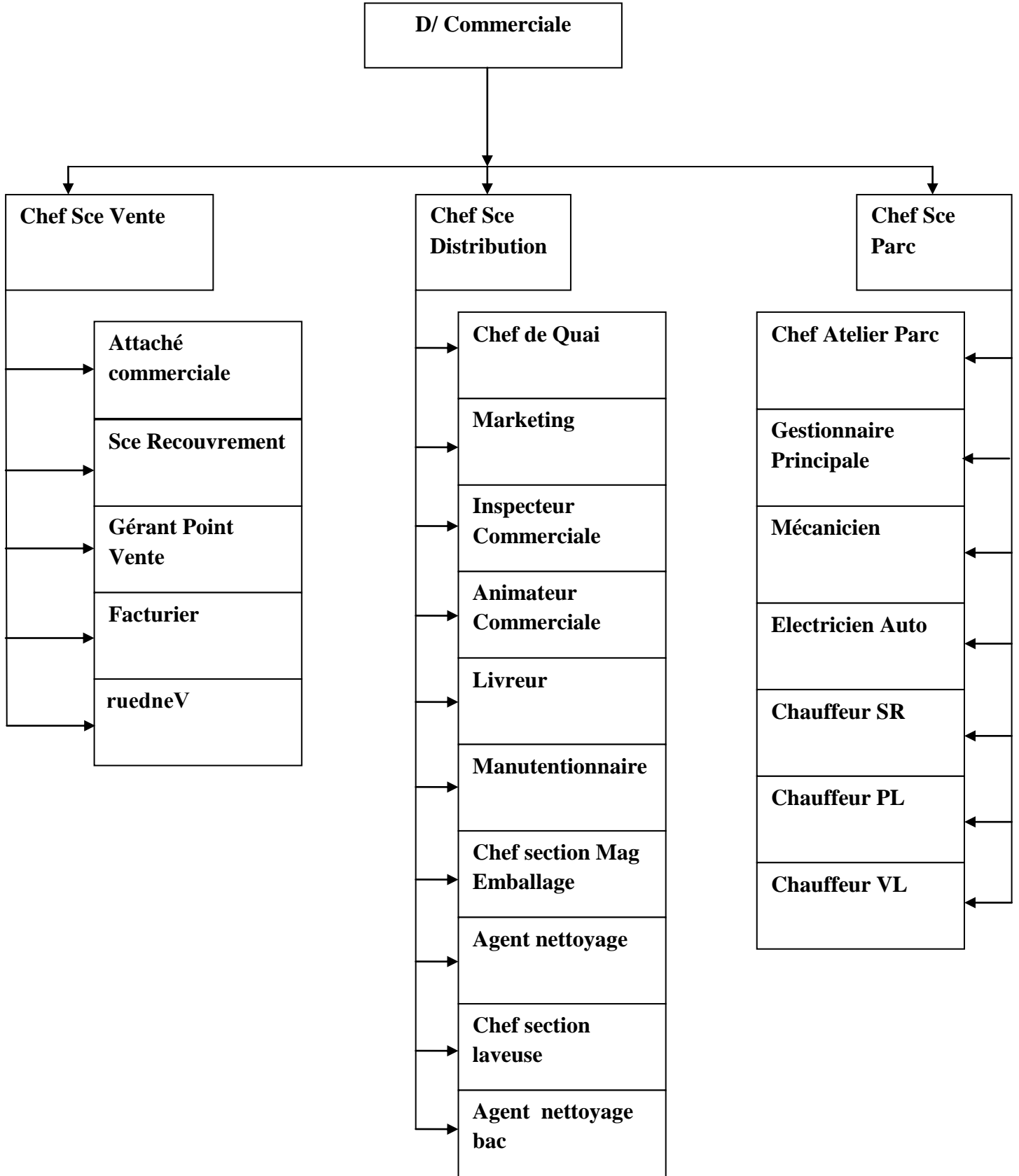
الشكل رقم 05: تربية الحيوانات



الشكل رقم 06 : المخبر

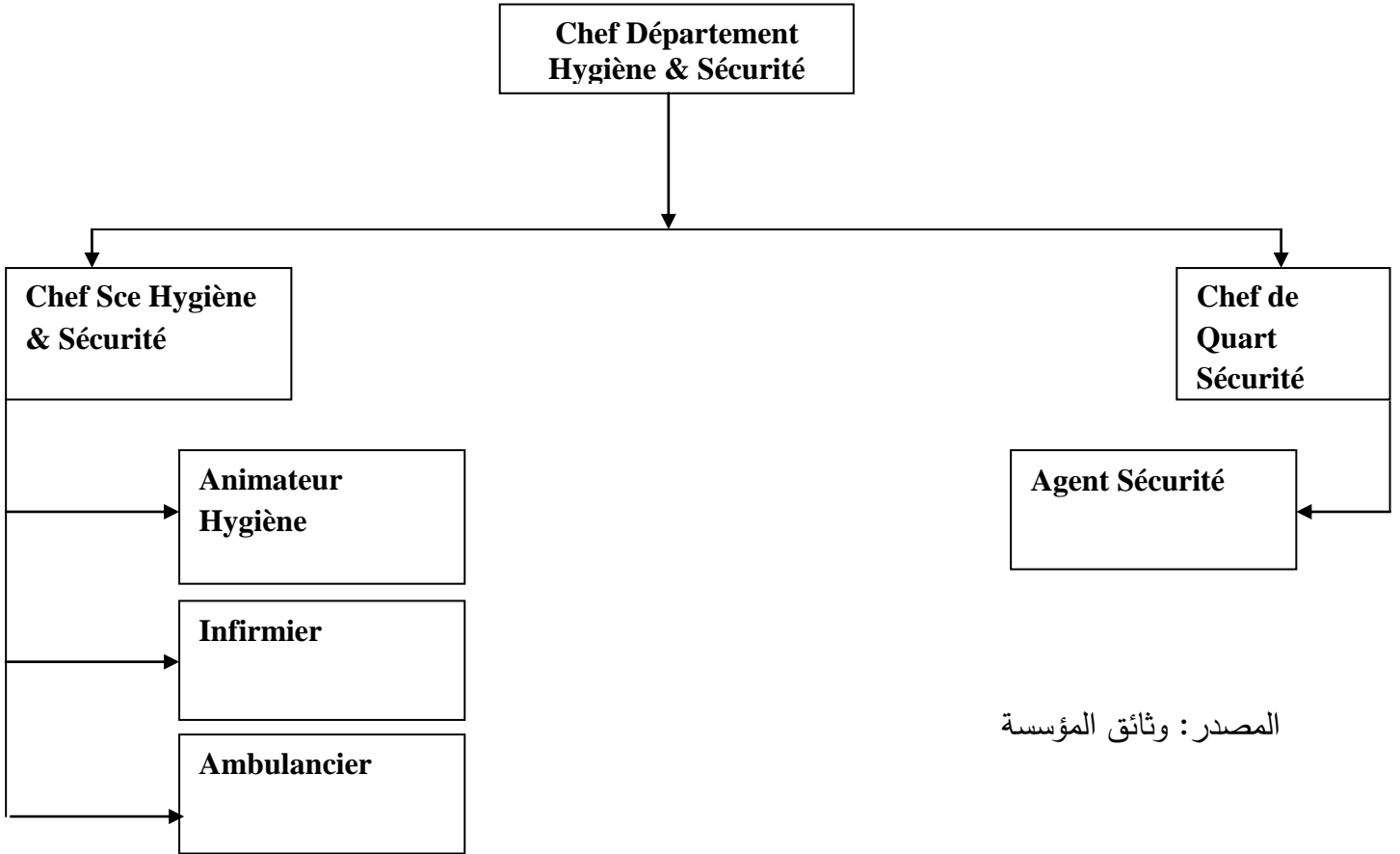


الشكل رقم 07: المديرية التجارية

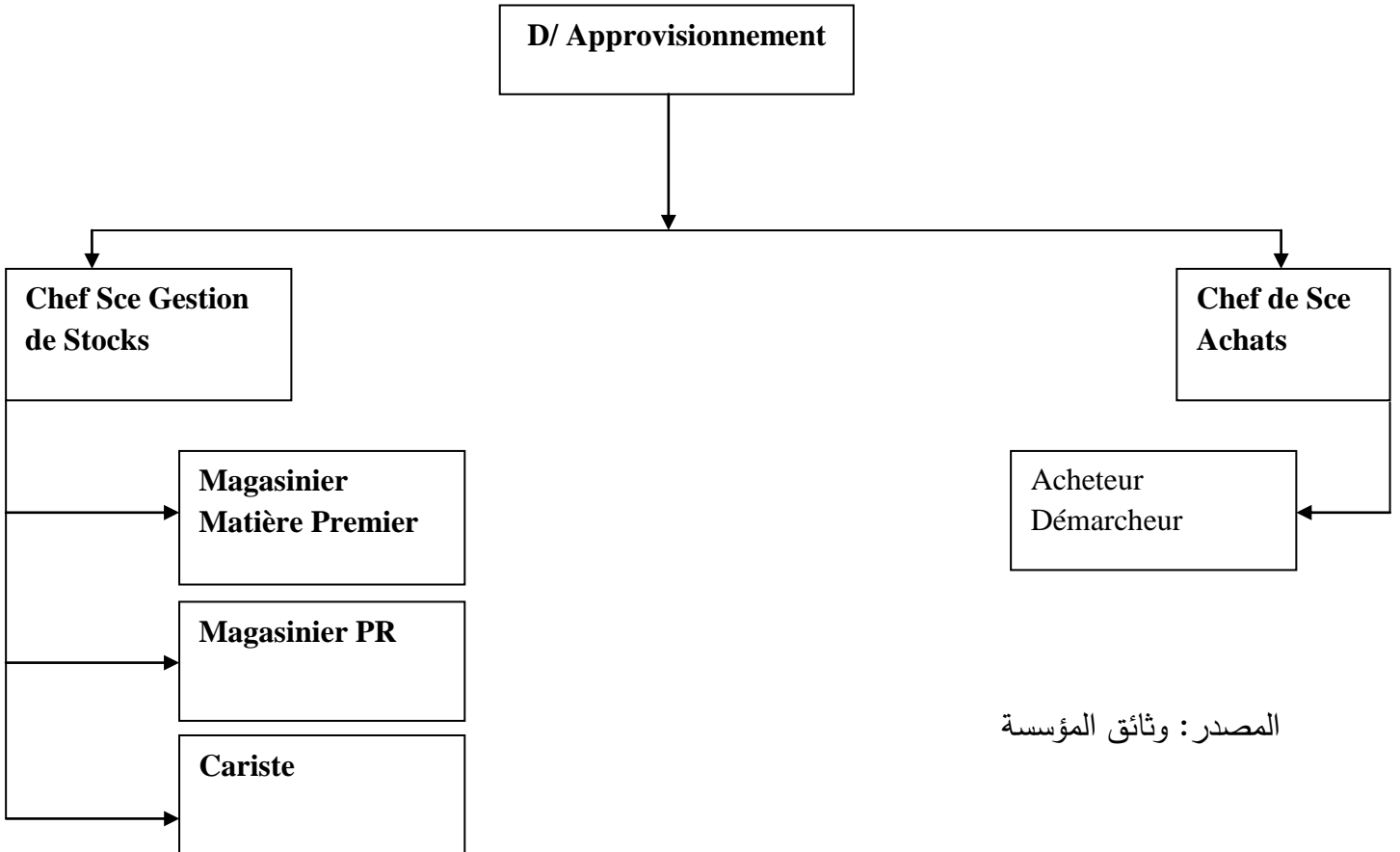


المصدر: وثائق المؤسسة

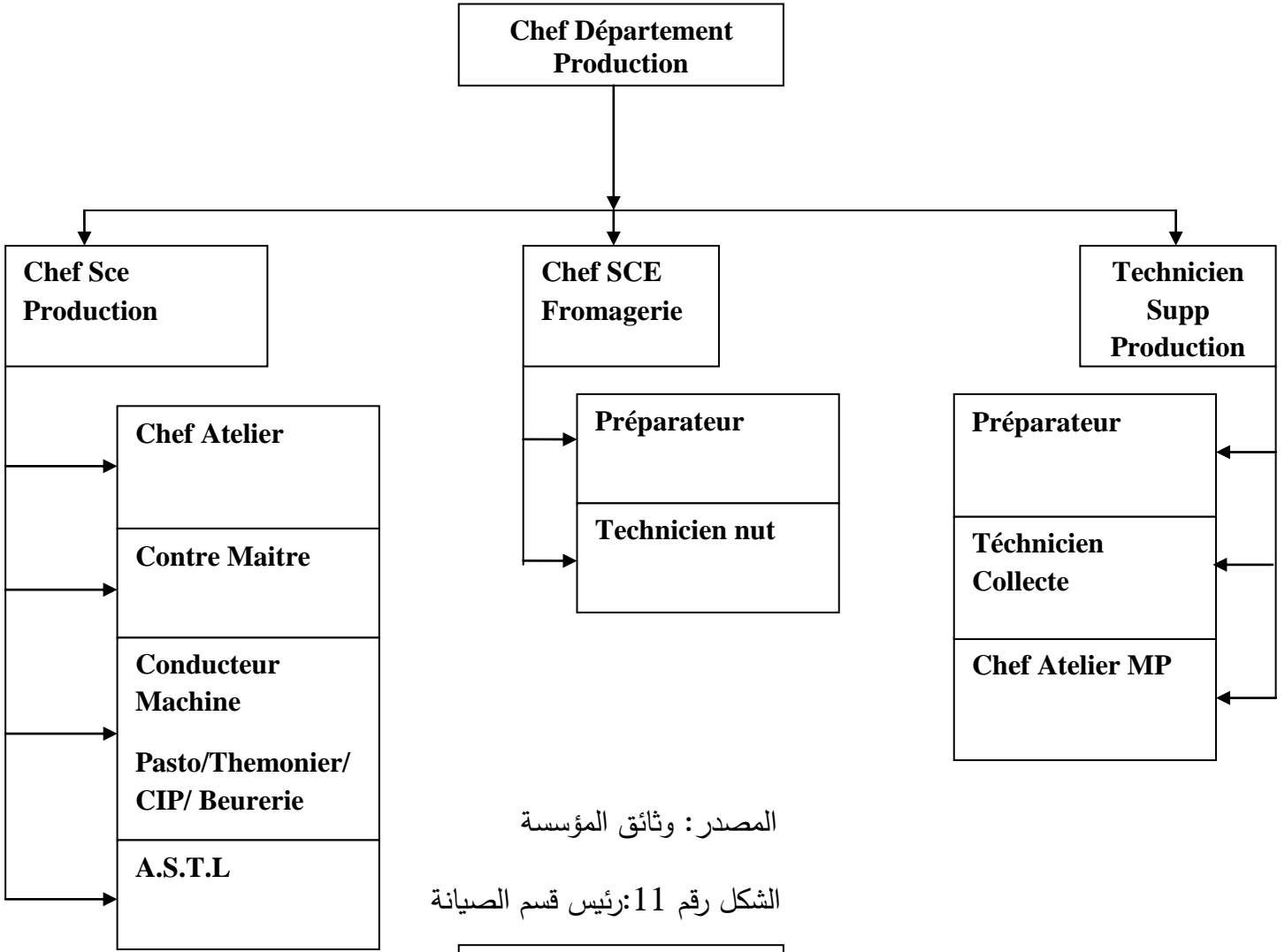
الشكل رقم 08 : رئيس قسم النظافة والأمن



الشكل رقم 09:مديرية التقديرات

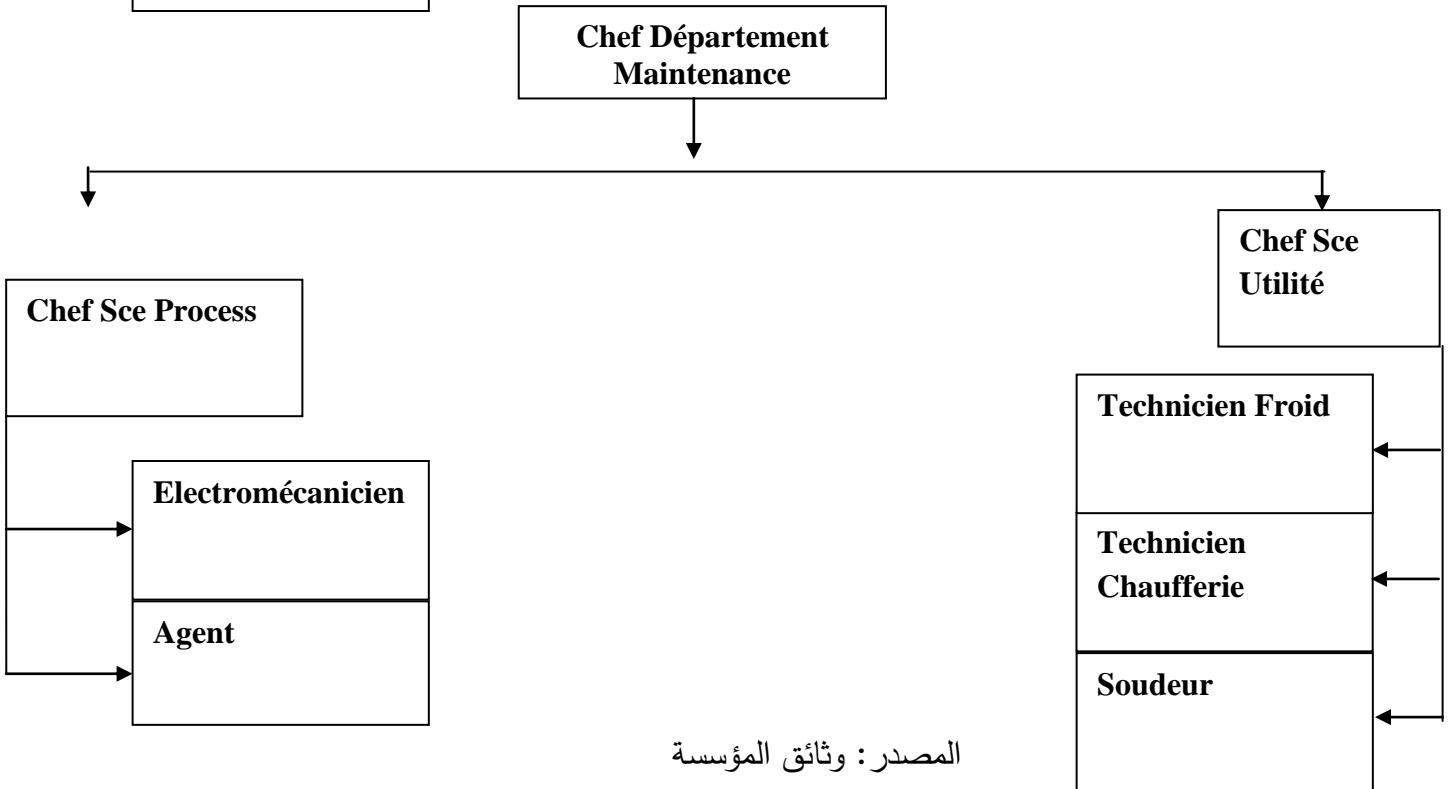


الشكل رقم 10: رئيس قسم الإنتاج



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل رقم 11: رئيس قسم الصيانة



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1- المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصحة الإنتاج :وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين : ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

* ورشة التحضير :و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب , هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

* ورشة التعقيم :هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري .

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد متصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لـخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أمـا الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخـزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصحة الصيانة : تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على - ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج .

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج .

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا .

- إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة .

و تظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك .

ج - المخبر :يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مـدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طـريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أيأمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

د - مصحة تجميع و استقبال الحليب :دورها استقبال حليب المـربين و تسييرهم إداريـا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

2 - مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية :

أ - مصلحة المحاسبة العامة : والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .

- مراقبة خزينة المؤسسة .

- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .

- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة .

- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب - المحاسبة التحليلية : و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3 - الإدارة العامة : وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية :

أ - تسيير المستخدمين : تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب - مصلحة التكوين : دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ * .

ج - المصلحة الاجتماعية : تسهر هذه الأخيرة على حل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4 - مديرية البيع : تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية :

أ - مصلحة تسيير المبيعات : و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا .

ب - مصلحة البيع : تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها .

ت - مصلحة الفوترة : يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعـلق الأمر بالحليب أو مشتقاته .

د - مصلحة النزاعات القضائية: تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا .

و - مصلحة النقل: المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

5 - مديرية التموين: تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غيرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف... الخ إذ تحصل على المادة الأولية الغيرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا .

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهـران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتـمـل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

* مصلحة تسيير المخزون : تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة .

* مصلحة الشراء: تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج .

6 - مصلحة الأمن و النظافة : (تضم مصلحة الوسائل العامة)تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى :

- مصلحة الوسائل العامة : تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف .

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الميدان اخترنا ملبنة سعيدة ،حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات من الأفراد والمتعلقة بموضوعنا" أثر إدارة المعرفة في 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 بهؤلاء الموظفين.

يتكون المجتمع المدروس من 20 عشرون موظف من العمال و04 أربعة من المسيرين .

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 و 6 أسئلة للاستبيان الخاص بالموظفين.

(3) بيانات حول الأداء :وتتكون من 7 أسئلة لكل استبيان.

الوسائل الإحصائية المستعملة:

لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها للتحليل قمنا باستعمال نظام SPSS وكذلك اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

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

- الأعمدة البيانية لتمثيل ماسبق .

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ :استخدم لإجراء الثبات لعبارات الاستمارة، ويأخذ قيمة تتراوح ما بين الصفر والواحد ، 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.

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

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

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

- معامل الارتباط بيرسون.

أسلوب البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استمارة موجهة إلى العمـال والمسيرين وفيما يتعلـق بتصميم استمارة البحث فقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية مـن الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء عبارة قسّمت إلى:

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

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: رعد جعفر حسين، برنامج الإحصاء spss، المسيب، 2013، ص45

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1-تقييم البيانات الشخصية: ويتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية

-الجنس- السن- المستوى العلمي- مدة الخدمة بالمؤسسة

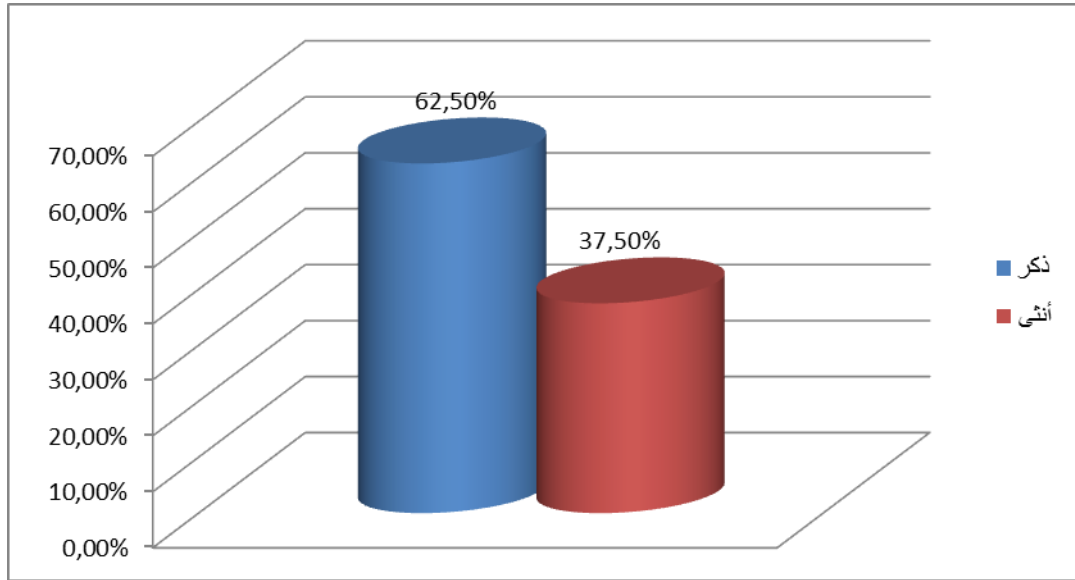
1-1توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 02:توزيع أفراد العينة حسب الجنس تبعا لمخرجات spss من إعداد الطالبين

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	62.5 %

أنثى	09	% 37.5
المجموع	24	% 100

على حسب الجدول والعينة المدروسة المتكونة من 24 فرد نجد نسبة 62.5 % ذكور مقابل 37.5 % إناث وهذا راجع لما تقتضيه ضرورة العمل من وجود الجنس الذكري خاصة في العمل التناوبي نهار مع الليل.



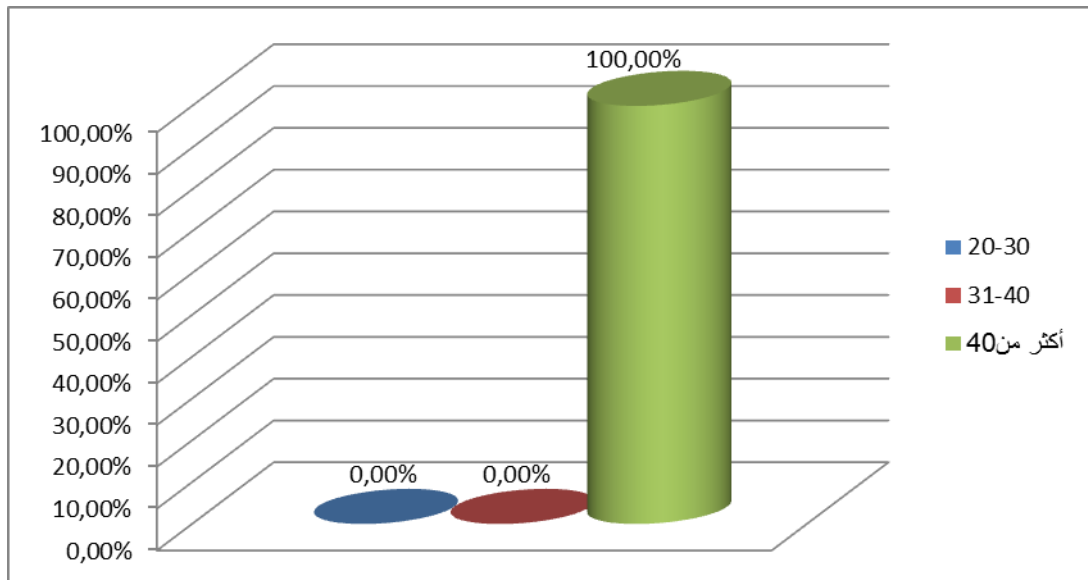
الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس تبعا لبيانات Excel من إعداد الطالبين

1-2 توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن تبعا لمخرجات spss من إعداد الطالبين

العمر	التكرار	النسبة
30-20	00	% 00
40-31	00	% 00
أكثر من 40	24	% 100
المجموع	24	% 100

على حسب الجدول والعينة المدروسة المتكونة من 24 فرد نجد نسبة 100 % أكثر من 40 سنة وهذا راجع لقدم هؤلاء الموظفين واكتسابهم الخبرة الكافية مما يتيح ربح الوقت وما يسهل قابلية هؤلاء لاكتساب معارف جديدة وتوظيفها.



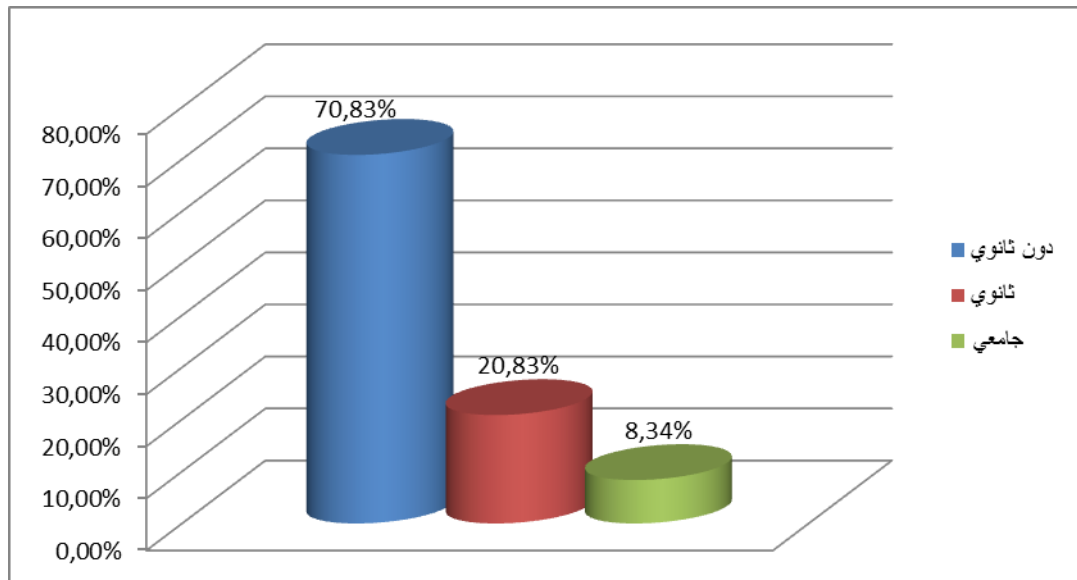
الشكل رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن تبعاً لبيانات Excel من إعداد الطالبين

1-3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي تبعاً لمخرجات spss من إعداد الطالبين

البيان	التكرار	النسبة
دون الثانوي	17	% 70.83
ثانوي	05	% 20.83
جامعي	02	% 08.34
المجموع	24	% 100

على حسب الجدول والعينة المدروسة المتكونة من 24 فرد نجد أغلبية الأفراد دون الثانوي وهذا راجع لأغلبية العمل في الورشات ولكن هذا ليس مانع بالتمتع بالمعلومات والمعارف.



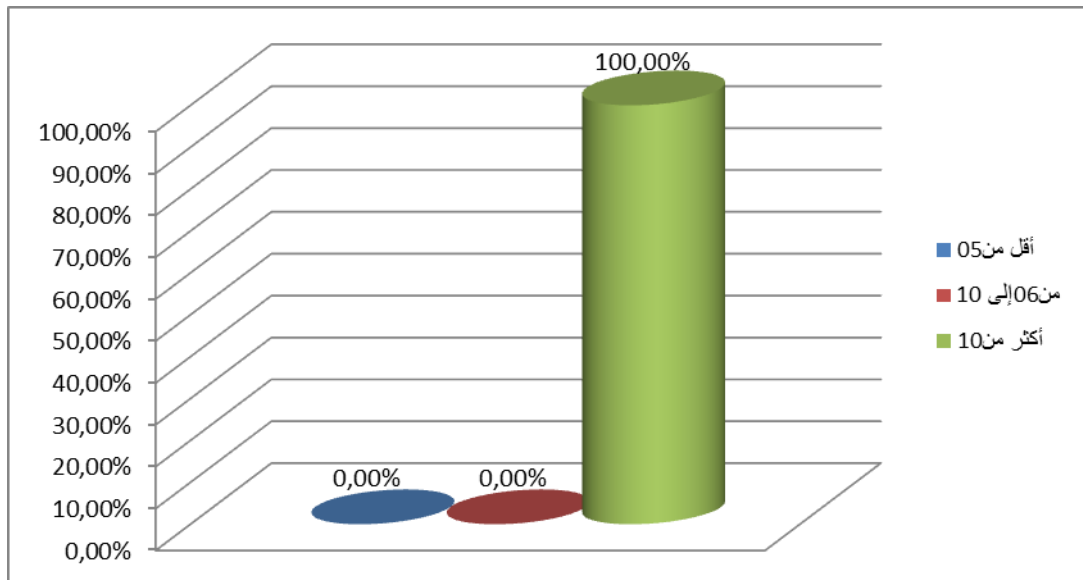
الشكل رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي تبعا لبيانات Excel من إعداد الطالبين

1-4 توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة تبعا لمخرجات spss من إعداد الطالبين

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05	00	% 00
06-10	00	% 00
أكثر من 10	24	% 100
المجموع	24	% 100

على حسب الجدول والعينة المدروسة المتكونة من 24 فرد نجد نسبة 100% أكثر من 10 سنوات خدمة هذا ما يؤكد ما تم في سن الموظفين لبقاء هؤلاء من أجل تطوير وتحسين المستوى والمعارف.



الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي تبعا لبيانات Excel من إعداد الطالبين

(2) تقييم المعارف والخبرات مع الأداء:

2-1 تحليل اتجاه آراء المستجوبين:

الجدول رقم 06: مجال درجة الموافقة

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

المصدر: رعد جعفر حسين، برنامج الإحصاء spss، المسيب، 2013، ص50

الجدول رقم 07: وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور المعارف و الخبرات

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	20	2	1	1	-	1.4178	0.8540	أوافق بشدة
2	18	5	2	1	-	1.7558	0.9945	أوافق بشدة
3	17	4	3	1	-	1.7057	0.9520	أوافق بشدة
4	15	6	1	1	-	1.6180	0.9322	أوافق بشدة
5	15	6	1	1	-	1.6180	0.9322	أوافق بشدة
6	14	4	5	1	-	1.6087	0.7080	أوافق بشدة

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ إتفاق بشدة للعينة على عبارات محور المعارف والخبرات

الجدول رقم 08: وصف إجابات مفردات الدراسة لمحور الأداء

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	14	8	1	1	-	1.8696	0.8434	أوافق بشدة
2	13	9	1	1	-	1.5420	0.7057	أوافق بشدة
3	16	6	1	1	-	1.6857	0.8913	أوافق بشدة
4	12	10	1	1	-	1.5217	0.7902	أوافق بشدة
5	17	5	1	1	-	1.4058	0.9920	أوافق بشدة
6	15	7	1	1	-	1.6957	0.9513	أوافق بشدة
7	18	4	1	1	-	1.4348	0.9346	أوافق بشدة

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ إتفاق بشدة للعينة على عبارات محور الأداء

2-2-2 الصدق:

نقوم ببناء هذه الأخيرة من خلال مايلي:

- صدق الإستمارات من خلال (معامل ألفا كرونباخ)

- معامل الارتباط بيرسون.

- إختبار الفرضيات

صدق الإستمارات: حيث أن معامل ألفا كرونباخ له الحد المقبول 40% لقياس درجة المصدقية من خلال معامل الثبات وعليه الجدول التالي يبين مايلي:

الجدول رقم 09: صدق الإستمارات

المحور	العنوان	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق
المحور الأول	المعارف والخبرات	06	0.807	0.85
المحور الثاني	الأداء	07	0.859	0.90
مجموع الإستمارات	أثر إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية	13	0.959	0.95

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يتبين لنا نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج

معامل الارتباط بيرسون:

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بيرسون

الأداء	المعارف والخبرات		
0.696	1	معامل بيرسون	المعارف والخبرات
0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
24	24	حجم العينة	
1	0.696	معامل بيرسون	الأداء
0.000	0.000	الدلالة المعنوية	
24	24	حجم العينة	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ بأنه هناك إرتباط قوي بين المعارف والخبرات مع الأداء والعكس حسب معامل بيرسون بلغ 0.696 لكل منهما ، حيث يرجع هذا الإرتباط القوي لكون أن المعارف والخبرات لا يستغني عنها الأداء والعكس، فنسبة الأداء تتماشى بقدر نسبة المعرفة.

إختبار الفرضيات:

معطيات:

H_0 : متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي أكبر من 0.05
 H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع توزيع طبيعي أقل من 0.05

والجدول التالي يوضح مايلي:

الجدول رقم 11: إختبار كلوموغروف

قيمة sig	إختبار كلوموغروف	
0.30	0.857	مجموع الإستمارات

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ القيمة أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض H_1 وبالتالي فالمتغيرات تتبع توزيع طبيعي

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

H_0 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية أكبر من 0.05
 H_1 : يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية أقل من 0.05

الجدول رقم 12: إختبار الإنحدار

معامل الإنحدار		معامل التحديد	معامل الإرتباط	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة	المحسوبية T
a	b	R^2	R		SIG	
0.55	0.80	0.65	0.80	رفض	0.00	32.540

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال معطيات الجدول أعلاه قيمة sig أقل من 0.05 وبالتالي يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

إختبار السمات الشخصية على أداء الموظفين

- حسب الجنس:

H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب الجنس أكبر من 0.05
 H_1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب الجنس أقل من 0.05

الجدول رقم 13: إختبار Test T لمتغير الجنس

المحسوبية T	مستوى الدلالة sig	نتيجة
3.541	0.201	قبول

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال معطيات الجدول أعلاه قيمة sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء إدارة الموارد البشرية حسب الجنس

- حسب السن:

H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب السن أكبر من 0.05
 H_1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب السن أقل من 0.05

الجدول رقم 14: إختبار ANOVA لمتغير الجنس

المحسوبية T	مستوى الدلالة sig	نتيجة
3.804	0.0152	رفض

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال معطيات الجدول أعلاه قيمة sig أقل من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء إدارة الموارد البشرية حسب السن

- حسب المستوى العلمي:

H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب المستوى العلمي أكبر من 0.05
 H_1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب المستوى العلمي أقل من 0.05

الجدول رقم 15: إختبار ANOVA لمتغير المستوى العلمي

المحسوبة T	مستوى الدلالة sig	نتيجة
2.955	0.301	قبول

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال معطيات الجدول أعلاه قيمة sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب المستوى العلمي

- حسب مدة الخدمة:

H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب مدة الخدمة أكبر من 0.05
 H_1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب مدة الخدمة أقل من 0.05

الجدول رقم 16: إختبار ANOVA لمتغير مدة الخدمة

المحسوبة T	مستوى الدلالة sig	نتيجة
2.840	0.299	قبول

مخرجات spss من إعداد الطالبين

من خلال معطيات الجدول أعلاه قيمة sig أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية حسب مدة الخدمة

المطلب الثالث: الإستنتاجات

من أجل معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة سعيدة , بحيث تم توزيع 24 إستبيان , وقد تضمنت الإستبيانات مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهم : المعارف والخبرات , التي تجمعت في مجال واحد و هو إدارة المعرفة أما المجال الثاني فاشتمل على محور واحد متمثل في أداء الموظفين .

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- الملينة تلتزم بتطبيق عملية إدارة المعرفة.
- 2- الملينة تمتلك معايير و أبعاد تعزيز أداء الموظفين.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية .
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداء الموظفين تعود للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة
- 5- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية :
 - اقتصرت على ملينة سعيدة دون الوحدات الأخرى الموزعة على الغرب .
 - اقتصرت على فئة قليلة من الموظفين .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص الى مايلي:

- أداء الفرد مرتبط ارتباط وثيق بقدر المعرفة التي يملكها.
- أداء الفرد يحتم عليه تحسين المستوى وتجديد المعارف.
- لإدارة المعرفة دور كبير في تطوير أداء الموارد البشرية.

جاء دور إدارة المعرفة في بداية التسعينيات و التي وضعت المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدمت تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها، وكذلك قدمت تحليلا ديناميكي لهذا العنصر الذي أصبح المصدر الأساسي لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية.

وقد تجسد واقع دراستنا المؤكد لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، في ملبنة سعيدة من خلال الإحصاءات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على العمال والمسيرين.

وبهدف الوصول الى الإجابة عن أسئلة الدراسة ينبغي ما يلي:

مناقشة الفرضية الأولى:

يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين ورفع مستواهم التعليمي.

فبعد إسقاط ما جاء به الإستبيان الموجهة للعمال والمسيرين، استنتجنا 70% من المستجوبين يؤكدون انه تم تجسيد وتوفير معظم الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة مجال الدراسة وكذلك خارجها من اجل القيام بدورات تدريبية وتكوينية لتحسين نوعية تدريب العمال، والرفع من روحهم المعنوية، وتزويدهم بمعلومات جديدة وهذا ما سجلناه بنسبة 65 %، فبعض العمال يفضلون وخاصة بعد تدريبهم مشاركة معارفهم الجديدة لباقي العمال الآخرين بنسبة 62 %، وذلك للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وذلك عن طريق المناقشات الجماعية، الحوار المفتوح، الاتصال الغير رسمي... الخ ، هذا إن وجدوا العمال بيئة عمل مشجعة ومناخ جيد وملائم لتبادل المعلومات وإستخراج المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، وبالتالي رفع كفاءتهم عن طريق تمكينهم بالاتصال بأصحاب الخبرة وهم المسيرين بنسبة 90 % مما يخلق جو من التعاون والتفاعل وتبادل الخبرات، وهذا ما يساعد على تنمية الكفاءات.

فتحويل المعرفة الكامنة (وهي المعلومات الموجودة داخل كل فرد) إلى معرفة صريحة (وهي المعلومات الظاهرية) تسمى بتنمية العمل الجماعي وهي من أهم طرق نجاح وتطبيق إدارة المعرفة الفعالة داخل التنظيمات الإدارية.

وهذا ما يدفعنا إلى تأكيد الفرضية.

مناقشة الفرضية الثانية:

إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري بإعتباره العنصر الاهم في أداء المؤسسة.

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 بنسبة 70 % .

يعتبر الفرد المورد الأساسي في المؤسسة , فمعارف و مهارات الأفراد العاملين 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 العـاليتين بنسبة 70%.

وهذا ما يدفعنا إلى تأكيد الفرضية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في ملبنة سعيدة .

من خلال الدراسة الميدانية لمبنة سعيدة بهدف إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية تبين أنها تعمل الى حد ما على تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التمييز والإبداع و التطور من جملة من الإحصائيات المستخرجة من الاستبيانات المقدمة للعمال والمسيرين قدرت 20 للعمال و 04 للمسيرين بمجموع كلى قدر بـ 24 إستبيان بمجموع 13 عبارة وافراغها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي معالج الحزم الإحصائية spss توصلنا إلى النتائج التالية:

- إتفاق بشدة للعينة 24 فرد على عبارات محور المعارف والخبرات بنسبة تراوحت في مجال 1-1.90 موافق بشدة.
- إتفاق بشدة للعينة 24 فرد على عبارات محور الأداء بنسبة تراوحت في مجال 1-1.90 موافق بشدة.
- عبارات الإستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج بنسبة تجاوزت 0.4 .
- هناك إرتباط قوي بين المعارف والخبرات مع الأداء والعكس حسب معامل بيرسون بلغ 0.696 لكل منهما.
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء ادارة الموارد البشرية حسب الجنس.
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية على أداء ادارة الموارد البشرية حسب السن.
- لا يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية على أداء الموارد البشرية حسب المستوى العلمي.
- لا يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية حسب مدة الخدمة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية حسب إختبار الإنحدار.

ومن خلال ماتم سابقا يمكن القول هناك دور لإدارة المعرفة على تفعيل أداء الموارد البشرية إجابة على الإشكالية المطروحة.

التوصيات:

من خلال كل ما سبق ذكره تم إقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ضرورة تعزيز الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة واعطائها الأولوية .
- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم إقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- التركيز على العمال التنفيذيين أكثر في إبداء آرائهم وأفكارهم وابداعاتهم المتعلقة بتطويـر المنتجات، لأنهم الأقرب لميدان الإنتاج.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- تنظيم اجتماعات ولقاءات دورية ومتكررة بين المنظمة والعمال لتبادل الأفكار والمعارف.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات، من اجل أن يبنى لديه الإحساس بروح الانتماء، فيصبح أكثر ولاء للمؤسسة.

آفاق البحث:

- لإثراء هذا الموضوع يمكن إقتراح بعض المواضيع التي قد تكون لها منفعة في التوسع في البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:
- إدارة المعرفة منهاج لتحقيق الإبداع.
 - الموارد البشرية ودورها في جلب المعارف وتطويرها لتحسين الأداء .
 - ضمان التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية.

الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- إبراهيم الخل — وفي الملكاوي، إدارة المعرفة —————، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- إسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاق، مقدم ————— في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011
- جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المع ————— اصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
- جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة ————— مدخل تطبيق ————— ي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، القاهرة، 2003
- عامر إبراهيم قند لجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007،
- عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
- عبد الستار العلى، مدخل إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007
- على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000
- وائل محمد صالح و إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في إقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، 2004

التظاهرات والمؤتمرات:

- سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية، سنة 2004

وثائق أخرى:

- وثائق المؤسسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير
قسم علوم التجارية
تخصص مالية و تجارة دولية

إستبيان خاص للعمال

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية تخصص مالية و تجارة دولية , نقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .
لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية عـلما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .

الجزء الأول : بيانات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: دون ثانوي ثانوي جامعي

مدة الخدمة: أقل من 05 سنة من 06/10 سنة أكثر من 10 سنة

الجزء الثاني : عبارات الإستبيان الخاص بالمعارف والأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : المعارف والخبرات						
01	هل أنت مهتم بتجديد معرفك ومهارتك؟.					
02	هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟					
03	هل تعتمد على التكنولوجيا كمصدر لمعارفك؟					
04	هل سبق وأن إلتحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك ؟					
05	هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين ؟					
06	هل تساهم في توليد أفكار جديدة ؟					
المحور الثاني : الأداء						
01	هل أنت مهتم بتحسين أدائك؟					
02	هل يتم تقييم أدائكم داخل المؤسسة؟					
03	هل هناك معايير لتقييم أدائكم؟					
04	هل يتم تقييم أدائكم بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ؟					
05	هل يتم تقييم أدائكم بهدف تحسين جودة الخدمة ؟					
06	هل يتم تقييم أدائكم تحسين مستوى الأداء؟					
07	هل يتم إخباركم بنتائج التقييم؟					

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير
قسم علوم التجارية
تخصص مالية و تجارة دولية

إستبيان خاص للمسيرين

تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التجارية تخصص مالية
وتجارة دولية , نقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية " و قد تم
اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .
لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق
بكل شفافية و موضوعية —لما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف
الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .

الجزء الأول : بيانات شخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي ثانوي جامعي

مدة الخدمة: أقل من 05 سنة من 06/10 سنة أكثر من 10 سنة

الجزء الثاني : عبارات الإستبيان الخاص بالمعارف والأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : المعارف والخبرات						
01	هل العمال لهم القدرة على تنمية مهاراتهم ؟.					
02	هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟					
03	هل سبق وأن إلتحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك؟					
04	هل سبق وأن إلتحقت بدورة تكوينية في الخارج ؟					
05	هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين ؟					
06	هل تسعى لتنمية معارف مرؤوسيك؟					
المحور الثاني : الأداء						
01	هل أنت مهتم بتحسين أدائك والعمال؟					
02	هل لمصادر المعرفة دور في تحسين أدائك؟					
03	هل المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة؟					
04	هل هذه الوسائل تساعد فعلا على الرفع من أدائك؟					
05	هل أنت مهتم بتحسين أدائك والعمال؟					
06	هل لك مشاركات في توليد أفكار جديدة؟					
07	من خلال ماسبق هل تعتقد أن تميز أداء مؤسستكم يكون بناء على المعارف ومهارات العاملين بها هل يتم إخباركم بنتائج التقييم؟					

الإهداء والتشكرات

ملخص البحث

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول : مفهوم إدارة المعرفة

مقدمة الفصل

المطلب الأول : مفهوم المعرفة و أهميتها

أولا : مفهوم المعرفة.

1-البيانات Data:

2-المعلومات Information :

3-المعرفة Knowledge:

ثانيا: أهمية المعرفة

المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة

أولا: خصائص المعرفة

ثانيا: مصادر المعرفة

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: التطور نحو إدارة المعرفة

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

ثانيا: مهام إدارة المعرفة

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

ربعا: أهداف إدارة المعرفة

9.....	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة
11.....	المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة.....
11.....	المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة
12.....	المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة
13.....	المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة
14.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية
16.....	مقدمة الفصل.....
17.....	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.....
17.....	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
17.....	أولاً: تعاريف الأداء
17.....	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
19.....	المطلب الثاني: أنواع أداء الموارد البشرية
21.....	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
21.....	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
21.....	ثانياً: معايير تقييم الأداء
22.....	ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:
22.....	المبحث الثاني: ماهية إدارة أداء الموارد البشرية.....
23.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية
23.....	المطلب الثاني: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية
24.....	المطلب الثالث: نتائج إدارة أداء الموارد البشرية
24.....	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية.....
24.....	المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية
24.....	أولاً: توليد المعرفة
25.....	ثانياً: نقل المعرفة إلى الموارد البشرية

.....25.....	ثالثا: معوقات نقل المعرفة
.....26.....	المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز
.....26.....	أولا: الموارد البشرية هم أعظم الموجودات
.....28.....	ثانيا: الزبائن
.....28.....	ثالثا: الثقافة
.....28.....	ربعا: العلامة التجارية
.....28.....	خامسا: العمليات
.....29.....	سادسا: أولوية التكنولوجيا والابتكار
.....29.....	المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية
30.....	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
32.....	مقدمة الفصل.....
33.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....
.....33.....	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
.....33.....	المطلب الثاني: النشاط الإقتصادي للمؤسسة
.....34.....	المطلب الثالث: وحدة الإنتاج سعيدة
37.....	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي.....
.....37.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام
.....38.....	المطلب الثاني: الهياكل الفرعية
.....43.....	المطلب الثالث : شرح الهيكل التنظيمي
46.....	المبحث الثالث: إدارة المعرفة ودورها في أداء الموارد البشرية.....
.....46.....	المطلب الأول: تقديم الاستبيان
.....46.....	الوسائل الإحصائية المستعملة:
.....47.....	أسلوب البيانات:
.....47.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

.....47.	1-تقييم البيانات الشخصية :ويتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية
.....51.....	2)تقييم المعارف والخبرات مع الأداء:
.....53.....	2-2 الصدق:
.....55.....	إختبار الفرضيات:
.....56.....	إختبار السمات الشخصية على أداء الموظفين
.....57.....	المطلب الثالث: الإستنتاجات
59.....	خلاصة الفصل.....
.....60.....	خاتمة عامة
.....63.....	قائمة المصادر والمراجع
65.....	الملاحق.....
71.....	فهرس موسع.....