



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

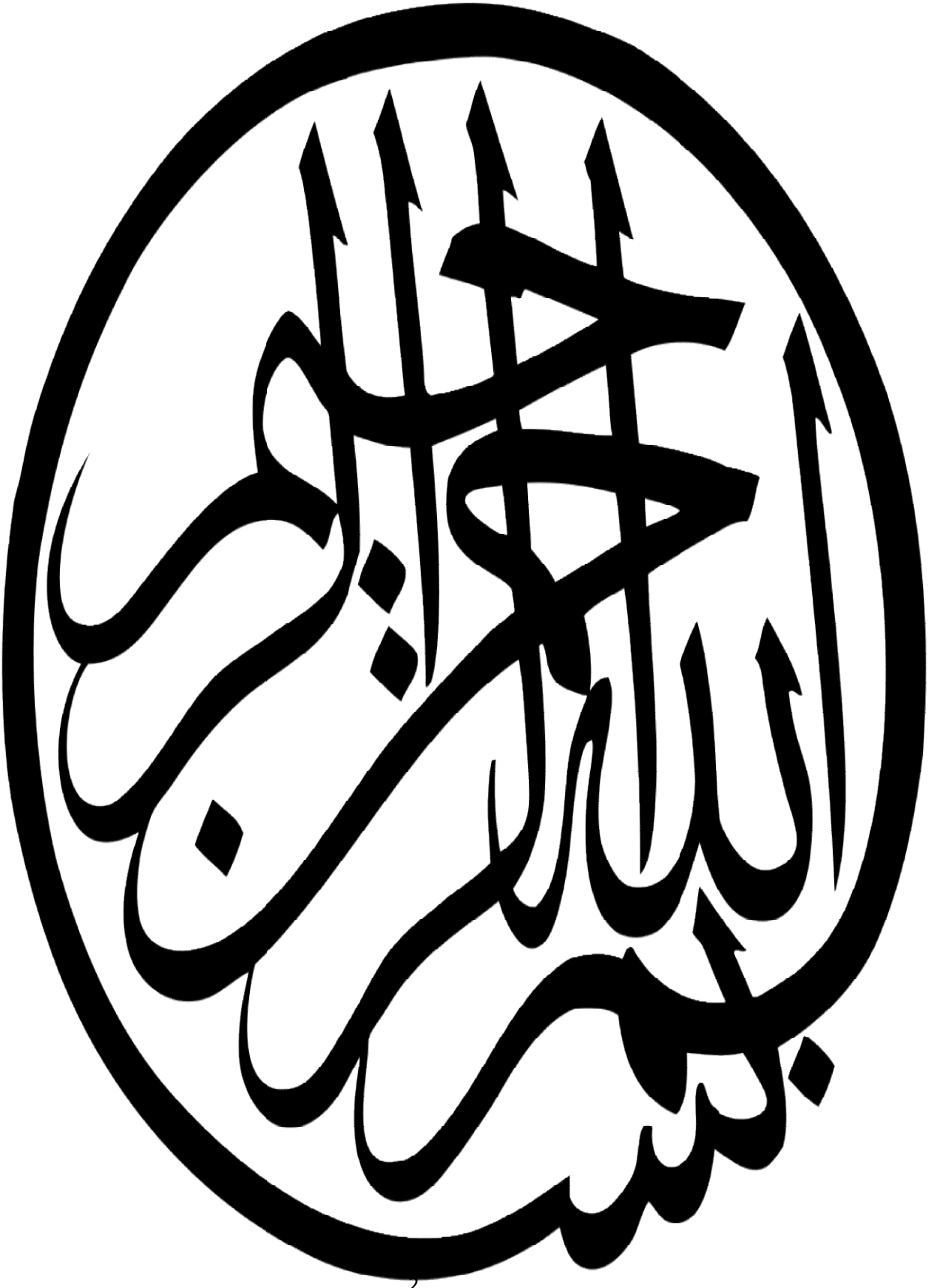
ربيع المسعود

إعداد الطالب(ة):

يوسف بن عون

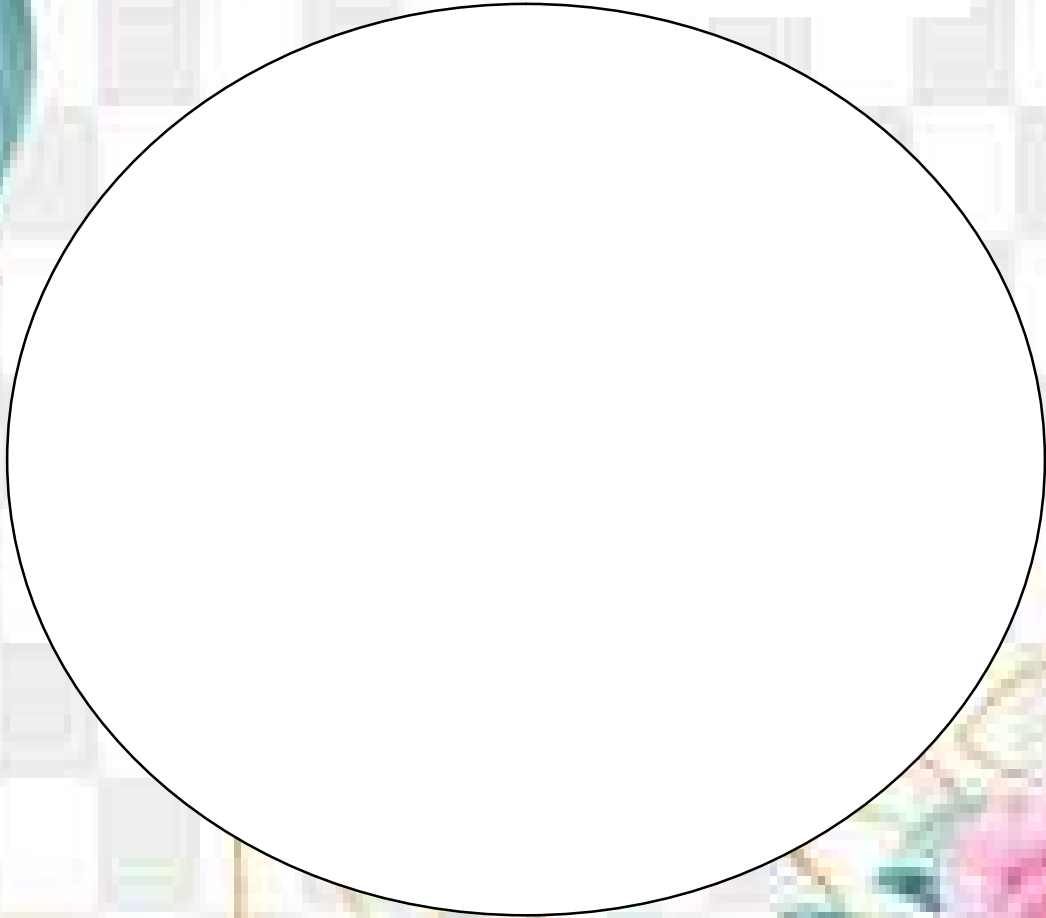
لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	ترغيني صباح	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	أستاذ مساعد (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة



شكر و عرفان

الاهداء



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبيان وزع على المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز-بسكرة-، واخترنا عينة من 37 فردا باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج spss ولخصت الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة (الافراد،تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)من جهة وتحسين وتفعيل أداء الموارد البشرية من جهة أخرى.

وقدمت الدراسة بعض المقترحات والتوصيات لمؤسسة سونلغاز خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة. الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية ، عناصر أداء الموارد البشرية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge management on improving the performance of human resources in the institution under study. The study was based on descriptive methodology and a questionnaire was distributed to the general directorate of the sonalgaz-biskra-. The results of the questionnaire were analyzed by using the SPSS program. The study after the hypothesis test concluded that there is a significant correlation between knowledge management requirements (IT, organizational culture, organizational structure) and improvement and performance of the Human resources on the other hand.

The study presented some suggestions and recommendations to the sonalgaz-biskra-. Algerian Postal Corporation in particular and the Algerian institutions in general.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management application requirements, human resources, human resources performance, human resource performance components

الفهارس

الصفحة	العناصر
.I	بسملة
.II	شكر وتقدير
.III	إهداء
.IV	ملخص
.V	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
.VI	قائمة الملاحق
.IX	مقدمة
الفصل الأول : المدخل النظري	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

20	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
21	المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة
23-22	المطلب الخامس: أنواع المعرفة
24-23	المطلب السادس: تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثاني : عموميات إدارة الموارد البشرية
30-24	تمهيد:
31-30	المطلب الثاني : مفهومها
31	المطلب الثالث: اهداف الموارد البشرية
33-31	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: تقييم اداء المورد البشري وعلاقته بإدارة المعرفة
33	تمهيد:
34-33	المطلب الأول: مفهوم الأداء
34	المطلب الثاني: محددات الأداء البشري
36-35	المطلب الثالث :أهمية إدارة الاداء
37-36	المطلب الرابع: عناصر الأداء
38	المطلب الخامس: أبعاد الأداء

38	المطلب السادس : مشاكل نظام تقييم أداء الموارد البشرية
39-38	المطلب السابع : شروط نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية
39	المبحث الرابع: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية
44-39	المطلب الأول: مساهمة رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في تفعيل أداء الموارد البشرية
46-44	المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية والقيادة في تفعيل أداء الموارد البشرية
48-46	المطلب الثالث: مساهمة التكوين وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء الموارد البشرية
49	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
51	المبحث الأول: منهجية الدراسة
52-51	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
53-52	المطلب الثاني: عينة الدراسة
53	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
54-53	المطلب الرابع: منهجية الدراسة

55-54	المطلب الخامس: أدوات الدراسة:
56-55	المطلب السادس: المعالجة الإحصائية المستخدمة
57	المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات
63-57	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
70-63	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور بعد التدريب.
76-70	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور بعد التكوين
84-76	المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور بعد الفرق العمل.
88-84	المطلب الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
89-88	المطلب الثامن التوصيات:
89	المطلب التاسع: أفاق الدراسة
90	خلاصة الفصل
95-94	الخاتمة

95	قائمة المراجع
98-95	الملاحق

فهرس الجداول

70	الجدول 1 يبين معامل الثبات والصدق للاستبيان.....
70	الجدول 2 يوضح معامل مقياس ليكارت الثلاثي.....
71	الجدول 3 معايير تحديد الاتجاه.....
71	الجدول 4 تحليل فقرات مجال محور ادارة المعرفة.....
73	الجدول 5 تحليل فقرات مجال محور ادارة المعرفة ككل.....
74	الجدول 6 تحليل فقرات مجال محور تحسين اداء المورد البشري.....
76	الجدول 7 تحليل فقرات مجال تحسين اداء المورد البشري ككل.....

فهرس الاشكال

- رسم توضيحي 1 : نموذج الدراسة 16
- رسم توضيحي 2 توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس 67
- رسم توضيحي 3 توزيع عينة الدراسة حسب المتغير العمر 68
- رسم توضيحي 4 توزيع عينة الدراسة حسب التاهيل العلمي 68
- رسم توضيحي 5 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية 69

مقدمة

شهدت المنظمات في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات بسبب التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فقد أصبح العالم قرية صغيرة. ودخلت المنظمات صغيرها وكبيرها في ميدان المنافسة، كما أصبح لزاما على كل مؤسسة أن تواكب هذه التطورات من اجل البقاء في سوق المنافسة.

وفي ظل هذه التطورات الهائلة التي شهدها العصر الحديث برز حقل إدارة المعرفة ليمثل توجه إداري حديث وحتمي للمؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها ، حيث أدت إلى أحداث نقلة نوعية وأصبحت وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة لتكيف مع متطلبات العصر ، حيث تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة خاصة عندما يرتبط الأمر بالقدرة على التعامل مع المعرفة وإدارتها لكونها أصبحت المحرك الرئيسي للأداء ، خاصة أنه بات ينظر للمعرفة مصدر تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات . فالمؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية مما يؤدي إلى الابتكار والأداء الأفضل لذا تعتبر المعرفة من الموجودات الاستراتيجية للمؤسسة لأنها المصدر الأساسي لتفوقها.

إشكالية البحث:

تنبثق مشكلة الدراسة باعتبار أن المؤسسات اليوم تعمل باستمرار من أجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي تعترضها لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة. وذلك باستغلال المعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها بغرض انشاء معارف جديدة لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها .من خلال استخدام الموارد البشرية التي تساعد على استخدام وتطبيق إدارة المعرفة .وفي هذا الإطار سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في جامعة محمد خيضر؟

الفرضيات: يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

1-الفرضية الرئيسية: تمكن ابعاد إدارة المعرفة(بعد التركيز على الأفراد،بعد التركيز على الأصول الفكرية ، التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات،التركيز على فعالية المنظمة)المطبقة على عمال المؤسسة، في تحسين أداء المورد البشري

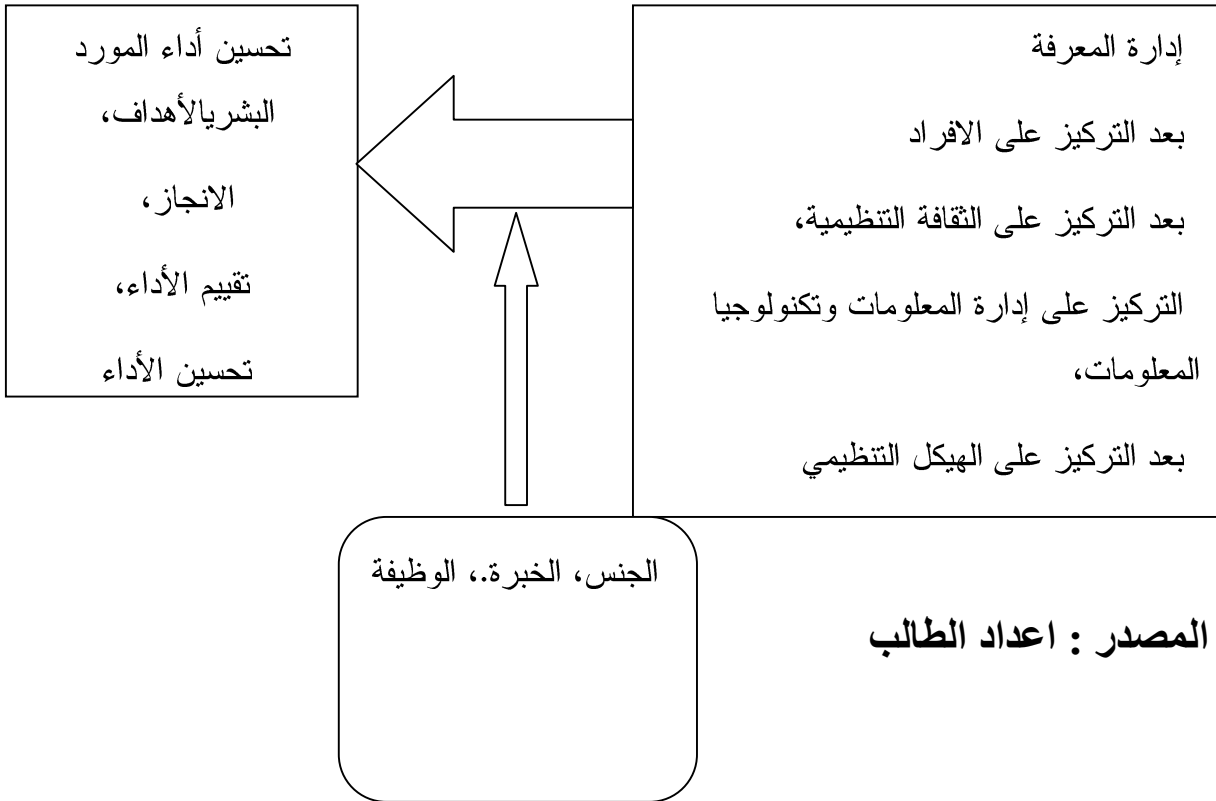
2-الفرضيات الفرعية

تمكن بعد التركيز على الأصول الفكريةمن تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

تمكن التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلوماتمن تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

تمكن التركيز على فعالية المنظمة من تحسين أداء المورد البشري في بيئة المؤسسة محل الدراسة مرتفع

: نموذج الدراسة1رسم توضيحي



✓ أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تطوير وتنمية الموارد البشرية
- 2 - الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة .
- 3- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناغاز-ببسكرة.

✓ أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة اداء الموارد البشرية.
- ✓ ابراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تعظيم كفاءة وفعالية المؤسسات.
- ✓ اعداد الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ التوصل إلى نتائج تعكس العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من خلال المؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار البحث:

تم اختيار الموضوع وفقا للأسباب الآتية: بالنسبة للدوافع الموضوعية فترجع لأهمية وحدائة هذه الدراسة باعتبار أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين المكانة التنافسية للمؤسسة، خاصة في ظل الفكر المعرفي. إضافة للأسباب السابقة يمكن إدراج سبب ذاتي وهو وجود ميول شخصي لدراسة هذا الموضوع

منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي عند وصف متغيرات الدراسة، وشمل ذلك المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، وهذا بالاستعانة بالدراسات السابقة ومختلف المصادر والمراجع. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستعمال الاستبيان موجه لعينة تتمثل في موظفي الأقسام ورؤساء المصالح مؤسسة سوناغاز-بسكرة، كما تم تحليل المعطيات باستخدام نظام التحليل الاحصائي للحزم الاجتماعية spss

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهت الدراسة عدم استرجاع كل الاستبانات نظرا لما تملكه المديرية من انشغالات كثيرة. وتفشي فيروس الكورونا

حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

❖ الحدود المكانية: اقتصر على جامعة محمد خيضر ببسكرة.

❖ الحدود الزمانية: من 2019/12 إلى 2020/09

الدراسات السابقة:

1) دراسة سليمان الفارس بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين ورفع كفاءة العاملين، وتطوير الأساليب والآليات للاستفادة منها في مجال الموارد البشرية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع 180 استمارة بواقع 18 لكل شركة، استعادة منها، 152 واستبعد 28، وبلغ عدد الاستمارات التي حلت 144 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وأداء المنظمات، كما يوجد تحسن ملحوظ في محور العمليات الداخلية واعتماد المؤسسة على السجلات والحواشيب بغض النظر عن خزن المعرفة الضمنية.

2) دراسة صباح ترغيني بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين، وتوثيق فكرة ممارسة المؤسسة الجزائرية للمعرفة أمر متواجد ولكن بصفة غير مباشرة.

استخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة والمقابلة والوثائق، كما أنها ركزت على الإطار والتقنيين والذي بلغ عددهم 40 من بين 210 عامل.

ولقد توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- انتهاج المؤسسة لأسلوب التكوين وهذا لاكتساب عمالها معارف جديدة.

- الأطاراتو التقنيين المتخصصين هم أهم مخزن للمعرفة؛

- استقبالا للمؤسسة لربائنها داخلها وهذا للحصول على المعرفة المناسبة.

3) دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2011.

تهدف الدراسة إلى مدى معرفة الكليات و المعاهد محل الدراسة لمصطلح إدارة المعرفة وتطبيقه وكذا معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمييز الأداء، وأثر المتغيرين فيما بينهما. استخدم الباحث المنهج التحليلي، وقام بتصميم استبيان حيث بلغ مجتمع الدراسة إلى 455 عامل، واختيرت العينة بطريقة عشوائية قدرت ب 279 فرد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وجود فروقات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة.

(4) دراسة سمر محمد خليل العلول بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة،. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وكذا تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة، وتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة..).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بينما كانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) لعام 2010-2011 وعددهم 1309 عاملاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت 196 موظفاً أكاديمياً. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية كانت بوتيرة متوسطة وبوزن نسبي.

(5) دراسة سايح الطيب بعنوان: دور إدارة المعرفة تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة البنوك التجارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 48 المجلد أ، ديسمبر 2017 تهدف الدراسة إلى: إظهار إدارة المعرفة كآلية تساهم في حل المشاكل المتعلقة بتحسين أداء البنوك التجارية في ظل القيود التي أصبحت تفرضها بيئة الصناعة المصرفية الحديثة. اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي. ولخصنا النتائج كالآتي:
- تكتسي إدارة المعرفة في البنوك أهمية بالغة نظر الدور المهم الذي تلعبه في مناخ العمل؛

إن نجاحاً و فشلاً إدارة المعرفة داخل المنظمات بصورة عامة و البنوك بصورة خاصة يتوقف على مدى نجاحها أو فشلها في خلق سياق محفز لإشباع معارفها فجدد ونشرها

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: إدارة الموارد

البشرية

المبحث الثالث: أداء المورد البشري

وعلاقته بإدارة المعرفة

المبحث الرابع: دعائم إدارة المعرفة

ودورها في تحسين أداء المورد

تمهيد:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة واهمها الأفراد والعمليات وتؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري في المنظمة بطرق مختلفة وذلك يجعلهم أكثر مرونة وبناء قدرتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة. يقتضي الاندماج في الاقتصاد المعرفي العالمي المبني على المعرفة وكيفية إدارتها على ضرورة سعي المنظمات إلى تهمين مواردها البشرية واكتشاف المعرفة لدى هذه الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكيفية إدارتها التي تعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون، وهو ثروة تملكها المنظمة وأفضل مخزون لها، لأن التحدي الأكبر للمنظمات يتمثل في المحافظة على الأصول المعرفية والموارد البشرية وإدارتها بشكل أفضل بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني: عموميات إدارة الموارد البشرية المبحث الثالث: أداء المورد البشري وعلاقته بإدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

إذا كان قديماً للمعرفة دوراً مهماً في الاقتصاد خاصة، فإن الجديد في ذلك هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد فكانت أكبر مما سبق عمقا وتأثيراً على الحياة الاقتصادية والاجتماعية و على التنمية البشرية، ويعتبر التقدم و التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات الذي يشهده القرن الحالي، أكبر دليلاً على ذلك، إذ يتم استخدام اليوم المعارف كمورد استراتيجي ، وكسلعة و خدمة استراتيجية، فكانت مصدراً للدخل القومي ولخلق الثروة في مجال تنمية القوى العاملة، حيث تعمل المنظمات على استغلال هذا المورد و الانتفاع به، لأجل تحسين كفاءتها وتعزيز قدراتها التنافسية، وعليه أصبح إنتاج المعارف و تجهيزها و توزيعها في أكثر أشكالها اتساع و تنوعاً ، بمثابة نشاطا اقتصاديا رئيسا يدر بالأرباح للكثير من المنظمات و المجتمعات. وقد دفع هذا المنحنى المجتمعات الحديثة للتحوّل الجوهري من المجتمعات الصناعية نحو مجتمعات صناعة المعرفة تكون فيها الأفكار منتجاتها و البيانات موادها الأولية، و العقل البشري أذاتها، إلى حد باتت فيها المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي و الاجتماعي المعاصر، إحتل فيه صناعة المعرفة مصدر مهمّاً لخلق المعرفة وهم يقومون بذلك كجزء من عملهم، يباشرون الأنشطة المعرفية و الأعمال الإبتكارية و الإبداعية في المنظمة، يحققون النجاح و النمو. ومن هنا برز دور إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة و بنماذجها المتنوعة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

أما المعرفة knowledge: هي عبارة عن ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. والحكمة: تعني أن يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزماً بالقيم (سنقوفه سمييه، 2014، صفحة

(41

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

1- عرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"

2- كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي يستتبع فعلاً"

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن

هذيناالتعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه - من خلال المحيط الذي يكون فيه - يتبع سلوكا معينا؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

3- كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرم ما يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة والمهارات). (شاهد عبد الحكيم،

2012/2011، صفحة 03)

المطلب الثاني: مفهوم ادارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب ايجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها:

تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعملياتشفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة واعادة تجميع واعادة استخدام المعرفة، بهدف ايجاد قيمة جديدةمن خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. (ابراهيم الخلف الملكاوي، 2007، صفحة 88)

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها:

عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. (محمود عواد الزيادات، 2008)

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تكمن في فيما يلي: (مبارك بوعشة وليليا منصور، 2012)

- ✓تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيراداتالجديدة.
- ✓تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه.
- ✓تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقهاوتقييمها.
- ✓تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلىالمتولدة

عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
✓تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
✓توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة.

ترتكز إدارة المعرفة على جملة من العمليات وهذا لتحسين أداء المورد البشري بصفة خاصة وأداء المنظمة بصفة عامة.

والتي تعتبر خلاصة عمليات إدارة المعرفة المتفق عليها: (بلقوم فريد، 2013، الصفحات 51-52)

أولاً: تشخيص المعرفة.

❖تعرف على أنها: " من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح فيمشروع إدارة المعرفة يتوقفعلى دقة التشخيص، إذ يعتبر هذا الأخير أمر حتمي،لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديدالأشخاص الحاملين لها،ومواقعهم.

ثانياً: توليد المعرفة

❖يمكن أن تعرف على أنها": عملية مستمرة في اكتساب أو شراء أو تعلم معارف أو أفكار أو بيانات جديدة لتوليد خدمة أو منتج أو عملية جديدة على مستوى عال منالأداء، من خلال مشاركة جماعات العمل أو الأفراد.

❖وكتعريف آخر: " تعد عملية توليد المعرفة من أهم العمليات والتي تتضمن ابتكارواكتساب المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول علىالمعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين.

ثالثاً: تخزين المعرفة

تدرج هذه العملية تكنولوجيات الإعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التقنيةكالأقراص المضغوطة، مع جعلها في متناول الجميع لاستعمالها عند الحاجة، خزن المعرفةتقد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارفالسابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة .

❖يعرفها كل منStein & Zwassبأنها: " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفةالماضي وخبراته وأحداثه فيالأنشطة التنظيمية الحالية.

رابعاً: مشاركة (توزيع) المعرفة

يعتبر توزيع المعرفة أمراً ضرورياً على الرغم من صعوبة توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، على العكس من سهولة توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية.

❖ يشير مصطلح المشاركة حسب (Will & Beullens) (في المعرفة: "إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية والصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها وتشير هذه العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها."

خامساً: تطبيق المعرفة

هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة، وقد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل... الخ. (سلطاني، 2013-2014، صفحة 72)

سادساً: تقييم المعرفة

تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلاً عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة التنظيمية الموزعة. (بلقوم فريد، 2013، صفحة 53)

المطلب الخامس: أنواع المعرفة

وبغض النظر عن الشكل الذي تتخذه المعرفة في أذهاننا، فهي توجد على عدة أنواع، للإحاطة بها هناك اعتبارات عديدة اتخذت كأسس ومعايير لتصنيف المعرفة ارتأينا سردها فيما يلي:

فمن حيث اكتسابها وعدم اكتسابها نجد المعرفة تقسم إلى معرفة فطرية بديهية، ومعرفة مكتسبة. ومن حيث مصادر اشتقاقها ووسائل الحصول عليها يمكن تقسيمها إلى معرفة حسية وتجريبية وعلمية، ومعرفة عقلية وبرهانية، ومعرفة حدسية ووجدانية وذوقية، ومعرفة إلهامية ووحية ودينية. ومن حيث الموضوع الذي تتصل به المعرفة يمكن تقسيمها إلى معرفة الله تعالى وصفاته وأفعاله ومخلوقاته، ومعرفة العقائد الدينية والأمور الدنيوية والأخروية، والمعرفة الخلقية، ومعرفة الإنسان لذاته ولطبيعته البشرية التي ينتمي إليها، ومعرفة ما يتعلق بطبيعة وحقائق الكون والمجتمع والحياة وما أكثر التخصصات والتقسيمات المعرفية وتقسيماتها الفرعية التي لا حدود لها. ومن حيث وضوحها أو غموضها أو من حيث بساطتها أو تعقيدها يمكن تقسيمها إلى معرفة بديهية بسيطة واضحة بذاتها لا تحتاج إلى دليل أو برهان، وأخرى عقلية معقدة أو مركبة وتنقسم بدورها إلى معرفة نظرية تجريدية وأخرى عملية ذات قيمة تطبيقية. (العيسوي عبد الفتاح، 2002)

وهناك أنواع أخرى من المعرفة نعرض أهمها وأكثرها صلة بالبحث، بدءاً بتصنيف نقلها صلاح الدين الكبيسي⁴ عن Lundvall الذي يصنف المعرفة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

· معرفة – ماذا know-what تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

· معرفة – لماذا know-why هي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

· معرفة – كيف know-how وتعني المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح

معرفة – من know-who وهي المعرفة حول من يعرف ماذا وكيف.

ونستطيع القول أن هذا التصنيف مقنع وشامل لأن الإجابة على مختلف التساؤلات الواردة تكفيلة بحصول معرفة كاملة للحقائق المحيطة؛ فمعرفة كيف تبحث في كيفية عمل النظم والأدوات وكيف يمكن خلق وتكوين قيمة من عناصرها ومدخلاتها، كما أن معرفة ماذا ولماذا تنشأ بذلك الوعي والإدراك المعمق للطواهر والمشكلات والبحث عن الأسباب المسببة والعوامل المؤثرة والمتغيرات المترابطة والمعقدة، فهذه المعرفة تجيب عن أسئلة الباحثين

والدارسين، أما الأولى فهي ترتبط بالتقنيين والممارسين، وللاشارة فإن هذا التقسيم هو المعتمد لدى التقنيين المتخصصين في حقل إدارة المعرفة.(الكبيسي صلاح الدين، 2005، صفحة 23)

المطلب السادس: تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

لقد أنتجت الثورة المعرفية أثرا هائلا في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية باعتبار أن المعرفة مصدر أساسي لتحقيق التفوق التنافسي بين المؤسسات وبالتالي:(نبيلة جعيجع، 2011، الصفحات 13-14)

• أصبحت إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة، بمعنى أن عليها توظيف وادماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي تكلف بها الموارد البشرية وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز؛

• أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة كما كان الشأن في نظم المعلومات بل الأهم هو بتخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكامنة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وافتتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وبتحفيزهم على المشاركة الجادة وإعداد الآراء والمقترحات من أجل إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية بزليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية؛

• إن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي الى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها الى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها .

المبحث الثاني : عموميات إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة هو الاهتمام بالموارد البشري وتميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية ، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، لهذا تشكل المنظمة نظاماً فرعياً يضم عدداً من النظم أو الإدارات المختلفة أحدها إدارة الموارد البشرية التي تلهي الاهتمام الأكبر في السنوات الأخيرة التي لم تعد تلك الإدارة التقليدية بل أصبحت لها أبعاد استراتيجية من خلال التحديات التي واجهتها من بينها التغيرات التكنولوجية نظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح وتصوير المؤسسات سوف نتطرق في هذا المبحث إدارة الموارد البشرية:

المطلب الاول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى مصطلح الموارد البشرية في المنظمات كون الأفراد عنصر مهم من عناصر التكلفة التي يجب إعطائها اهتمام كبير ، وأدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى ضرورة وضع إدارة خاصة بهم والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية وهذا ما سيتم التعرف عليه فيما يلي:

أولاً: مرحلة الثورة الصناعية

تجدر الإشارة في البداية، أن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية تميزت بالإنتاج اليدوي، وكان كل التركيز فيها على كيفية زيادة الإنتاج، لذلك لم تحدد خلال هذه الفترة شروط وأنظمة خاصة بالعمال. ومع قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وانتشار المصانع في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية «برزت حاجة أرباب العمل وأصحاب تلك المصانع إلى توظيف العمل، والبحث عن المدراء الذين بإمكانهم تدريب وتطوير الأفراد، وحثهم على الإنتاج، بما يخدم مصالح أصحاب المشاريع والأعمال»

لقد صممت المنظمات الصناعية في هذه المرحلة برامج تهدف إلى تحسين ظروف مناخ العمل المادي والصحي، بالإضافة إلى برامج إنسانية أخرى لرعاية وتحسين أوضاع العمال في مصانعهم، كما تمت «الاستعانة بالأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي، والتدريب، وأيضا النواحي الصحية» لكن ما يلاحظ على هذه الأنشطة أنها كانت عشوائية غير منظمة وموجهة لخدمة أصحاب الأعمال والمصانع، وبالتالي «لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بالموارد البشرية»

ولقد وصفت هذه المرحلة من قبل بعض الدارسين بمرحلة تكوين إدارة الموارد البشرية، فالصياحات التي ظهرت في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كانت مجرد مطالب من أجل تحسين ظروف العمل المادية والصحية وكذا الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أوضاعهم الاجتماعية. (فالي رمضان ، 2010-2011، صفحة 82)

ثانياً: مرحلة ظهور الحركة العلمية

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم ، و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية ، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها ، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري . و ظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من

استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ

(فريدريكتايلور ، فرانك و ليليان ، هنري جانت و جيلبرت)، مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل؛ حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ،فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ،كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مه ، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية ، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض

يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافئات أعلى ، أما الإدارقو أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح.

أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال والاختيار الإنسان الأفضل للعمل من خلال دراسة الوقت وحركة العامل ،وتشجيعهم على الأداء الأعمال وفق لطرق محددة وبسرعة أو المعدل المطلوب ، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة من اجل تحقيق هذه المعايير محددة ، مما ترتب ردود الأفعال سلبية عليها ،وكان النتيجة انحصرت وظيفة الأفراد في المنظمات على نشاطات التوظيف وتدريب والصحة والسلامة ، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد البشرية أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة لأيضغوطات.(هشام بوكفوس ، 2005-2006، الصفحات 23-24)

ثالثا: مرحلة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل الإدارة العلمية لتؤكد على العنصر البشري في الفترة ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية ، وبتطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوكالبشري بزعامة ماري باركر فوليت وهدفها دراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بينالأشخاص، كما نادى هذه الاخيرة بضرورة الاهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان نفسي إجتماعي، ومنزواد المدرسة السلوكية أيضا (التون مايو ELton Mayo) وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركةواسترن إلكتروك الأمريكية عام 1926لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية:

-لامركزية القرارات.

-قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

-القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين .

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن ... إلخ.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية وفي سنة1915أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة ، وفيعام 1919قامت 12كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية ومع حلول عام 1920أصبحبرنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم.(عبد الرحمان قري ، 2007، صفحة 63)

رابعاً: مدرسة إدارة الأفراد

إن تزايد مطالب الحرب العالمية الثانية، أبرز دور إدارات الاستخدام، خاصة مع الخروج المكثف للمرأة للعمل في المصانع لتعويض الفراغ الذي تركه الرجل بسبب التجنيد، فكانت الحاجة إلى تطوير مناهج لتكوين العمال وتأهيلهم، مما ساهم في تطوير مصالحي الموارد البشرية وتدعيمها بمختصين .(ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500مختص، وكانوا يسمون آنذاك بـ **Personnel Officer** " : ضابط (موظف) الأفراد "، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام .وقد كانوا يقومون بما يمكن تسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها.تعتبر هذه المرحلة عن بداية نضج إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت بتدخل الحكومات بسن التشريعات في مجال العمل والتوظيف، فقد راحت الحكومات في الدول الصناعية تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، إذ «تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946Employment وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة» كما ألزم أصحاب الأعمال أيضاً بتوفير شروط ومناخ وظيفي ملائم لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض عن البطالة، ... الخ)، فزادت قناعتهم بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها يتطلب تخصصاً واحترافية أكثر، «وظهر تخصص جديد

في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في

الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات

"حيث شاعت PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS الصناعية

هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. «(فالي رمضان ، 2010-2011، الصفحات 86-87)

خامسا: مدرسة إدارة الموارد البشرية

بعد عام 1980 تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

وتغيّر كذلك دورها من مُنفذ للسياسات التي تضعها الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفّذ في آن واحد، وأصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة تتوافق والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقوم مدرسة الموارد البشرية على الأفكار التالية:

أ. ضرورة إدراك المؤسسة أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة المستمرة، وهو ما يعكس فرص أو تهديدات تؤثر

إيجابا أو سلبا في عملها، والموارد البشرية مصدرها هو هذه البيئة.

ب. المؤسسات في محاولتها التكيف مع المتغيرات البيئية، تحتاج إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية لمتابعة

حركة الموارد البشرية خارجها ولتحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لها خارجها.

ج. الموارد البشرية تمثل تكلفة وميزة في نفس الوقت، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل توازن

بين التكلفة والميزة؛ من خلال الاستثمار والاستخدام الصحيح والكامل للموارد البشرية وتحريك طاقتها ووضع

الشخص المناسب في المكان المناسب

د. تمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة عملها بكفاءة يتطلب منحها الاهتمام الوظيفي والتنظيمي الكامل من

جانبا الإدارة العليا للمؤسسة.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية:

أ. أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل

وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ب. أن الفرد يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام المحددة له من الإدارة.

ج. أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبيه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته، فإنه يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة صارمة لضمان أداء عمله.

د. أن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.

إذن فبعد ظهور المفاهيم الجديدة مثل العولمة وتحرير التجارة الدولية واشتداد المنافسة وظهور إدارة الجودة

وتزايد قوة النقابات، تحولت النظرة إلى العاملين من كونهم أفرادا ينجزون مهام محددة إلى النظرة على أنهم

شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد أصولها، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم

استراتيجيات العمل في المؤسسات وتطورت النظرة أكثر فأكثر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية، فهي

لم تعد تكلفة وإنما استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (فيروز بوزورين، 2016-2017، الصفحات 9-11)

سادسا: الإدارة الاستراتيجية

هي أول من اقترح فكرة الرؤية بعيد المدى، التركيز على الأهداف، التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة. يقوم المسيرين بتوجيه الموظفين إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون رغبات الأفراد متلائمة و أهداف المؤسسة. تعتبر هذه النظرية كفاءة الموارد البشرية أهم عنصر لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. و استطاع

مفهوم الرؤية الاستراتيجية بأن يفرق أساسا بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد.

وفي مطلع الثمانينات سلكت الشركات اليابانية اتجاه آخر في الإدارة يختلف تماماً أو عكس ما كان سائداً في الدول الغربية، و المتمثل في إعطاء الأولوية الأهم للموظفين قبل الزبائن و المساهمين. لكن ما حدث هو أن النموذج

الياباني منذ سنة 1990م كان قدفقد تأثيره على المستوى العملي للإدارة، لكن و مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة رجع هذاالنموذج ليضرب بقوة و حقق نجاحأكبيراًمن خلال هذا التطور يتأكد أن مفهوم التقليدي للموارد البشرية اعتبر الأفراد كتكلفة يجب تخفيضها،و لكن المفهوم الحديث اعتبرهم كمورد استراتيجي يجب استغلاله استغلالاً أمثلاً.

وفي الأخير يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية كان مقصوراً على هيئته الإدارية و القانونية.لكن اليوم و الأكثر غداً ، سيكون هذا الدور لما يسمى بالشريك الاستراتيجي .لكن هذا ليس معناهاإهمالاً للبعد الإداري، بالعكس، فسيبقى هذا الأخير القاعدة التي تأسس لها كل أسس إدارة الموارد البشرية " يمكن إبراز الاتجاه العام لهذه الوظيفة في ثلاثة مراحل أو محطات رئيسية تركز على مفاهيم مختلفة للفرد و للإدارة ملخصة في ما يلي:

المرحلة الأولى :

الفرد هو عنصر إنتاج:

كان الفرد في هذه المرحلة يعتبر كتكلفة إنتاج فقط يجب الحد من ارتفاعها، هذه النظرة الضيقة للموارد البشرية أين كلمة الموارد أخذت بمفهومها السلبي «مؤشر إنتاج» أنقصت كلفة من الدور الحقيقي للموارد البشرية في نجاح المؤسسة.

و بصفة طبيعية، إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تمثلت في المعالجة الإدارية لملفات الأفراد، و فيأغلب الأحيان تابعة لقسم المالية و هذا نظراً لأن إدارة الأجور تأخذ الحيز الأكبر لهذه الوظيفة و . رغم مرور حقبة هذه المرحلة إلا أنه يوجد اليوم بعض من المؤسسات مازال تحت وطأة هذه المرحلة.

المرحلة الثانية :الفرد يساعد في تنفيذ الاستراتيجية

أعتبر الفرد خلال هذه المرحلة كمورد هام لتطبيق مشاريع المؤسسة. فلقد أعطي لإدارة الموارد البشرية صلاحية تحليل النتائج المرتبطة بتطور المؤسسة، منتوجاتها الجديدة و سيرورة العمل، و هذاالتحديد القياسات المستفاد منها خاصة على مستوى الالتزام و تطوير كفاءات الأفراد. فالملاحظ هناأن إدارة الموارد البشرية ارتكاسية (رد فعل)بشكل مهم، تمارس وظيفة دعامة، مساعدة في الادارة،بدون كونها شريك حقيقي على مستوى الإدارة العليا . يوجد اليوم الكثير من المؤسسات الخاصة و العمومية ضمن هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة :الفرد مؤشر استراتيجي هام لتنافسية المؤسسة

إن فكرة تنافسية المؤسسة لا تتعلق فقط بالتوقع الاستراتيجي الأفضل «منتوجات/أسواق»، ولكن كذلك لعدد من الكفاءات المحورية (Core competencies) (و التي جاعبها كل من هاملو براهدل في في بداية

التسعينات(1994)و أشار لها من قبل و في القرن العشرين الماضيالأسكتلندي أندرو كارنجي A.

Carnegie حيث قال : « خذ مني كل آلائي(ماكينات)، لكنأترك لي رجالي، فمعهم سأبدأ من جديد. » هذه

النظرة تضع الأفراد في المؤسسة حسب معارفهم، طموحهم، شخصيتهم في قلب الاستراتيجيات المطورة. و بشكل أدق، الفرد ليس فقط شرط نجاحي تحقيق الاستراتيجية، و لكن هو ذاته ورقة رابحة لتنافسية المؤسسة. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست ارتكاسيه و إنما استباقية أي أن مهامها مخططة وفقا و تزامناً مع استراتيجية المؤسسة (بلغول سنوسي، 2011-2012، الصفحات 04-05).

المطلب الثاني : مفهومها

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائدا أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية الأخرى، وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم السوسولوجية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم. ومن أهم التعريفات للموارد البشرية نذكر ما يلي:

-الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد "بيتر دركر Peter Drucker" " "

ذلك حيث يقول " إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

-الموارد البشرية -كما يشير أحمد سيد مصطفى -لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.

-الموارد البشرية هي جموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع. (ومان محمد توفيق، 2015-2016، صفحة 11)

يعرفها ديسلر بأنها «مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه».

و يعرف شولر ادارة الموارد البشرية بأنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع».

و يعرفها شيمون دولان بأنها « جميع الأنشطة التي تستهدف إدارة المواهب وطاقات الأفراد من أجل المساهمة في

تحقيق المهمة، الرؤية، الاستراتيجية و الأهداف التنظيمية.»

كل هذه التعاريف تشترك في النقاط التالية: قدرات و إمكانيات العنصر البشري، كفاءته وإبداعه، تعتبر ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، يجب تسييرها بفعالية و نجاعة.

إدارة الموارد البشرية أصبحت إذاً ينظر إليها كاستراتيجية أو فلسفة للإدارة يجب إدماجها في السياسة العامة للمؤسسة مع تعزيز كذلك الثقافة التنظيمية حتى تحقق الأهداف المنشودة.(بلغول سنوسي، 2011-2012، صفحة 07)

المطلب الثالث: اهداف الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة. وهناك اتفاق بينمعظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين. يتم تحديدها بوضوح فيما يلي:(بلغول سنوسي، 2011-2012)

أ- الأهداف على مستوى المجتمع:

المحافظة على التوازن بين عرض و طلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. و مساعدة الأفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية. وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات. بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل. و توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد للمجتمع.

ب- الأهداف على مستوى المنظمة:

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية و الاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف. و الاستفادة القصوى من جهودهم. و المحافظة على استمراريتهم في العمل في المنظمة.

ج- الأهداف على مستوى العاملين:

كما يوجد أهداف للمجتمع و للمنظمة، فان هناك أيضاً أهداف للعاملين، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة. و توفير ظروف عمل صحية من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة و الإبقاء على العنصر البشري. و إشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة التي تزود من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة و

حرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة و الاستقلال داخل المنظمة. و تحقيق العدالة في معاملتهم و في منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي mixmarketing من تخطيط البضاعة والتغير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي :

1. تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.
2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
3. نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
4. تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.
5. اعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
6. تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط ادارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها اسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
7. وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
8. صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9. تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال كل ماسبق بأن إدارة الموارد البشرية تعني جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلاف الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة في المنظمة،

المبحث الثالث: تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير الشركات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، و رغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس و الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وقياس الأداء و كيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس، بالإضافة إلى تطرق لمختلف نماذج قياس المعرفة وأثرها على الشركات وتبيان أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لغويا: الأداء من الناحية المغوية يعني "الانجاز"، وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي المستعم في مبادئ إدارة الموارد البشرية Performance و المشتق من الفعل "To Perform" الذي يعني "تأدية عمل معين". (عبد الغاني تغلابت، و عمار زيتوني، 2017، صفحة 393)

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال والشركات، ويكاد أن يمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. " فالشركات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقق

من انجازات بما يصل إليه غيرها من الشركات الاقتصادية الأحسن تنظيمًا والأفضل والأنجع فيالسوق(علي السلمي، 1998، صفحة 11)"

من هنا نعرف الأداء على أنه: النتائج التي توصل إليها الأفراد العاملين في المنظمة أي تم تحقيق أهدافها

-ويتفق مع هذا السياق كل من Wiersema ,1995 :278 & Robins : إذ يعبران عن الأداء يكونه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.(إدريس، وائل محمد صبحي والغالبى محسن منصور، 2009، صفحة 38)

من هنا نعرف الأداء على أنه: تحقيق المنظمة لأهدافها عن طريق أعمال الموارد البشرية.

-ويرى Thoms Gilbert "بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معاً.(حمدي فهيمة، 2014، صفحة 40)

من هنا نعرف الأداء على أنه النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن استخلاص تعريفًا شاملاً لأداء الموارد البشرية بكونه المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي قام بها الأفراد في المنظمة للوصول إلى أهدافها ونجاح أعماله.

وقد أشار توماس جيلبريت Thomas-Gillbert منالتفريق بين السلوك وبين الانجاز وبين الأداء البشري، يمكن أن نلاحظ ما يلي:(عزالدين دعاس،.، 2018-2019، الصفحات 62-63)

-السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات، واعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو تفتيش... الخ (هو ما ترى الناس يقومون به عندما يعملون)؛
-الانجاز هو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج أو ناتج أو

نتائج (وهو ما يتركه الناس وراءهم بعد أنيتوقفوا عن العمل)

-الأداء البشري هو التفاعل بين السلوك والنتائج معاً أي اتحادهما، هو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده انه تكاملهما معاً انه ما تسعى المؤسسة للوصول إليه.

المطلب الثاني: محددات الأداء البشري

الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر وهي:(بوجعادة الياس، 2006-2007، صفحة 56)
الجهد: حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في اطار قيامهم بمهامهم؛

القدرة: إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي؛
الفهم: حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها

المطلب الثالث: أهمية إدارة الاداء

يمكن اقول ومن خال ماكتبه الباحثون ومانتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن، بأن أهمية إدارة الاداء تتبع
من كونها تساهم في تحقيق اهداف التالية:(سيد محمد جاد الرب، 2015، الصفحات 05-07)

-أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج ادارة الجودة الشاملة ،حيث أن إدارة الاداء تساهم في تحقيقمتطلبات الجودة
الشاملة في المنظمة.

-تهدف إدارة الاداء الى التركيز على أن أداء الموارد البشرية هو وظيفة هامة وأفضل من وظائفأخرىالحوافز
والتدريب واتصالاتالإشراف وغيرها.

-تركز عملية ادارة الاداء على الدمج والتكامل بين:

-تحديد الهداف.

-تقييم الاداء.

-تطوير اموارد البشرية.

-أنها أسلوب فعالفي زيادة الانتاجية حيث اثبت التجارب والدراسات أن تقييم الاداء التقليدي يؤتيتنتائج سلبية
على الانتاج ونتاجية الموارد البشرية.

-إن ادارة الاداءعمليةلها تأثير ايجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية علىالمستوى الدولي،
حيث أن مجهوداتالمورد بشري يجب أن يكون موجهانحو تحقيق اهداف واستراتيجيةالمؤسسة.

-كما أن ادارة الاداء تساعد صاحب العمل وادارة المؤسسةنحو التحسين المستمركمنهج من مناهجادارة الجودة
الشاملة ،حيث إن التحسين المستمر continuous improvementهو فلسفةإدارية تتطلب من أصحاب العمل
بذل المجهودات المستمرة والمتواصلةلمقابلة وتحقيق أهدافالجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد،
إن هذه الفلسفة تتضمن الحد من الاخطاءالسبعة وهي:

-الانتاج الزائد

-المنتجات المعيبة

-اووقت الفاقد

-تكاليف النقل

-تكاليف انتشغيل

-تكاليف الحركات الزائدة

-تكاليف التخزين

إن فلسفة التحسين المستمر تقوم على فكرة أساسية هي إنكل مورد بشري يجب أن يحسن باستمرار أدائه الشخصي سواء قبل أو بعد تقييم الاداء وهذا يأتي في إطار مفهوم ادارة الاداء كعملية مستمرة، تبدأ بتحديد الاهداف ثم تقييم الاداء ثم تطوير الاداء الفردي أو الكلي وبما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الرابع: عناصر الأداء

يمكن الملاحظة من خلال الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم الأداء رغم اختلافها إلا أنها تتفق على أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي: (مسعود بورغدة محمد، 2007-2008)

1-الموظف :وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيود ودوافع واتجاهات.

4-الوظيفة :وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع وفيه تحد.

6-الموقف :ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف وغيرها، حيث تؤدي الوظيفة من خلاله وضمنه هذه العوامل.

أما عاشور احمد صقر يحدد عناصر الأداء على النحو الآتي: (محمد بوخاري، 2010-2011، صفحة 79)
أ. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:

ويقصد بها تحديد أنشطة العمل والأهداف، التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت المستغرق.

ب. العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:

معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بينهذه الأنشطة، مما يترتب عملية إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

ج. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

ويقصد بها تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد، من مؤهلات وغيرها ليتمكن الفرد من أداء هذه المهام.

أما الحسيني فيقسم عناصر الأداء إلى : (اسعد احمد محمد عكاشة، 2008، صفحة 34)

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عنعموم الذي يقوم به وما يمتلك من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة عملية التنظيم وتنفيذ العملدون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجز:أي المقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الانجاز.

4-المثابرة والثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبلالمشرفين.

ويمكن إيجاز أهم العناصر التي تتداخل بها عناصر الأداء على النحو التالي:

❖محتوى العمل :يوثر محتوى العمل تأثيرا مباشرا في مستوى الأداء وكذلك حجمالتنظيم، المركزية واللامركزية، مستويات الصلاحية والمسؤولية، أو أنواع التكنولوجيا المستخدمة في النشاط، ولا بد من الإشارة هنا إلى احتمال وجود تباين في المستوى الأداء لأقسام مختلفة ضمن نفس التنظيم، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسل الموجودة داخل التنظيم، وبالتالي وحدة مناخه التنظيمي، فكلما كان الأداء منسجما و متلائما مع الأهداف العامة للتنظيم وأهداف الأفراد فيه، فكما كان شاملا وموحدا.

❖توفير متطلبات الأداء :يتنوع الأداء ويختم باختلافالأعمال وطبيعتها، حيث نجد أن العم يتكون من عدة أنواع من الأداء، لذلك فمن المهم توفير مناخ تنظيمي ملائم في ضوء متطلبات التالية: أ. وجود مستوى ومعيار من الأداء علىالموظف الوصول إلىه. ب.ملاحظه الأداء الحالي للموظف وقياسه، وجمع المعلوماتالمختلفة عنه. ج.قياس مستوى أداء الموظف الفعلي لمقارنتهبالمستهدف.

د.إن من ابرز أهداف تقييم الأداء رفع كفاءة أداء الموظف عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

ه .التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات الهامة واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد انجاز هذه المهمة، وموقع وجود الموارد اللازمة لأداء هذه المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.

و .الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجد في عمله، و يتم توجيه ونصح المقصر.

ز. دراسة العوامل والمعوقات التي يسببها لا- يستطع الموظف القيام بما أنيط بهمن أعمال، مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاح في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب، أو أية معوقات أخرى.

المطلب الخامس: أبعاد الأداء

وللتدليل على أهميته أشار كمن Sngh «و» «Dyer» الى التركيز على مستويات في المؤسسة من خلال ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في: (ربيع بلايمية، 2017، الصفحات 255-286)

0- البعد النظري: وفق الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية على اعتبار انه اختيار زمني لاستراتيجية المؤسسة؛

7- البعد التجريبي: تقاس الأهمية التجريبية للأداء تبعاً لإثبات مدى نجاعة ونجاح الاستراتيجية المتبعة والعمليات المتبعة والعمليات المترتبة عنها؛

3- البعد الإداري: تكمن أهمية الأداء الإدارية بوصفه أساس التحولات التي تمر بها المؤسسة اعتماداً على النتائج المحرزة.

المطلب السادس : مشاكل نظام تقييم أداء الموارد البشرية

يتعرض نظام تقييم الأداء الى مجموعة من المشاكل يمكن حصرها في ما يلي: (بعجي سعاد، 2006-2007، صفحة 45)

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛
- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ الأنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال؛
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة الأنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على الأنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم؛
- الخطأ في اختيار توقيت التقييم فكما هو معروف بأن المنظمات تتباين في عدد من الدورات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة لكل ستة أشهر؛
- عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط)... في التمييز بين العاملين؛
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال؛
- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.

المطلب السابع : شروط نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية

يتطلب نجاح نظام تقييم أداء الموارد البشرية العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها بشكل سليم، من بين هذه الشروط نذكر ما يلي (بوجعاده الياس، 2006-2007، صفحة 61):
- يغلب الاعتماد على الأسس الموضوعية والابتعاد على المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على أداء الأفراد؛

- التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصحيح عن مستوى الأداء؛
- استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤديون نفس الوظائف وهذا تفاديا لازدواجية التقييم؛
- يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم، ولكن يجب أن تؤخذ الأهمية النسبية لكل معيار.
و أخيرا يمكننا القول كي تتأتي عملية التقييم بثمارها لابد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الأداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الأداء الجيد للأفراد ويؤدي إلى زيادة انتاجية الأفراد ونتاجية المؤسسة على السواء.

فالأداء هو ببساطة إنجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات زمنية محددة، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي تعبر عن مكان قوة ومكان ضعف المساهمات التي يقدمها الأفراد للمهام التي كلفوا بإنجازها

المبحث الرابع: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية

إن إدارة المعرفة موضوع حديث ومرتبطة بعدة مواضيع وفي دراستنا هذه تم ربطه بأداء الموارد البشرية وهل لهذا الموضوع (إدارة المعرفة) علاقة إيجابية أو سلبية بأداء الموارد البشرية وما إذا كانت إدارة المعرفة تستطيع تحسين أداء الموارد البشرية أم لا. ولهذا سيتم التطرق إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية يتم ذلك في ثلاثة مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مساهمة رأس المال الفكري والتعلم التنظيمي في تفعيل أداء الموارد البشرية

يعتبر رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من إدارة المعرفة وكما للتعلم التنظيمي دور كبير في تدعيمها، بالشكل الذي يهدف إلى تحسين أداء المورد البشري.

أولاً: رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري

يعرف Youndt رأس المال الفكري على أنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم اسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

كما يعرفو Hansen على أنها الموجودات غير الملموسة يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية تطوير الابداعي والاستراتيجي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع. (علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي، 2009، صفحة 67)

ويعرفو Dulf على أنهم مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة من نوعين من المعارف معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة. (عادل حرحوش الدفرجي، أحمد علي صالح، 2003، صفحة 17)

والمقصود برأس المال الفكري هو ناتج تفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات، إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل الجمع الجبري لمجموعة حملة الشهادات العليا في منظمات الأعمال أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المؤسسات، إنه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد المتجمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز منظمة ما عن غيرها من المنظمات. حيث أن فرصة نجاح منظمات الأعمال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين تتوقف الى حد كبير على قدرتها في البحث على هذا النوع من رأس المال البشري والعمل على تعظيم الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه. (عادل زايد، 2006، صفحة 37)

مكونات رأس المال الفكري

يعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً والمتداولة حالياً لذلك سنتناوله بشكل من التفصيل والإسهاب كمايلي: (سحمدي عماد، 2012-2013، الصفحات 24-25)

1. رأس المال البشري: يمثل مجموعة المعارف والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، وبالتالي فهو نتيجة تراكمات لمختلف الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، وينشرونها في مجال عملهم، حيث يرى شوتلر أن الاستثمار في البشر حقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما حققه الاستثمار المادي حيث ترجع أهمية هذا الاستثمار عامة إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، والتي تتحول من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية.

2. رأس المال الهيكلي: إذا كان رأس الدال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة، فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفته الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تنطفئ الأضواء في آخر يوم العمل، ويشرح Mc Elory ذلك بالقول: إن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم رأس الدال البشري لكن يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الفكري بوصفها المعرفة الصريحة المرّمزة فإنها تمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، وإجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في الشركة، وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه أكثر في الرصيد التنظيمي والأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) الأكثر مرونة الرصيد التنظيمي والأكثر حيوية في خلق القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3. رأس المال الزبوني: يتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً إلى ما يلي:

- أن الزبائن هم من يدفعون فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها في السوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم؛

- أن الولاء الذي تكتسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها تحقق لها زيادة في العائد، إذ تشير الدراسات

إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة 05% يزيد أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%.

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

يتفق كل من Rastogi و Stevenson على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة

وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر Daft الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوره عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من

شخص لآخر. (سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009)

ثانياً: التعلم التنظيمي

يرى Argyris أن التعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء أو أنها الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد ال تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات.

أما Senge فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

ويرى Susama et al التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب ونشر المعرفة بغرض تنمية قدرات الموارد البشرية هذا يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المؤسسة. وفي هذا الصدد نستنتج أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة إلى الاستثمار الفعال في كفاءة الموارد البشرية المتمثلة في (المعرفة، المهارة والسلوكيات) بشكل فردي وجماعي مما يجعلها قادرة على مواجهة المستقبل وذلك في اطار تهيئة بيئة عمل مشجعة على التعلم. (عبيدات و جيجق، 2014، صفحة 73)

مستويات التعلم التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على ان التعلم التنظيمي يظهر في المؤسسة على ثلاثة مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالتالي:

- التعلم الفردي: هو التعلم الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين؛

- التعلم الجماعي (الفرقي) : هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في اطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون وتشارك الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم لشا يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية؛

-تعلم المنظمة ككل: أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل المؤسسة وتطوير ثقافتها واستراتيجيتها وأنظمتها التي تعيد خلق وتبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني.(عبيدات و جيجق، 2014، الصفحات 73-74)

علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة

هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة باعتبار انهما يسعيان معا الى احصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب أو انتاج معارف جديدة، ويؤكد Charue أن الحديث عن التعلم التنظيمي يفترض وجود رسملة للمعارف في ذاكرة المنظمة وذلك في قوله: "يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة". حيث تعتبر الذاكرة التنظيمية مخزن

للمعارف وهيكل للاحتفاظ بها أو مسار مركب من ثلاث مراحل: اكتساب، تخزين واسترجاع. ومن هنا يبرز الطابع الديناميكي للذاكرة التي توجد في حالة نشاط مستمر: اكتساب أو انتاج للمعارف، المعالجة، التشفير، التخزين، الاسترجاع ثم الاستغلال الذي ينتج عنه إما تطوير للمعرفة أو الالغاء أو الاستبدال. هذه المعارف عادة تكتسب بالتكوين غير أن التعلم الأنجع هو الذي يتم بواسطة التجربة المباشرة، لذلك يقال أن المعرفة تبنى، وهو ما يتطلب تفاعلات مستمرة ومكثفة بين أعضاء المنظمة، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة تنمي المعارف بمبادرة من أفرادها ونتيجة للتفاعل الجاري داخل المجموعة، وذلك انطلاقا من نموذج SECI لإنشاء وتحويل المعارف.(ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، 2009، الصفحات 234-235)

دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية الى تحقيق إدارة التميز اذ يرشدها الى الطريق الأهم والأسرع للاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها،

ونماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد

في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية. حتى تصبح المنظمات قادرة الاطلاع بدورها الجديد لغاية أن يتسم جهازنا الإداري بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم من أجل تحقيق أداء متميز. وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعمل على:(رايس وفاء، 2011، الصفحات 16-17)

-استثمار طاقات البشر وازكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق

مع مستويات الأداء الأفضل الذي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي؛
-تحسين تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات
التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة
هذا التطبيق؛

-تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرصة للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات
والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهاراتهم من
خلال الممارسة تحت اشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل
فيه؛

-خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال
الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد.

المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية والقيادة في تفعيل أداء الموارد البشرية

أولاً: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك
بها أعضاء المنظمة، ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة
بحيث ينمو بدا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها
اعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (رفعت عبد الحليم
الفاعوني، 2005، صفحة 151)

عناصر الثقافة التنظيمية (رفعت عبد الحليم الفاعوني، 2005، الصفحات 154-155)

1. القيم التنظيمية: تمثل القيم التنظيمية القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه
سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة
الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ؛
2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل،
وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في
العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

3. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذالأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنىمجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترامالمبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

إن كل منظمة تتفرد بثقافة تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، ومن هنا يتطلب على الإداريين في المنظمة تعليم هذه الثقافة ومشاركتها خصوصا للأفراد الجدد الداخلين أو المنضمين للمنظمة، فهي مهمة لإدارة المعرفة كونها تشجع الأفراد لتبادل المعارف بينهم وازالة الأسباب التي قد تمنع من تبادل المعرفة وخصوصا المعرفة

الضمنية، والتي عادة تكون مرتكرة لدى حاملها وعادة تمثل هذه المعرفة النسبة الأكبر من المعارف وقد تكون أهم

المعارف وخاصة التي امتلكها حاملها نتيجة الخبرات الطويلة في العمل، وعليه نرى أن الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية تتجسد في: (محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، 2010، صفحة 70)

- ثقافة تشجع على استخدام المعرفة واستغلالهاوالمشاركة فيها؛
- توفر إدارة عليا مقتنعة بأهمية إدارة المعرفة وداعمة لها؛
- تحديد أهداف واضحة للعاملينوالمشاركة بوضعها وبيان كيفية تنفيذها؛
- تقديم الحوافز للعاملين من أجل تنفيذهاوتبادلها وربط عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية منخلال الأعمال الروتينية.
- ارتباط عملية تبادل المعرفة وتشارك بها بأهدافالمنظمة.

دور الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء الموارد البشرية

إن الثقافة التنظيمية هي نظام مركب يتكون من عدة مكونات فرعية في تفاعل مستمر وهي نظام متكامل متصل ومستمر ومتطور ومتكيف، ويرجع سبب الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة وتتمثل أوجه التأثير فيما يلي:

- توجهات الأنظمة والعاملين بها: حيث تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، فقد تكون الثقافة الغابية تساعد على تحقيق الأهداف أو العكس؛
- الانتشار: أي مدى مشاركة أعضاء الأنظمة في تكوين القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم؛
- القوة: تشير قوة الثقافة الى تأثيرها في أعضاء الأنظمة، فالعديد من المنظمات تمتلك قوة ارغام على أعضائها، لكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الارغام؛
- المرونة: حيث تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة؛
- الالتزام: يشير الى الدرجة التي تكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء واطهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، والثقافة التنظيمية هنا تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة (بوحنية قوي، 2008، الصفحات 93-94)

ثانيا: علاقة القيادة الإدارية بإدارة المعرفة

- يقصد بالقيادة الإدارية الإدارة العليا ومديرو الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة، ويرتكز دورهم في بناء الجدارات المعرفية لدى العاملين بالمؤسسة وتنميتهم وتدريبهم، وتحفيزهم على المشاركة في إنتاج المعرفة وتكوينها
- واستثمارها، ومكافئتهم والعمل على بث ثقافة المعرفة لديهم، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة،
- وضبط تنظيم عملياتها وأدائها، ويشاركون العاملين بمختلف مستوياتهم في صياغة استراتيجية المعرفة وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة، فضلا عن التوجيه ومراقبة الأداء1
- فمن يتولى القيادة الإدارية في المؤسسة المعتمدة على المعرفة ينبغي لو أن تتوفر فيه صفات أساسية وبالتالي فإن صفات القيادة الفاعلة للمعرفة تتمثل في:
- يمتلك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارتها واستراتيجيتها؛
- يدعم عمال المعرفة وصناعها ومديريها، ويثير الحماس لديهم؛
- لديه رؤى شمولية تتضمن النواحي التنظيمية والتقنية والاستراتيجية؛
- أن يكون له القدرة على التفاعل المستمر والفعال مع كافة المستويات من الخبراء والعاملين والعملاء؛
- الحرص على تكوين فرق عمل مع مختلف التخصصات للاستفادة من خبراتهم؛
- لديه ثقافة الانفتاح ومؤمن بها، وثقافة المشاركة في المعرفة؛
- يشجع العاملين على الإبداع والتعلم؛

-يطور برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك (السيد السيد النشار، 2012، صفحة 85)

المطلب الثالث: مساهمة التكوين وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل أداء الموارد البشرية أولاً: التكوين

يعرف التكوين على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، حيث يعتبر عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل. ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تسكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها، وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة .

والتكوين لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التكوين بأنهم محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، صفحة 213)

علاقة التكوين بإدارة المعرفة

إن للتكوين علاقة وطيدة مع إدارة المعرفة، حيث أنه يسمح باكتساب معارف ومهارات جديدة للموارد البشرية والتي يحتاجونها في تنفيذ مهامهم انطلاقاً من برنامج تكويني مخطط من طرف المنظمة وبالتالي فإنه يعزز من إدارة المعرفة لدى المنظمة من خلال تشارك المعرفة والتعلم بين الأفراد من أجل عدم الوقوع في نفس الأخطاء والاستفادة من الخبرات الخاصة بالمكونين مما يؤدي إلى تجسيد إدارة المعرفة من خلال الحصول على المعرفة واكتسابها وتوزيعها وتطبيقها على مستوى المنظمة بين كافة مواردها البشرية وبالتالي تحسين أدائها والمنظمة ككل.

دور التكوين في تحسين أداء الدوائر البشرية

إن أهداف التكوين تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالأداء الحالي أو المرتقب، وبالتالي فإن التكوين يؤثر بشكل إيجابي في أداء الموارد البشرية من خلال: -اكتساب الأفراد المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني عموماً، إذ أنهم مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكز إليها وبصورة مستمرة؛

-اكتساب الأفراد انماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في

المنظمات التي يعملون بها سواء كانت انتاجية أو خدمية؛

-صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للأفراد، اذ من شان ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛

-تبادل الخبرات والمعلومات بين الأفراد سيما اذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛

-تطوير الطاقات الفردية والجماعية للأفراد من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار و غيرها من الأساليب الهادفة للتطوير وتحسين الأداء.(خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2009)

ثانيا:تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال توزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوبة، المسموعة والمرئية.

ويعرف البنك الدولي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الإلكترونية.

ويعرفها معالي الفهمي حيزر بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال والشبكات الرابطة واجهزة الفاكس وغيرها

من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.(زلماط مريم، 2009-2010، صفحة 29)

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة

ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحويل أنواع المعرفة بحيث أنها تساهم في تحقيق نموذج SECI لإنشاء وتحويل المعارف وذلك من خلال :

-المشاركة: (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية) وذلك من خلال تشارك المعرفة الضمنية مع الآخرين

وذلك عن طريق اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة، حيث تستخدم حد أدنى من الوسائل لتكنولوجيا منها البرماجيات الجماعية وتشمل على مؤتمرات فيديو ونصوص والدردشة؛

-الايخارج: (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة) وتشمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن

التشارك بها، ويمكن في بعد طرحها واثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، وتستطيع أن

تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرامج الجماعية؛

-التركيب: (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة) تساهم في هذا المجال التكنولوجيا المعاصرة لأنها تتعامل

مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة لتساهم في التقارير، البريد الإلكتروني، العروض وصفحات الويب لتكون متاحة لبقية الأفراد والمنظمات، الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة وتحويل المعرفة الصريحة هي كتابة الوثائق، إلا أن التكنولوجيا جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى في التحويل كالتسجيلات الصوتية الرقمية، التسجيلات الفيديوية؛

-الادخال: (تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية) هناك عدة مجموعات للتكنولوجيا بإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الإلكترونية أي التعليم على الخط المباشر، أو التعليم عن بعد

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات إلى استقطاب أفضل الموارد البشرية من أجل تنفيذ مهامها بكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، حيث أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تقوم بتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار من أجل معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم والعمل على تصحيحها في ظل الدعايات الموضوعية والصحيحة الملائمة للوظيفة بغية تحسين الأداء، وذلك عن طريق تنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم من خلال تطبيقهم لعمليات إدارة المعرفة. وبالتالي تجسيد إدارة المعرفة داخل المؤسسة من أجل الحصول على أداء متميز يحقق التفوق التنافسي، حيث أن لإدارة المعرفة دعائم أساسية تساهم بشكل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تعزيز وتنمية رأس

المال

الفكري وتشجيع التعلم التنظيمي بين الأفراد من أجل تبادل المعارف والخبرات، وتشكيل ثقافة تنظيمية تساعد على الاجتهاد في العمل وتطوير القدرات مع وجود قيادة جيدة لرؤساء الأقسام تساعد على ذلك، بالإضافة إلى السعي نحو تكوين الموارد البشرية من أجل اكتساب معارف جديدة وتطوير الكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها دعامة أساسية في إدارة المعرفة تساهم في تحرير المعلومات بشكل سريع وتشارك المعارف بين الأفراد خاصة المعارف الضمنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات
المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج و المناقشة

تمهيد الفصل

نتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، كان لا بد من ربط هذا الجانب

(الجانب النظري) بجانب تطبيقاتها العملية (الجانب الميداني) وذلك بهدف التحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة لها أثر على تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمه، من أجل التعمق أكثر في الدراسة وذلك بعد تربص نؤكد من خلاله أو ننفي ما تم التوصل إليه، وقع اختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة. ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على مضمون إدارة المعرفة لهذه المؤسسة إثر اعتمادها لتحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول : الطريقة المعتمدة و الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول : طريقة جمع البيانات

أولا : مجتمع و عينة الدراسة

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها وأهدافها
لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو

مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

مراحل تطور شركة سونلغاز :

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء و غاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز.

EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول

أوت، 1969 تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنه وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون،

محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

-سنة: 1975 في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

-سنة: 1983 إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة. ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

• كهريف (KAHRIF): الأشغال الكهربائية.

• كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.

• كنا غاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية.

• AMC: صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

-نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة: 1991 لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 91 / 975 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

-سنة: 1995 أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).

-سنة: 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.

-سنة: 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أيضا أصبحت " سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

• سونلغاز إنتاج كهرباء SPE

• مسير شبكة النقل الكهربائي SDC

• مسير شبكة نقل الغاز GRTG

-سنة: 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

• سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPA

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى SDC

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية SDE

• سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية SDوظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

أولا: الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة

6منالجريدة الرسمية رقم 54وفي ديسمبر 1995وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة منالوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

-ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمنوبأقل التكاليف.

-تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

-التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

-ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

-توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

-التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.

-ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

-تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.

-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

-ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

-ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

-ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

-ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد

العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز

أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي :

-التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

تلبية الحاجات الوطنية.

-توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

-المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.

-استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

-الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذاتأسهم هي:

-إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

-نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

-توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.

-تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

-تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.

-إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.

-تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه

فائدة سونلغاز(ش ذ أ).

وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

قديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (البويرة)

شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية

حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط (بسكرة)

من وظائف شركة سونلغاز وتوزيع الكهرباء والغاز وموقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء والغاز في الشرق منها ولاية البويرة وسنقوم بتعريفها وتقديمها.

يمكن التعريف هذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها ونذكر من بينها ما يلي:

-ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

-استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

-تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.

-ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.

-ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة.

-تسويق الكهرباء والغاز.

إن شركة توزيع الكهرباء والغاز ببسكرة مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل الذي يتم توضيحها لاحقاً.

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 02/01 والمؤرخ في 22 ذي

القعدة عام 1422 والموافق ل 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من

بينها مديرية التوزيع بسكرة وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح.

المصالح والاقسام :

يمكن شرح مهام كل قسم وإدارة كما يلي:

1-مدير التوزيع:

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

-تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف.

وللمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

-توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية بسكرة.

-يشارك في مختلف العقود.

-يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

أمانة المدير (لأمانة العامة):

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

-المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

-تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

-تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

-طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

2-المكلفة بالشؤون القانونية:

وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.
- متابعة قرارات المحكمة.
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة.
- تمثيل سونلغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.
- تقييم ونشر المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

3-المكلفة بالاتصالات:

وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعمامة وللزبون خاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية.
- المساهمة مع المديرية العمامة في الأنشطة التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

4-المكلف بالأمن المحلي:

يسهر دائما على أمن المؤسسة ويتمثل مهامه فيما يلي:

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية.
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

5-قسم الموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وبتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى قسمين أو مصلحتين:

مصلحة المستخدمين ومصلحة التطوير ومكلف بتطوير الموارد البشرية ولكل نشاطات متعلقة بها منها:

-التخطيط.

-التوظيف.

-دفع الأجور.

-حساب مبالغ التقاعد.

-الترقية.

-المسار المهني.

شبه أشغال العمامة:

يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.

قسم المحاسبة والمالية:

يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقاً من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة ويتكون من ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- مصلحة المالية.

- مصلحة الاستغلال.

6- قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يتكلف بتسيير الشبكة المعلوماتية ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك المعلومات.

- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.

- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

7- قسم العلاقات التجارية:

هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة التجارية ببسكرة، سيدي عقبة ، الزربية ، طولقة... .

ينقسم إلى مصلحتين:

أ - مصلحة تقني تجاري:

توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تتمثل بمهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء والغاز وتسجيلها.

- وضع فاتورة الدفع.

ب - مصلحة الزبائن:

- تم بمراقبة ورصد فواتير العداد.

- بوضع فواتير التغطية.

8- قسم استغلال الكهرباء:

يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في كل من بسكرة، الزربية، طولقة، أولاد جلال.

9- قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:

وهو يهتم بكل ما يتعلق بأشغال الكهرباء والغاز وينقسم إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

- مصلحة دراسة أشغال الغاز.

-شعبة الاستغلال (الاستثمار).

-شعبة التسويق.

10-قسم استغلال الغاز:

وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

-مصلحة مراقبة واستغلال الغاز.

-مصلحة صيانة الغاز.

-مصلحة تطوير شبكة الغاز.

وله مصالح تقنية الغاز تابعة له في كل من بسكرة، الزربية، طولقة، أولاد جلال

ثانيا : متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل : وهو إدارة المعرفة (التركيز على فعالية المنظمة ،بعد التركيز على الأصول الفكرية ،التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات،التركيز على فعالية المنظمة)
- المتغير التابع : و هي تحسين اداء المرء البشري (الأهداف، الانجاز،تقييم الأداء،تحسين الأداء)

ثالثا : طريقة جمع البيانات

تم الإعتماد على نوعين من البيانات :

• البيانات الأولية :

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث ، و تفرغها و تحليلها بإستخدام برنامج SPSS مع إستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة

• البيانات الثانوية

تمت مراجعة الدوريات والمذكرات المتعلقة بالموضوع عقيد الدراسة ،والتيتتعلق بالتعرف لإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة،وأية مراجع تقديرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي ، بالإضافة إلى مراجعة الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة العمومية سونلغاز

المطلب الثاني : أدوات جمع الدراسة

أولا : الأدوات المستخدمة في الجمع

من أجل إجراءات الدراسة الميدانية و جمع مختلف البيانات و المعلومات إعتمد الباحث على إستمارة الإستبيان الالكترونية التي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات ، لذلك تمت بالإستعانة لمعرفة آرائهم في القرارات المتخذة ،

ومدى تأثيرها على سلوك و أداء الموظفين ، حيث تحتوي الإستمارة على 37 سؤال كما موضح في الملحق رقم 01 ، حيث تم إعداد الإستمارة على النحو التالي :

✚ إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات

✚ عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات و الأخذ بتوجيهاته.

✚ توزيع الإستبيان على معظم أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة 2020/01/29 إلى غاية 2020/10/03

❖ بناء الاستبيان :

صمم الاستبيان بطريقة مبسطة و أحتوى على أسئلة واضحة و سهلة ، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج ، بالإضافة إلى ثلاثة أسئلة مفتوحة ، حيث تضمنت الاستمارة على ما يلي :

✓ مقدمة الدراسة :

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان ، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة و جهةت للموظفين العاملين بالمؤسسة

محتوى الدراسة :

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كمايلي :

أ- الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة و يحتوي على 4 فقرات و سؤال مفتوح يخص منصب العمل .

ب- الجزء الثاني : يتمثل في محورين هما إدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، وتم تقسيم كل بعد إلى أربعة أبعاد كمايلي :

• المحور الأول : إدارة المعرفة

- البعد الأول : يتعلق بالافراد يتكون من 04 فقرات
- البعد الثاني : يتعلق بالاصول الفكرية يتكون من 04 فقرات
- البعد الثالث : يتعلق بإدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات يتكون من 04 فقرات
- البعد الرابع : يتعلق بفعالية المنظمة يتكون من 07 فقرات

• المحور الثاني : الميزة التنافسية

- البعد الأول : يتعلق بالاهداف يتكون من 02 فقرات
- البعد الثاني : يتعلق بالانجاز يتكون من 04 فقرات
- البعد الثالث : يتعلق بتقييم الاداء يتكون من 06 فقرات
- البعد الرابع : يتعلق بتحسين الاداء يتكون من 04 فقرات

وفي نهاية الاستبيان سؤالين مفتوحين

❖ صدق فقرات الإستبيان :

تم عرض الإستبيان على الأستاذ المشرف وقد تمت الأخذ بملاحظاته و توجيهاته ، و تم تسجيل

النموذج لهذا الغرض

ثانيا : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ البيانات و تحليلها من خلال برنامج SPSS الإحصائي و تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية للبيانات الشخصية لمعرفة خصائص العينة .
- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسات و مدى إستجابة أفراد العينة تجاه أبعاد ومحاور الدراسة

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.

في هذا المبحث الأخير تم تناول نتائج الدراسة المتحصل عليها و مناقشتها من خلال التطرق للنسب المئوية لعينة الدراسة لمعرفة خصائص و سمات العينة ، و كذا التأكد من ثبات فقرات الإستبيان حسب طريقة ألفا كرونباخ ، إضافة إلى تحليل فقرات الإستبيان و مناقشتها لتأكيد صحته فرضيات الدراسة من عدمها.

المطلب الأول : نتائج الدراسة

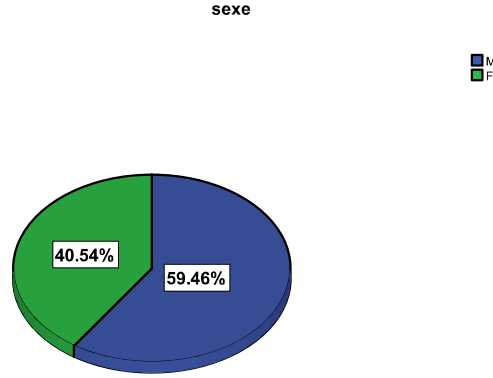
أولا : خصائص و سمات عينة الدراسة

- الجنس :

تتكون العينة المدروسة من 37 فردا بحيث يتضح لنا أن الجنس الغالب على هذه الدراسة هم الذكور

بنسبة 59.46% ، في المقابل عادلت نسبة الإناث 40.54%، كما يوضحة الشكل رقم (09-01)

رسم توضيحي 2 توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس

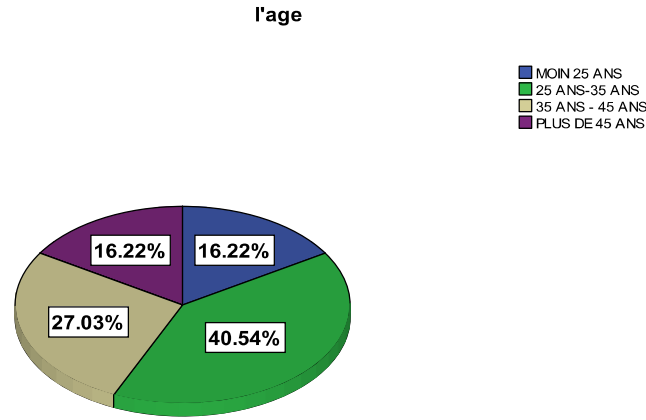


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

• العمر :

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربعة فئات عمرية حيث نجد 16.22% من عينة الدراسة هم أقل من 25 ، و 40.54% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (25 سنة-35 سنة ، و 27.03% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من (35 سنة-45 سنة) ، و 16.22% من عينة الدراسة هم فئة 45 سنة فما أكثر ، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن الفئة ما بين (25 سنة - 35 سنة) تحتل المرتبة الأولى مقارنة بالأعمار الأخرى ، كما هو موضح في الشكل ، وهذا ما يبين أن معظم هاته الفئة هم من "الشباب" وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على كادر الشباب لشغل الوظائف الإدارية في مختلف المستويات .

رسم توضيحي 3 توزيع عينة الدراسة حسب المتغير العمر

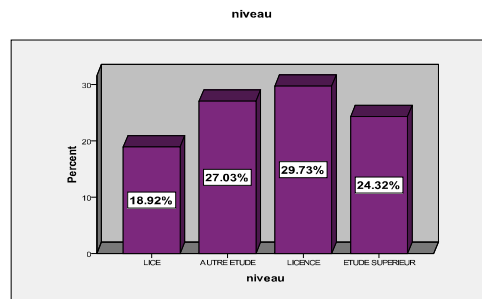


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

• التآهيل العلمي :

يبين الشكل رقم أن 18.92% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي ، و 27.03% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات أخرى ، و 29.73% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس ، و 24.32% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا ، و يبين هذا أن أغلب أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية ليسانس و الدراسات العليا ، في حين عينة الدراسة المؤهلهم العلمي بالطور المتوسط قدر بـ: 00% من عينة الدراسة ، و هذا مؤشر هام جدا على توفر عنصر المعرفة مما قد يساهم في كفاءة العاملين و إنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم

رسم توضيحي 4 توزيع عينة الدراسة حسب التآهيل العلمي

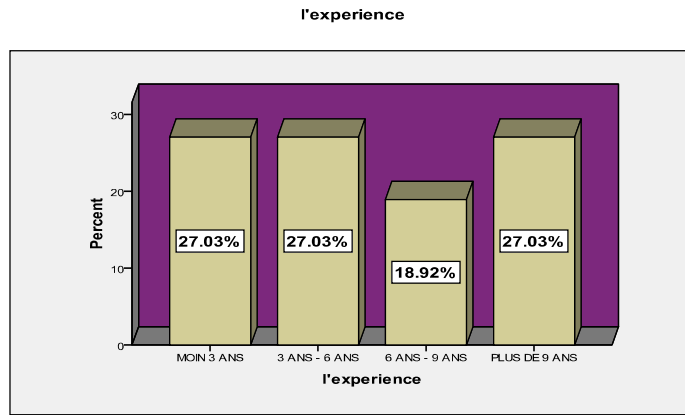


المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

• الخبرة الوظيفية :

يبين الشكل رقم أن 27.03% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة أقل من 03 سنوات ، و 27.03% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة من (03سنوات-06سنوات) ، و 18.92% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة من (06سنوات-09سنوات) ، و 27.03% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة بلغت خبرتهم 09 سنوات فأكثر ، و هذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة كانت خبرتهم الوظيفية متقاربة ، وهذا مؤشر على حفاظ المؤسسة على موظفيها وإستقرارهم بوظائفهم و عدم هروبهم من المؤسسة

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية كرسم توضيحي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

ثانيا : ثبات فقرات الإستبيان

تم إجراء خطوات الثبات على العينة حسب معامل ألفا كرونباخ

• طريقة ألفا كرونباخ

لإجراء إختبار الثبات بمصدافية أسئلة الإستبيان استخدم معامل لثبات ألفا كرونباخ كمعامل للثبات ، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر (00) ، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد (01) ، و الجدول رقم يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ

الجدول 1 يبين معامل الثبات والصدق للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
.859	35

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الثبات مرتفع و موجب الإشارة (0.859) أي ما يعادل 85.9% ، و بالتالي يمكننا القول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات مما يعني إمكانية الاعتماد على الإستبيان في قياس المتغيرات المدروسة و بالتالي إمكانية تعميم نتائج الإستبيان على مجتمع الدراسة

ثالثا : عرض نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد الإستبيان :

الوصف الإحصائي لأبعاد الإستبيان:

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات جميع أسئلة الإستبيان حسب كل بعد ، و بناء على قيمة المتوسط الحسابي باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي كما يوضحة الجدول (01-05) ، نستطيع منه دراسة العلاقة بين المحاور و معرفة أي المحورين الأقوى إرتباطا أو الأقل إرتباطا

الجدول 2 يوضح معامل مقياس ليكارت الثلاثي

الوزن	الرأي
1	منخفض
2	مقبول
3	مرتفع

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة الإحصاء الإستدالي spss ، الجزء الثالث ، ص538

ولتحديد قيمة المتوسط الحسابي ، يتم ذلك من خلال إيجاد المدى كما يلي : المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة (3-1=2)
تم قسمة المدى على عدد الفئات (3/2 = 0.66) و بعد ذلك يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس (1 + 0.66)
الحد الأدنى للمقياس = 1.66) كما هو موضح في الجدول رقم

الجدول 3 معايير تحديد الاتجاه

الرأي	المدى
منخفض	من 1.00 إلى 1.66
مقبول	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3.00

المصدر : من إعداد الطالب

عرض نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري مع تحديد إتجاه العينة

الجدول 4 تحليل فقرات مجال محور ادارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام
أ	أ- الأفراد			
01	سياسة المؤسسة في التكوين واضحة.	2.46	0.691	مرتفع
02	يتم تدريب موارد بشرية مؤهلة وفق برامج مدروسة	2.38	0.794	مرتفع
03	يعلن عن حاجة المؤسسة للتكوين.	2.89	0.315	مرتفع
04	يتم دراسة برامج التكوين وفق اهداف المؤسسة وبشكل دقيق.	2.38	0.758	مرتفع
	مجموع بعد التركيز على الافراد	2.5270	0.45179	مرتفع
ب	ب- تكنولوجيا المعلومات			
05	تسهل تكنولوجيا المعلومات علنتوفير الوقت والجهد لتحسين الأداء	2.14	0.713	مقبول
06	تسهل تكنولوجيا المعلومات مهمةالمديرين في اتخاذ القرارات.	2.59	0.725	مرتفع
07	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصاللتوفير الوقت	2.11	0.809	مقبول
08	تقوم المؤسسة بتفعيل تكنولوجياالمعلومات للقيام بعمليات المؤسسة.	2.03	0.763	مقبول

مقبول	0.38713	2.2162	مجموع بعد تكنولوجيا المعلومات	
			ت- الثقافة التنظيمية	ت
مرتفع	0.702	2.70	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات..	09
مرتفع	0.801	2.57	توفر المؤسسة فرص الترقية لتشجيع موظفيها على العمل أكثر.	10
مرتفع	0.768	2.51	يتشارك الموظفون في الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة	11
مرتفع	0.650	2.54	دورات التكوين تمنح تنافسية للعاملين	12
مرتفع	0.56536	2.5811	مجموع بعد الثقافة التنظيمية	
			ث- الهيكل التنظيمي	ث
مقبول	0.723	2.24	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي بدل العمل الفردي	13
مقبول	0.693	2.27	يساعد تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة على تحسين أداء الموظفين	14
مقبول	0.787	2.14	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية المولدة للمعرفة.	15
مرتفع	0.442	2.84	يوجد قواعد بيانات بالمؤسسة توفر المعلومات اللازمة.	16
مرتفع	0.676	2.65	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال وانتقال المعرفة	17
مقبول	0.871	2.27	يتم تشجيع تشارك المعرفة بين العاملين.	18
مقبول	0.693	2.27	تعمل المؤسسة على تصنيف المعارف.	19
مرتفع	0.41384	2.3822	مجموع بعد الهيكل التنظيمي	

المتوسط الفرضي يقدر ب،(02) لأن التنفيذ يتراوح ما بين (01-03)

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

أ- التكوين

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التكوين يساوي 2.5270 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.45179 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة و عدم التشتت ، وأن عملية التكوين في المؤسسة عادت بالفائدة على أفراد العينة من ناحية تحسين المهارات و منح تنافسية بين العاملين ، و ايضا موافقة أفراد العينة على توفر تكوين وفق برامج دقيقة مما يساعدهم على تطوير معارفهم
- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تكنولوجيا لاتصال يساوي 2.2162 و هو أكبر من 1.67 و أقل من 2.33 و الإنحراف المعياري يساوي 0.38713 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مقبول) ، وكل ذلك يعكس حيادية آراء أفراد العينة في كون سياسة المؤسسة في استخدام تكنولوجيا الاتصال تساهم في تحسين أداءهم و اتخاذ القرارات وكل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات بعد تكنولوجيا الاتصال
- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الثقافة التنظيمية يساوي 2.5811 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.56536 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، وكل ذلك يدل على أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة عادت بالفائدة على أفراد العينة من ناحية تحسين المهارات و منح تنافسية بين العاملين كل هذا ناتج عن تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات
- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الهيكل التنظيمي يساوي 2.3822 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.41384 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، وكل ذلك يدل على انه يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي بدل العمل الفردي و يساعد تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة على تحسين أداء الموظفين

الجدول 5 تحليل فقرات مجال محور ككل

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.35317	2.4196	جميع فقرات المحور الأول : إدارة المعرفة

متوسط الفرضي يقدر ب،(02) لأن التنفيذ يتراوح ما بين (01-03)

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور إدارة المعرفة يساوي 2.4196 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.35317 لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على توفر متطلبات إدارة المعرفة الذي يساهم في تحسين أداء المورد البشري لدى مؤسسة سونلغاز

الجدول 6 تحليل فقرات مجال محور تحسين اداء المورد البشري

	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
				أ- الأهداف	أ
20	مقبول	0.902	2.27	يقوم العاملین بتأدية المهام بكفاءة عالية و بالسرعة المطلوبة لتحقيق الأهداف	
21	مقبول	0.855	2.14	يبذل العاملین الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد لتحقيق هداف المؤسسة	
	مقبول	0.76793	2.2027	مجموع بعد الاهداف	
				ب- الانجاز	ب
22	مرتفع	0.569	2.81	ينجز العاملین وظائفهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	
23	مرتفع	0.501	2.84	تتبنى المؤسسة الجودة في رسالتها بشكل صريح	
24	مرتفع	0.689	2.57	تقوم المؤسسة بإختيار مورديها على أساس جودة المواد الخام التي يقدمونها	
25	مرتفع	0.481	2.86	يتميز المنتج النهائي للمؤسسة بالجودة العالية والانجاز التام	
	مرتفع	0.38360	2.7703	مجموع بعد الانجاز	
				ت- تقييم الاداء	ت
26	مرتفع	0.644	2.59	تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالعناصر الكفوة للتخفيض من حجم التكاليف وفق مفاييس أداء هادفة	
27	مرتفع	0.347	2.86	تسعى المؤسسة إلى تقييم أداء العاملین لتخفيض التكاليف	
28	مقبول	0.787	2.14	تعمل المؤسسة على إعادة تصميم المنتجات	
29	مرتفع	0.767	2.54	تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	
30	مرتفع	0.691	2.54	تساهم برامج التكوين في المؤسسة على تخفيض التكاليف الإنتاج	
31	مرتفع	0.728	2.43	للمؤسسة تحكم جيد في التكاليف نتيجة إتمادها على تقييم الأداء و محاسبة التكاليف	
	مرتفع	0.33514	2.5180	مجموع بعد تقييم الاداء	

ث	ث- تحسين الاداء		
32	تعمل المؤسسة على إعطاء ضمانات طويلة المدى لمنتجاتها	2.70	0.520
33	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات الزبون	2.38	0.681
34	منتجات المؤسسة متميزة و لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للزبون	2.70	0.520
35	منتجات المؤسسة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون	2.68	0.475
	مجموع بعد تحسين الاداء	2.6149	0.37078

المتوسط الفرضي يقدر ب،(02) لأن التنفيذ يتراوح ما بين (01-03)
المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاهداف يساوي 2.2027 و هو أكبر من 1.67 و أقل من 2.33 و الإنحراف المعياري يساوي 0.76793 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مقبول) ، وكل ذلك يعكس حيادية آراء أفراد العينة في كون العاملين يؤدون مهامهم بكفاءة عالية و الأهداف المطلوبة وكذا حياديتهم في كون الموظفين هل يبذلون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم ، وكل هذا يدل على تشتت آراء أفراد العينة حول فقرات بعد الاهداف

- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الانجاز يساوي 2.7703 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.38360 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، وكل ذلك يدل على تأدية الموظفين لوظائفهم طبقا لمعايير انجاز المطلوبة وهذا ناتج على تبني المؤسسة لرسالة صريحة حول موضوع الجودة مما أدى إلى تميز منتجاتها

بالجودة العالية من خلال إختيار الموردين على اساس برامج انجاز هافة

- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد تقييم الأداء يساوي 2.5180 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.33514 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، وكل ذلك يدل على سعي المؤسسة للحفاظ على كفاءتها و إعادة

تصميم لمنتجاتها تطويرها وكذا وضع برامج تكوين مناسبة للتخفيض من حجم التكاليف و كذا أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها

- بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد اتحسين الأداء يساوي 2.6149 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.37078 ، لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على تقارب آراء العينة ، وكل ذلك يدل على تحسن منتجات المؤسسة مما تأثر في قرارات الشراء و الوفاء بتوقعات الزبون مع إعطائها ل ضمانات طويلة المدى لمنتجاتها مما جعل قيمة هاته المنتجات مرتفعة من وجهة نظر الزبون ومرضية

الجدول 7 تحليل فقرات مجال تحسين اداء المورد البشري ككل

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	0.26019	2.5659	جميع فقرات المحور الثاني : اداء المورد البشري

المتوسط الفرضي يقدر ب،(02) لأن التنفيذ يتراوح ما بين (01-03)

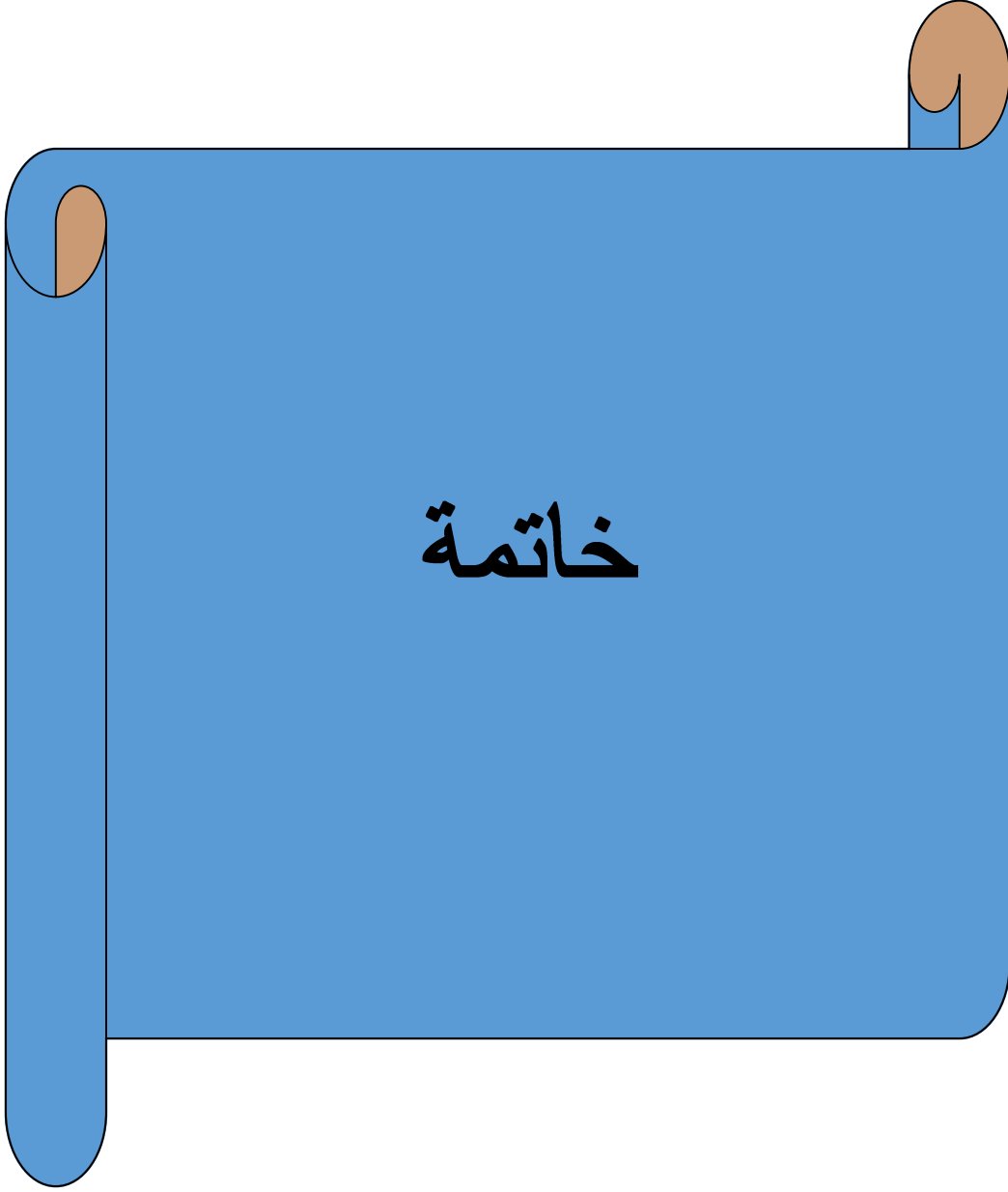
المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تحسين الأداء للمورد البشري يساوي 2.6149 و هو أكبر من 2.34 و أقل من 3 و الإنحراف المعياري يساوي 0.37078 لذلك تصنف ضمن خيار (مرتفع) ، مما يدل على توفر متطلبات تحسين أداء المورد البشري

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-، تم التعرف على المؤسسة والإطلاع على البنية التنظيمية للمديرية، بالإضافة إلى وظائفها وأهدافها، وكذلك تم التعرف على حدود الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاستبيان.

ومن خلال الاستبيان الذي تم توزيعه في مؤسسة سونلغاز -بسكرة-، ثم تم جمعها وتحليله مما سمح لنا بمعرفة الدور الهام لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك بفضل إجابات أفراد العينة وقد أكدت كل الدراسات ماتم التوصل إليه في الجانب النظري وهو أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية



خاتمة

تناولت هذه الدراسة " أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية" من خلال دراسة ميدانية خاصة بمؤسسة سولغاز، وقد تم عرضها في فصلين: فصل تمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية والفصل الثاني تضمن الإطار التطبيقي في المؤسسة. حيث تم الاستخلاص من الجانب النظري لهذه الدراسة أهمية وأهداف وأبعاد إدارة المعرفة خاصة بعد تطبيق أغلب المؤسسات لإدارة المعرفة، فإدارة المعرفة من أهم مقومات نجاح المنظمات من خلال جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم إلى معرفة لاتخاذ القرارات ، كما بينت هذه الدراسة عمليات تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها مما يتيح استفادة أكبر للموارد البشرية في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال النتائج التي يتوصلون إليها.

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سولغاز، فبالاعتماد على الاستبيان توصلنا إلى إثبات الأثر المهم والفعال لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: النتائج

بالاعتماد على ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي:

1-النتائج النظرية

من بين النتائج النظرية التي توصلنا إليها ما يلي:

-تعتبر المعرفة أهم مقومات نجاح المنظمات وقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة؛

-إدارة المعرفة هي الإدارة التي تخلق قيمة للمنظمة وتدفعها لإنتاج المعرفة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

-يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر شروط وظروف معينة في المؤسسة، حيث اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها، منها: تكنولوجيا المعلومات، الثقافة لتنظيمية، الهيكل التنظيمي؛

- إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث عنها هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية دون استثناء؛

تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء الفرد في المنظمة وتحديد ما إذا كان جيدا أو لا؛
- يتم التأثير على الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة ويكون هذا التأثير عن طريق: التأثير على تعلم العاملين، التأثير على تكيف العاملين والتأثير على رضا العاملين؛
- لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تطور المنظمة وصعودها؛
- إن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة للحصول على مصادر المعرفة والاستفادة منها لإنتاج معرفة جديدة

نتائج تطبيقية:

- تعتمد مؤسسة سونلغاز-بسكرة- على إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية بطريقة غير مباشرة؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-بسكرة- ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز-بسكرة- ؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر سونلغاز-بسكرة- ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر سونلغاز-بسكرة- ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

ثالثا: التوصيات

في إطار النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب المعرفي كثيرا وخاصة فيما يخص المعرفة الظاهرة التي تعتبر المعرفة الرسمية للمؤسسات؛
- يتوجب على المؤسسة التركيز أكثر على متطلبات إدارة المعرفة من تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التي توفر الجهد والوقت للمؤسسة وتحسن أداء الموظفين.

-على المؤسسة أن تركز أكثر على ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا الذين يكتسبون كفاءة ومعرفة أكثر والتقليل من التركيز على أصحاب الخبرة؛

على المؤسسة تشجيع الأفراد العاملين فيها على الإبداع والابتكار وتوفير الجو الملائم لذلك لاستغلال قدراتهم المعرفية؛

-على المؤسسة الجزائرية أن تعطي أهمية لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك باعتبارها أحدث المواضيع وخاصة فيما يخص الإدارة الحديثة؛

-على المؤسسة الجزائرية عامة توفير كافة وسائل الاتصال وشبكة الأنترنت لتبادل المعرفة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة؛

-العمل على خلق ثقافة تنظيمية محكمة للمؤسسة لتبادل وتقاسم الأفكار؛

-إعطاء أهمية كبيرة للموارد البشرية التي تعتبر أساس صعود المنظمات.

رابعاً: آفاق الدراسة

-ثقافة المؤسسة ودورها في تحسين إدارة المعرفة؛

-دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؛

-دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة؛

-تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

المراجع

- ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *ادارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم*. عمان الردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- إدریس، وائل محمد صبحي والغالبی محسن منصور. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اسعد احمد محمد عكاشة. (2008). مذكرة ماجستير بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي. كلية التجار، غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- السيد السيد النشار. (2012). *أساسيات ادارة المعرفة*. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية.
- العيسوي عبد الفتاح. (2002). *نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي*. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء.
- الكبيسي صلاح الدين. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بعجي سعاد. (2006-2007). مذكرة ماجستير بعنوان:تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- بلغول سنوسي. (2011-2012). رسالة ماجستير بعنوان:ادماج إستراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كلية الحقوق و العلوم التجارية، مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- بلقوم فريد. (2013). اطروحة دكتوراه بعنوان:إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة بلقائد.
- بوجعاده الياس. (2006-2007). مذكرة ماجستير بعنوان:تفعليل المورد البشري وأثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955.
- بوجعاده الياس. (2006-2007). مذكرة ماجستير بعنوان:تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955.
- بوحنية قوي. (2008). *تنمية الدوارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي. (2009). "تطوّر الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.

حمدي فهيمة. (2014). مذكرة بعنوان: أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة. (2009). *درة الموارد البشرية*. عمان: دار الدسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رايس وفاء. (2011). *دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال*. الشلف، الجزائر: الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.

ربيع بلايمية. (2017). *تحسين الاداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل*. سوق اهراس: مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

رفعت عبد الحليم الفاعوني. (2005). *إدارة الابداع التنظيمي*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زلمات مريم. (2009-2010). دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية. كلية الاقتصاد وعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

سارة عبيدات، و عبد المالك جيجق. (2014). *قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر*. عنابة: مجلة التواصل في الاقتصاد.

سحمدي عماد. (2012-2013). مذكرة ماجستير بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة سطيف.

سعد علي العنزي، أحمد علي صالح. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الاردن: دار اليازوري.

سنقوفه سمييه. (2014). مذكرة بعنوان: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ام البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

- سيد محمد جاد الرب. (2015). *ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية*. مصر: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
- شاهد عبد الحكيم. (2012/2011). مذكرة ماجستير بعنوان اثر ادارة المعرفة على اداء في المؤسسة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر: جامعة عمار ثليجي .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*. مصر: لدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عادل حرحوش الدفرجي، أحمد علي صالح. (2003). *رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عادل زايد. (2006). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الرحمان قري . (2007). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، مسيله ، الجزائر : جامعة محمد بوضياف.
- عبد الغاني تغلايت، و عمار زيتوني. (2017). *تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاممين في المؤسسة*. باتنة: مجلة الاقتصاد الصناعي.
- عز الدين دعاس. (2018-2019). اطروحة دكتوراه بعنوان: أثر تطبيق نظام الادارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على لاداء البشري للمؤسسة الصناعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة ، الجزائر: جامعة باتنة.
- علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). *ادارة المعرفة: ادارة المعرفة والزبون*. عمان: دار الصفاء.
- علي السلمي. (1998). *تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية*. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فالي رمضان . (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان :انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف. كلية الاداب والعلوم الاجتماعية والانسانية ، عنابة ، الجزائر : جامعة باجي مختار.

فيروز بوزورين. (2016-2017). اطروحة دكتوراه بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر : جامعة فرحات عباس.

مبارك بوعشة وليليا منصور. (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة" عولمة الإدارة في عصر المعرفة". طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.

محمد بوخاري. (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان:فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي. كمية العموم الانسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

محمد تركي البطينة، زياد محمد المشاقبة. (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

محمد رشدي سلطاني. (2013-2014). اطروحة دكتوراه بعنوان:المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

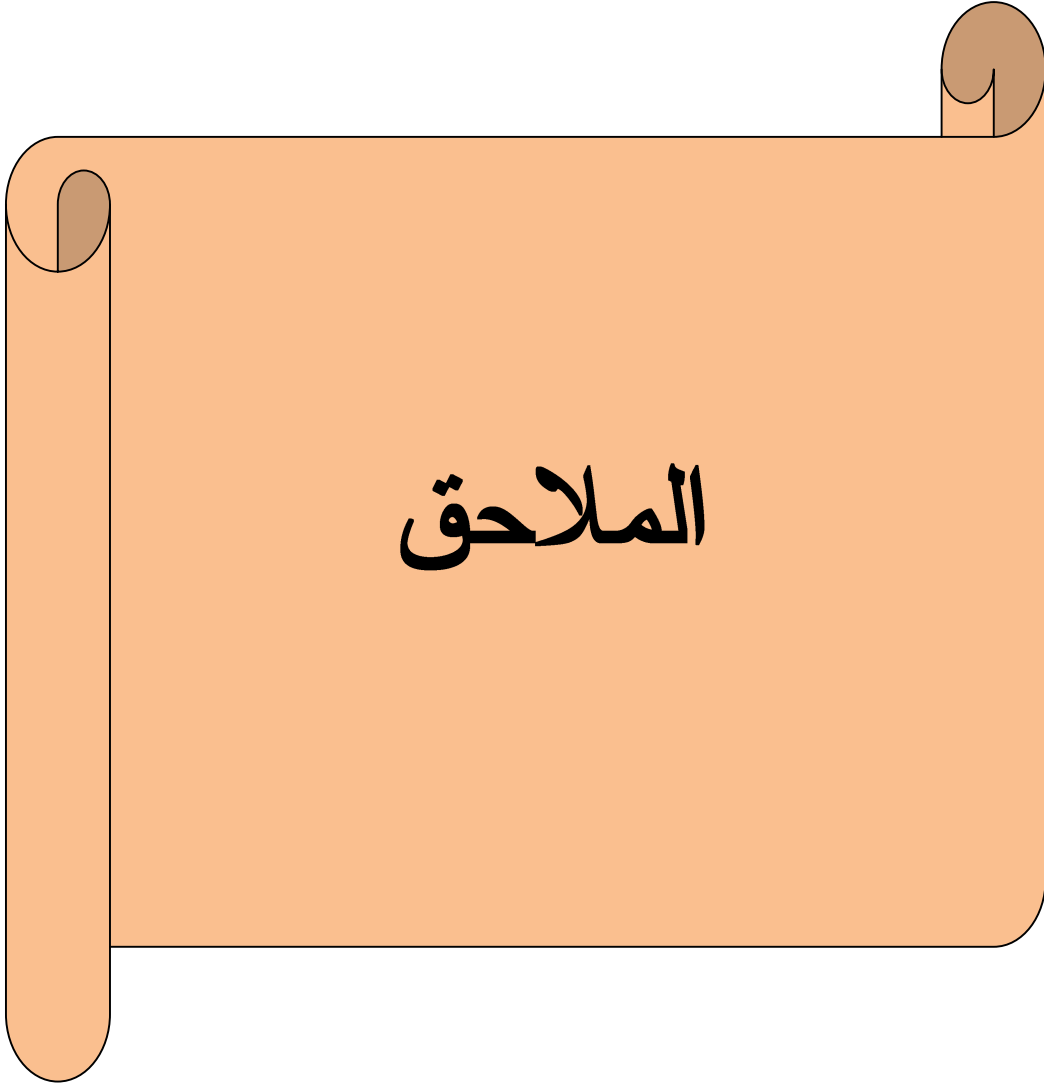
محمود عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

مسعود بورغدة محمد. (2007-2008). اطروحة دكتوراه بعنوان:للرضا الوظيفي لاساتذة التربية الدنية و الرياضية و علاقته بادائهم . كمية العموم الاجتماعية والعموم الانسانية، قسنطينة، الجزائر : جامعة منتوري.

نبيلة جعيجع. (2011). إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة". الشلف: ملتقى دولي .

هشام بوكفوس . (2005-2006). رسالة ماجستير بعنوان : اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، قسنطينة ، الجزائر: جامعة الاخوة منتوري .

ومان محمد توفيق. (2015-2016). اطروحة دكتوراه بعنوان:تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بسكرة، الجزائر : جامعة محمد خيضر.



الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

استبيان بعنوان:

اثر إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية . مؤسسة سونلغاز-بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر _ تخصص إدارة الموارد البشرية_

إعداد الطالب:

بن عون يوسف

تحت إشراف الدكتور:

ربيع مسعود

السلام عليكم ورحمة الله ،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بإبعاد إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المورد البشري، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملي الاستمارة بالإجابة على

العبارات ،من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، علما ان المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر	1-الجنس:
من 31الى	من 21الى 30سنة	<input type="text"/>	اقل من 20سنة	2- السن
أكثر من	من 41الى 50سنة	<input type="text"/>		40سنة
		<input type="text"/>		51سنة
		<input type="text"/>		
	جامعي	ثانوي		3-المستوى التعليمي:
				متوسط
				تكوين مهني
				4- الخبرة المهنية:
11 سنة الى	من 5سنوات الى 10سنة من	<input type="text"/>	اقل من 5سنوات	
21سنة فما	من 16الى 20سنة من	<input type="text"/>	15سنة	
		<input type="text"/>	فوق	
				5-الوظيفة:
<input type="text"/>	عون تنفيذي	<input type="text"/>	عون تحكم	<input type="text"/>
				إطار

الجزء الثاني:متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز

الهدف من هذا المحور معرفة متطلبات إدارة المعرفة في مؤسستكم من خلال: تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
تكنولوجيا المعلومات						
01	تسهل تكنولوجيا المعلومات على توفير الوقتوالجهد لتحسين الأداء.					
02	تسهل تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذالقرارات.					
03	تقوم المؤسسة بتفعيل تكنولوجيا المعلومات للقيامبعمليات المؤسسة					
04	تمكّنك المؤسسة من المعدات والوسائل التقنية في عملك.					
الثقافة التنظيمية						
05	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذالقرارات					

					توفر المؤسسة فرص الترقية لتشجيع موظفيها على العمل أكثر	06
					يتشارك الموظفون في الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة	07
الهيكل التنظيمي						
					يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي بدلا لعمل الفردي	08
					يساعد تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة على تحسين أداء الموظفين	09
					يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال وانتقال المعرفة.	10

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية وعناصرها

الهدف من هذا المحور معرفة أداء الموارد البشرية من خلال ثلاثة عناصر للأداء تتمثل في: عناصر شخصية وعناصر أدائية والمعرفة بمتطلبات الوظيفة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الانجاز						
01	مواظبة العمال على التعاون لأداء أعمالهم					
02	احترام العمال للتنظيم السلمي الإداري من الأعلى إلى الأسفل					
03	تقوم المؤسسة بتوزيع المهام والواجبات على موظفيها لتحقيق أهدافها					
04	التزام الأفراد العاملين بقيم وأخلاقيات العمل عند القيام بأعمالهم .					
عناصر						
ر ادائية						

					05	احترام الموظفين لمواعيد عملهم الرسمية.
					06	تقيم المؤسسة أداء وكفاءة موظفيها
المعرفة بمتطلبات الوظيفة						
					07	اهتمام العمال بالجانب المعرفي ومحاولة تطبيقه في المؤسسة
					08	يعتمد الموظفون على معارفهم الخاصة وخبراتهم لتطوير أدائهم في المؤسسة.
					09	محاولة الموظفون من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة لتحسين أدائهم
					10	المساهمة بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسن أداء .