



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بغنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء- تقرت

تحت إشراف:

* بوخلخال عبد الرحيم

إعداد الطالبات:

* رزقان رميصاء

* لقبيشي نرجس.

السنة الجامعية: 2013/2012

الإهداء

إلى كل الباحثين عن المعرفة،

إلى أهلنا الأحباء الذين زوونا بالمعرفة منذ طفولتنا

إلى مشايخنا وأساتذتنا وزملائنا الذين ما جلو علينا بالمعرفة

إلى كل من سعى لتزويدنا بالمعرفة وكنا لها أوفياء.

رميصاء و نرجس



شكر وتقدير

حمدا لمن ابدع الكون على غير سبق مثال... وشكرا لمن أودع فيه ما فيه
من عبر أو أمثال... وثناءا على من علم بالقلم، علم الإنسان ما لم
يعلم... وصلاة وسلامٌ على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وعلى من
اهتدى بهديه.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سببا لإتمام هذه
الرسالة وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم " لم يشكر الله من لم يشكر
الناس ".

واعترافا بالفضل والجميل إلى أهله، فإننا نخص بالشكر والتقدير المشرف
على هذه الرسالة بوخلخال عبد الرحيم الذي أعطانا من وقته وجهده
وعمله الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى هذا المستوى، وجزاه الله
عنا خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن في عمله.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، إلى كل عمال
مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وباقي المكتبات، إلى كل
عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت، وكذلك لكل من مد لنا
العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدنا بالمراجع.
وختاما نسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه
ولي ذلك والقادر عليه.

قائمة المحتويات

III الإهداء
IV الشكر
V قائمة المحتويات
VI قائمة الجداول
VII قائمة الأشكال
VII قائمة الملاحق
أ المقدمة

الفصل الأول: إدارة المعرفة

03 المبحث الأول: ماهية المعرفة
07 المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
12 المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

18 المبحث الأول: ماهية الأداء
23 المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء
24 المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - تقرت

33 المبحث الأول: تقديم المؤسسة
35 المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
37 المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
54 الخاتمة
56 المراجع
59 الملاحق
68 الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 3-1-1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
الجدول 3-1-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	38
الجدول 3-1-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	38
الجدول 3-1-4	توزيع أفراد العينة حسب مدة خدمة المؤسسة	39
الجدول 3-1-5	توزيع أفراد العينة حسب درجة الاهتمام بتجديد المعارف	39
الجدول 3-1-6	توزيع أفراد العينة حسب توظيف طاقتهم الكامنة	39
الجدول 3-1-7	توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعرفة	40
الجدول 3-1-8	توزيع أفراد العينة حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية معارفهم	40
الجدول 3-1-9	توزيع أفراد العينة حسب درجة تقاسم الأفكار والمعارف	40
الجدول 3-1-10	توزيع أفراد العينة حسب مساهمتهم في توليد أفكار جديدة	41
الجدول 3-1-11	توزيع أفراد العينة حسب اهتمامهم بتحسين أداءهم	41
الجدول 3-1-12	توزيع أفراد العينة حسب تقييم أداءهم داخل المؤسسة	41
الجدول 3-1-13	توزيع أفراد العينة حسب معايير محددة لتقييم الأداء	41
الجدول 3-1-14	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من تقييم الأداء	42
الجدول 3-1-15	توزيع أفراد العينة حسب أخبارهم بنتائج التقييم	42
الجدول 3-1-16	توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعرفة ودورها في تحسين الأداء	42
الجدول 3-1-17	توزيع أفراد العينة حسب استخدام المؤسسة للوسائل الحديثة	43
الجدول 3-1-18	توزيع أفراد العينة حسب مساعدة الوسائل الحديثة في الرفع من الأداء	43
الجدول 3-1-19	توزيع أفراد العينة حسب معايير الأداء المتميز	43
الجدول 3-1-20	توزيع أفراد العينة حسب تميز أداء المؤسسة	44
الجدول 3-2-21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
الجدول 3-2-22	توزيع أفراد العينة حسب السن	44
الجدول 3-2-23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	45
الجدول 3-2-24	توزيع أفراد العينة حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة	45
الجدول 3-2-25	توزيع أفراد العينة حسب قدرة العمال على تنمية مهاراتهم	45
الجدول 3-2-26	توزيع أفراد العينة حسب توظيف طاقتهم الكامنة	45
الجدول 3-2-27	توزيع أفراد العينة حسب مصدر معارف عمالهم	46
الجدول 3-2-28	توزيع أفراد العينة حسب التحاقهم بدورة تكوينية لتنمية معارف مرؤوسيههم	46
الجدول 3-2-29	توزيع أفراد العينة حسب درجة تقاسم الأفكار والمعارف على الآخرين	46
الجدول 3-2-30	توزيع أفراد العينة حسب تنمية معارف المرؤوسين	46

47	توزيع أفراد العينة حسب مساهمتهم في توليد أفكار جديدة	الجدول 3-2-31
47	توزيع أفراد العينة حسب وجود موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة	الجدول 3-2-32
47	توزيع أفراد العينة حسب درجة اهتمامهم بتحسين أداء عمالهم	الجدول 3-2-33
47	توزيع أفراد العينة حسب تقييم أداء العمال داخل المؤسسة	الجدول 3-2-34
48	توزيع أفراد العينة حسب معايير تقييم الأداء	الجدول 3-2-35
48	توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعلومات المستعملة في تقييم العامل	الجدول 3-2-36
48	توزيع أفراد العينة حسب الهدف من استخدام تقييم الأداء	الجدول 3-2-37
49	توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعرفة ودورها في تحسين أداء العمال	الجدول 3-2-38
49	توزيع أفراد العينة حسب استخدام المؤسسة للوسائل الحديثة ووسائل المعرفة الأخرى لزيادة أداء موظفيها	الجدول 3-2-39
49	توزيع أفراد العينة حسب مساعدة الوسائل الحديثة على الرفع من الأداء	الجدول 3-2-40
50	توزيع أفراد العينة حسب معايير الأداء المتميز	الجدول 3-2-41
50	توزيع أفراد العينة حسب تميز أداء المؤسسة	الجدول 3-2-42

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	عمليات إدارة المعرفة	الشكل 1-1
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	استبيان خاص بالموظفين	الملحق 1
63	استبيان خاص بالمسيرين	الملحق 2

المقدمة

المقدمة:

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

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

إشكالية البحث:

بناء على ما تم طرحه يمكن صياغة الاشكالية التالية:

● ما مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع هذه الإشكاليات التالية:

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

الفرضيات:

- إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري؛
- الأداء البشري هو العنصر المهم في أداء المؤسسة ؛
- هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت.

مبررات اختيار الموضوع:

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

أهداف الدراسة وأهميتها:

1 الأهداف:

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

2 الأهمية:

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

حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية:

- 1) حدود مكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت.
- 2) حدود زمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة هي السداسي الأول للعام 2013.

المنهج المستخدم في الدراسة:

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

تقسيمات البحث:

قسما البحث إلى جزئين:

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

الجزء التطبيقي: يتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت، وهذا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

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

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

صعوبات البحث:

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

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد:

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

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول: ماهية المعرفة
- المبحث الثاني: ماهية 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 وتحول 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 لابد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة :

1 البيانات Data :

وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو 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 لمستخدمها؛

3 المعرفة Knowledge :

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

- المعرفة هي : " معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة " .
- المعرفة هي : " المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم و تقرير 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 " ³.
- تمثل المعرفة : " الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات

¹ سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية ، 26-28 نيسان، 2004 م، ص02 .

² نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 25،26.

³ - وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 نيسان ابريل، 2004 م، ص 06.

الكامنة والمكتسبة لدى الفرد و المؤسسة¹.

- يعرفها Badaraco بأنها: " الحكمة والخبرة والهندسة ، ويمكن أن تتضمن التسويق والآداب ، وحتى الرياضة وتعتبر عامل مهم في نجاح الشركات، كما يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين. أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات².
- المعرفة هي: " مفتاح النمو الاقتصادي ، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية ، وفتح الأسواق ، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"³.

ثانيا : أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم ؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة؛
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة مة، والفعالية والكفاءة ؛
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا بـ "جودة" وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين و تطلعات العملاء؛
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح⁴.

المطلب الثاني : خصائص و مصادر المعرفة

للمعرفة عدة خصائص و مصادر يمكن أن نذكرها فيما يلي :

أولا: خصائص المعرفة :

و من أهم خصائصها :

¹ - عبد الله وليد المدلل ، تطبيق ادرة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 22.

² - سلوى أمين السامرائي، المرجع السابق، ص 02.

³ - جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 17.

⁴ نضال محمد الزلطة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2011، ص ص 18، 19.

- 1 - إمكانية توليد المعرفة : من خلال البحث العلمي والاستقراء ، التحليل والتركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف مختصون.
- 2 - إمكانية موت المعرفة : فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم ، وقد تتقادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها أو هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها إلى الغير .
- 3 - إمكانية امتلاك المعرفة : يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة ، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو جهة معينة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة ومن الطرق الأكثر شيوعاً لإكتساب المعرفة هي التعلم .
- 4 - إمكانية تخزين المعرفة : فالتخزين ليس فقط من خصائص النقود أو غيرها فهي مقتصرة كذلك على المعرفة فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن في الورق ولا زالت كذلك ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد كبير .
- 5 - إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي حسب مجال استخدامها.
- 6 - إمكانية تقاسم المعرفة : وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
- 7 - المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد¹.

ثانيا : مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية :

- 1 -المصادر الداخلية: وتمثل 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 :
 - الإستراتيجية؛
 - المؤتمرات الداخلية؛
 - التعلم الصفي؛
 - الحوار؛
 - العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة؛
 - التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.
- 2 -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 ، و من الأمثلة عن المصادر الخارجية :
 - المكتبات و الانترنت؛
 - القطاع التي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها ؛
 - الموردون و الزبائن ؛

1- ابراهيم الخلود الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 38،36، "بصرف".

- الجامعات و مراكز البحث العلمي ؛
- براءات الاختراع.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد من خلال أحد أو كل الحواس (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) 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، و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتحويل إلى المعرفة¹.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

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

- 1 **المعرفة الضمنية** : وهي المعرفة الشخصية الموجودة داخل عقل كل فرد تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخربرات وهي بديهية والشعور بما يكون حدسي وهي نوعان : تقنية وإدراكية.
- 2 **المعرفة المعلنة** : وهي المعرفة التي يمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني ويعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات، رسومات والتطورات.
- 3 **المعرفة التكنولوجية** : وتعتبر جزء من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة و المهارة في العمل.
- 4 **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.
- 5 **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة** : المعرفة السببية وهي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم².

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

1 المعرفة الصريحة (الظاهرة) (Explicit Knowledge)

وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة " ماذا " وهي تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشفيف 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 المنظمة³.

1- نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 22،19، " بتصرف ".

2- المرجع نفسه ، ص ص 21،22، "بتصرف".

3- على شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 85.

2- المعرفة الضمنية (Tocit Knowledge):

هي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا 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 مخزنة داخل عقول أصحاب المعرفة¹.

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 تبني إدارة المعرفة.

المطلب الأول : التطور نحو إدارة المعرفة

يمكن ملاحظة أبعاد هذا التحول والتطور من خلال :

- 1 - مستدييات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة مثل نادي الباهو؛
- 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 الدورات 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؛
- 5 - تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية حول المعرفة : حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة ، والتي منها : التقرير المهم الذي أصدرته الأمم المتحدة عام 2003 حول قياس المعرفة للدول؛
- 6 - الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة : حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع مثل: مجموعة دلفي؛
- 7 - الجمعيات و المنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة و جمعية المعرفة، و الجمعية المهنية لإدارة المعرفة؛
- 8 - مراكز بحوث و مختبرات و مجموعات استشاريه و هذه أخذت تتزايد لأنها تمتلك أسواقا متسعة مثل: مجموعة بحوث إدارة المعرفة، و شركة التنقيب؛

¹ - مريم بنت راضي مشخص الحياني، ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة 1431/1430 هـ، ص 21.

- 9 -شهادات في إدارة المعرفة: بسبب الحاجة المتزايدة في الوكالات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة و جامعات إدارة المعرفة المفتوحة؛
- 10 - بوابات إدارة المعرفة و مواقع 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 اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وذلك 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"².

"هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"³.

"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"⁴.

"إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة ، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"⁵.

"تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل ، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها ، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة"⁶.

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 89,86. بتصرف .

2- معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة ، ورقة بحثية ، غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004م ، ص 09.

3- زيني فريادة، مداخلة بعنوان، اثراء إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 ،جامعة الشلف، ص 04.

4- عامر خضر الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1425هـ ، 2004 ، ص 48.

5- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 23.

6- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي، الطبعة الاولى، الاهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 07.

ثانيا : مهام إدارة المعرفة

من مهام إدارة المعرفة نجد :

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياته بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة⁵.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة تبرز في :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها؛
- تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق المعارف؛
- تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية؛
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات¹.

رابعا : أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي :

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات؛

¹ - مريم بنت راضي مشخص اللحياني، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.

² - كرامي أم كلثوم، قرويي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010، ص ص 22، 23.

- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط بما والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج¹

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

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

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

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

ويمكن تلخيص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة؛
 - المساهمة في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد و تقاسم المعرفة؛
 - العمل على إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلاً عن سياسات إدامة رأس المال الفكري؛
 - اختيار الاستراتيجية التي ترفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
- 2- الأفراد:** يعتبر الجانب البصري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن هؤلاء الأفراد : مسيروا الأنظمة المعلوماتية ، مسيروا إدارة المعرفة، مسيروا البحث والتطوير، مدير الموارد البشرية والأقسام الأخرى.

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

المعرفة مايلي :

- يساهم الفرد بفضل بصيرته في إغ لاء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيمها وربطها و حفظها في الأنظمة التقنية؛
- تقييم و تعزيز و قبول أو رفض و حساب فوائد المداخلات من المعلومات وتحويلها لمعرفة؛
- يقوم مدير المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع مدراء الأقسام الأخرى لتسهيل نقل المعرفة بينهم؛
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، كما تعتبر الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، حيث تختلف الأفكار الالامعة.

¹كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس ،غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010، ص ص 22،23.

3- التكنولوجيا التقنية: تتكون إدارة المعرفة من شقين هما : الأول الجانب البشري ، والثاني الجانب التكنولوجي (التقني) المتمثل بالتقنيات الحديثة (الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة ، 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 :

4-1- تشخيص المعرفة : وتعني التعرف على المعرفة المرجحة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.

4-2- تحديد أهداف المعرفة : وتتلخص في وضوحها وفي تحسين العمليات والمنافسة على المدى الطويل والقصير وفي الوصول إلى النجاح وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن وتبني الابتكار وشفافية العمليات.

4-3- توليد المعرفة: وذلك من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل براءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال التعلم وفرق العمل

4-4- تخزين المعرفة: سواء كان في قواعد البيانات أو التقارير أو الحالات الدراسية أو في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة بعد انتهاء يوم عملهم.

4-5- توزيع المعرفة: نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب ويتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مثل: شبكات الانترنت¹.

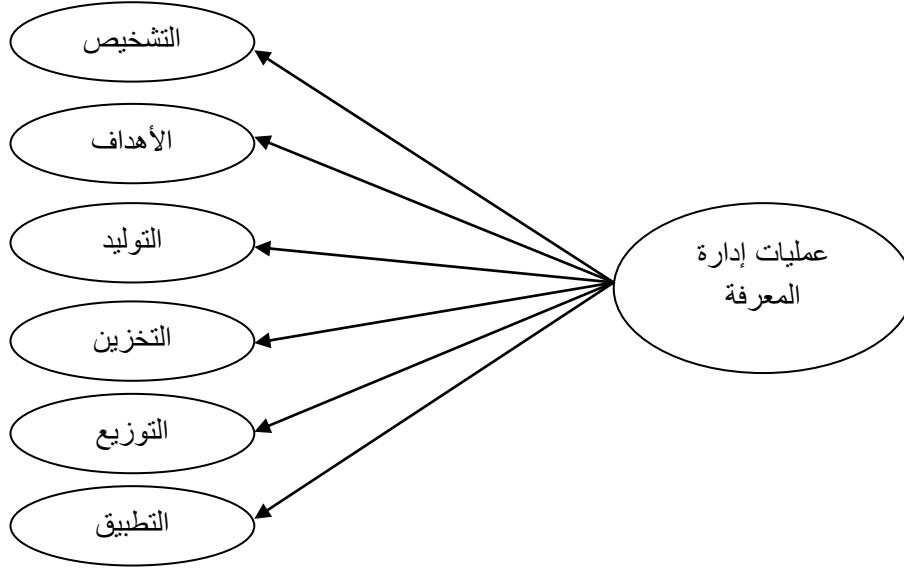
4-6- تطبيق المعرفة: ويمكن تعريفها بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد للمعرفة مملوءة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية ، وبدون تعلم هذه المعرفة فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة بالتكنولوجيا مثل أنظمة دعم القرار².

¹ - كرامي ام كلثوم، قريوعي وردة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21،22، "بتصرف".

² - عبد الستار العلي، عامر قنديلحي و غسان العمري، مدخل إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2006-2009، ص ص 249،350 .

وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي :

الشكل رقم (1-1): عمليات إدارة المعرفة



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

ومنه يتلخص دور العملية في إدارة المعرفة في الأنشطة التالية :

- تطور ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد ؛
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة؛
- قياس لنتائج و مراقبة تنفيذ البرامج و إعطاء مؤشر لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة¹

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين والمهنيين 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.

¹ - اسمهان ماجد الطاهر و مها مهدي الخفياق, مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار النشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 286.

المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة

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

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

فعملية تكوين المعرفة ونقلها كانت تقليديا تظهر من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة المباشرة وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له، و التدوير الوظيفي الذي يساهم في تنمية الموارد البشرية.

ولكن هذه الوسائل التقليدية بطيئة وفعاليتها قليلة مما جعل الأسواق والمنظمات تتوجه نحو العالمية بتحركها واتجاهها إلى الأشكال الافتراضية ولهذا اقتضت الضرورة إلى إكمال الوسائل التقليدية بالطرق الالكترونية.

ومن ناحية أخرى دعمت التكنولوجيا الحديثة تدوير المعرفة في المنظمة مثل تكنولوجيا Lotus Notes من خلال تصنيف وجمع وتوزيع وتكامل المعرفة التنظيمية التي ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية وسمي ذلك بنظم إدارة المعرفة.

فنظم إدارة المعرفة هي نظم تساعد و تدعم نشاطات المديرين و المهنيين من خلال التركيز على التكوين و جمع و تنظيم و تطبيق المعرفة التنظيمية عن طريق التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات¹.

المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع و هي:

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 مسبقا ، كما تساند نظم اكتشاف المعرفة العمليات الفرعية التي لها علاقة مع اكتشاف المعرفة ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

2- نظم امتلاك المعرفة: وهي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة و تنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استرجاع كل من المعرفة الضمنية و الصريحة 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

¹- عبد الستار علي، عامر قنديلجي و غسان العمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 ، " بتصرف "

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 ولتأمين المعرفة: وهي تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق والوصول إلى مصادر المعلومات المعرفية الداخلية والخارجية.

2- اكتشاف وتصنيف المعرفة : وهي استنباط ودمج الخبرات من خبراء البشر من اجل إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات وذلك من خلال نظم الذكاء الاصطناعي وباستخدام نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة كما أنها تستطيع اكتشاف معارف جديدة.

3- المشاركة بالمعرفة: وهي مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد من خلال نظم التعاون الجماعية والتي تكون على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ثم نعمل على التنسيق بين نشاطاتهم.

4- توزيع المعرفة : وهي تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات التي تؤمنها نظم المكتب وأدوات الاتصال ومن ثم توزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة ، وهذا بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل وخارج الشركة¹.

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

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني!

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تكتسي دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق كمورد بشرية أو على مستوى المنظمة هو السبيل إلى 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 الإهتمام بدراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية. فضلا عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحركات تنافسية.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

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

المبحث الأول: ماهية الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء

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

- تعاريف للأداء
- العوامل المؤثرة في الأداء

أولا: تعاريف الأداء

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

التعريف الأول: " هو إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير معينة ومحددة ، يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

التعريف الثاني: " يتمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله².

التعريف الثالث: " يتجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم³.

التعريف الرابع: " هو تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، أما الكفاءة فهي القدرة

على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. وأما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسين أداء الأنشطة المناسبة⁴.

التعريف الخامس: " يعرف بأنه إنجاز عمل ما⁵.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل: خارجية وداخلية

¹ - بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الإستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011، ص 36.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2003، ص 33.

³ - شيعاني إلهام، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010، ص 07.

⁴ - Annie Bartoli, **Le Management dans les organisation publiques**, (Edition Dunod, Paris) , p78

⁵ - Abdellatif Khemakhem , **la dynamique du contrôle de gestion** ,(Dunod, 2 ed : Paris , 1976) , P. 310.

1- العوامل الخارجية: ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلباً أو إيجاباً وهذا دون تحكم المؤسسة فيها وهي تنقسم إلى:

1-1- العوامل الاقتصادية: وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى:

1-1-1- عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم...، تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.

1-1-2- عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة ودرجة المنافسة...، وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير.

1-2- العوامل الاجتماعية والثقافية: يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء ويعود ذلك إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع.

1-3- 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 تحقيق الاستقرار السياسي؛
- التشريعات والقوانين؛
- مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب.

1-4- العوامل التكنولوجية: تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي (المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...) حيث أن هذه التكنولوجيا قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف وتحديد نوعية المنتجات.

2- العوامل الداخلية: وتنقسم إلى قسمين:

1-2- 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.

2-2- العوامل البشرية: وتضم ما يلي:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة،
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو سائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين والمنفذين¹.

¹ - سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2010، ص ص 139، 141.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

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

1- التصنيف حسب معيار المصدر: يمكن تقسيمه إلى نوعين:

1-1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساساً من خلال:

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

1-2- 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، مثلاً: ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابياً أو سلبياً.

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

1-2-1- الأداء الكلي: هو الذي يكون خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا الأداء

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

1-2-2- الأداء الجزئي: هو مختلف الأدوار التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء

وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أدوار الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو

التسلسل بين الأهداف في المؤسسة¹.

3- التصنيف حسب معيار الطبيعة: تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية

اجتماعية، تكنولوجية وسياسية يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، سياسي... الخ

1-3- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في

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

1-3-2- 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.

1-3-3- 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 إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

1-3-4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تنحصر على

مزايها من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

¹ - بن عطية سعاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

- 4- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس : الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج والأفراد ووظيفة التسويق والتمويل.¹
- 4-1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.
- 4-2- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.
- 4-3- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها:
- عائد الأفراد؛
 - عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛
 - التغيب: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- 4-4- أداء وظيفة التمويل: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة و الشروط الدفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- 4-5- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء بمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق، مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة وبحسب العلاقة التالية:
- حصة السوق = منتج أو العلامة / المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة².

المطلب الثالث: تقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم الجوانب التي تمس تقييم الأداء:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

التعريف الأول: " هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³ .

و يتضح 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 للعمل⁴ .

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 معين⁵ .

التعريف الرابع: " هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته

¹ Marcel Laflame ,Le management: approche systémique,(gaetan Morin éditeur : Canada, 3 ed,1981), P. 356

² - الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي، مذكرة ليسانس في علوم التسويق، تخصص: إدارة أعمال، جامعة ورقلة، ص 26-32، "بصرف".

³ - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 208.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2002، ص 284.

⁵ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 361.

ومعرفته¹.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

ويقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً و إن 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:²

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

- كمية الأداء
- جودة الأداء

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

هذه الجائز في:

- معالجة شكاوى العملاء؛
- إدارة الاجتماعات؛
- كتابة التقارير؛
- المواظبة على العمل؛
- التعاون مع الزملاء؛
- قيادة المرؤوسين.

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

تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي ومنه فإن 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؛
3. يشكل أداة لتقوم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
4. يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين؛
5. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى؛
6. يغير في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة؛
7. يعتبر وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛
8. يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

¹ - رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 208.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 202.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

التعريف الأول: "تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة لمنظمة"¹.

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"².

التعريف الثالث: "هي عملية إستراتيجية متكاملة تهيئ نجاحاً مستمراً من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير فرص ونوعية إسهامهم فرادى وضمن فرق العمل. كما أنها عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة إن كان لها أن تعمل بفاعلية في بيئتها وبالالتجاه العام الذي تنويه لبلوغ أهدافها طويلة الأجل"³.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

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

- 1- **تخطيط الأداء:** تنطلق عملية تحديد الأهداف من خلال تحليل الأداء المسبق والحالي مع تحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حالياً 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 إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث تكون هذه المساحة غير معيقة لحركة الآخرين أي يجب أن يكون متكاملًا معهم.

ولكي يستطيع الفرد أن يحدد موقعه بدقة على خريطة العمل يتطلب ذلك وجود هيكل أو بنیان تنظيمي واضح، وعليه يستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسياً أو أفقياً وتكمن أهمية تنظيم أداء العاملين في عدم التداخل في الاختصاصات من خلال الوصف الوظيفي لتحديد الواضع للمسؤوليات والمهام التي يقوم بها الفرد، بحيث تكون الوظائف التي يشغلونها قد اختيرت بالشكل السليم والمناسب لهم مع وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء في الوظائف المشتركة بين الأفراد.

¹ - وائل محمد صليحي إدريس، طاهر محسن منصور ال غلي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 114.

² - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 208.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 04.

- 3- توجيه الأداء:** إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية أو الاستراتيجية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم. بحيث التسجيل المتتالي لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة ومحددة تأتي بنتائج إيجابية لعملية التوجيه ويوفر ذلك معرفة مقدار الانحراف. وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والابتعاد عن التعقيدات.
- 4- تقييم الأداء:** في نهاية عملية إدارة الأداء تأتي عملية التقييم بحيث نستطيع الإدارة في نهاية السنة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق بين الرئيس والمؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي وتقبل القرارات لذلك¹.

المطلب الثالث: نتائج إدارة الأداء

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

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير قياس ومراجعة هذه الأهداف؛
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين؛
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل: التوافق مع الإجراءات القياسية؛
- وجود قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين ما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد؛
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية؛
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج؛
- التشجيع على التطوير الذاتي².

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 إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءة المؤسسة.

¹ - حابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، مرجع سبق ذكره، ص 201، 203، "بصرف".

² - إدارة الأداء، ص 32، 2013.04.09، 19:46، متوفر على الموقع: www.abahe.co.uk/hNuman_resources

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, (104 : 2000) 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 2001-1-2 إلى أن المعرفة تكتسب عبر 03 طرق:

- التعلم؛
- البحث العلمي؛
- التطوير الثقافي.

ثانياً: نقل المعرفة إلى الموارد البشرية

هناك أربعة شروط يجب توفرها لنقل المعرفة هي:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها؛
3. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
4. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي¹.

ثالثاً: معوقات نقل المعرفة

- 1- **الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فالمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعلم أو التدريب التقليدي وتحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية. وبين من لا يملكونها.
- 2- **المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة:** حيث يميل هؤلاء الأفراد 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 خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.
- 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.
- 5- **ضعف العلاقات:** إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة وبالتالي من تنقلها وتقاسمها.

فعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها فالبيئة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي تستخدمه وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات

¹ - إجابات google، كيف يمكن تحقيق المعرفة، 2013.04.08، 20:56، متوفر على الموقع:

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

إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات¹.

المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه هذه الموجودات في تحسين جدرات 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 تميزه وتميز أدائه وهي تتمثل في:

المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي والانجازات

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

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

- كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل؛
- تحطّي 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: ومن المؤشرات التي تميزه:

- قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي؛
- التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي؛
- القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء؛
- قياس مستوى إنجاز الأهداف الموضوعية والخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المؤسسة².

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.

¹ - معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم، 2013.04.08، 10:43، متوفر على الموقع: www.hrdiscussion.com/hr37334.html

² - جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والثنائي، الموظف الحكومي المتميز، 2013.04.08، 20:18، متوفر على الموقع:

http://www.kaa_jo/award/dollib6/egulatory.aspx

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

- المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته؛
- المنهجية التي يتبعها الموظف لانجاز 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 إلى: الإبداع وتطوير أساليب العمل.

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

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

المعيار الرئيسي الرابع: المهارات القيادية

ويتفرع إلى التخطيط الاستراتيجي، المهارات الإشرافية، المشاركة وتحمل المسؤولية ، دعم عملية التغيير.

1- معيار التخطيط الاستراتيجي: ومن المؤشرات التي تميزه:

- المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التي يعمل بها؛
- المساهمة في وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة؛
- المقدرة على وضع المساهمة بتنفيذ خطة للوحدة/القسم/ الدائرة والإشراف على تنفيذها.

2- معيار المهارات الإشرافية: وأهم ما يميزه من مؤشرات:

- مدى الاستفادة من الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية)؛
- المقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء؛
- المقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار.

3- معيار المشاركة وتحمل المسؤولية: ويتميز بالمؤشرات التالية:

- حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية؛
- فعالية قنوات الاتصال؛
- المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية؛
- المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها أو ترعاها المؤسسة.

4- معيار دعم عملية التغيير: ويتميز هذا المعيار بالمؤشرات المالية:

- تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير؛
- إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير؛
- المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين؛
- قياس ومراجعة فعالية التغيير.

ثانيا: الزبائن

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

ثالثا: الثقافة

تتكون الثقافة التنظيمية من القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع الهياكل التنظيمية والأفراد والنظم لإنتاج معايير سلوكية لكيفية عمل الأعمال. ومن خصائصها أنها تحدد هوية الأعضاء وتؤكد على فرق العمل، وتركز على تمكين العاملين واستقلاليتهم وضبط سلوكياتهم وتشجيع اتخاذهم للمخاطر المحسوبة التي تقود إلى الإبداع. فيجب على الشركة المتميزة أن تطور ثقافتها التنظيمية الأساسية لكي تقودها إلى الإبداع والابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية وأن تعمل على مقاومة التغيير باستخدام الإستراتيجيات اللازمة لذلك.

رابعا: العلامة التجارية

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

خامسا: العمليات

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

سادسا: أولوية التكنولوجيا والابتكار

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

¹ - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 336، 338. "بتصرف".

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة أهمها:

- 1- تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات.
- 2- تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون 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 المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.
- 4- تساعد إدارة المعرفة للعاملين على الابتكار من خلال التعاون مع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.
- 5- إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء والتطور هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل¹.

¹كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء

- تقرت

تمهيد:

بهدف إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقرت بهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة فيها وكذلك واقع أداء الموارد البشرية، ومدى تأثير إدارة المعرفة في فعالية هذا الأداء، وعليه سنتحدث في هذا الفصل عن:

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

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل.

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة وسط المدينة بجانب نادي المجاهدين بحدها من الشمال متوسطة محمد الأمين لعمودي ومستشفى الأم والطفل، وجنوبا محطة الوقود وغربا مؤسسة سونطراك وكهريف، وشرقا الشارع الرئيسي المسمى شارع الكويت، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر حوالي 950 م².

المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

لقد تم انشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 01 أوت 1969، وإنشاء الشركة الجديدة المتضمن حل شركة " كهرباء وغاز الجزائر" المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، يندرج هذا النصف بتدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا، ومن حلها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز والمصنعين ونقلها وتوزيعها استرادا، وحولت لها جميع ممتلكات شركة " كهرباء وغاز الجزائر" سابقا حسب المادتان 4 و7 وتصديرها.

في عام 1969 كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير يبلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون، وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية .

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع انشاء ثلاث شركات " مهن قاعدية " وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بمايلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

• الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.

كما تم انشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق.
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب.

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية).

الشركة الجزائري لإنتاج الكهرباء أنشئت في جانفي 2004 تقع في الجنوب الشرقي لولاية ورقلة وهي ذات أسهم تتفرع إلى ثلاثة فروع وهي: **تمنراست، المنيعه، وجانت** ، ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها المركبة 6740 ميغا واط تتألف من نقاط ومستويات مختلفة من حيث القوة، تستخدم شركة إنتاج الكهرباء 3383 عون مقسمة هذه الأعوان عبر فروعها الثلاثة وهدفها هو إنتاج الكهرباء في المناطق النائية.

المطلب الثالث: النشاط الاقتصادي للمؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المسؤولة والمكلفة أيضا بتسويته، لها مناطق أخرى تابعة لها موزعة بين ثلاث هي: **جانت، تمنراست، المنيعه**، وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق أخرى فعلى سبيل المثال **المنيعه: برج عمر ادريس**، مقيدن، القولية. وللشركة متعاملين بالمواد الأولية هي: **سونلغاز، نفضال، كهريف** وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل، تنفذ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برنامج واسعا لإعادة تجديد حظيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج، وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.

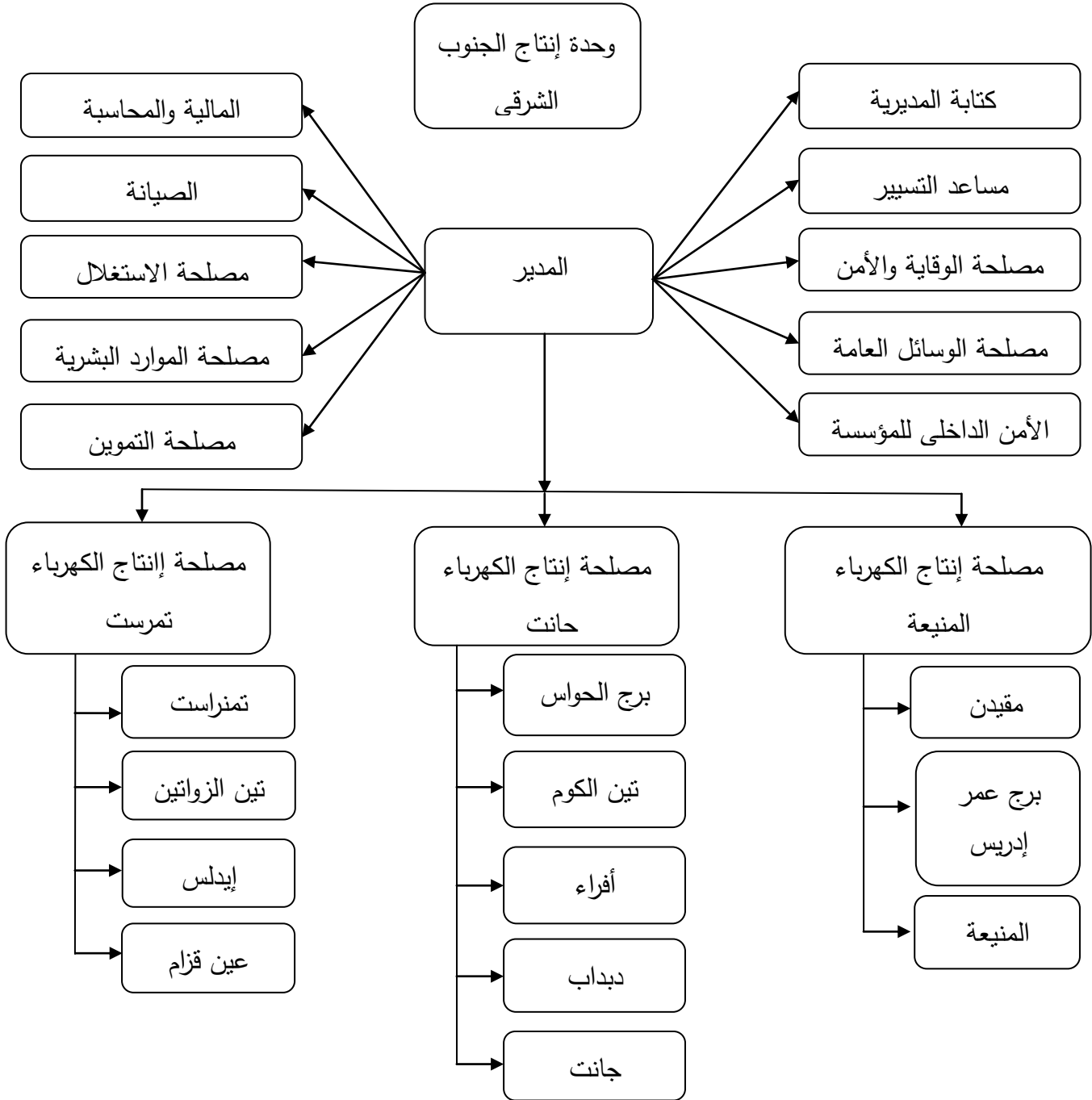
كما أن للشركة آفاق مستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها وتمثل في:

- الإنتاج باستخدام الطاقة الشمسية.
- البحث والوصول إلى المناطق الأخرى لإنتاج الكهرباء حتى في الخارج.
- أما المشاكل التي تعترض الشركة هي:
- بعد المسافة بين مناطق التوزيع.
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي

الشكل (3 - 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها

تتكون وحدة إنتاج الكهرباء الجنوب الشرقي من المصالح التالية:

- 1) **المدير:** وهو المسؤول الأول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.
- 2) **كاتبه مكتبية:** وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر وكذا الوارد، استقبال الفاكس، تصنيف وتنظيم الوثائق، استقبال الزوار وتسجيل مواعيد الخاصة بالمدير.
- 3) **مساعد التسيير:** من مهامه التنسيق بين المصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماعات.
- 4) **قسم الوقاية والأمن:** المكلف بتحسيس العمال بالخطر الكهربائي والحرائق كما يستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية، وإحصاء حوادث العمال ودرجة العجز والخطورة وتقديم حلول بيئية كذلك إنجاز مخططات الوقاية للمؤسسة.
- 5) **قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بالإهتمام بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة وخاصة بالعمال وتوفير كل مستلزمات المؤسسة، وكذا توفير نقل العمال عند التكليف بمهمة أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة والأمن.
- 6) **الأمن الداخلي للمؤسسة:** هو المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها.
- 7) **قسم المالية والمحاسبة:** يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية، واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال لذا يعتبر من أهم وأبرز الأقسام.
- 8) **قسم الصيانة:** من المهام المكلف بها هذا القسم متابعة صيانة محركات كل مصلحة من مصالحها تقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هي فيه سواء تعلق الأمر بالغاز أو الكهرباء أو التكييف.....إلخ.
- 9) **قسم الإستغلال:** يتكفل هذا القسم بتوفير المادة الأولية وتوفير الوسائل و متابعة الكمية المنتجة والمستهلكة والمبيع، ومراقبة وضعية المولدات.
- 10) **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بتسيير جميع شؤون العمال وحركاتهم وكذا يقوم بإستقبال طلبات التوظيف وكذا يقوم بتنصيب الموظفين.
- 11) **قسم التموين:** هي التي تؤمن عملية تموين المؤسسة بجميع الإحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة ومن مهامه التموين بجميع مراحلها، وتوفير جميع المشتريات وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين.

12) مصلحة المنيعية: وهي مصلحة تعني بإنتاج الكهرباء وترتكز على ثلاث مراكز تابعة لها هي: برج عمر ادريس، مقيدن، المنيعية.

13) مصلحة جانت: هي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء وتشمل أربعة مناطق هي: أفرا، تين الكوم، جانت، برج الحواس.

14) مصلحة تمرناست: مصلحة ترعى بإنتاج الكهرباء وتشمل أربعة مناطق تابعة لها هي: إيدلس، عين قزام، تين زواتين، تمرناست.

المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الميدان إختارنا الوحدة العملية لإنتاج الكهرباء بتقرت، إعتدنا في هذه الدراسة على الإستبيان في جمع المعلومات من الأفراد والمتعلقة بموضوعنا " إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية " حيث استعملنا استبيانين: خاص بالموظفين والذي يركز على الأفراد ذوي المعارف والخبرات والأخر خاص بالمسيرين وذلك من أجل معرفة مدى إهتمام إدارة المعرفة بمؤلاء الموظفين.

يتكون المجتمع المدروس في الاستبيانين من 38 فردا، منهم 30 فردا من الموظفين من مختلف مصالح الوحدة ونظرا لغياب بعض الأفراد وامتناع الآخرين عن الإجابة تقلص العدد إلى 20 فرد و 8 من المسيرين ومع الاستبعاد وعدم الرد تقلص العدد إلى 4 أفراد.

أما فيما يخص مضمون الاستبيانين فهو يتكون من 4 محاور ولكل محور أسئلة فرعية وتمثل هذه المحاور في:

- 1 -البيانات الشخصية: وتتكون من 4 أسئلة لكل استبيان.
- 2 -بيانات حول المعارف والخبرات: وتحتوي على 6 أسئلة للاستبيان الخاص بالموظفين و 8 أسئلة خاصة بالمسيرين.
- 3 -بيانات حول الأداء: وتتكون من 5 أسئلة لكل استبيان.
- 4 -بيانات حول المعرفة والأداء: وتحتوي أيضا على 5 أسئلة لكل استبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أولاً: الاستبيان الخاص بالموظفين:

1. تقييم البيانات الشخصية: ويتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية:

- الجنس - السن - المستوى العلمي - مدة الخدمة بالمؤسسة

1.1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (1.1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	14	06	20
النسبة %	70%	30%	100%

المصدر: الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من الإناث وهذا بسبب طبيعة العمل التي تتطلب عمل الرجال، وكذلك العادات والتقاليد أي النظرة حول عمل المرأة خاصة في هذا النوع من الأعمال.... إلخ.

2.1. توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول (2.1.3) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	20 - 30 سنة	31 - 40 سنة	من 41 فما فوق	المجموع
التكرار	10	10	0	20
النسبة %	50%	50%	0%	100%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 40 سنة ولا يوجد أفراد فوق 40 سنة وهذا راجع إلى بلوغ أغلب العمال من الفئات العمرية الكبيرة سن التقاعد ، كما ان الفئة المدروسة لها القدرة على إكتساب المعرفة وإستخدامها.

3.1. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول (3.1.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	دون الثانوي	الثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	07	13	20
النسبة %	0%	35%	65%	100%

المصدر: الاستبيان

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

4.1. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

الجدول (4.1.3): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	14	06	0	20
النسبة %	70 %	30 %	0 %	100 %

المصدر: الاستبيان

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

2. تقييم المعارف والخبرات:

2.2. تجديد المعارف:

الجدول (5.1.3): توزيع أفراد العينة حسب درجة الاهتمام بتجديد المعارف

هل أنت مهتم بتجديد معارفك ومهاراتك؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	19	1	20
النسبة %	95 %	5 %	100 %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأفراد هم مهتمون بتجديد معارفهم ومهاراتهم مما يدل على قابليتهم لتبني معارف جديدة ومواكبة تغيرات المحيط المتسارعة.

2.2. توظيف الطاقات الكامنة:

الجدول (6.1.3): توزيع الأفراد حسب توظيف طاقتهم الكامنة

هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	19	1	20
النسبة %	95 %	5 %	100 %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأفراد لم يوظفوا طاقتهم الكامنة في مجال عملهم وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة النشأة مما يحرمها من الاستفادة من الخبرات ومعارف هؤلاء الأفراد.

3.2. مصادر المعلومات:

الجدول (7.1.3): توزيع الأفراد حسب مصادر المعرفة

المجموع	شيء آخر	التكنولوجيا	الأفراد	ما هي أهم مصدر لمعارفك؟
20	1	14	5	التكرار
% 100	% 5	% 70	% 25	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم مصدر لمعارف الأفراد هي التكنولوجيا وهي شيء إيجابي إذا ما اعتبرناه إستفادة من التكنولوجيات الجديدة والمتغيرة التي يعرفها المحيط ، من جهة أخرى فهو يوحى إلى أن المعرفة التي إمتلكها الأفراد من التكنولوجيا تعرف إنتشارا وتبادلا بين الأفراد.

4.2. التكوين قصد تنمية المعارف:

الجدول (8.1.3): توزيع الأفراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية معارفهم

المجموع	لا	نعم	هل سبق وأن التحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك؟
20	7	13	التكرار
% 100	% 35	% 65	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الأفراد التحقوا بدورة تكوينية لتنمية معارفهم وذلك من أجل اكساب الأفراد مؤهلات وقدرات تسمح لهم بممارسة عملهم، وكذلك تساعد المؤسسة على اكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات.

5.2. تقاسم الأفكار والمعارف:

الجدول (9.1.3): توزيع الأفراد حسب درجة تقاسم الأفكار والمعارف

المجموع	لا	نعم	هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين؟
20	0	20	التكرار
% 100	% 0	% 100	النسبة %

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يتقاسمون أفكارهم ومعارفهم مع الآخرين وهذا يدل على أن المعرفة المتحصل عليها تعرف انتشارا وتبادلا بينهم مما يعود على الموظفين بتحسين مستوى أدائهم وعلى المؤسسة بالنجاح والتطور.

6.2. المساهمة في توليد أفكار جديدة:

الجدول (10.1.3): توزيع الأفراد حسب مساهمتهم في توليد أفكار جديدة

المجموع	لا	نعم	هل تساهم في توليد أفكار جديدة لمؤسستك؟
20	4	16	التكرار
% 100	% 20	% 80	النسبة %

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأفراد يساهمون في توليد أفكار جديدة لمؤسستهم وذلك من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.

3. تقييم الأداء:

1.3. تحسين الأداء:

الجدول (11.1.3): توزيع الأفراد حسب اهتمامهم بتحسين الأداء

المجموع	لا	نعم	هل أنت مهتم بتحسين أدائك؟
20	0	20	التكرار
% 100	% 0	% 100	النسبة %

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الأفراد مهتمون بتحسين أدائهم مما يدل على حرص الموظفين على الأداء الجيد وبالتالي التطور في السلم الوظيفي.

2.3. تقييم الأداء:

الجدول (12.1.3): توزيع الأفراد حسب تقييم آدائهم داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	هل يتم تقييم آدائكم داخل المؤسسة؟
20	1	19	التكرار
% 100	% 5	% 95	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتم تقييم آدائهم وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بأداء عمالها.

3.3. معايير تقييم الأداء:

الجدول (13.1.3): توزيع الأفراد حسب معايير محددة لتقييم الأداء

المجموع	لا	نعم	هل هناك معايير محددة لتقييم آدائكم؟
20	10	10	التكرار
% 100	% 50	% 50	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف أفراد العينة يعلمون أن هناك معايير لتقييم أدائهم بينما النصف الآخر يجهل ذلك وهذا راجع إلى ثقافة العامل في مجال عمله، على عكس النصف الآخر ومن بين هذه المعايير المذكورة نجد الترتيبات، التكوينات، الملتقيات، التقارير، المردودية والمردود الفردي، مستوى الأداء، الأفكار الجديدة، المواظبة، النشاط، الخبرة.

4.3. الهدف من تقييم الأداء:

الجدول (14.1.3): توزيع الأفراد حسب الهدف من تقييم الأداء

هل يتم تقييم أدائكم بهدف؟	تحديد نقاط القوة والضعف	تحسين جودة الخدمة	تحسين مستوى الأداء	كل ما سبق	المجموع
التكرار	1	0	7	12	20
النسبة %	5 %	0 %	35 %	60 %	100 %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن الهدف من تقييم الأداء هو من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، تحسين جودة الخدمة و تحسين مستوى الأداء.

5.3. نتائج التقييم:

الجدول (15.1.3): توزيع الأفراد حسب إخبارهم بنتائج التقييم

هل يتم إخباركم بنتائج التقييم؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	15	5	20
النسبة %	75 %	25 %	100 %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتم إخبارهم بنتائج التقييم وهذا يدل على تحفيز المؤسسة لعمالها من أجل أداء وظائفهم بشكل أحسن.

4. تقييم المعرفة والأداء:

1.4. مصادر المعرفة ودورها في تحسين الأداء:

الجدول (16.1.3): توزيع الأفراد حسب مصادر المعرفة ودورها في تحسين الأداء

هل لمصادر المعرفة دور في تحسين أدائك؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	20	0	20
النسبة %	100 %	0 %	100 %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن لمصادر المعرفة دورا في تحسين أدائهم أي أنها تسهل للعامل أداء عمله بشكل أفضل.

2.4. الوسائل الحديثة:

الجدول (17.1.3): توزيع الأفراد حسب استخدام الوسائل الحديثة

المجموع	لا	نعم	هل المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة (كالحاسوب لذلك؟
20	0	20	التكرار
% 100	% 0	% 100	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة في مجال عملها مما يدل على أنها تواكب التغيرات المشاعة في المحيط.

3.4. مساعدة الوسائل الحديثة:

الجدول (18.1.3) توزيع الأفراد حسب مساعدة الوسائل الحديثة في الرفع من الأداء

المجموع	لا	نعم	و هل هذه الوسائل تساعد فعلا على الرفع من أدائك؟
20	4	16	التكرار
% 100	% 20	% 80	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن هذه الوسائل تساعد فعلاً على الرفع من الأداء مما يدل على دور التكنولوجيا في فعالية الأداء.

4.4. معايير الأداء المتميز:

الجدول (19.1.3): توزيع الأفراد حسب معايير الأداء المتميز

المجموع	كل ما سبق	المبادرة و الإبداع	المؤهلات و القدرات	الأداء الوظيفي و الإنجازات	ماهي معايير الأداء المتميز؟
20	%13	3	2	2	التكرار
%100	%65	%15	%10	%10	النسبة

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معايير الأداء المتميز تتمثل في:

— الأداء الوظيفي و الإنجازات.

— المؤهلات و القدرات.

— المبادرة و الإبداع.

4-5 تميز أداء المؤسسة:

الجدول (20.1.3): توزيع الأفراد حسب تميز أداء المؤسسة

المجموع	لا	نعم	من خلال ما سبق هل تعتمد أن تميز أداء مؤسستكم يكون بناء على المعارف و مهارات العمليات بما؟
20	4	16	التكرار
%100	%20	%80	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن تميز أداء مؤسستهم يكون بناء على معارف و مهارات العاملين بما وهذا يدل على أن الرأس المال الفكري و البشري هو أساس تميز و نجاح المؤسسة.

ثانياً: الاستبيان الخاص بالمسيرين

1. تقييم البيانات الشخصية: و يتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية:

- الجنس - السن

- المستوى العلمي - مدة الخدمة بالمؤسسة

1.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (21-2-3) و توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	السنة
4	2	2	التكرار
%100	%50	%50	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف أفراد العينة ذكور و النصف الآخر إناث وهذا يدل على أن كلا الجنسين له القدرة على تقلد مناصب تسييرية و يرجع ذلك إلى تغير ذهنية المجتمع.

2.1. توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول (22-2-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.

المجموع	من 41 فما فوق	31 سنة-40 سنة	20-30 سنة	السن
4	0	4	0	التكرار
%100	%0	%100	%0	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال نلاحظ أن كل أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة. وهذا راجع إلى السن المحدد لهذه الوظيفة (وظيفة المسيرين).

3.1. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول (3-2-23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	دون الثانوي	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	0	0	4	4
النسبة%	%0	%0	%100	%100

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة ذوي مستوى جامعي و يرجع ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي تحتاج إلى هذا المستوى.

4.1. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

الجدول (3-2-24): توزيع أفراد حسب مدة خدمتهم بالمؤسسة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	0	4	0	4
النسبة%	%0	%100	%0	%100

المصدر: الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات و ذلك راجع إلى الأقدمية في العمل التي تفوق الـ 5 سنوات و أقل من 10 سنوات نظراً لأن المؤسسة حديثة النشأة أي أنها لم تتجاوز 10 سنوات.

2. تقييم المعارف و الخبرات:

1.2. القدرة على تنمية مهارة العمال:

الجدول (3-2-25): توزيع الأفراد العينة حسب قدرة العمال في تنمية مهاراتهم

هل العمال لديهم القدرة على تنمية مهاراتهم؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	4	0	4
النسبة%	%100	%0	%100

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول أن كل أفراد العينة أن العمال لديهم القدرة على تنمية مهاراتهم وهذا دال على اكتساب المعرفة و استخدامها.

2.2. توظيف الطاقات الكامنة:

الجدول (3-2-26): توزيع أفراد العينة حسب توظيف طاقاتهم الكامنة

هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟	نعم	لا	المجموع
التكرار	4	0	4
النسبة%	%100	%0	%100

المصدر: الاستبيان

من الجدول نلاحظ أن كل المسيرين لديهم طاقات كامنة لم توظف في مجال عملهم, مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من معرفة هؤلاء الأفراد.

3.2. مصادر معارف العمال:

الجدول (3-2-27): توزيع أفراد العينة حسب مصدر معارف العمال

المجموع	شي آخر	التكنولوجيا	الأفراد	ما هي أهم مصدر معارف مرؤوسين للعمال؟
4	1	2	1	التكرار
%100	%25	%50	%25	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من الجدول نلاحظ أن أهم مصدر لمعارف المرؤوسين هي التكنولوجيا وهذا يعتبر شيء إيجابي مع التغيرات التي تعرفها البيئة

4.2. التكوين قصد تنمية المعارف:

الجدول (3-2-28): توزيع الأفراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية لتنمية معارف المرؤوسين

المجموع	لا	نعم	هل سبق وأن التحقت بدورة تكوينية لمعرفة كيف تنمي معارف مرؤوسيك؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة قد التحقوا بدورات تكوينية لمعرفة كيف ينمي معارف مرؤوسيهم وهذا يدل على أنهم يسعون إلى تزويدهم بما هو جديد في مجال عملهم وبالتالي تأهيلهم لممارسة وظائف أفضل في المستقبل.

5.2. تقاسم الأفكار والمعارف:

الجدول (3.2.29): توزيع أفراد العينة حسب درجة تقاسم الأفكار والمعارف

المجموع	لا	نعم	هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين؟
4	2	2	التكرار
%100	%50	%50	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نصف أفراد العينة يتقاسمون أفكارهم ومعارفهم مع الآخرين على عكس النصف الآخر وهذا راجع لثقافة العمل الجماعي .

6.2. تنمية معارف المرؤوسين:

الجدول (3.2.30): توزيع أفراد العينة حسب تنمية معارف المرؤوسين

المجموع	لا	نعم	هل تسعى لتنمية معارف مرؤوسيك؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة %

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يسعون لتنمية معارف مرؤوسيهم وهذا راجع لإهتمام بفعالية الأداء.

7.2. المساهمة في توليد أفكار جديدة:

الجدول (3-2-31): توزيع أفراد العينة حسب مساهمتهم في توليد أفكار جديدة

المجموع	لا	نعم	هل لك مشاركات في توليد أفكار جديدة لمؤسستك؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم مشاركات في توليد أفكار جديدة وهذا دال على أن معارفهم لا تستهلك بالاستخدام فقط، بل تتطور و تتولد لتكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

8- موظف إدارة المعرفة

الجدول (3-2-32): توزيع الأفراد حسب وجود موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة

المجموع	لا	نعم	هل يوجد موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة؟
4	0	4	التكرار
%100	%0	%100	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يعترفون بوجود موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على توليد المعرفة وتطبيقها.

3. تقييم الأداء:

1.3. تحسين أداء العمال:

الجدول (3-2-33): توزيع الأفراد حسب معايير إهتمامهم بتحسين أداء عمالهم

المجموع	لا	نعم	هل أنت مهتم بتحسين أداء عمالك؟
4	0	4	التكرار
%100	%0	%100	النسبة%

المصدر: الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن ككل أفراد العينة مهتمون بتحسين أداء عمالهم وهذا شئ ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.3. تقييم أداء العمال داخل المؤسسة

الجدول (3-2-34): توزيع الأفراد حسب تقييم أداء العمال داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	هل يتم تقييم أداء عمالكم داخل المؤسسة؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يعملون على تقييم أداء عمالهم و ذلك من أجل تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لعمالهم.

3-3- معايير تقييم الأداء:

الجدول (3-2-35): توزيع الأفراد حسب معايير تقييم الأداء

المجموع	على أساس صفات الشخصية	على أساس السلوك	على أساس النتائج	ما هي معايير تقييم الأداء؟
4	1	1	2	التكرار
%100	%25	%25	%50	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة يختلفون في معايير تقييم الأداء وهذا راجع إلى المسير في تحديد المعيار المناسب لتقييم أداء رؤوسيه.

3-4- مصادر المعلومات المستعملة:

الجدول (3-2-36): توزيع الأفراد حسب مصادر المعلومات المستعملة في تقييم العامل

المجموع	سجل خاص بتقييم العامل	نموذج تقييم السابق	منافسة العمال	الاعتماد على الذاكرة	ملفات العمل	ما هي مصادر المعلومات المستعملة في تقييم العامل؟
4	1	0	0	2	1	التكرار
%100	%25	%0	%0	%50	%25	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك اختلاف بين أفراد العينة في مصادر المعلومات المستعملة لتقييم العامل وهذا يدل على أن كل مسير يستعمل مصدر معلومات خاص به لتقييم عماله.

3-5- الهدف من تقييم الأداء:

الجدول (3-2-37): توزيع الأفراد حسب الهدف من استخدام تقييم الأداء

المجموع	الاثنين معاً	تحقيق أهداف المؤسسة	معرفة نقاط القوة و الضعف	هل يستخدم تقييم الأداء في المؤسسة بهدف:
4	3	1	0	التكرار
%100	%75	%25	%0	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن الهدف من تقييم الأداء في المؤسسة هو:

- معرفة نقاط القوة و الضعف ؛

- تحقيق أهداف المؤسسة.

4- تقييم المعرفة و الأداء:

4-1- دور مصادر المعرفة في تحسين أداء العمل:

الجدول (3-2-38): توزيع الأفراد حسب مصادر المعرفة و دورها في تحسين أداء العمل.

المجموع	لا	نعم	هل لمصادر المعرفة دور في تحسين أداء عملك؟
4	0	4	التكرار
%100	%0	%100	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن لمصادر المعرفة دور في تحسين أداء عملهم وهذا يؤكد فعلا أن هذه المصادر تسهل للعامل أداء عمله شكل أفضل.

4-2- الوسائل الحديثة

الجدول (3-2-39): توزيع الأفراد حسب استخدام المؤسسة للوسائل الحديثة و وسائل المعرفة الأخرى لزيادة أداء موظفيها

المجموع	لا	نعم	هل المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة (كالحاسوب) أو وسائل المعرفة الأخرى لزيادة أداء موظفيها؟
4	0	4	التكرار
%100	%0	%100	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تستخدم الوسائل الحديثة لزيادة أداء موظفيها وهذا يدل على تأثير المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية.

4-3- مساعدة الوسائل الحديثة:

الجدول (3-2-40): توزيع الأفراد حسب مساعدة الوسائل الحديثة في الرفع من الأداء

المجموع	لا	نعم	هل هذه الوسائل تساعد فعلاً على الرفع من الأداء؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن هذه الوسائل تساعد فعلاً على الرفع من الأداء وهذا يدل على قدرة هذه الوسائل في تحقيق الفعالية.

4-4- معايير الأداء المتميز

الجدول (3-2-41): توزيع الأفراد حسب معايير الأداء المتميز

المجموع	كل ما سبق	المبادرة والإبداع	المؤهلات والأدوات	الأداء الوظيفي الانجازات	ما هي معايير الأداء المتميز؟
4	3	0	0	1	التكرار
%100	%75	%0	%0	%25	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن معايير الأداء المتميز تتمثل في:

- الأداء الوظيفي و الإنجازات؛

- المؤهلات و القدرات؛

- المبادرة و الإبداع.

4-5- تميز أداء المؤسسة

الجدول (3-2-42): توزيع الأفراد حسب تميز أداء المؤسسة

المجموع	لا	نعم	من خلال ما سبق هل تعتقد أن تميز أداء مؤسستكم يكون بناءً على معارف ومهارات العاملين بها؟
4	1	3	التكرار
%100	%25	%75	النسبة%

المصدر: الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن تميز أداء مؤسستهم يكون بناءً على معارف و مهارات العاملين بها وهذا يدل على أهمية الرأس المال الفكري و البشري في نجاح و تميز المؤسسة.

المطلب الثالث: الاستنتاجات

- من خلال دراستنا لمؤسسة إنتاج الكهرباء بتقرت استنتجنا أن دور إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية يكمن في النقاط التالية:
- 1 -أنها تستقطب أفراد يتمتعون بمعارف و مهارات وهذا من خلال وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذو مستوى علمي عالي , و تبنى فئات عمرية قادرة على الإبداع و الابتكار؛
 - 2 -تتحمم بمشاركة الأفراد خاصة في توليد أفكار جديدة للمؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - 3 -تعتمد على الدورات التكوينية كأداة للحصول على المعرفة, و وسيلة لتطوير الرأس المال الفكري؛
 - 4 -تستخدم مصادر المعرفة كالتيكولوجيا و ربط الفرد بما لتساعده على التأقلم في وظيفته و تنمية قدراته العرفية؛
 - 5 -لم تستغل كل الطاقات الكامنة لدى الأفراد مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من خبرات و معارف هؤلاء الأفراد؛
 - 6 -تقييم أداء العاملين يشجع الأفراد على إطلاق معارفهم و زيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابياً على أداء الفرد.
- مما سبق توصلنا إلى أن وحدة إنتاج الكهرباء بتقرت تعمل على تطبيق إدارة المعرفة إلا أن بعض العوائق قد تحول دون ذلك يجب على المؤسسة إزالتها.

خلاصة الفصل

إنطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستثمارات الموزعة على الموظفين و المسيرين و بالإضافة إلى المعلومات التي جمعت إثر المقابلات و الملاحظات و الوثائق التي تخص مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء تبين أن هناك عمليات لإدارة المعرفة و لكن هناك قصور في بعض الجوانب, و بالرغم من ذلك إلا أنه تمكنا من التماس ذلك الأثر الإيجابي الذي تحمله إدارة المعرفة في تفعيل أداء موردها البشرية.

الخطمة

الخاتمة:

بهدف الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة ينبغي مايلي:

مناقشة الفرضية الأولى: إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري

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

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

يعتبر الفرد المورد الأساسي في المؤسسة، فمعارف و مهارات الأفراد العاملين بما 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 ، النمو و التكيف و ذلك باستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و الفعالية العاليتين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

مناقشة الفرضية الثالثة: هناك تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بتقوت بهدف إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية تبين أنها تعمل على تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميزو الإبداع و التطور، وهذا ما يبرهن صحة هذه الفرضية .

من خلال ما تناولناه في الجانب النظري وكذا التطبيقي توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وهي أن لإدارة المعرفة أثر كبير و فعال على أداء الموارد البشرية.

التوصيات:

- 1 -تعزيز مشاركة الأفراد و تحفيز مبادراتهم المعرفية؛
- 2 -توظيف المبدعين و المحافظة عليهم و تعزيز قدراتهم الجوهرية؛
- 3 -استغلال قدرات و معارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز؛
- 4 -مزج المعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع التكنولوجيا ؛
- 5 -إستقطاب و تعيين مديري معرفة مؤهلين و قادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

آفاق الدراسة:

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

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

المراجع

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002/2003.
3. أسْمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاق، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. جابر عوض سيد، ابو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
5. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. خالد عبد الرحيم الهيتني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
8. سلطان كرمااللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
10. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1425هـ-، 2004.
11. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
12. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى والثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006-2009.
13. عبد العتقهار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
14. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2005.
15. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. وائل محمد صالح ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

المذكرات:

1. بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على أداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011.
2. سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات اسامية في القطاع البنكي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2010.

3. شعباني إلهام، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010.
 4. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
 5. كرامي أم كلثوم، قريوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010.
 6. مريم بنت راضي مشخص اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 1431/1430.
 7. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2011.
 8. الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010.
- أعمال التظاهرات العلمية:
1. زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-12 ديسمبر 2011، ص 04.
 2. سلوى أمين السامرائي، رؤية شخصية للمجتمع المعرفي في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونية الأردنية، 26-28 نيسان، ص 02.
 3. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص 33.
 4. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، ورقة بحثية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص 09.
 5. وليد إسماعيل سيفو، سعد خضير عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونية الأردنية، 26-28 نيسان، أبريل 2004، ص 06.
- الانترنت:
1. إجابات google، كيف يمكن تحقيق المعرفة، 08-04-2013، 20:56، متوفر على الموقع: ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=1292632eeeDb92bb
 2. إدارة الأداء، 09-04-2013، 19:46، متوفر على موقع www.abane.co.uk/human.resources
 3. جائزة الملك عبد الله ثاني لتميز الأداء الحكومي والثقافية، الموظف الحكومي المتميز، 08-04-2013، 20:18، متوفرة على الموقع: <http://www.kaa.jo/AWard/do11ib6/egVLatorg.aspx>
 4. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم، 08-04-2013، 10:43، متوفر على الموقع: www.hrdiscussion.com/ht37334.html

ثانياً - باللغة الأجنبية:

1. Abdellatif Khemakhem , **la dynamique du contrôle de gestion** ,(Dunod, 2 ed : Paris , 1976) .
2. Annie Bartoli, **Le Management dans les organisation publiques**, (Edition Dunod, Paris) .
3. Marcel Laflame ,**Le management: approche systémique**,(gaetan Morin éditeur : Canada, 3 ed,1981).

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مستوى: الثالثة

قسم: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان خاص بالموظفين

في إطار إعداد مذكرة ليسانس تسيير الموارد البشرية حول موضوع "إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية" قصدنا مؤسستكم المتميزة و الرائدة في ميدان الكهرياء وهذا بصدد الدراسة الميدانية ولهذا نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالمعلومات اللازمة ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات محفوظة وستستخدم في المجال العلمي فقط ومع جزيل الشكر لتعاونكم معنا مسبقا.

ضع العلامة المناسبة في المكان المناسب.

تحت إشراف الأستاذ:

بوخلخال عبد الرحيم

من إعداد الطالبة:

لقبيشي نرجس

رزقان رميصاء

السنة الجامعية: 2012/2013

بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20 - 30 30 - 40 40 فما فوق
- 3- المستوى العلمي: دون الثانوي الثانوي جامعي
- 4- مدة الخدمة بالمؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

بيانات حول المعارف والخبرات:

- 1- هل أنت مهتم بتحديد معارفك ومهارتك؟
نعم لا
- 2- هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟
نعم لا
- 3- ماهي أهم مصدر لمعارفك؟
الأفراد التكنولوجيا شئ آخر
- 4- هل سبق وأن التحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك؟
نعم لا
- 5- هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين؟
نعم لا
- 6- هل تساهم في توليد أفكار جديدة لمؤسستك؟
نعم لا

بيانات حول الأداء:

1- هل أنت مهتم بتحسين أدائك؟

نعم لا

2- هل يتم تقييم أدائكم داخل المؤسسة؟

نعم لا

3- هل هناك معايير محددة لتقييم أدائكم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي؟.....

4- هل يتم تقييم أدائكم بهدف:

- تحديد نقاط القوة و الضعف

- تحسين جودة الخدمة

- تحسين مستوى الأداء

- كل ما سبق

5- هل يتم إخباركم بنتائج التقييم؟

نعم لا

بيانات حول المعرفة و الأداء:

1- هل لمصادر المعرفة دور في تحسين أدائك؟

نعم لا

2- هل المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة (كالحاسوب) لذلك؟

نعم لا

3- وهل هذه الوسائل تساعد فعلا على الرفع من أدائك؟

نعم لا

4- ماهي معايير الأداء المتميز:

- الأداء الوظيفي والإنجازات

- المؤهلات والقدرات

- المبادرة والإبداع

- كل ما سبق

5- من خلال ما سبق هل تعتقد أن تميز أداء مؤسساتكم يكون بناءً على معارف ومهارات العاملين بها؟

نعم لا

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مستوى: الثالثة

قسم: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

استبيان خاص بالمسيرين

في إطار إعداد مذكرة ليسانس تسيير الموارد البشرية حول موضوع "إدارة المعرفة و دورها في تفعيل أداء الموارد البشرية" قصدنا مؤسستكم المتميزة و الرائدة في ميدان الكهرياء وهذا بصدد الدراسة الميدانية ولهذا نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالمعلومات اللازمة ونحيطكم علما بأن هذه الملاحظات محفوظة وستستخدم في المجال العلمي فقط ومع جزيل الشكر لتعاونكم معنا مسبقا.
ضع العلامة المناسبة في المكان المناسب.

تحت إشراف الأستاذ:

بوخلخال عبد الرحيم

من إعداد الطالبة:

لقبيشي نرجس

رزقان رميصاء

السنة الجامعية: 2012/2013

بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 20 - 30 30 - 40 40 فما فوق
- 3- المستوى العلمي: دون الثانوي الثانوي جامعي
- 4- مدة الخدمة بالمؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

بيانات حول المعارف والخبرات:

- 1- هل العمال لديهم القدرة على تنمية مهارتهم؟
نعم لا
- 2- هل تعتقد أن لديك طاقات كامنة لم توظفها في عملك؟
نعم لا
- 3- ماهي أهم مصدر معارف مرؤوسيك (العمال)؟
الأفراد التكنولوجيا شئ آخر
- 4- هل سبق وأن التحقت بدورة تكوينية لمعرفة كيف تنمي معارف مرؤوسيك؟
نعم لا
- 5- هل تقوم بتقاسم أفكارك ومعارفك مع الآخرين؟
نعم لا
- 6- هل تسعى لتنمية معارف مرؤوسيك؟
نعم لا
- 7- هل لك مشاركات في توليد أفكار جديدة لمؤسستك؟
نعم لا
- 8- هل يوجد موظف مكلف بعملية إدارة المعرفة؟
نعم لا

بيانات حول الأداء:

1- هل أنت مهتم بتحسين أداء عمالك ؟

نعم لا

2- هل يتم تقييم أداء عمالكم داخل المؤسسة ؟

نعم لا

3- ماهي معايير تقييم الأداء ؟

- على أساس النتائج

- على أساس السلوك

- على أساس الصفات الشخصية

4- ماهي مصادر المعلومات المستعملة في تقييم العامل :

- ملفات العمل

- الاعتماد على الذاكرة

- مناقشة العمال

- نموذج التقييم السابق

- سجل خاص بتقييم العامل

5- هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستكم بهدف :

- معرفة نقاط القوة والضعف

- تحقيق أهداف المؤسسة

- الاثنين معا

بيانات حول المعرفة و الأداء:

1- هل لمصادر المعرفة دور في تحسين أداء عمالك ؟

نعم لا

2- هل المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة (كالحاسوب) ووسائل المعرفة الأخرى لزيادة أداء موظفيها؟

نعم لا

3- وهل هذه الوسائل تساعد فعلا على الرفع من الأداء ؟

نعم لا

4- ماهي معايير الأداء المتميز:

- الأداء الوظيفي والإنجازات
- المؤهلات والقدرات
- المبادرة والإبداع
- كل ما سبق

5- من خلال ما سبق هل تعتقد أن تميز أداء مؤسساتكم يكون بناءً على معارف ومهارات العاملين بها؟

نعم لا

الفهرس

الفهرس

III	- الإهداء
IV	- الشكر
V	- قائمة المحتويات
VI	- قائمة الجداول
VII	- قائمة الأشكال
VII	- قائمة الملاحق
أ	- مقدمة

الفصل الأول: إدارة المعرفة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
04	المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة
06	المطلب الثالث: أصناف المعرفة
07	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
07	المطلب الأول: التطور نحو إدارة المعرفة
08	المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة
12	المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة
13	المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة
15	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية الأداء
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء
20	المطلب الثاني: أنواع الأداء
21	المطلب الثالث: تقييم الأداء
23	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء
23	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء
23	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

24	المطلب الثالث: نتائج إدارة الأداء
24	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية
25	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 حالة مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء- تقرت	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
33	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
33	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
34	المطلب الثالث: النشاط الاقتصادي للمؤسسة
35	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي
36	المطلب الثاني: التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها
37	المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
37	المطلب الأول: تقديم الاستبيان
38	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
50	المطلب الثالث: الاستنتاجات
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
56	المراجع
59	الملاحق
59	الملحق الأول: استبيان خاص بالموظفين
63	الملحق الثاني: استبيان خاص بالمسيرين
68	الفهرس