

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

شهادة ماستر اكايمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

تخصص تسيير استراتيجي

الشعبة علوم التسيير

اثر إدارة المعارف على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف

من إعداد الطالب : بن داني بن صابر

الأستاذ : شاشوة فضلون

مناقشا	أستاذ محاضر ا	هني أمينة
رئيس اللجنة	أستاذ محاضر ا	خليفة حاج
مقررا	أستاذ محاضر ب	شاشوة فضلون

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبتوفيقه تتحقق الغايات والصلاة والسلام

على خير الأنام الذي قال: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام على النصائح التي ساعدونا بها

جزاهم الله خيرا وعلى رأسهم الأستاذ المحترم السيد (شاشوة فظلون).

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد المد لله الذي

وفقتي لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله

تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التي

ساندتني وإلى جميع الأقارب والأصدقاء وإلى كل من دعا لنا بالخير والنجاح.

بن داني بن صابر

الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

الملخص

Résumé

1	المقدمة العامة.....
3	الفصل الأول: إدارة المعرفة.....
4	مقدمة الفصل الأول.....
5	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.....
5	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة.....
6	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة.....
8	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.....
12	المبحث الثاني: عمليات ومجالات إدارة المعرفة.....
12	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.....
14	المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.....
16	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة.....
16	المبحث الثالث: نظرية العمل الأساسية لإدارة المعرفة.....
16	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.....
19	المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة.....
21	المطلب الثالث: القوى المؤثرة في إدارة المعرفة.....
23	خاتمة الفصل:.....
24	الفصل الثاني: تقييم الأداء.....
26	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.....
26	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
26	المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء.....

29	المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء
32	المبحث الثاني: مجالات وأهمية تقييم الأداء
32	المطلب الأول: مجالات تقييم الأداء
33	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
34	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
35	المبحث الثالث: تأثير ادارة المعرفة على الاداء
35	المطلب الاول: أثر ادارة المعرفة على افراد المنظمة
36	المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على عمليات المنظمة
37	المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة على اداء المنظمة
39	خاتمة الفصل:
40	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
41	مقدمة
43	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
43	المطلب الأول: النشأة الجغرافية للميناء والموقع الجغرافي
43	المطلب الثاني: نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم
46	المطلب الثالث: اهداف ومهام مؤسسة ميناء مستغانم
46	المبحث الثاني: التنظيم الاداري للمؤسسة
46	المطلب الاول: الهيكل التنظيمي
48	المطلب الثاني: مميزات وامتيازات الميناء
49	المطلب الثالث: الحصيلة السنوية
55	المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم
55	المطلب الأول: الاستبيان
59	المطلب الثاني: نتائج الاستبيان
67	المطلب الثالث: التحليل الإجمالي
68	خاتمة الفصل
69	خاتمة عامة
71	الملاحق
74	المراجع

قائمة الجداول

48.....	الجدول 1: تحليل تجارة البضائع
48.....	الجدول 2: التجارة بحسب عائلات المواد 2015
49.....	الجدول 3: تجارة بذور البطاطا
50.....	الجدول 4: تجارة السيارات
50.....	الجدول 5: تجارة الحاويات
51.....	الجدول 6: NAFTA
51.....	الجدول 7: UCA O.A.I.C
52.....	الجدول 8: نتائج الاستبيان
56.....	الجدول 9: الجنس
56.....	الجدول 10: السن
57.....	الجدول 11: المستوى الدراسي
57.....	الجدول 12: الوظيفة
58.....	الجدول 13: انت
58.....	الجدول 14: هل قمت باي تدريب؟
59.....	الجدول 15: السؤال التاسع
59.....	الجدول 16: السؤال العاشر
60.....	الجدول 17: السؤال الحادي عشر
60.....	الجدول 18: السؤال الثاني عشر
60.....	الجدول 19: السؤال الرابع عشر
61.....	الجدول 20: السؤال الخامس عشر
61.....	الجدول 21: السؤال السادس عشر
61.....	الجدول 22: السؤال السابع عشر
62.....	الجدول 23: السؤال التاسع عشر
62.....	الجدول 24: السؤال العشرون
63.....	الجدول 25: السؤال الثاني والعشرون

الملخص

تلعب إدارة المعرفة دور أساسي ومهم في المؤسسة الاقتصادية ، حيث تقوم بعمليات الحصول على المعرفة من الأفراد ذوي مهارات وكفاءة عالية من اجل زيادة رأسمالها الفكري والاستغلال الأمثل لها ، كما تقوم المؤسسة بتقييم أداء كل الأفراد الذي يعتبر التوجيه اللازم ليحسن الأفراد وظيفتهم وتطويرها وذلك من اجل بلوغ المؤسسة أهدافها.

أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار مؤسسة ميناء مستغانم حيث تم توزيع استبيان على الموظفين وتوصلت إلى أن المؤسسة تهتم بإدارة المعرفة وتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية

إدارة المعرفة، تقييم الأداء، الموظفين

Résumé

La gestion des connaissances joue un rôle fondamental et important dans l'entreprise économique, car elle réalise les processus d'obtention de connaissances auprès d'individus hautement qualifiés et efficaces afin d'augmenter son capital intellectuel et d'en tirer le meilleur parti.

Quant à l'aspect pratique entreprise Port de Mostaganem (epm)a été choisie, où un questionnaire a été distribué aux employés, et il a été conclu que l'institution est concernée par la gestion des connaissances et l'évaluation des performances.

Les mots clés

Gestion des connaissances, évaluation des performances, employés

المقدمة العامة

لقد شهدت المنظمات خلال السنوات الماضية، تحولات وتغيرات غير مسبقة في مجال المعرفة والمعلومات ووسائل حفظها ونقلها، ومن أبرز أبعاد هذه التحولات والتغيرات تزايد الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الرأسمال الفكري خاصة في ضل التوجهات الإدارية الحديثة وبالتحليل البسيط يتضح أن رأس المال الفكري يقصد به المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالسياسة المتبعة فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها.

ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المديرون إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على الاختيار الأفضل والأمثل للمعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

مما سبق يمكن طرح و صياغة الإشكالية على النحو التالي:

الإشكالية

كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء الأفراد في المنظمة؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما هي استراتيجيات إدارة المعرفة؟
- ما هو تقييم الأداء؟

الفرضيات

- إدارة المعرفة تطور وتساهم في تطوير المؤسسة والمحافظة عليها.
- إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة.
- يتمثل تقييم الأداء في تطوير المؤسسة والوصول للأفضل.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة
- استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة
- مراحل وعناصر عملية تقييم الأداء

أسباب اختيار الموضوع

لأنه يتلاءم مع اختصاصي تسيير استراتيجي

صعوبة الدراسة

- قلة المراجع
- عدم تطبيق المؤسسات لأنظمة حديثة في التكنولوجيا

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كون أن المواضيع المرتبطة بمفهوم المعرفة وإدارتها من أكثر الموضوعات تداولاً في السنوات الأخيرة؛ وهذا نظراً لمكانتها في المنظمة.

الدراسات السابقة

بظاهر محمد أمين دور إدارة المعرفة في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة. مذكرة ماستر أكاديمي جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2015/2014

منهجية البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي حيث قدمنا تعريف للمعرفة وتقييم الأداء وكذلك المنهج التحليلي

هيكل البحث

لإجراء هذه الدراسة تطرقنا إلى تقسيم البحث إلى مقدمة وثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي

الفصل الأول يحتوي على مفاهيم حول إدارة المعرفة

الفصل الثاني يحتوي على مفاهيم حول تقييم الأداء

الفصل الثالث يحتوي على تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي والدراسة التحليلية

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

مقدمة الفصل الأول

تعتبر المعرفة مصطلح قديم وليس بالجديد فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البيئية.

المعرفة هي تلك الحقائق التي يجمعها الإنسان من خلال بحوثه وتجاربه السابقة التي تتمثل في عوامل بشرية وغير بشرية حيث تستخدم داخل وخارج المنظمة بتوليدها ونقلها بشكل منظم وتحقيق الفائدة للمنظمة وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة التي هي مفرد لإدارة المعارف.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة

أولاً: المعرفة

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".¹
- (2) كما عرفت على أنها : "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلاً".²
- يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه -من خلال المحيط الذي يكون فيه- يتبع سلوكاً معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد .
- (3) كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرماً يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.³

ثانياً: إدارة المعرفة

تُعرّف إدارة المعرفة (بالإنجليزية Knowledge management) : على أنّها: مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثمّ المقدرة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وتُعرّف أيضاً على أنّها: الوعي بثقافة المنظمة، والمقدرة على كسب، ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها، وتُشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتمّ بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدّة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتُركّز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما أنّها تُركّز أيضاً على فعالية القيادة، وهي إدارة مُمَنّهجة تتمثّل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المنظمة؛ وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق

(¹) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002، ص184

(²) نفس المرجع ص184.

(³) Claire Beyou, Management des connaissances ,ED LIAS,Paris,2003,P283 ()

الأهداف الإستراتيجية، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

1 نشأة وتطور إدارة المعرفة في الحضارات القديمة:

كانت بدايات المعرفة منذ بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علّمه وهداه السبيل، ويتضح هذا من قول سبحانه وتعالى: (وعلم آدم الأسماء كلها) سورة البقرة، وقوله تعالى: (خلق الإنسان علمه البيان) سورة الرحمن.

ومن السهل التمييز بين الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد قام التاريخ بنقل أوجه الازدهار في الحضارات القديمة للمعرفة، مثل الحضارة السومرية والحضارة الآشورية و الحضارة البابلية والحضارة الفرعونية والحضارة الصينية والحضارة الهندية والحضارة اليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي قدر الفرد من تحقيق إنجازات كبيرة.

وفي العراق القديم وجد أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، وكانت هذه الكتابة مقصورة على طبقة الكتاب الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الحافظ على المعرفة والقيام بنشرها. وكان الآشوريين يقولون أن الذكاء متساوي مع الذاكرة، وقد مكّن هذا الذكاء الملك آشور بانيبال الذي لقّب بملك العالم من إتقان الكتابة المسمارية؛ الأمر الذي جعله متحمس حتى يحافظ على المعرفة في زمانه وعند قيامه ببناء مكتبة بقصره وأطلق عليها اسمه، والتي تعتبر لحد الآن واحدة من أهم كنوز المتحف البريطاني.

لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن أنه خبرات متوارثة ومقترنة في ناحية الإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يكن هناك أي محاولة من هذه الحضارات القيام بوضع حدود للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، وبُني الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير؛ الأمر الذي يسمح أن نسمي المعرفة في هذه الحضارات بالمعرفة الأسطورية، وقد عدّت الأسطورة صورة من صور الفكر البدائي حينما كانت مسطورة في الأذهان.

لكن المعرفة لدى الحضارة البابلية كانت مقترنة بالكهنة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يُطلق عليه بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء، وبهذه الفترة كانت المعرفة شيء موجود، وما على العقل الإنساني إلا أن يتأملها كما هي.

استُخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الاستخدامات العلمية، لكنها لم تتميز بالتحليل العقلي ولم تُؤطر نظرياً إلا عند الحضارة اليونانية التي قامت بصياغة مفهوم المعرفة النظرية التي تميّزت بالقدرات التحليلية وتمكّنوا من القيام بتدوينها وهذا ما قام بتمييز الحضارة اليونانية عن

¹ "Knowledge Management Definition" Knowledge Management Tools

الحضارة البابلية والحضارة الفرعونية الذين قاموا باستخدام المعارف في بناء شواخص خالدة عدّت من عجائب الدنيا السبع.

لكنّهم لم يقوموا بتدوين هذه المعارف بنظريات يمكن العمل على تخزينها والعودة لها كما فعل اليونانيون، الذين قاموا بإطلاق على ما كان يُسمّى فلسفة في الحضارات القديمة (معرفة أو حُباً للحكمة)، وبذلك انتقلت المعرفة في الحضارة اليونانية من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية.

2 نشأة وتطور إدارة المعرفة في العصور الإسلامية:

في العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم، حيث ورد ذلك في أول أوامر الله تعالى في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبيينا وسيدنا محمد صلّ الله عليه وسلم في قوله سبحانه وتعالى: (واقراء باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم) سورة العلق، وفي الحديث النبوي الشريف، قال رسول الله: “اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد”، و “زكاة العلم إبلاغه.”

وقد رجّحت كفة العالم الإسلامي على العلماء الآخرين، وبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يكون فقط دور العلماء المسلمين فقط مقتصر على الترجمة والنسخ، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة والحقيقية في القيام بتوليد المعرفة الجديدة، عندما قاموا بفهم العلم على أنه عبارة عن معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية، وكان تأثيرهم واضح فيها.

وفي تاريخ الأندلس وبغداد كان هنالك العديد من مساهمات العرب والمسلمين في نقل المعارف إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن تمت أصابتهم الفارقة، وبلغت أوروبا ما سُمّي بعصر النهضة، حيث انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوربيين ما يُسمّى بالمعرفة العلمية، والمعرفة العلمية تستخدم في أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائماً تكون خاضعة للتجربة والبرهان.

3 نشأة وتطور إدارة المعرفة في الفكر الإداري الحديث والمعاصر:

وكان عن طريق المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس الحديثة في الإدارة،¹

¹ إدارة المعرفة ، د. صلاح الدين كبيسي ، ا . د سعد المحياوي ، الجمهورية العراقية ، 2005 ، صفحة من 4 إلى 5.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية) فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

1 الإستراتيجية: تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

1-1مجالا إستراتيجية إدارة المعرفة: ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

- أ. **المجال الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- ب. **المجال الثاني:** يتمثل بضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل.

- الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل بتنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشاكل الإستراتيجية.
- أما في مجال المعرفة الظاهرة فأن الإستراتيجية تتمثل بتطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني وخزن وتنسيق ونشر وإدانة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

1-2 دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة يتمثل في النقاط التالية :

- أ. صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات القصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.
- ب. توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجداتها الفكرية مثل الابتكار والمهارة وتحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- ج. تساهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية بتنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.

د. تساهم الإستراتيجية بتحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها فإذا كانت مثلاً الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية يجري التركيز لجمع المعرفة حولها

ه. إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة سواء أكانت (تنويع ، تركيز ، دفاعية ، هجومية) يدفع باتجاه توليد معرفة جديدة.

و. تساهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.

2 الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة كونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها باتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

2-1 المقصود بالأفراد في برامج إدارة المعرفة هم : كادر أنظمة المعلومات ، كادر إدارة المعرفة . كادر البحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية. مديرو الأقسام الأخرى . قادة فرق المشاريع ، الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة.

عملياً فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة وان هذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات. إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة. وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

2-2 الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة:

- أ. تساهم بصيرة الإنسان في أغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- ب. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد إلى من سيجري توصيل هذه المعرفة.
- ج. يعمل مدير إدارة المعرفة الرئيس دوراً قيادياً في برنامج إدارة المعرفة إذ يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- د. تعد عقول الأفراد المبدعون أهم مصادر المعرفة إذ تخلق الأفكار اللامعة.
- ه. تعد الخبرات والمهارات المتميزة المكتسبة بالتعلم، سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

3 التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية

3-1 التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب تبرز في ثلاثة تطبيقات هي:

- أ. **معالجة الوثائق:** ففي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.
- ب. **أنظمة دعم القرار:** أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقها تدعم عملية الإبداعات. تسهم بتقليص مدة عملية الإبداع تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.
- ج. **الأنظمة الخبيرة:** وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- ❖ قاعدة معرفية تحوي على معرفة حول موضوع معين.
- ❖ توفر القدرة على اتخاذ القرار.
- ❖ القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة سهولة الوصول إليها.

إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة:

- أ. **المعرفة الضمنية:** تحتاج إلى استثمار معتدل في التكنولوجيا المعلوماتية بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة.
- ب. **المعرفة الظاهرة:** فإننا نحتاج إلى الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا المعلومات بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة والتي يمكن استخدامها من خلال التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية، ورغم أدوار التكنولوجيا في إدارة المعرفة يجب أن ندرك أن إدارة المعرفة هي ليست تقنية فقط.

3-2 دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة:

- أ. أسهمت التطورات التكنولوجية بتعزيز الإمكانية للسيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها سهلة وذات كلفة أقل ومتيسرة.
- ب. أسهمت بتهيئة بيئة ملائمة تسند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- ج. أسهمت التكنولوجيا بتنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق والاسترجاع.
- د. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة والتي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في جغرافية مختلفة.

4العملية: توفر العملية المهارة والحرفة واللذان تعدان من أهم مصادر المعرفة ويتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية.

4-1 القضايا الإستراتيجية للعملية تبرز في المجالات الآتية:

فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية (الجودة) أم الكلفة؟ تعيين على ماذا تركز العملية. هل على التصميم القابلة للنسخ والتكرار مثلاً أم على التغيير المستمر للتصميم تقرير مدى الممارسة العملية: تحديد مدى التصنيع هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

تركز المنظمات المعتمدة على المعرفة في عصر ما بعد الصناعة في مجال العملية على:

اقتراح التغيير المستمر للعمل في المجتمعات ما بعد الصناعة من اليدوي/ الصناعي إلى المعرفي / الخدمي وتصنيف نوع العمل المعتمد غالباً على استعمال الاتصال المسند حاسوبياً و بتكنولوجيا المعلومات والتي ترتبط بالنشاطات لما يسمى بالصناعات المعرفية.

4-2 دور العملية في إدارة المعرفة يبرز بالنشاطات:

- أ. تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد. العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة (Knowledge Worker) الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات و تُعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- ب. تسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- ج. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشرات لتقليل الكلف وتحقيق سرعة الاستجابة.¹

المبحث الثاني: عمليات ومجالات إدارة المعرفة

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد سبق تعريف إدارة المعرفة بأنها أداء الأنشطة ذات الصلة باكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها، وذلك بهدف تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق هدف المنظمة بطريقة فعالة وغير مكلفة. وتستند العمليات الأربع لإدارة المعرفة إلى مجموعة من سبع عمليات فرعية.

1 اكتشاف المعرفة:

¹ المحاضرة الثالثة عشر العناصر الأساسية لإدارة المعرفة جامعة بغداد

اكتشاف المعرفة هي تطوير لمعرفة جديدة سواء ضمنية أو صريحة و ذلك من خلال البيانات و المعلومات أو من خلال دمج مكونات معرفية سابقة. يستند اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة بصورة أساسية و مباشرة إلى التجميع (دمج معرفة من اثنين أو أكثر من المجالات المتميزة مع معرفة صريحة مستمدة من مجالين ثم التوفيق بينهما عبر التجميع) في حين يعتمد اكتشاف معرفة ضمنية جديدة بصورة أساسية و مباشرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة (دمج معرفة ضمنية من مجالين من خلال التفاعل الاجتماعي).

1-1 التجميع: Combination و هي العملية التي يتم من خلالها تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من بيانات أو معلومات أو كليتهما، لامتلاك المزيد من المجموعات المعقدة من المعرفة الصريحة.

2-1 التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة: Socialization

بالنسبة للمعرفة الضمنية فإن تجميع العديد من الموارد لإنتاج معرفة جديدة يتم عبر استخدام آلية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، فالتفاعل الاجتماعي يعد بمثابة تجميع للمعرفة الضمنية التي لدى الموظفين يتم عادة من خلال الأنشطة المشتركة بدال من التعليمات المكتوبة أو الشفهية.

2 امتلاك المعرفة:

امتلاك المعرفة هو عملية استرجاع للمعرفة الصريحة أو الضمنية التي تكمن داخل الأفراد أو التي يعكسها النتاج الصناعي أو الهياكل التنظيمية، او تكمن خارج الحدود التنظيمية بما في ذلك الاستشاريين والمنافسين والعملاء والموردين و حتى أرباب العمل السابقين للموظفين الجدد بالمنظمة . و تستفيد عملية امتلاك المعرفة بصورة مباشرة و أساسية من عمليتين فرعيتين من عمليات غدارة المعرفة و هما التجسيد و التدوير .

1-2 التجسيد: Externalization فهو يتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى أشكالها الصريحة، كالكلمات و المصطلحات و المرئيات، أو اللغة المجازية (كالاستعارات والتشبيهات و السرديات .)

2-2 التدوير: Internalisation وهو تحويل للمعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية كما أنها تمثل المفهوم التقليدي للتعلم. يمكن أن تتجسد المعرفة الصريحة في عمل أو في ممارسة ما بحيث أن الفرد الذي يسعى لاكتساب المعرفة قد يعاني ما عاناه الآخرون.

3 مشاركة المعرفة:

هي تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية على الآخرين، و في هذا الصدد توجد ثلاثة نقاط أساسية مرتبطة بمشاركة المعرفة نوضحها على النحو التالي :

أولاً: مشاركة المعرفة تعني النقل الفعال: بحيث يمكن لمستقبل المعرفة أن يتفهمها بدرجة جيدة تم العمل في ضوءها .

ثانياً: إن ما يتم مشاركته هي المعرفة وليست التوصيات المبنية على المعرفة. فالحالة الأولى تنطوي على اكتساب المستقبل للمعرفة المشتركة و للقدرة على القيام بالمهام في ضوءها، في حين تنطوي الحالة الثانية على استخدام المعرفة دون تجسيدها)

ثالثاً: إن مشاركة المعرفة عملية قد تتم بين الأشخاص وكذلك بين المجموعات والإدارات و التنظيميات.

التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة تقوم بتيسير مشاركة المعرفة الضمنية سواء في الحالات التي يتم فيها إنتاج معرفة ضمنية جديدة أو في الحالات التي يتم فيها إنتاج هذا النوع من المعارف . لا يوجد فرق جوهري لاستخدام عملية التفاعل الاجتماعي لاكتشاف المعرفة أو لمشاركتها. على الرغم من أن الطريقة التي يتم بها استخدام تلك العملية قد تكون مختلفة . التبادل:Exchange يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم في إيصال المعرفة الصريحة أو نقلها بين الأشخاص والمجموعات والمنظمات.

4 تطبيق المعرفة:

في هذه العملية ليس بالضرورة أن يكون الطرف المستهدف من المعرفة مستوعبا لها عند تطبيقها وغنما المطلوب هو استخدام المعرفة بطريقة ما في توجيه القرارات والإجراءات .

استخدام المعرفة يركز على عمليتين هما الروتين والتوجيه:

4-1مصطلح التوجيه:Direction العملية التي يقوم من خلالها الشخص الذي يمتلك المعرفة بتوجيه سلوك شخص آخر دون أن ينقل إليه المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه .

4-2الإجراءات الروتينية:Routines تنطوي على استخدام المعرفة المضمنة في الإجراءات والقواعد والمعايير التي توجه السلوك المستقبلي، فهي تعتمد على التواصل بدرجة أكبر من التوجيهات نظرا لكونها مدمجة في الإجراءات والتقنيات، فهي تتطلب وقتا لكي تتطور اعتمادا على التكرار المتواصل¹

المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

1عوامل النجاح

- لابتكار والتأكيد على فرص التعلم الدائم للموظفين .
- جعل التركيز والاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من القيام بتخزين المعلومات.
- توفير الفرص للموظفين للمشاركة في الحوار والقيام بالبحث والمناقشة.
- يجب على المدراء التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات التي يقومون بإدارتها، من خلال المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بهدف المقارنة والتعلم.
- الدعم ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بشكل دائم.

¹المحور الرابع: حلول إدارة المعرفة: العمليات والنظم الجزء الأول محاضرات في إدارة المعارف 2023/2022 د.حمودة نسيم

- ابتكار المنظمة غير المحدودة (Boundaryless) والتي تعني السلوك المنفتح؛ أي أن يتصرف الموظفون بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضا عن الأفكار من أي مكان آخر.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، حيث يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- دفع الموظفين للتحسين والمشاركة بالرؤيا الجماعية للمنظمة.
- القيام على تقديم خطة دفع تركز على المهارة على أنها جزء من النظام الأعم للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطط تعمل على تشجيع الموظفين بشكل أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة التي تناسب مهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساهم مثل هذه الخطة على تعلق قوة عاملة عديدة المهارات، وتولد الثقافة التي تقيم وتكافؤ تعلم الموظفين بشكل مستمر.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الموظف والفريق والمنظمة.
- مساعدة الموظفين ليقوموا بتحديد أدوار واحتياجات ومحتويات وتطبيقات المعرفة لتحقيق أعمالهم.
- تحسين الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، بما أن مركز التعلم واستخدام المعرفة يمكنان في هذه المستويات بصورة واسعة، ثم يتم التحول بشكل متدرج بعد ذلك على مستوى المنظمة بشكل عام.
- تمكين الموظفين في المناسبات التي تحصل بشكل متكرر من البدء في المناقشة وتبادل الحوار؛ ليتضح لهم ما الذي يشكل قاعدة المعرفة لتحقيق أعمالهم¹.

2 عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

- عدم المقدرة على تحسين التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديدًا عدم النجاح في التفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- عزل المعرفة عن استخداماتها.
- الاعتماد على المعرفة التي تم تخزينها في الأنظمة المعرفية وإهمال التدفق المعرفي، وخصوصًا المعرفة الجديدة.
- التفكير والاستنتاج العقلاني الضعيف، أي عدم النجاح في تحدي صيغ التفكير والاستنتاج العقلاني والافتراضات والمعتقدات المنتشرة.
- التصور غير المحدود للمعرفة بصفقتها أنها موجودة خارج عقول الموظفين، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- التركيز على ما يحدث في السابق وعلى ما يحصل في الوقت الحالي، بدل من أن يكون التفكير والاهتمام فقط على المستقبل.

¹ إدارة المعرفة، د. صلاح الدين كبيسي، أ. د سعد المحيوي، الجمهورية العراقية، 2005، ص123-125

- عدم التركيز على الهدف الأساسي لإدارة المعرفة الذي يتمثل في ابتكار نقاط مشتركة من خلال الحوار.
- عدم النجاح في إدراك الأهمية التجريبية في تطبيق الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل المباشر بين الموظفين؛ أي بدلاً من النقاش المباشر الذي يكون وجاهياً.
- لا يوجد إدراك لضرورة ودور المعرفة الضمنية، وعدم الدعم إبرازها¹.

المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة

- التخطيط
- صناعة القرارات
- حل المشكلات
- تطوير الإنتاج
- تخفيض التكلفة
- إدارة التغيير
- تعليم وتدريب وتطوير العاملين بالمؤسسة
- التطور والارتقاء الحضاري بمستوى المجال
- بيع هذه المعلومات²

المبحث الثالث: نظرية العمل الأساسية لإدارة المعرفة

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة

استراتيجيات إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من الخبرات المتراكمة ، وإيجاد حلول لمشكلات والعمل على تنظيمها ، وتطبيقها ثم تقييمها ، والمعرفة معلومات مختبرة ، يمكنك تخزينها أو مشاركتها مع جماعة ، وتتميز بعدة خصائص هرمية بدايتها البيانات ، مروراً بالمعلومات والمعرفة ، ثم الحكمة.

وتسعى هذه الاستراتيجيات إلى خلق بيئة جيدة للتعلم، عن طريق توفير فرص من أجل التدريب، وتراكم العديد من الخبرات بمعرفة كيفية التواصل مع المنافسين والعملاء، والاعتماد على العمل الجماعي، والتعلم من الأخطاء في مجال العمل، وهناك أكثر من إستراتيجية لإدارة المعرفة كما يلي:

¹ إدارة المعرفة، د. صلاح الدين كبيسي، أ. د سعد المحياوي، الجمهورية العراقية، 2005، ص 125-126

² فهد بن ناصر الدرسوني إدارة المعرفة مدونة طالب دكتوراه في الفلسفة السياسية 2018

- **إستراتيجية الترميز:** التي تستند إلى المعرفة الضمنية التي تم تحويلها إلى معرفة ظاهرة؛ حيث أن المعرفة تنقسم إلى كل من المعرفة الضمنية والظاهرة.
- **الإستراتيجية الضمنية:** وهذه الإستراتيجية تستند إلى المعرفة في شكلها الضمني كما هي دون تحويل.
- **الإستراتيجية المركزة لإدارة المعرفة:** وهذه الإستراتيجية تستند إلى جميع المعارف التي تم ترميزها.
- **الإستراتيجية الغير مركزة لإدارة المعرفة:** التي تستند إلى المعرفة التي تم ترميزها بالإضافة إلى خصائص ترميز المعرفة وإمكانية تركيزها.
- **إستراتيجية التوجه نحو الأفراد:** وهي التي تعتمد على خبرات ومهارات الأفراد الموجودة في أذهانهم ، ولا يمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية الأمن خلال العمل المشترك مع الأفراد كونها ترتبط بالمعرفة الضمنية.
- **إستراتيجية التوجه نحو النظام :** ترتبط بالمعرفة الظاهرة ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على كل من البيانات والمبادئ والمعايير العامة اللاتي تم إعدادها على هيئة وثائق مكتوبة أو على الشبكات الإلكترونية ، وبرامج الحاسوب.
- **إستراتيجية النمو التدريجي:** يتم استخدام هذه الإستراتيجية في إدارة المعرفة للمؤسسات ذات موارد محدودة بشكل تدريجي إن كانت أوضاع المؤسسة مناسبة لذلك ، من خلال تمتع أفراد المؤسسة بقدر عال من الاهتمام ببناء قدرات إدارة المعرفة.
- **إستراتيجية التروي الحذر:** من اسمها فهي تستند إلى الإدارة بحذر وما يميزها أنها تقلل من مخاطر المجازفة ، كما تسمح للمؤسسة بتحقيق مكاسب تنافسية ، حيث يتم تطبيقها في حين كانت أوضاع المؤسسة مناسبة ، كما يتم تطبيقها في وقت آخر بشكل أوسع حسب الحاجة.
- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تجديد وتقوية المؤسسة ، أو الشركة عن طريق تواجد إدارة إبداعية من حيث المخاطرة.
- **إستراتيجية جانب العرض:** تركز هذه الإستراتيجية على آليات توزيع ونشر معرفة المؤسسة الحالية ، وتجدي هذه الإستراتيجية نفعاً مع المؤسسات الاستشارية التي تعمل على تسويق الحلول المستندة إلى المعرفة.
- **إستراتيجية جانب الطلب:** تركز هذه الإستراتيجية على استقصاء احتياج المؤسسة للمعرفة الحديثة ، ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات، وتكون مثل هذه الإستراتيجية مفيدة للمؤسسات الصناعية المنتجة.
- **الإستراتيجية السلبية:** ولا تهتم هذه الإستراتيجية بطبيعة المعرفة إن كانت ضمنية ، أو ظاهرة ، كما أن ليس لها تعامل نظامي ، أو إدارة مع المعرفة

- **الإستراتيجية الديناميكية:** وهذه الإستراتيجية لا تفرق بين المعرفة الزاهرة والضمنية ، وتستند إلى فكرة استغلال وإنشاء معرفة جديدة تسبق المنافسين.

أهمية استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة:

فيما يلي أهمية استخدام المؤسسات والمنظمات لاستراتيجيات إدارة المعرفة ، حيث تعمل على

- تحسين أداء الأفراد في المؤسسات ، والوصول بالإدارة إلى الأفضل.
 - استثمار الموارد الخاصة بالمعرفة ، والجدارة ، والمقدرة الجوهرية في المؤسسات والمنظمات بكفاءة وفعالية.
 - تقييم التعلم ، و تجذير مفهومه ، بالإضافة إلى المساعدة على تطور المؤسسة وجعلها تواكب متطلبات السوق.
 - تحديد نقاط الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة ، والتركيز عليها بهدف جمع المعلومات الخاصة بها.
 - توجيه المؤسسات إلى كيفية إعداد وضبط معرفتها الفكرية ، وكيفية استثمارها.
 - تنمية فكرة التعاون والمشاركة في العمل ، بهدف مشاركة المعرفة وتبادلها ، ومن ثم نشرها.
 - تحديد أولويات البرامج الخاصة بإدارة المعرفة ، ووضعها ثم تنفيذها.
 - تحديد السياسات العامة من أجل إدامة رأس المال الفكري.
- مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة :

استراتيجيات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل من أجل تطبيقها ، وهذه المراحل كما يلي :

❖ **تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة :**

من المهم تحديد أهداف الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، ويحدث ذلك من خلال توثيق الأهداف قصيرة المدى ، وكذلك الأهداف طويلة المدى التي تعمل على معالجة مشاكل العمل ، فضلاً عن دعمها لمحرركات الأعمال ، ويجب أن تسعى الأهداف قصيرة المدى إلى التحقق من أن الإستراتيجية المختارة تسير على النهج الصحيح ، بينما تعمل الأهداف طويلة المدى على إنشاء ونشر الصورة الرئيسية.

❖ **تحديد عملية رفيعة المستوى كأساس :**

إن وضع عملية إدارة معرفة رفيعة المستوى يمثل خطوة أساسية للتنفيذ الفعال ، حيث يساعد في البدء بعملية عالية المستوى على تطوير الإجراءات التفصيلية ، وصقلها تدريجياً عن طريق إتباع الخطوات الثلاثة التالية ، ويجب الانتهاء من العملية المطورة بشكل كامل والموافقة عليها قبل التنفيذ ،

حيث أن المؤسسات والمنظمات التي تتجاهل عملية إدارة المعرفة ، لن تتمكن من إدراك الإمكانيات الكاملة لأهداف إدارة المعرفة الخاصة بها.

لذلك فإن كيفية تحديد المعرفة وتصنيفها ونشرها تكون مستحبة ، وتشمل أفضل ممارسات إدارة المعرفة الشائعة التي يجب مراعاتها في الخطة الخاصة بك هي ؛ إستراتيجية المعرفة ، والإبداع ، والتعريف ، والتصنيف ، والتحقق من الصحة ، والنقل ، والصيانة ، والأرشفة ، والقياس ، وإعداد التقارير.

❖ تحديد احتياجات التكنولوجيا وترتيبها حسب الأولوية :

حيث يمكنك تحديد أولويات احتياجات تكنولوجيا إدارة المعرفة الخاصة بك بناءً على أهداف الإستراتيجية المحددة في الخطوة الأولى ، وضوابط العملية ، والمعايير التي قمت بتحديدتها في الخطوة الثالثة ، ومن أسهل إيجاد حلول متنوعة لإدارة المعرفة ؛ فمن الضروري معرفة مقدمي الخدمات الأساسيين ، وفهم تكلفة وفائدة كل نوع من أنواع التكنولوجيا ، ومعرفة كيف يمكن لكل حل أن يساعدك أو يعيق تحقيق أهدافك.

❖ تقييم الوضع الحالي :

بعد تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة الخاصة بك ، والاستعداد للتغييرات الثقافية ، وتحديد عملية رفيعة المستوى ، وتحديد احتياجاتك التكنولوجية وتحديد أولوياتها ، يمكنك تقييم الحالة الحالية لإدارة المعرفة داخل مؤسستك ، ويجب أن يشمل التقييم المكونات الخمسة الأساسية لإدارة المعرفة وهي ؛ الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا والهيكل والثقافة ؛ حيث يجب أن يعمل التقييم النموذجي على توفير لمحة عامة عن الوضع الحالي ، والفجوات بين الدول الحالية والمطلوبة ، والتوصيات لسد هذه الفجوات.

❖ التنفيذ :

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة ونضج الفعالية الشاملة لمنظمتك موارد بشرية وتمويلًا كبيرًا ، لذلك تأكد من أنك تحرز تقدمًا تدريجيًا ، ويجب ألا تكون هناك مقاومة تذكر لمواصلة الاستثمار في إدارة المعرفة.

❖ قياس وتحسين إستراتيجية إدارة المعرفة :

عند اتخاذ قرار بشأن المقاييس المناسبة لقياس تقدم مؤسستك ، قم بإنشاء بطاقة أداء متوازنة توفر مقاييس في مجالات الأداء والجودة والامتثال والقيمة ، من أجل أن توفر نظرة ثاقبة قيمة لما ينجح وما لا ينجح ، ويمكنك بعد ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من فجوات الامتثال والأداء والجودة والقيمة ، وبالتالي تحسين الفعالية الشاملة لبرنامج إدارة المعرفة¹.

المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة

مهمة إدارة المعرفة المحافظة على هذه الأصول والعمل على تحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمنظمة ولصالح المستفيدين من المنظمة والمتعاملين معها كذلك تهدف إدارة المعرفة إلى تمكين عمليات إدارة المعرفة من المساهمة بدفع أداء الموظفين ودعم الموظفين بالبيانات والأرقام وقاعدة معلوماتية متكاملة دقيقة تساعدهم في تحسين أداء عملهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وقد أكد الباحث الإداري hollsopple and singh على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض والأهداف :

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة . وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.
2. التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة فهذه إدارة المعرفة إذن هي العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات باستمرار لتواكب هذه البيانات والمعلومات تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة.
3. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري والذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته فرأس المال الفكري من خبراء وفنيين ومدراء إنما يشكل رأسمال ضروري وأساسي في حياة كل منظمة لا رأس المال الفكري من قوى بشرية ذات خبرة وتقنية ومؤهلات عالية إنما يساعد المنظمة في التقدم نحو الأهداف بنظام وخطى ثابتة وقوة ويعمل على المحافظة على المنظمة وقدراتها وتطورها هذا الرأسمال الفكري يجب إعداده وتكوينه بطريقة ملائمة كما يجب رسم خطط لتطويره وديمومته واستمراره في الأداء.
4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يتمكن استخدامها استخداما أمثل في نشاط المنظمة.

¹Steps to implementing a knowledge management program

5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً و التأكد من استخدامها و تحديد كيفية إعداد و تطوير المعرفة الجديدة و المعرفة الحالية و هذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري و إدارة قوية ناجحة و فاعلية و قادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة من بيانات و معلومات.
6. تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري فالمعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأسمال فكري ملائم كما تحتاج إلى أن يتم تطوير و تفعيل الرأسمالي الفكري من قوى بشرية مؤهلة لتساهم في دفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام و بالتالي فإن رأس المال الفكري و المكون من الخبراء و الإداريين و القياديين و التقنيين لا بد من ان يساعد على دعم و تقدم عمل المنظمة في سوق العمل مهما كان نوع النشاط و مهما كان عدد المنافسين و من هنا لا بد أن تحقق هذه القوى أو الموارد البشرية المؤهلة لا بد من أن تحقق دفعة إلى الأمام أو زيادة في الربح أو ما يسمى بلغة الاقتصاد القيمة المضافة فإدارة المعرفة تهدف إلى أن ما يشكلون رأس المال الفكري للمنظمة و الذين يقعون في مستويات الهرم الإداري للمنظمة لا بد من أن هؤلاء يؤدون إلى زيادة في قدرة الرفع للمنظمة أي تحسين أدائها و زيادة إنتاجها و تحقيق تفوقها و هذا من الأهداف الهامة التي تسعى إليها إدارة المعرفة و قد يرى البعض :
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية لإدارة المعرفة.
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
 - التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
 - دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
 - العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
 - العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية و الانترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة و استخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المنظمة
 - وضع بيانات و أدلة واضحة و مفهومة و سهلة الاستعمال خاصة بالأعمال و أسواق الأعمال و النشاطات الإدارية و الإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
 - المساهمة في منظور الأعمال و النشاطات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية في مننديات المعرفة و الثقافة و الإدارة المختلفة و متعددة الأطراف و المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
 - تمثيل مجتمع الأعمال و المؤسسات و المنظمات المهمة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.

- تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة¹.

المطلب الثالث: القوى المؤثرة في إدارة المعرفة

1. مجموعة القوى الخارجية:

و تتكون هذه المجموعة من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بيئاتها و قد حددها Wilg بما يلي :

1.1. **قوى العولمة Globalization forces:** و بالتالي عوامل احتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال و التجارة حيث تتنافس الشركات العملاقة على السيطرة على عالم الأعمال و التجارة و يسود رأس المال عالم الاستثمار و تتفوق الشركات متعددة الجنسيات في المنافسة و السيطرة على أسواق العالم.

1.2. **العملاء المتميزين Sophisticated customers** هؤلاء العملاء الذين يتميزون عن غيرهم في الإلحاح في الطلب على المنتجات و الخدمات التي تتوفر فيها اعلي درجات الجودة High Quality .

1.3. **المنافسين المتميزين Sophisticated Competitors** و هم أولئك الفئة من المنافسين الذين يقومون ببذل جهودا متواصلة للاحتفاظ بالسبق و التميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب و إجراءات المعرفة حتى يتسنى لهم التفوق و السيطرة على منافسيهم.

1.4. **الموردين المتميزين Sophisticated suppliers** و الموردين المتميزين أولئك الفئة من الموردين الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين و الزبائن و الذين تتكون لديهم معارف و خبرات متجددة عن رغبات الزبائن و احتياجات الأسواق و الزبائن الأكثر إلحاحا.

2. القوى الداخلية:

وتؤثر مجموعة القوى الداخلية في انسيابية الخبرات و المعارف التي تم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات و الخدمات التي ترتبط بشكل رئيسي بعدة عوامل هذه العوامل هي ما يلي :

2.1. **الاختناقات وعنق الزجاجة Bottlenecks:** وهذا الاختناقات تشكل إعاقات رئيسية أمام انسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ انجاز الأعمال وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء و على ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج و سهولة انسيابية المعلومات و المعرفة مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع و الخدمات.

2.2. **القدرات التكنولوجية المتنافسة** و ما يصاحبها من دوافع و رغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها و إعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات و الشركات المتنافسة.

¹إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، عصام نور الدين ، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 52/51/50/49.

2.3. عوامل السلوك الإنساني بما فيها الإمكانيات و القدرات لفهم دوافع و حوافز هذا السلوك و الطريقة التي يتصرف بها العاملون و يستوعبون بها المعارف و المعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات و الشركات.

فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات إن يشترك الجميع في مستوى و مقدار موحد من الفهم و الاستيعاب المثالي من الإبداع الفكري و الخبرات المبادرة في مجالات العمل¹

خاتمة الفصل:

تلعب إدارة المعرفة دور فعال ومهم في المؤسسة كما تعتبر من النقاط الايجابية أي نقطة قوة التي تخفض تكاليف المؤسسة وتوليد جديدة وتسهيل الإبداع كما تسهل عمليات التخطيط والتنبؤ مما يؤدي إلى تحقيق الجودة الفائقة.

¹إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، عصام نور الدين ، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2009، ص 74/73.

الفصل الثاني: تقييم أداء الأفراد

مقدمة الفصل

كما هو معروف لدى العام والخاص أن الموظف هو رأس مال المؤسسة فالاستثمار الأمثل يكون بالاشتغال على الموظفين و تحتاج كل مؤسسة إلى نظام يعرف بتقييم الأداء الذي من خلاله يتم تنفيذ عملية تحديد الصفات المتأصلة للموظف و القدرات و مستوى كفاءة الموظف من اجل نموه و تطوره في المستقبل و ذلك من لتطوير المؤسسة

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقًا مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.

يحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات، يسميها البعض تقييم الأداء، ويفضل البعض مراجعة الأداء، وتقييم الجدارة، والمراجعات السنوية، وما إلى ذلك.

يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها. يهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وعرضه / عرضها للمؤسسة.

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة، اعتمادًا على مجموعة المهارات التي يمتلكونها. دون أدنى شك، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي.

هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المديرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية، ومع ذلك، يمكن أن يكون الأمر صعبًا بعض الشيء، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال، كلا العاملين ضروريان¹.

المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء

1. أسس تقييم الأداء

1.1. جودة العمل:

من أهم المعايير في معايير تقييم الأداء الوظيفي هو الجودة للعمل، ويأخذ أيضًا في عين الاعتبار عند وضع نموذج تقييم أداء الموظفين، حيث تشمل جودة العمل أكثر من جانب منها مهارات الاتصال والمهارات الإنتاجية وبالإضافة إلى العمل الجماعي وتفاصيل عن أهداف الموظف نفسه. عند تقييم أداء الموظفين في جودة العمل فقم بتدوين أدق التفاصيل التي تتعلق بالمشروع الذي قام الموظف بعمله بشكل جيد أو تقديمه لاجتماع تحتاج مهاراته التقدمية فيه للتطوير وفي النهاية فكر في الصورة الكبيرة والصغيرة وقدم أمثلة على تقييمك ليكون التقييم الوظيفي على أحسن وجه.

1.2. تحديد الأهداف وتحقيقها:

يجب أن تتضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي عناصر كمية مثل أهدافهم وتحقيقها في حين أن الكثير من تقييم أداء الموظفين نوعي وذاتي، فإن الأهداف وعناصر الإنجاز موضوعية وقابلة للقياس بأرقام واضحة.

1.3. فعالية العمل الجماعي والقيادة:

وهي من معايير تقييم الأداء ونموذج تقييم الأداء الوظيفي سواء كان الموظف يشغل منصبًا قياديًا أم لا، فإن المهارات القيادية مهمة تماشيًا مع القيادة وهي من أهم معايير تقييم الأداء وميثاق الأداء الوظيفي، يحتاج الموظفون أيضًا إلى أن يكونوا قادرين على العمل الجماعي الفعال مع زملائهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم، هل هم جيّدون في تولي المسؤولية والحفاظ على فريقهم في المسار الصحيح؟ هل يشجعون أعضاء الفريق الآخرين على النجاح من خلال إلهامهم؟

1.4. مهارة حل المشكلات:

بعيدا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف فإن مهارة حل المشكلات بفعالية هي أمر ضروري، يحتاج الموظفون إلى اتخاذ قرار سليم في ما يجب عليهم فعله في المواقف الصعبة دون سؤال مدير أو موظف آخر ذات خبرة أعلى، لذلك من المهم حصول الموظفين على التدريب وتوفير الموارد التي

¹ <https://www.questionpro.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/05/12

يحتاجون إليها في حل مشاكل العمل في أدوارهم في نموذج تقييم الأداء الوظيفي وناقش تفاعلهم مع المواقف العصبية ليكون التقييم الوظيفي فعال جداً.

1.5 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طرق تقييم الأداء هي عملية تقييم أداء الموظفين في فترة زمنية معينة لتقييم إنتاجيتهم وتحديد كيفية تحسين أدائهم، إنها مهمة للغاية لأنها لا تحدد فقط ما إذا كان يحق للموظف الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب ولكن التقييم الوظيفي يساعدهم أيضاً على اكتشاف أعلى مستوياتهم وأدنى مستوياته في العمل.

2. طرق تقييم الأداء:

2.1 الإدارة بالهدف:

إنها عملية يحدد فيها المدير الأهداف المراد تحقيقها ويمنح كل فرد مجالاً رئيسياً من المسؤولية من حيث النتائج المتوقعة منه / منها ويستخدم هذه التدابير كدليل للوصول إلى مساهمة كل موظف على حدة، تستخدم هذه الطريقة أساساً تقنية SMART للتأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وحساسة للوقت.

أربع خطوات مهمة للإدارة بالهدف:

- تحديد الهدف
- معايير تقييم الأداء
- التحليل
- المراجعة الدورية

1.1 مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك (BARS):

إحدى طرق تقييم الأداء يتم تحليل سلوك الموظف وأدائه واستخدامهما لتقييم الأداء العام للموظف، وهو يتألف من مقاييس مختلفة يتم التطوع بها من خلال عبارات BARS المتعددة التي تشرح سمات الموظف بشكل أكبر بناءً على أداء وسلوك الموظف، يتم ترسيخه على أنه جيد أو متوسط أو ضعيف.

طريقة BARS هي الطريقة الأكثر تفضيلاً لتقييم الأداء لأنها تمكن المديرين من قياس نتائج أفضل وتقديم ملاحظات مستمرة والحفاظ على الاتساق في التقييم.

1.2 تقييم أداء الموظف الذاتي:

تقييم أداء الموظفين لأنفسهم من طرق تقييم الأداء والتي تتطلب التقييم الذاتي من الموظف الحكم على أدائه وفقاً لمعايير تقييم الأداء المحددة مسبقاً عادة، يتم أخذ التقييم الذاتي في الاعتبار أثناء مراجعة الأداء الرسمية للسماح بمناقشة أكثر شمولاً وضمان فهم الموظفين لكيفية الحكم عليهم قد يكون التقييم الذاتي شخصياً للغاية بحيث لا يعكس أداء العمل، حيث قد يصنف الموظفون أنفسهم على

أنه مرتفع جداً -أو منخفض جداً- لكن التناقضات بين تقييمات الموظف وصاحب العمل يمكن أن تكون ثاقبة.

1.3. قائمة المراجعة السلوكية:

يتم توفير قائمة تحقق بنعم أو لا مقابل سلسلة من السمات إذا اعتقد المشرف أن الموظف قد أظهر سمة، يتم وضع علامة "نعم".

إذا شعروا أن الموظف لم يظهر السمة، فسيتم وضع علامة لا. إذا كانوا غير متأكدين، يمكن تركه فارغاً.

نموذج تقييم أداء الموظفين وأهم ست خطوات لعمل التقييم الوظيفي:

في حين أن التقييم الوظيفي له معنى بالنسبة لمعظم أصحاب الأعمال الصغيرة، فقد يكون من المفيد مراعاة أهداف نظام التقييم. وهم على النحو التالي:

- لتحسين إنتاجية الشركة.
- اتخاذ قرارات صحيحة بشأن الترقيات والتغيرات الوظيفية للموظفين.
- لتحديد ما هو مطلوب من أهداف ومسؤوليات لأداء الوظيفة.
- لتقييم أداء الموظف مقابل هذه الأهداف.

أهم ست خطوات لعمل نموذج تقييم أداء الموظفين:

- إنشاء نموذج تقييم أداء الموظفين: يجب أن يكون النموذج موضوعي وغير متحيز حيث يتم إنشاء نموذج تقييم لأداء الموظفين مناسب لكل العاملين والموظفين.
- كما يجب أن يأخذ الشكل القانوني الصحيح، حتى لا تتعرض الشركة للمساءلة القانونية، بمعنى أنه يجب أن يكون النموذج يتناسب مع كل العاملين بالشركة حتى يتم إنجاز ما يحتاجه العمل.
- تحديد مقاييس الأداء: وضع معايير صحيحة أثناء عمل التقييم، والتي يتم بناء عليها معرفة التقييم الصحيح للموظف.
- تطبيق مبدأ المكافأة: بعد التقييم يكون هناك نوع من الموظفين تستمر في العمل بجهد والبعض الآخر لا يعمل بجهد، لذلك يجب أن يتم تحديد القرارات التي يجب اتخاذها لكل منهما، حيث يجب وضع إجراءات وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب لكل من هو أداءه ضعيف وتشجيع وتحفيز الموظفين أصحاب الأداء المتطور.
- تحديد جدول التقييم: من الضروري وضع مواعيد مناسبة لأداء التقييم حتى يكون هناك فرصة للشركات للخروج بنتائج تقييمات صحيحة يمكن أن يتخذ منها الإجراءات المناسبة.
- تحديد أسس في التوجيه: بعد خطوة تقييم الموظف لابد أن يتم عمل أسس جديدة ممنهجة وذلك نظراً للنتائج التي تظهر ومن الضروري أن يعرف الموظفين الملاحظات التي حصلوا عليها من التقييم، مع الشكل الصحيح تقديم هذه الملاحظات للموظف.¹

المطلب الثالث: عناصر تقييم الأداء

تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
 - تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
 - تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
 - التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
 - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية. فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.

فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييرها مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

- تحديد المسؤول عن العملية: يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:
الرئيس
المرؤوس
زملاء العمل
لجنة التقييم

■ التقييم عن طريق الرئيس:

هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

■ التقييم عن طريق المرؤوس:

وتتمثل في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من

احتجاج من قبل الرؤساء.

■ التقييم عن طريق الزملاء:

تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

■ التقييم عن طريق لجنة التقييم:

تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة الآتية: كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟ متى تتم عملية التقييم؟

فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

معايير تقييم الأداء والمبادئ الأساسية لاستخدامها:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- **معايير نواتج الأداء:** تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ.

المبادئ الأساسية لاستخدام المعايير:

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير: وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- يجب أن تكون موضوعية: أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- صدق المعيار: والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

- ثبات المقياس أو المعيار: أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
- التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- السهولة في استخدام المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الموظف¹.

المبحث الثاني: مجالات وأهمية تقييم الأداء

المطلب الأول: مجالات تقييم الأداء

هناك آراء عديدة في تحديد مجالات تقييم الأداء نذكر منها

الرأي الأول : يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي :

- المعلومات
- الاتجاهات
- المهارات²

الرأي الثاني: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي

- الجودة
- كم الانجاز في وقت محدد
- التكلفة
- السلوك

الرأي الثالث: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي

- الكمية
- الجودة
- الوقت
- الإجراءات³

الرأي الرابع: يحدد مجالات تقييم الأداء في الآتي

¹ <https://hrdiscussion.com/hr64057.html> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/05/15

² كتاب الاداء الاداري المتميز، دكتور مدحت محمد ابو النصر، دار النشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، صفحة 127.

³ كتاب الاداء الاداري المتميز، دكتور مدحت محمد ابو النصر، دار النشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، صفحة 128- 129

- الإنتاجية
- الفعالية
- الكفاءة
- النوعية
- تحقيق الربح
- النمو
- رضا العاملين
- رضا العملاء
- التجديد و الابتكار

الرأي الخامس : يحدد مجالات تقييم الأداء بشكل تفصيلي في الآتي

- المهارة في أداء المهام
- عدد الوحدات المنجزة
- المعلومات
- الانضباط و الالتزام بالمواعيد
- المبادأة و الإيجابية
- نمط التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء
- الأخطاء الفنية في العمل
- مهارات الاتصال و القيادة و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية و قياسية و محددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية .
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل .
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين – طاقات غير مستغلة .
- يساهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمات بشكل عام .
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين¹.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

- أ. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:
 - وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:
 - خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.
- ب. أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:
 - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
- ج. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
 - تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين, والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:
 - تنمية وتطوير أداء الموظفين.

¹ كتاب ادارة الموارد البشرية ،الدكتور حنا نصر الله ،دار النشر زهران .

- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.
 - تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
 - توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
 - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات لمتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة¹.

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الأداء

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أفراد المنظمة

تؤثر إدارة المعرفة على الموظفين من خلال ثلاثة نواحي:

- ❖ تعلم الموظفين؛
- ❖ قدرة الموظف على التكيف؛
- ❖ الرضا الوظيفي للموظف.

تأثير إدارة المعرفة على تعلم الموظفين:

يمكن تعزيز مستوى تعلم الموظفين باستخدام التجسيد والتدوين والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة. ومن الأمثلة المحتملة للتجسيد إعداد تقرير حول الدروس المستفادة من مشروع ما وذلك من خلال توثيق أو تجسيد المعرفة الضمنية التي اكتسبوها أثناء عملهم في المشروع وهكذا يمكن للموظفين الذين يباشرون مشروعات لاحقة استخدام هذا التقرير في الحصول على المعرفة التي اكتسبها الفريق السابق. ومن خلال عملية التدوين يكتسب الموظفون معرفة ضمنية من خلال قراءة التقرير الصريح وإعادة خوض التجربة التي مر بها الآخرون.

التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة يساعد على اكتساب المعرفة من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والمحادثات غير الرسمية والجماعات المهنية.

تأثير إدارة المعرفة على قدرة الموظف على التكيف:

¹<https://hrdiscussion.com/hr84844.html> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/05/15

تعلم الموظفين من بعضهم البعض يؤدي إلى امتلاكهم للمعلومات والمعرفة التي يحتاجونها للتكيف مع بيئة العمل متى تطلبت الظروف التنظيمية ذلك كما ان إدراك الأفكار الجديدة والاشتراك في مناقشات حرة، من المتوقع أن يؤدي إلى انخفاض معدل الشعور بالمفاجأة لديهم في وجود تغيرات جارية أو محتملة ويجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغير.

تأثير إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي:

إن الفائدتين السابقتين لإدارة المعرفة تمنح الموظفين شعورا بأنهم في حالة أفضل نتيجة لاكتسابهم المعرفة أو تعزيز المهارات لديهم كما أن هذه التأثيرات تعزز قيمتهم السوقية مقارنة بموظفي الشركات الأخرى.

إدارة المعرفة تمنح للموظفين حلولاً للمشكلات التي يواجهونها إذا كان قد سبق التعامل مع نفس المشكلات في وقت سابق وتم التغلب عليها ومن ثم تقديم هذه الحلول المجربة والناجحة تزيد من فعالية (من خلال توجيهه مثلاً) تزيد من فعالية الموظف في أداء عمله وبالتالي الحفاظ على الزخم لديه و يظل مفعماً بالحماس.

إذن إدارة المعرفة تعمل على تيسير بلوغ درجة الرضا الوظيفي من خلال زيادة معرفة الموظفين و زيادة قيمتهم السوقية و أداء أعمالهم بصورة أفضل.¹

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على عمليات المنظمة

أثر إدارة المعرفة على العمليات: تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي : الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات . وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم. أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي :

أ. **أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات :** تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً .

¹المحور الخامس، التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة، محاضرات في إدارة المعارف، 2023/2022، د.حمودة نسيم .

ب. **أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:** ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي * : تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛ *تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛ *تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة .

ج. **أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:** بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار¹

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

تأثيرات إدارة المعرفة على أداء المنظمة و تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة التأثيرات المباشرة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة يحدث التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة عند استخدام المعرفة بغرض استحداث منتجات مثل ، أو عندما تنتظم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل ، مبتكرة لجني الإيرادات و الأرباح هذا التأثير المباشر له تعلق بالإيرادات أو التكاليف أو كليهما، و ي مكن ربطه صراحة برؤية المنظمة أو إستراتيجيتها، و هكذا فغن قياس التأثير المباشر يعد أمرا مباشرا نسبيا، و يمكن ملاحظته في تحسن نسبة العائد على الاستثمار .

التأثيرات غير المباشرة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة يحدث التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال الأنشطة التي لا ترتبط مباشرة برؤية المنظمة أو إستراتيجيتها أو إيراداتها أو نفقاتها. و الذي قد يعزز من درجة الولاء ، مثلا استخدام إدارة المعرفة في إبراز القيادة الفكرية في مجال العمل لدى العملاء و ربما يحدث التأثير عبر استخدام المعرفة في اكتساب موقف تفاوض ي مميز أمام المنافسين أو المنظمات الشريكة، و بالتالي مسألة قياسه صعبة. و أمثلة الفوائد غير المباشرة استخدام إدارة المعرفة في تحقيق اقتصاديات الحجم و النطاق.

اقتصاد الحجم Economy of Scale: انخفاض متوسط تكلفة الإنتاج لكل وحدة مع ارتفاع معدل الإنتاج.

اقتصاد النطاق Economy of Scope: عندما تكون التكلفة الخاصة بنفس الشركة التي تنتج اثنين أو أكثر من المنتجات المختلفة أقل من إجمالي التكاليف التي يمكن تحملها لو انه تم إنتاج كل منتج على حدة من جانب شركة أخرى مساهمة إدارة المعرفة في اقتصاديات الحجم و النطاق من خلال تحسين قدرة المنظمة على إنتاج و دعم المعرفة ، المرتبطة بالمنتجات و العملاء و الموارد الإدارية في شتى أرجاء المؤسسة فيمكن مشاركة التصميمات الخاصة بالمنتجات و كذلك مكوناتها و عمليات تصنيعها و الخبرات الخاصة بها على مستوى كل المؤسسات و بالتالي تنخفض تكاليف

¹المحور الخامس ، التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة ، محاضرات في إدارة المعارف ، د. حمودة نسيم .

التطوير ، و التصنيع و تزداد وتيرة تطوير المنتج الجديد و تدعم فرص الاستجابة السريعة لفرص السوق الجديدة .و بالمثل فالمعرفة العامة لتفضيلات العملاء و احتياجاتهم و سلوكياتهم الشرائية يمكن أن تتيح القدرة على بيع المنتجات الجديدة للشركة و التي تعد تكميلية لمنتجات موجودة بالفعل أو تتيح القدرة على تطوير منتجات جديدة و أخير تنشأ اقتصاديات النطاق كنتيجة لنشر مهارات التسويق العامة و قوة البيع على نطاق كل المؤسسات.

و هناك تأثير آخر غير مباشر لإدارة المعرفة يتمثل في تقديم ميزة تنافسية مستدامة حيث تستطيع المنظمة من خلال المعرفة ان تطور و تستغل موارد أخرى مادية و غير مادية بصورة أفضل من منافسيها حتى و عن كانت هذه الموارد نفسها غير فريدة .¹

¹المحور الخامس ، التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة ، محاضرات في ادارة المعارف ، 2023/2022 ، د .حمودة نسيم .

خاتمة الفصل:

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة في التأقلم مع الظروف المحيطة بها مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه و المهارات التي يميز بها الموظفين كما يساهم في بناء الثقة بين الموظفين و المؤسسة مما يحفز إلى انجاز العمل بشكل جيد.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة

تعد الموانئ من البنى التحتية لأي بلد و هذا ما يميزها و يجعلها من المواقع التي تمتلك موقع استراتيجي نظرا لأهميتها لأنها تساهم في رفع اقتصادها و تحقيق فائض في الميزان التجاري و كما يتميز بلدنا الحبيب الجزائر على شريط ساحلي طويل يجعل له خاصية امتلاك عدد من الموانئ و نحن اخترنا الميناء التابع لإقليم ولايتنا هو مؤسسة ميناء مستغانم.

مؤسسة ميناء مستغانم مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم راس مالها الاجتماعي 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية "SERPORTS Spa" تأسست 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م

المبحث الأول:نبذة عن المؤسسة

المطلب الأول:النشأة الجغرافية للميناء والموقع الجغرافي

النشأة الجغرافية للميناء:

- لأنه كان خليجا صخريا حاداً يمتدّ بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمّي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سمّيت المدينة "مستغانم".
 - في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.
 - انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة .
 - تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء .
 - بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تمّ إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.
- منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

الموقع الجغرافي

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا¹.

المطلب الثاني: نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم

النشأة:

نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م .

¹ مؤسسة ميناء مستغانم

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها كالتالي

- تسير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88- 119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

أنيط إلى مؤسسة ميناء مستغانم انجاز المهام التالية :

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
 - استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
 - إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية .
 - إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
 - مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية.
 - مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
 - القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.
- بتاريخ 27 فيفري 2008، تمّ رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج.

في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج، تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية "SERPORT Spa"

● مؤسسة تسير موانئ و ملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم (EGPPM Filiale de l'EPM)

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي لخضر.

التعريف

- إسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم
- رأس المال الإجتماعي: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية "SERPORTS Spa"
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- إسم ولقب الرئيس المدير العام: بولجويجة رياض
- هاتف: 35.10.11 (045)
- فاكس: 35.11.15 (045)

الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz¹

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة ميناء مستغانم

1. الأهداف

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.

2. المهام

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية .
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.

¹ مؤسسة ميناء مستغانم

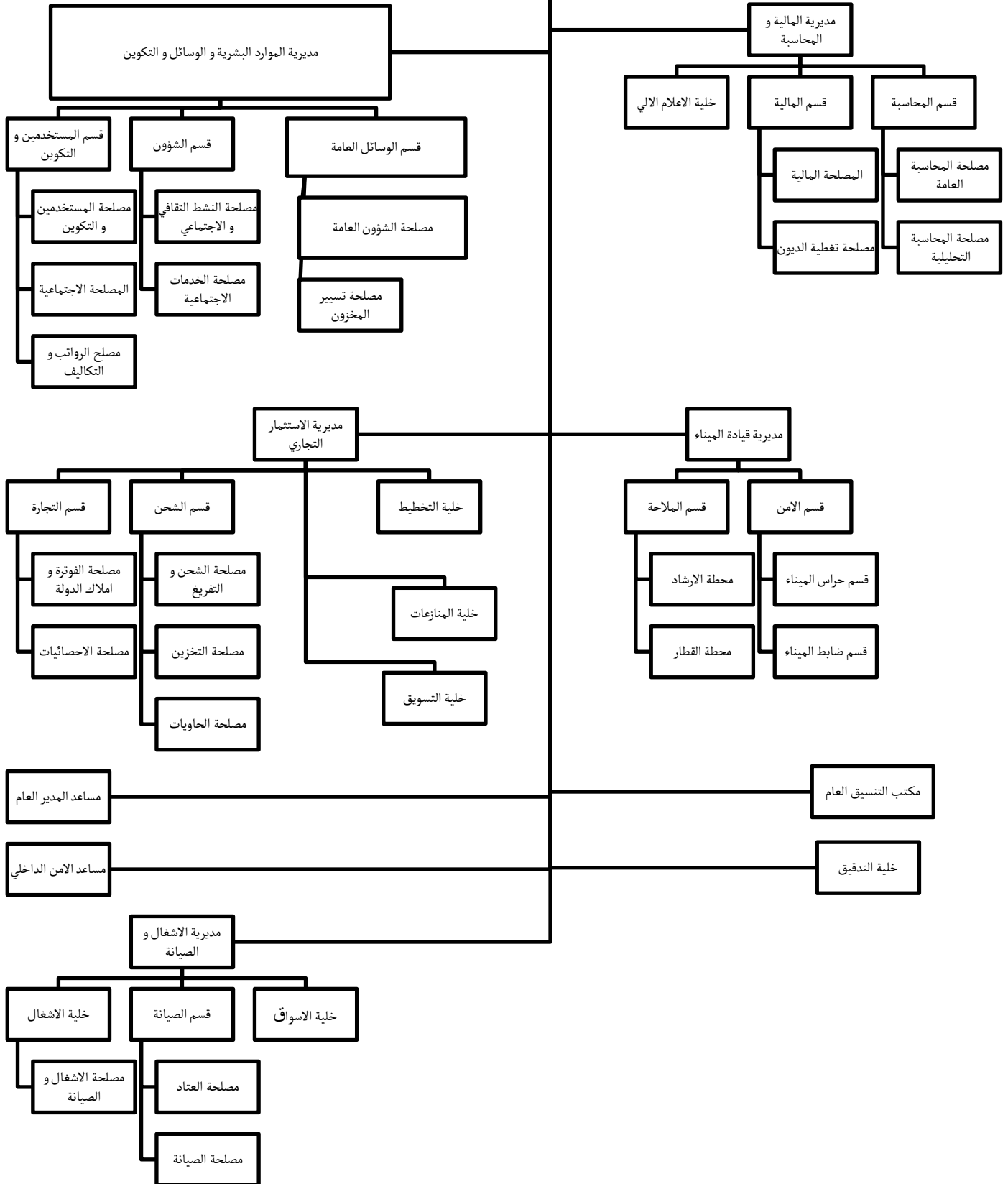
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية.
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.¹

المبحث الثاني: التنظيم الإداري للمؤسسة

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

¹مؤسسة ميناء مستغانم

الرئيس المدير العام



المطلب الثاني: مميزات وامتيازات الميناء

- موقع جيو-استراتيجي هام
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحلة الوطنية)
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين
- إطارات وعمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام

الامتيازات

بوجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران، أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة،، ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء،).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم – المحمدية (محطة الفرز) كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية بما يرضه في إتصال مباشر مع منطقته الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمنراست) وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب و جنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم.

الموقع الجيو-استراتيجي لميناء مستغانم والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقته الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدّان من أهم ما يقدمه الميناء لمتعامليه الاقتصاديين من امتيازات كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل كلفة.

الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المردودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والمحافظة الجيدة للبضائع يُفسِّرُ إختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.¹

المطلب الثالث: الحصيلة السنوية

1. تجارة السفن

بلغ عدد السفن التجارية التي رست خلال سنة 2015 م في ميناء مستغانم 522 سفينة في مقابل رسو 613 سفينة خلال السنة الفارطة أي بنقصان 91 سفينة.

الجدول 1: تجارة السفن

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد السفن بحسب الدخول	511	533	563	613	522

1. متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن)

الجدول 2: متوسط المكوث في الميناء

السنة	2014	2015
متوسط المكوث في المرسى لكافة أنواع السفن (خارج الميناء)	يوم 4,06	يوم 4,68
متوسط الإنتظار في المرفأ لكافة أنواع السفن (داخل الميناء)	يوم 2,99	يوم 3,22

متوسط المكوث في المرسى: Attente moyenne en rade AMR خارج الميناء

متوسط الانتظار في المرفأ SMQ Séjour moyen à quai داخل الميناء

¹ مؤسسة ميناء مستغانم

$$TAT = AMR + SMQ$$

2. تحليل تجارة البضائع

الجدول 1: تحليل تجارة البضائع

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حجم البضائع(طن)	1 188 987	1 050 936	1 292 342	1 525 152	1 454 939

خلال 2015 بلغ حجم المبادلات التجارية لميناء مستغانم مع مختلف المناطق الجغرافية في العالم استيرادا وتصديرا 1 454 939 طنا مسجلا بذلك انخفاضا قدره 5 % مقارنة بالسنة الفارطة.

3. التجارة بحسب عائلات المواد 2015

الجدول 2: التجارة بحسب عائلات المواد 2015

عائلات المواد	حجم الواردات (طن)	حجم الصادرات (طن)	الحجم الإجمالي (طن)
المواد الفلاحية	345 021	20	345 041
المواد الغذائية	3 586		3 586
المواد الحديدية	143 535		143 535
معادن ومواد البناء	478 282		478 282

100 854		100 854	مواد بترولية
16 469	3 647	12 821	مواد كيمياوية
130 848		130 848	أسمدة
236 273	7 652	228 621	صفقات خاصة
1 454 939	11 319	1 443 620	المجموع

4. تجارة بذور البطاطا (يشار إلى أن حصة ميناء مستغانم من الإستيراد الوطني من بذور البطاطا تقدر بـ 80 %)

الجدول 3: تجارة بذور البطاطا

السنة	عدد السفن	حجم الواردات (طن)
2004	32	54923
2005	23	42479
2006	30	71256
2007	25	54295
2008	34	83063
2009	37	96 791
2010	36	96 314
2011	37	100 342

127 745	44	2012
100 479	39	2013
100 693	33	2014
106 623	42	2015

5. **تجارة السيارات:** تَمَّ بنهاية 2014، استيراد 112 190 وحدة متحركة على متن 209 سفينة ناقلية للسيارات مسجلة انخفاضاً قدره 9.478 وحدة مقارنة بالسنة الفارطة.

الجدول 4: تجارة السيارات

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد ناقلات السيارات	199	194	269	240	209	147
عدد الوحدات المتحركة	56 359	63 662	150 081	121 668	112 190	51 482

* بدء عملية الاستيراد انطلاقاً من أكتوبر 2009

6. **تجارة الحاويات**

الجدول 5: تجارة الحاويات

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الحاويات (معادلة 20 قدم)	6 208	4 448	3 662	6 345	6 887

44 862	51 809	23 546	28 049	40 646	الحمولة الخام (طن)
--------	--------	--------	--------	--------	--------------------

Tare: وزن الحاوية فارغة.

Net: الوزن الصافي للحمولة المعبأة داخل الحاوية (دون عد وزن الحاوية)

Brut الحمولة الخام : Tare + Net

7. التجارة بحسب المنشآت المتخصصة

- NAFTAL: أنشأت في سنة 1929م على الرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2 524 م² وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.

الجدول 6: NAFTAL

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حجم الزيت المستورد (طن)	14 694	21 059	13 714	-	-

- UCA O.A.I.C: أنشأت سنة 1986م على مساحة 4640 م². سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.

الجدول 7: UCA O.A.I.C

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الحجم الكلي (طن)	432 279	90 626	80 622	119 561	207 199

8. صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971م على مساحة 5 697 م² من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي SOGEDIA (أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر SORASUCRE)، تصل سعة الإستقبال لديها إلى 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150 000 طن سنوياً.

يشار إلى أن هذه المنشأة متوقفة عن النشاط منذ سنة 2006 م.

- وحدات إستقبال وعبور الزفت

Sarl Bitumes Ouest: بدأت نشاطها في جوان 2008م ، حققت في سنة 2013 م حجما مقداره 9 467 طن من الزفت.

Sarl HA. C.E: بدأت نشاطها في سبتمبر 2009م ، حققت في سنة 2011م حجما مقداره 4 199 طن من الزفت.

- وحدات إستقبال وعبور الحبوب

Spa Comptoir du Maghreb: بدأت نشاطها في جويلية 2011م ، وحققت في سنة 2014م حجما مقداره 30 819 طن من الحبوب.¹

المبحث الثالث:دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول:الاستبيان

أنا طالب السنة الثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي أقوم بإعداد مذكرة ماستر والتي موضوعها كالتالي اثر إدارة المعارف على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية بينما أقوم بتربص هنا في المؤسسة اطلب منك ملئ هذا الاستبيان أملأن تكون الإجابات صادقة و دقيقة حتى أتمكن من معالجة هذه الدراسة قدر الإمكان; أرجو أن تقبل شكري و امتناني

الجدول 8: نتائج الاستبيان

رقم السؤال		
1	الجنس	
	ذكر	1
	أنثى	2

¹مؤسسة ميناء مستغانم

2	السن	
	من 20 إلى 30	1
	من 31 إلى 40	2
	من 41 إلى 50	3
	من 51 فما فوق	4
3	المستوى الدراسي	
	أساسي	1
	متوسط	2
	ثانوي	3
	جامعي	4
4	الوظيفة	
	إدارية	1
	تقنية	2
5	أنت	
	إطار	1
	وكيل سيطرة	2
6	هل قمت بأي تدريب	
	نعم	1
	لا	2
7	كانت الإجابة نعم ما هو نوع التدريب الذي قمت به	

	هل ساعدك هذا التدريب في رفع مستواك في المعرفة المهنية	8
1 2	هل هناك علاقة بين التدريب و الترقية نعم لا	9
1 2	هل تجد التدريب وسيلة كافية لإدارة المعرفة نعم لا	10
1 2	هل لديك مكتبة الكترونية نعم لا	11
1 2	هل لديك انترنت داخل المنظمة نعم لا	12
	إذا كانت الإجابة نعم فكم عدد الوظائف التي لديك و ما هي المواقع التي تستشيرها	13
	هل يساعدك هذا النوع من المواقع في تطوير حياتك المهنية	14

1	نعم	
2	لا	
15	هل تستخدم المنظمة أدوات المعرفة الجديدة مثل : التعلم الالكتروني . إدارة المستندات الالكترونية	نعم لا
1		
2		
16	معرفتك في المنظمة هم	
1	إدارة جيدة	
2	إدارة متوسطة	
3	إدارة عادية	
17	هل هناك سياسة تشجع على المشاركة	نعم لا
1		
2		
18	إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه السياسة	
19	هل تجد أن المنظمة تطبق إدارة المعرفة المناسبة	نعم
1		

2	لا	
1	هل يوجد نظام تقدير داخل المنظمة	20
2	نعم	
	لا	
	ما هو الهدف من نظام التقييم	21
1	هل ميزانيتك	22
2	كاف	
3	متوسط	
	غير كاف	

المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان

السؤال الأول: الجنس

الجدول 9: الجنس

الرقم	التكرار	النسبة
1	21	70%
2	9	30%

معظم موظفي المؤسسة رجال حيث أن الرجال يمثلون 70% من الموظفين أما النساء يمثلون 30%

السؤال الثاني: السن

الجدول 10: السن

الرقم	التكرار	النسبة
1	12	%40
2	9	%30
3	6	%20
4	3	%10

50% من موظفي الخدمة المدنية الذين اجابو على هذا الاستبيان هم في منتصف حياتهم المهنية والآخر 10% في نهاية حياتهم المهنية مما يعني أنهم من ذوي الخبرة والمؤهلين أما 40% المتبقية فهم في بداية حياتهم المهنية

السؤال الثالث: المستوى الدراسي

الجدول 11: المستوى الدراسي

الرقم	التكرار	النسبة
1	0	%0
2	0	%0
3	6	%20
4	24	%80

80% من موظفي الخدمة المدنية من خريجي الجامعات أما 20% البقية حاصلين على الثانوية أما المستوى الابتدائي والأساسي منعدم

السؤال الرابع: الوظيفة

الجدول 12: الوظيفة

الرقم	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

1	30	%100
2	0	%0

100% أي الكل من هذه المنظمة يشغلون وظيفة إدارية

السؤال الخامس: أنت

الجدول 13: أنت

الرقم	التكرار	النسبة
1	21	%70
2	9	%30

70% هم من المشرفين أما 30% البقية هم المديرين التنفيذيين وهم ذو كفاءة عالية

السؤال السادس: هل قمت بأي تدريب؟

الجدول 14: هل قمت بأي تدريب؟

الرقم	التكرار	النسبة
1	27	%90
2	3	%10

نعم تلقيت تدريباً في غالبية الفئات الإدارية

لا يعتقدون أن الحصول على التدريب أمر شخصي

السؤال السابع: الإجابات كانت مختلفة

في المحاسبة والمالية

في مجال التكوين البحري

تكوين لدمة عامين ونصف في تسيير الموارد البشرية

تدريب في اختصاص العمل

التمهين

ماستر في قانون العمل

ماستر مهني

السؤال الثامن

كل العمال الذين قاموا بالتدريب ساعدهم في رفع مستواهم في المعرفة المهنية

السؤال التاسع

الجدول 15: السؤال التاسع

الرقم	التكرار	النسبة
1	24	%80
2	6	%20

%80 يرون أن هناك علاقة قوية بين التدريب و الترقية حسب رأيهم أما %20 البقية فلا يرون أن هناك علاقة بين التدريب و الترقية

السؤال العاشر

الجدول 16: السؤال العاشر

الرقم	التكرار	النسبة
1	21	%70
2	9	%30

الذين خضعوا للتدريب يعتقدون انه كاف

ويعتقد الآخرون أن التدريب وحده لا يكفي بالنسبة لهم ويجب عليهم تبني أدوات وأساليب جديدة لإدارة معارفهم بشكل أفضل.

السؤال الحادي عشر

الجدول 17: السؤال الحادي عشر

الرقم	التكرار	النسبة
1	15	50%
2	15	50%

50% من الموظفين لديهم الانترنت داخل المنظمة أما 50% الآخرون ليس لديهم انترنت داخل المنظمة

السؤال الثاني عشر

الجدول 18: السؤال الثاني عشر

الرقم	التكرار	النسبة
1	27	90%
2	3	10%

90 % من الموظفين لديهم مكتبة الكترونية اي معظم الموظفين اما 10 % البقية ليس لديهم مكتبة الكترونية

السؤال الثالث عشر

الذين لديهم الانترنت يستعملونها في البحث والتطوير وهناك من يستعملها في الاتصال بمدارس ومعاهد التكوين.

السؤال الرابع عشر

الجدول 19: السؤال الرابع عشر

الرقم	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

1	21	70
2	9	30

السؤال الخامس عشر

الجدول 20: السؤال الخامس عشر

الرقم	النسبة	النسبة
1	24	%80
2	6	%20

بما أن 80 % من العمال أجابوا بنعم فإن المنظمة تستخدم أدوات إدارة المعرفة

السؤال السادس عشر

الجدول 21: السؤال السادس عشر

الرقم	التكرار	النسبة
1	27	%90
2	0	%0
3	3	%10

90% من الموظفين اجابو إدارة جيدة 10 % اجابو إدارة عادية أما إدارة متوسطة منعدمة فهذا يعني أن الإدارة جيدة

السؤال السابع عشر

الجدول 22: السؤال السابع عشر

الرقم	التكرار	النسبة
-------	---------	--------

1	24	%80
2	6	%20

80 أجابوا نعم يعني أن المنظمة تسعى لهاته السياسات

السؤال الثامن عشر

روح المبادرة

التعاون لترقية الإدارة

التكوين

العمل الجماعي

السؤال التاسع عشر

الجدول 23: السؤال التاسع عشر

الرقم	التكرار	النسبة
1	21	%70
2	9	%30

70 %أجابوا نعم أي المنظمة تطبق إدارة المعرفة

السؤال العشرون

الجدول 24: السؤال العشرون

الرقم	التكرار	النسبة
1	21	%70
2	9	%30

70 %أجابوا نعم وهذا لكي تعرف المؤسسة مدى الأداء فيها

السؤال الواحد والعشرون

الكفاءة

الهدف هو الترقية والحصول على أعلى المناصب

التشجيع

تحسن مستوى المنظمة وتطورها

رفع معنويات العمال داخل المؤسسة

تقييم العامل وتوجيهه وتعيينه في المكان المناسب

السؤال الثاني والعشرون

الجدول 25: السؤال الثاني والعشرون

الرقم	التكرار	النسبة
1	9	30%
2	18	60%
3	3	10%

60 % من العمال دخلهم متوسط 30 % من العمال دخلهم كاف أما 10 % من العمال دخلهم غير كاف

المطلب الثالث: التحليل الإجمالي

- ✓ في نهاية هذه الدراسة أتمنى أن أكون قد قدمت إجابات محددة على الأسئلة المطروحة حول إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء الأفراد في المنظمة.
- ✓ وفقا للاستبيان توصلت إلى أن المؤسسة تعتمد على التدريب ترتبط الترقية بالتدريب ارتباطا مباشرا ويعد التدريب وسيلة من وسائل إدارة المعرفة.
- ✓ وهذا يعني أن التطوير الوظيفي المهني يتحقق من خلال الوصول إلى التدريب.
- ✓ تستخدم المؤسسة الانترنت لكن ليس لديها مكتبة الكترونية مما يعني أنها لم تواكب التطور.
- ✓ تطبق المؤسسة إدارة المعرفة وبهذا فهي تطبق أدوات المعرفة الجديدة مثل التعلم الالكتروني إدارة المستندات الالكترونية لكي تكون دائما.
- ✓ تستخدم المؤسسة سياسة تشجع على المشاركة وهذا لكي يكون هنالك تنسيق بين العمال.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف مؤسسة ميناء مستغانم والهيكل التنظيمي لها وكذلك مميزات وامتيازات وحصيلتها السنوية كما تم التطرق إلى دراسة تطبيقية من خلال استبيان مع العمال لمعرفة طريقة العمل والإجراءات التي يخضعون لها لمعرفة أن كانوا يؤديون مهامهم على أكمل وجه وهذا كله من أجل التعرف على إدارة المعرفة وطريقة تقييم الأداء في المؤسسة.

خاتمة عامة

من خلال ما سبق ذكره وما تطرقنا إليه تبين أن الفرد أصبح هو الثروة الحقيقية في المؤسسة وهذا عائد إلى ما يكتسبه من معلومات ودراسات تحصل عليها في الفترة التي كان فيها في المؤسسة أو من المحيط الخارجي وبذلك تكون المؤسسة مواكبة ومعاصرة لتطورات التي تعرفها التكنولوجيا في الوقت الحالي وعليه لا بد أن تعمل بنظام إدارة المعرفة المعروف حاليا بالاستعانة بخبراء وإتاحة الفرصة للعاملين من أجل تطوير معارفهم.

حيث يخضع كل موظف أو عامل إلى تقييم أدائه وذلك من أجل الحصول على ترقية و تحفيزات في مشواره المهني وبذلك تكون المؤسسة قد أدت وظيفتها المتمثلة في مراقبة نشاطها وسيرها نحو الهدف المنشود واكتشاف النقائص التي تؤثر عليها بالجانب السلبي وبالتالي لنجاح أي مؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة على إدارة معرفة حديثة وعصرية مع تقييم أداء مستمر.

اختبار الفرضيات

إدارة المعرفة لها أهمية بالغة في تطوير المؤسسة من خلال جلب البيانات والمعلومات وتطبيقها أداء المؤسسة يتأثر تأثيرا ايجابيا وسلبيا من خلال إدارة المعرفة أي أن إدارة المعرفة كلما كانت جيدة من طرف أشخاص ذو كفاءة عالية كلما كان أداء المؤسسة جيد وهذا ما يعود عليها بالاستمرار كل مؤسسة تصل إلى الأفضل وتسير باستمرارية دائمة ولها القدرة على البقاء لا يمكن القول عنها إلا أنها تمتاز بتقييم أداء مستمر.

توصيات

- ✓ دقة الإطار القانوني
- ✓ كفاءة القائمين على المؤسسة أي الشخص المناسب في المكان المناسب
- ✓ عدم التعسف في تطبيق الأوامر
- ✓ الاستغلال الأمثل لمكتسبات الموظفين وقدراتهم المعرفية
- ✓ تبادل الأفكار بين المؤسسة والموظفين
- ✓ الاهتمام بإدارة المعرفة وإعطائه أهمية بالغة

نتائج البحث

- ✓ إدارة المعرفة هي رأس المال الفكري للمؤسسة.
- ✓ تقييم الأداء أداة لمعرفة مستوى المؤسسة.
- ✓ إدارة المعرفة تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة.
- ✓ تعد إدارة المعرفة وسيلة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الملاحق

1 الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2 السن :

☐ من 20 إلى 30 ☐ 31 إلى 40

☐ 41 إلى 50 ☐ 51 فما فوق

3 مستوى الدراسي

☐ أساسي ☐ متوسط

☐ ثانوي ☐ جامعي

4 الوظيفة

☐ إدارية

☐ تقنية

5 أنت

☐ إطار

☐ وكيل السيطرة

6 هل قمت بأي تدريب

☐

نعم

☐

لا

7 إذا كانت الإجابة نعم ما هو نوع التدريب الذي قمت به

.....
.....

8 هل ساعدك هذا التدريب في رفع مستواك في المعرفة المهنية

.....
.....

9 هل هناك علاقة بين التدريب و الترقية

☐

نعم

☐

لا

10 هل تجد التدريب وسيلة كافية لإدارة المعرفة

☐

نعم

☐

لا

11 هل لديك مكتبة الكترونية

☐

نعم

☐

لا

12 هل لديك انترنت داخل المنظمة

☐

نعم

☐

لا

13 إذا كانت الإجابة نعم فكم عدد الوظائف التي لديك و ما هي المواقع التي تستشيرها

.....
.....

14 هل يساعدك هذا النوع من المواقع في تطوير حياتك المهنية

.....
.....

15 هل تستخدم المنظمة أدوات المعرفة الجديدة مثل : التعلم الإلكتروني .إدارة المستندات الإلكترونية

☐ نعم

☐ لا

16 معرفتك في المنظمة هم

☐ إدارة جيدة

☐ إدارة متوسطة

☐ إدارة عادية

17 هل هناك سياسة تشجع على المشاركة

نعم

لا

18 اذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه السياسة

.....
.....

19 هل تجد أن المنظمة تطبق إدارة المعرفة المناسبة

☐ نعم

☐ لا

20 هل يوجد نظام تقدير داخل المنظمة

☐ نعم

☐ لا

21 ما هو الهدف من نظام التقييم

.....
.....

22 هل ميزانيتك

☐ كاف

☐ متوسط

☐ غير كاف

المراجع :

الكتب :

إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، عصام نور الدين ، 2009 ، دار أسامة للنشر و التوزيع.

إدارة المعرفة ، د. صلاح الدين كبيسي، ا . د سعد المحياوي ، الجمهورية العراقية ، 2005.

الأداء الإداري المتميز ، دكتور مدحت محمد أبو النصر ، دار النشر المجموعة العربية للتدريب و النشر .

إدارة الموارد البشرية ، الدكتور حنا نصر الله ، دار النشر زهران .

المذكرات

فهد بن ناصر الدرسوني ، إدارة المعرفة ، مدونة طالب دكتوراه في الفلسفة السياسية ، 2018.
المقالات .

مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام – دار الكتاب الحديث،
عمان –الأردن – 2002 ، ص184

Claire Beyou, Management des connaissances ,ED LIAS, Paris, 2003, P28

"Knowledge Management Tools , Knowledge Management Definition"

Steps to implementing a knowledge management program

المحاضرات

المحاضرة الثالثة عشر العناصر الأساسية لإدارة المعرفة جامعة بغداد

المحور الرابع: حلول إدارة المعرفة :العمليات والنظم الجزء الأول ، محاضرات في ادارة المعارف ،
2023/2022 ، د.حمودة نسيم.

المحور الخامس ، التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة ، محاضرات في إدارة المعارف ،
2023/2022 ، د.حمودة نسيم.

المواقع

[/https://www.questionpro.com](https://www.questionpro.com)

[/https://tumuhtr.com](https://tumuhtr.com)

<https://hrdiscussion.com/hr64057.html>

<https://hrdiscussion.com/hr84844.html>