

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس-Mobilis-

- وكالة تيسمسيلت -

تحت إشراف الأستاذ:

يوسف بن شني

مقدمة من طرف الطالب:

باشا براهيم

أعضاء لجنة المناقشة.

جامعة مستغانم	رئيسا	مقيده فاطمة الزهراء
جامعة مستغانم	مناقشا	ميلود ناصر
جامعة مستغانم	مقررا	بن شني يوسف

السنة الجامعية. 2016/2017

شكروعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه ويدفع نقمه ويكافئ مزيده.
لا ندعي أننا حققنا القصد وأشرفنا عمى الغاية فذاك طموح نسعى إليه نسأل الله
تحقيقه وبلوغ مرتبته ولا شك أن المشروع لا يخلوا من ملاحظات وشفيعنا في ذلك
سلامة القصد وحسن النية وبذل الجيد.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل أستاذ التعليم العالي
السيد: "بن حجوبة حميد" الذي لم يبخل علي بنصائحه وارشاداته العملية
والمنهجية في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر إلى أعضاء اللجنة المكلفة بمناقشة
هذه المذكرة.

والى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا البحث.....

إهداء

إلى كل من علمني حرفا أهدي

هذا الجهد المتواضع

إلى أساتذتي الأفاضل

في كلية التجارة والاقتصاد

إلى من تغمده الله برحمته

إلى السائرين في طريق النور

إلى كل المخلصين لله والوطن والعلم

إلى كل الأنامل التي ساهمت بنقش حروف المعرفة

وفاء وتقديرا واحتراما.....

الفقه الدستوري

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	التسلسل المنطقي للمعرفة	(1 - 1)
15	DUFFY نموذج إدارة المعرفة عند	(1 - 2)
16	jennex & olfman نموذج إدارة المعرفة عند	(2 - 2)
22	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1 - 3)
28	القوى الخمس لبورتر	(1 - 4)
33	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	(1 - 5)
39	رسم بياني يمثل نسبة إجابات العينة حسب الجنس	(2 - 5)
40	رسم بياني يمثل نسبة إجابات العينة حسب السن	(3 - 5)
41	رسم بياني يمثل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4 - 5)
42	رسم بياني يمثل نسبة إجابات العينة حسب الوظيفية	(5 - 5)
43	رسم بياني يمثل نسبة إجابات العينة حسب الخبرة المهنية	(6 - 5)
44	رسم بياني يمثل نسبة إجابات العينة حسب عدد الدورات التدريبية	(1 - 6)

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	(1 – 1)
39	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	(1 – 3)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3 – 3)
41	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها المستجوب	(4 – 3)
42	حسب الخبرة المهنية حسب الخبرة المهنية	(5 – 3)
43	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	(6 – 3)
44	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات	(7 – 3)
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة)	(8 – 3)
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (توليد المعرفة)	(9 – 3)
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة)	(10 – 3)
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (توزيع المعرفة)	(11 – 3)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (تطبيق المعرفة)	(12 – 3)
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء البشري	(13 – 3)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء البشري	(14 – 3)

	شكر وتقدير
	اهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة العامة.....
	ادارة المعرفة :الفصل الأول
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
3	المطلب الاول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.....
3	الفرع الأول: نشأة المعرفة.....
4	الفرع الثاني: مفهوم المعرفة.....
5	الفرع الثالث: مصادر المعرفة.....
6	المطلب الثاني: اهمية وتصنيف المعرفة.....
6	الفرع الاول: تصنيف المعرفة.....
7	الفرع الثاني: خصائص المعرفة.....
8	الفرع الثالث: اهمية المعرفة.....
9	المبحث الثاني: ادارة المعرفة.....

9	المطلب الاول: ادارة المعرفة واهميتها
9	الفرع الأول: مفهوم ادارة المعرفة.....
10	الفرع الثاني: أهمية ادارة المعرفة.....
10	الفرع الثالث: وأهداف ادارة المعرفة.....
11	المطلب الثاني: نماذج وعمليات ادارة المعرفة
11	الفرع الاول: عمليات ادارة المعرفة.....
14	الفرع الثاني: نماذج ادارة المعرفة.....
16	الفرع الثالث: تحديات ومعوقات ادارة المعرفة.....
18	خلاصة
	الأداء البشري في المنظمة :الفصل الثاني
20	مقدمة الفصل: مدخل عام حول الأداء.....
21	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.....
21	المطلب الأول: مفاهيم حول الاداء.....
21	الفرع الأول: مفهوم الأداء.....
22	الفرع الثاني: محددات الأداء.....
23	الفرع الثالث: مكونات الاداء.....
23	المطلب الثاني: تصنيفات الاداء.....
24	الفرع الاول: معايير تصنيف الأداء.....

25	الفرع الثاني: ابعاد الأداء
26	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
29	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
29	المطلب الاول: مدخل حول تقييم الاداء البشري.....
29	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
30	الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء.....
30	الفرع الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
31	المطلب الثاني: عوامل تقييم الاداء البشري.....
31	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء.....
33	الفرع الثاني: معوقات تقييم الأداء.....

	الأداء البشري وإدارة المعرفة: الفصل الثالث
35	مقدمة الفصل: مدخل عام حول الأداء.....
36	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
36	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis
36	الفرع الأول: مؤسسة موبيليس Mobilis
37	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس تيسمسيلت.....
37	الفرع الثاني: الوكالة الجوية برج بونعام.....
38	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان

38	المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
38	الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة.....
39	الفرع الثاني: تحديد أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة.....
45	المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وتحليلها.....
45	الفرع الثالث: تحليل ومناقشة الفرضيات.....
54	خلاصة
56	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع.....

المقدمة

العامّة

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركّز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق وتكريس المأسسة (مأسسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة. وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم.

الاشكالية:

يعد مفهوم مشاركة المعرفة من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء الشركات. فمنذ بداية التسعينات بدأ الباحثين بإجراء دراساتهم عن إدارة المعرفة وكيفية تطبيق آليات لمشاركة المعرفة في بيئات مختلفة وبيان اثر ذلك على أداء المؤسسات وعليه نطرح الاشكال التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري في المؤسسة؟

بناءً على هذا نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم إدارة المعرفة؟

ما ذا نعني بالاداء البشري؟

هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة والاداء البشري؟

الفرضيات:

للإجابة على اشكالية هذه الدراسة نصيغ الفرضيات التالية:

- إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء الفرد البشري

- هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة والاداء البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من حداثة مفاهيم مدن المعرفة وإدارة المعرفة ومجتمعات المعرفة

- القاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لمنظمات الأعمال
- اثراء البحث العلمي في مجال مشاركة المعرفة وامكانيات تطبيقها.
- ان النتائج التي يتم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة يمكن أن تكون مهمة لمتخذ القرار من اجل التعرف على اوجه الممارسة والتطبيق لمفهوم إدارة المعرفة واهم المعوقات والمشكلات التي تواجه التطبيق في قطاعات اقتصادية أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- المقصود بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به .
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بصفة عامة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة .
- مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية .

تحديد اطار الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في مايلي:

الحدود المكانية: ستجرى هذه الدراسة في مؤسسة موبيليس؛

الحدود الزمانية: تمتد هذه الدراسة من 2016 الى غاية 2017.

الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على عمال مؤسسة موبيليس؛

دوافع إختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت أو ذاتية، و عليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة. و يمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي:

الدوافع الذاتية: تتمثل في الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد كما أن قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية كان دافعا مشجعا لاختياره.

الدوافع الموضوعية:

- تأتي هذه الدراسة لتجيب عن مجموعة من التساؤلات التي تختلج في صدور الباحثين
 - إن تأكيد دور و أهمية إدارة المعرفة وتحسين الأداء يحتاج لعناية خاصة من طرف الباحثين لتقديم الدراسات العلمية المتخصصة و الأكاديمية في هذا المجال الحساس الذي أضى يؤرق متخذي القرارات في خضم التنافس الحاد الذي يعرفه قطاع الأعمال على وجه التحديد.
- صعوبات الدراسة:

- إن العقبات الأساسية التي واجهتنا وقت انجاز البحث تمحور معظمها حول النقاط التالية:
 - شح الدراسات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة خاصة تلك المتعلقة بحال المؤسسة الجزائرية مما يسهل على الباحثين في هذا الشأن الاسترشاد بها.
 - عدم وجود أجنحة خاصة في مكاتبنا تهتم بالموضوع و ربطه بمجال المنافسة بين المؤسسات
 - صعوبة إجراء الدراسة الميدانية، حيث كابد الباحث و عانى الكثير من أجل توزيع الاستبيانات و حتى في عملية استرجاعها بحكم غياب ثقافة الاستبيانات و أهميتها في الوصول لنتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات قد تكون مصيرية أحيانا.
- هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين الجانب النظري حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم المعرفة وأنواعها ومصادرها، كما تطرقنا فيه إلى إدارة المعرفة ودوافع تركيز المنظمات عليها، كما تطرقنا إلى الأداء البشري في المنظمة وكذا العلاقة بينهما. أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس تيسمسيلت حاولنا من خلالها اسقاط الجانب النظري على واقع ما يدور في المؤسسة المدروسة،
محاولين إيجاد هذه العلاقة واختبار ما يمكن اختباره، كما هي موضحة في ما يلي:

- الإطار النظري: من خلال التطرق إلى:

- إدارة المعرفة؛

- الأداء البشري؛

- العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري.

- الجانب التطبيقي:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- تحليل النتائج.

الفصل الأول

تمهيد:

كانت المعرفة منذ الازل المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية، مهما كان نوعها وتوجهها ومستواها، ولكنها لم تستثمر استثمارا حقيقيا، ولم يلتفت الى أهميتها الفعلية الا مع نهايات الالفية السابقة وبدايات الالفية الحالية، بحيث تحولت الى ركن أساسي من اركان الاقتصاد العالمي، الذي تحرر من قيود راس المال والعمال واتكأ على المعرفة. وتمثل المعرفة اتجاها حديثا في الرؤية الاقتصادية العالمية، ينظر الى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، اذ يرى انها تلعب دورا رئيسيا في خلق الثروة غير المعتمدة على راس المال التقليدي، ولا على المواد الخام او العمال، انما تعتمد كليا على راس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما شركة او دولة او..... الخ، وكيفية تحويل هذه المعلومات الى معرفة، ثم كيفية توظيف المعرفة للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي.

وستتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الاول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن استقطاب المعرفة أصبح الشغل الشاغل للشركات والمؤسسات والمنظمات وهاجسها إذا أرادت المحافظة على بقائها واستمرارها، بحيث إن كل شئ يعتمد على المعرفة، فالشركات تتحول نحو المعرفة وتنافس من خلال ما لديها من معرفة منتجة كأساس للتفوق، وكونت لديها إدارة المعرفة التي هي جوهر عملية إنشاء المعرفة التي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي الحديث.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

الفرع الأول: نشأة المعرفة

تعود بداية وجود مفهوم المعرفة إلى وجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، أو قبل ذلك حينما أراد الله سبحانه وتعالى أن يخلق الإنسان، وتحدى الملائكة بقوله جل وعلا في الذكر الحكيم، إذ قال: {وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبؤني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين، قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم} الآيات (31-32) من سورة البقرة. والاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً، لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم. ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي عام قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (479-551 ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض".

أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (347-427 ق.م) فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود".

ومع ظهور الدعوة الإسلامية وإرساء دولتها الأولى أصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبح اكتساب العلم متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في المساجد ودور العلم التي فتحت أبوابها أمام الطلبة القادمين إليها من كل حذب وصوب بمن فهم الطلبة الأجانب من غير المسلمين. ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الاتصالات وثورة المعلومات والتقنيات، الطريق وقربت المسافات ويسرت السبل لتبادل

المعرفة وتجديدها، وليس غريباً في ظل هذه الثورات أن يتضاعف حجم المعرفة وكمها كل بضعة سنوات بعد أن كانت مضاعفتها تستغرق قرن من الزمان¹.

¹ نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، تخصص إدارة أعمال، 2011م، ص:12.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الإهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها.

ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات والمعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص فيها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف ورموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات².

أولاً: البيانات Data: هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها³.

ثانياً: المعلومات Information: فهي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها في صورة رسمية أو غير رسمية⁴.

ثالثاً: المعرفة Knowledge:

لغة: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف، عرفة وعرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه⁵.

أما اصطلاحاً: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة⁶.

وتعرف بأنها:

² مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس 15-17 ديسمبر 2012، ص6.

أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2012، ص479³.

⁴ سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008، ص22.

⁵ حمادي عيلة، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2012، ص14.

⁶ قلبو حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص20.

❖ هي مجموع الحقائق ووجهات النظر، والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الأخير.⁷

❖ بنية تراكمية كمية وكيفية، تمثل مجمل البنى المعرفية الرمزية للثقافات والنظريات العلمية والخبرات التراكمية البنائية التي يحملها أفراد مجتمع ما، في سياق دلالي وإطار ثقافي تاريخي تراكمي، يعبر عن كيف الأنشطة الحياتية الخدمية والإنتاجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والعسكرية والمهنية والحرفية، التي تمتد لتشمل اليات الحياة العامة للمجتمع، والحياة الخاصة للأفراد.⁸

الشكل رقم (01): التسلسل المنطقي للمعرفة



المرجع: من إعداد الطالب.

❖ المعرفة هي معلومة مركبة من: الخبرة، السياق، التفسير والتفكير، بل هي على شكل معلومة قيمة يمكننا من الاستعداد للتطبيق وإتخاذ القرارات والإجراءات.⁹

الفرع الثالث: مصادر المعرفة

ان مصادر المعرفة تنحصر في مصدرين هما:

1- المصادر الداخلية:

هي التي تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة من مختلف مجالات نشاطاتها، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الخبرة والمهارة وكذلك من خلال التعلم بالعمل او البحوث.¹⁰

⁷ هيثم علي إبراهيم حجازي، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، أطروحة درجة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005، ص41.

فتحي الزيانت، "اقتصاد المعرفة"، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2011، ص36.⁸

⁹ Kenan patrick jarboe, "Knowledge management as an economic development strategy", Washington, Athena alliance, 2001, p2.

¹⁰ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013، ص36.

2- المصادر الخارجية:

وهي التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الرائدة في الميدان او الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات والشبكة العنكبوتية، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون والموردون والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي، كذلك عن طريق رصد التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات واستشارة الخبراء المختصين¹¹.

المطلب الثاني: أهمية وتصنيف المعرفة

المعرفة معارف أي انها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لان المعرفة ليس لها شكلا محددا ولا يمكن ان توضع كلها في إطار واحد، بل ان الشركة عندما تقدم منتجاتها او خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم الا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا.

الفرع الرابع: تصنيف المعرفة

هنالك أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة يتطرق لها عدد من الباحثين، ولكن أغلبهم يتفق على أنها المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge).

1-المعرفة الظاهرة: هي المعرفة المتاحة للأخرين والتي يسهل الوصول اليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها¹².

2-المعرفة الضمنية: هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الافراد وهي تشير الى الحدس والبدئية والاحساس الداخلي، انها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تتفاعل بالتفاعل الاجتماعي¹³.

كما عرفت على انها المعرفة المخفية التي تشير الى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للأخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية او ادراكية، وليس من السهل فهمها على انها عملية او التعبير عنها بكلمات¹⁴.

عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص36. ¹¹

¹²د. ناصر جاسر الاغا، د. احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأقصى، غزة، العدد الأول، يناير 2012، ص36.

¹³د. ناصر جاسر الاغا، د. احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مرجع سابق، ص36.

¹⁴د.غريدي محمد، د.بن نذير نصر الدين، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والابداع، جامعة البليدة، 18/71 افريل 2013، ص4.

الفرع الخامس: خصائص المعرفة:

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله.

ومع ذلك، توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها. وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة بما يلي:¹⁵

1- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير. فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتركيب المعطيات والحقائق بصورة فورية وإنما تهتم بالعلاقات البنائية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات. أي تحديدا ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

2- إن المعرفة ذات و موضوع، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، و في الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، والكتب و الوثائق، و الأوساط الصلبة و الرقمية المختلفة، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة المختلفة فهي معرفة للذات الإنسانية التي تصبو نحو تحقيق أهدافها و آمالها و أحلامها، بمعنى آخر، تتحول المعرفة من الموضوع الى الذات كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرها و أشكالها الصريحة ثم تعود المعرفة الضمنية (الذاتية) الى معرفة صريحة مكتوبة عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المنظمة أو في المجتمع .

3- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه، بل يحتاج الى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفق. كذلك، يحق القول أن المعرفة كائن يحيا و له دورة حياة متداخلة و متكاملة في مراحلها و مستويات تطورها. وبالتالي لا يوجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطوير ولا يوجد في الحقائق معارف مطلقة لأن المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.

4- تأسيسا على الفقرة السابقة يمكن القول أن تطور المعرفة يأخذ مسار تصاعدي مستمر تتجدد فيه ثياب المعرفة و ملامح وجهها و لذلك يقال دائما أن المعرفة القديمة تترك المسرح دائما للمعرفة الجديدة بشرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما مع الحقيقة و أكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس و تقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.

15 د. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1438هـ-2007م ، ص32، ص33، ص34

5- ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائما لحالات وظروف أقل يقينا ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد. أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الاعتقاد. فالمعرفة تقود الى اليقين بخطوات ثابتة. والحق يقال أن المعرفة بدون اعتقاد أو بدون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة.

6- إن المعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات. ويمكن القول أيضا أن المعرفة أقل درجة من الحكمة لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

7- وأخيرا فإن المعرفة قد تكون جزءا من نظام ديناميكي للتفكير ولإدراك الواقع الموضوعي بمعنى أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة، مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.

الفرع السادس: أهمية المعرفة:

لقد وردت المعرفة في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما أكد عليها آخرون بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.

في حين رأى آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة و ثروة في ان واحد، تعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي و العشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات و عصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال و قوة العمل، و أنها أداة لإيجاد القيمة المضافة و تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عما المعرفة وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.¹⁶

¹⁶ د. عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ص 26

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

ان إدارة المعرفة تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف الى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة.

المطلب الاول: ادارة المعرفة وأهميتها

من خلال عمليات إدارة المعرفة وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، اذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما ويجعل الزبون مبهجا في تعامله مع المنظمة، والاهم من كل هذا القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة بالإضافة الى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

الفرع الأول: مفهوم ادارة المعرفة

إدارة المعرفة: هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.¹⁷

✓ إن إدارة المعرفة هي العملية النهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة. فهي تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح. إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.¹⁸

الفرع الثاني: أهمية ادارة المعرفة:

تكمّن أهمية إدارة المعرفة في أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:¹⁹

- أ- تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الأنترنت) والتجارة الإلكترونية.
- ب- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- ت- وأخيرا الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

¹⁷ د. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 31

¹⁸ د. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص 65

¹⁹ د. عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ، ص 27 ص 28

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة الى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب و تخزين و استخدام المعرفة، و بالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية و تبني فرص المشاركة المستقبلية و تبقيها في مقدمة المنافسين.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، ولذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

الفرع الثالث: أهداف ادارة المعرفة:

تتجلى أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:²⁰

- 1- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير ضرورية والحد من الروتين.
- 2- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- 5- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- 6- تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- 7- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- 8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

المطلب الثاني: نماذج وعمليات ادارة المعرفة

إن التقدم المعرفي والتقدم التقني والتقدم الاقتصادي فرض العديد من الإشكالات والنماذج لعمليات المعرفة، كلما ازدادت المعرفة زادت الابتكارات التي هدفها الوصول الى ابتكار أفضل الطرق والوسائل التي من شأنها إن تطور العمل الإداري وان تحافظ تلك المنظمات على مستواها للوصول إلى أعلى مستوى ويأتي الدور بتطوير هذه النماذج التي من خلالها محاولة ضبط المعرفة ومحاولة انتشار المعرفة بين افراد المنظمة وخالصة

²⁰ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 1431هـ-2010م،

القول ان هذه النماذج ماهي الا تطبيق لتلك العمليات ولكن تختلف تلك العمليات باختلاف الغرض الذي وضعت من اجله.

الفرع الرابع: عمليات ادارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات.

إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر:²¹

الأولى كونها شيئا OBJECT وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم وحسب هذه الوجة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما تعلق منها بالفعل.

أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن ايجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الابداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما.

يقدم الجدول التالي رقم (01-02) نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها:²²

الجدول رقم 01: عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	1-إنشاء المعرفة	-توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2-الحصول على المعرفة	-تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة -جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3-تنقيح المعرفة	-وضع المعرفة الجديدة في سياق معين -مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4-خزن المعرفة	-وضع المعرفة في صيغة ملائمة -خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
توربان	5-إدارة المعرفة	-المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة

²¹ د. عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ، ص38 ص39

²² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص101

-تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة		
-صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها -المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان	6-نشر المعرفة	
-صيغة ملائمة المعرفة من مصادر داخلية وخارجية -ترميمها بطريقة ملائمة -أنظمة الذكاء الصناعي	1-الحصول على المعرفة وترميزها	لاودون ولاودن
-التوصل الى المعرفة الجديدة -أنظمة العمل المعرفي (KWS)	2-إنشاء المعرفة	
-جعل المعرفة متاحة للتشارك -أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)	3-تقاسم المعرفة	
-جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر -أنظمة المكتب	4-توزيع ونشر المعرفة	
-أساليب الابداع -المحاكاة -الحوار المهيكل	1-الإنشاء	ديفيد سكايرم
-التدقيق المعرفي -تحليل المحتوى -تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم -تحديد الخبرة	2-التحديد	
-طلب المعرفة -الاستقصاء والاسترجاع	3-الجمع	
-إدارة أدلة المعرفة -خريطة المعرفة	4-التنظيم	
-الممارسات الأفضل -تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة -جماعات الممارسة المشتركة -فرق متعدد الوظائف -تصميم فضاء العمل	5-التقاسم	
-مراجعات ما بعد العمل	6-التعلم	

-يوميات القرار -تواريخ المشروعات -سرد القصص -شبكات التعلم		
-أنظمة دعم القرار -إدارة التشغيل	7-التطبيق	
-إدارة الأصول الفكرية	8-الاستغلال	
-إدارة حقوق الملكية الفكرية	9-الحماية	
-تقييم إدارة المعرفة -معايرة إدارة المعرفة -محاسبة رأس المال الفكري	10-التقييم	
-روتينيات وعقود الشركة -ذات صلة بأعمال الشركة	1-تحديد المعرفة	مارك دوديسون
-التوصل للمعرفة وتوثيقها -جعلها متاحة للجميع	2-اكتساب المعرفة	
-معرفة جديدة/البحث والتطوير -معرفة جديدة / الزبون	3-توليد المعرفة	
-حقوق ملكية المعرفة -قابلية استغلالها	4-التحقق من صلاحية المعرفة	
-داخل/ خارج الشركة (معرفة صريحة) -داخل الشركة/ ضمنية (الممارسات والمنافسة)	5-نشر المعرفة (صريحة، ضمنية)	

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص101

الفرع الخامس: نماذج ادارة المعرفة:

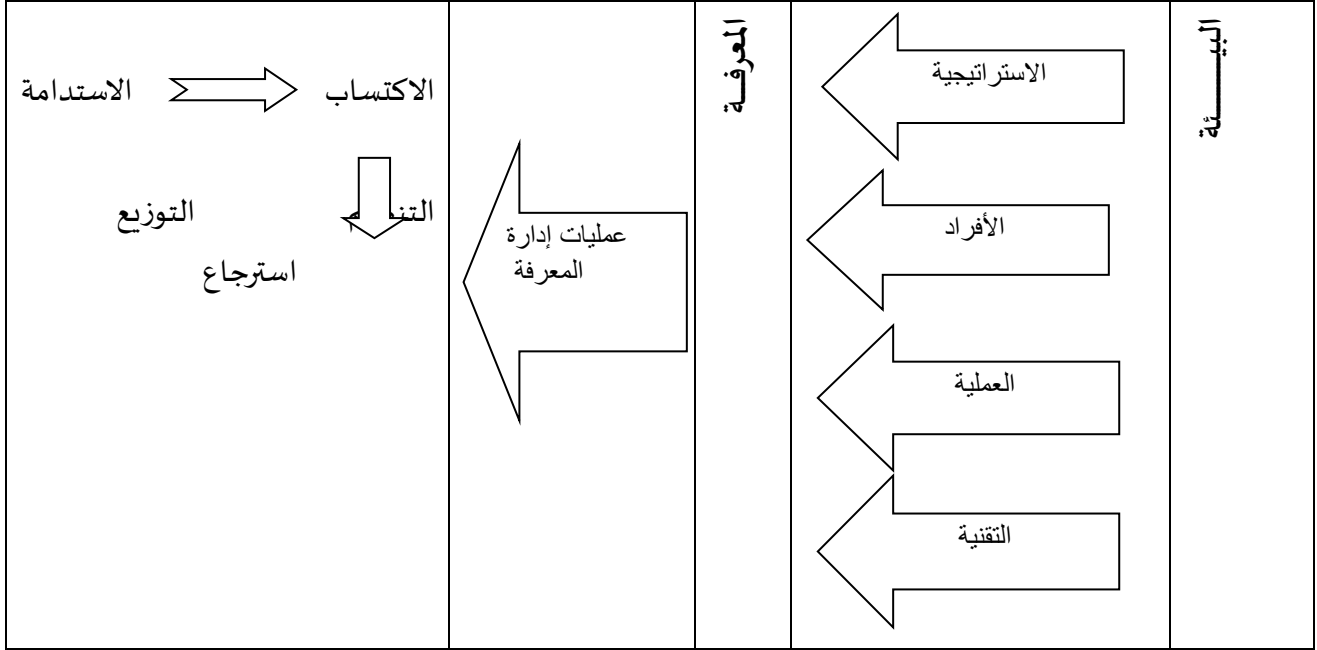
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة ومحاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحت تتماشى مع تغيرات العصر، و نعرض فيما يلي بغض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.²³

²³ نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، مرجع سبق ذكره ، ص 56 ص 57

النموذج الأول : نموذج DUFFY : اقترح (64-67: 2000، DUFFY) نموذجا لإدارة المعرفة و المعبر عنه بالشكل رقم (02-02) منطلقا من المنظمة تحصل المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية تتحول المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هيكل التي تنتج السلع و الخدمات، و تسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما ودعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. و بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي :

- ✓ اكتساب المعرفة و تشمل (الأسر و الشراء و التوليد).
- ✓ عملية التنظيم و تشمل (التصنيف و التبويب و الرسم).
- ✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول).
- ✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة و النقل).
- ✓ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح و النمو و التغذية).

نموذج إدارة المعرفة عند DUFFY



المصدر: نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

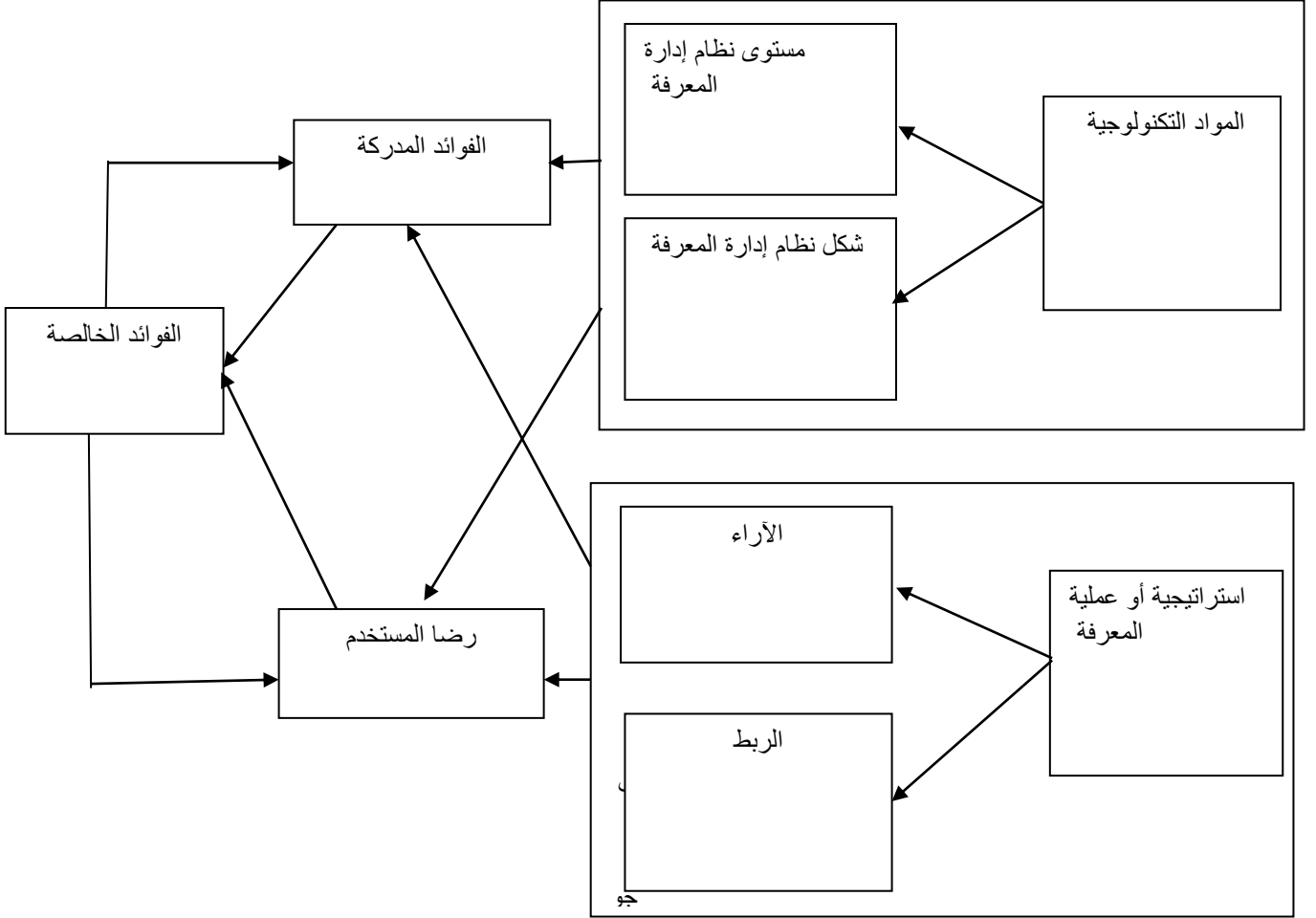
النموذج الثاني: نموذج OLFMAN & JENNEX: قدم (Jennex & olfman, 146:2004) نموذج يستند على

استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- ✓ جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛
- ✓ جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين؛
- ✓ رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه؛
- ✓ العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل؛
- ✓ الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

شكل رقم (2-3):

نموذج إدارة المعرفة عند jennex & olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفرع السادس: تحديات ومعوقات ادارة المعرفة:

تحديات إدارة المعرفة: تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات يمكن إيجازها في النقاط التالية²⁴:

- أولاً تحديات مرتبطة بالثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تقدم المنظمات فهي العقل المحرك للإدارة، ولكن حالة تمسكها وخضوعها للأساليب والأنماط التقليدية حتماً سيؤدي ذلك إلى مواجهة الكثير من الصعوبات في نقل وتبادل المعرفة.

²⁴ أهمية إدارة المعرفة وتحديات تطبيقها، <http://www.almrsl.com/post/427216>، 2016/12/26،

- ثانياً تحديات تقنية: حيث يصعب ابتكار أنظمة جديدة تعين الأفراد على التفكير مع مشاركة التفكير فيما بينهم.
- ثالثاً تحديات اجتماعية: تتمثل في القدرة على تطوير العلاقات بالمنشآت بالقدر الذي يجعلها تسمح بمشاركة المعرفة بشكل مستمر والتحفيز على الابتكار بدلاً من اللجوء إلى تقليد الآخرين أو النقل منهم.
- رابعاً تحديات ترتبط بالإدارة: حيث تحتاج المعرفة إلى بيئة تقوم بتقييم عملية مشاركة المعرفة.
- خامساً تحديات تتعلق بالأشخاص: حيث أنها بحاجة دائمة لتوافر أفراد لديهم القدرة على جلب الأفكار والانفتاح والبحث المستمر عن المعرفة.
- سادساً تحديات مرتبطة بالهياكل التنظيمية: يلعب الهيكل التنظيمي دور بارز في نقل المعرفة ومشاركتها، ولذلك تحتاج إدارة المعرفة إلى هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة.

صعوبات إدارة المعرفة:

- بالنظر إلى حداثة مجال إدارة المعرفة فإنه يواجه جملة من الصعوبات من بينها:²⁵
- كون إدارة المعرفة نظاماً لا وال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات.
 - نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الاجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية.
 - نقص التزام المسيرين بسبب الاجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضهم مع ثقافتهم التنظيمية.
 - ان الكثير من جهود ادارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
 - ان تطبيق مدخل ادارة المعرفة يتطلب فهما كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبياً في النتائج الجوهرية للمنظمة.
 - العزلة، حيث أن منفي نظام أو برنامج ادارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، مما قد يؤدي الى بناء نظام ادارة المعرفة والعمل به يكون يتماشى مع المعتقدات الشخصية لوضعيه لكنه قد لا يتلاءم مع رؤى الادارة العليا. وهذا بسبب غياب الاتصال بينهم.
 - احتكار المعلومات من قبل الادارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الامر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
 - التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.

²⁵ هاجر، تحديات ادارة المعرفة، <https://hrdiscussion.com/hr63444.html> ، 01/04/2017، 10 اسلواو16د.

- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- القصور والعجز في اجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
- ان التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات هو اقناع العاملين بها بضرورة مشاركة وتقاسم المعرفة.
- رفض الأفراد في غالب الأحيان نشر معرفتهم، ورفضهم تغيير معارفهم أو طريقة عملهم بمعارف أخرى لأفراد آخرين كطريقة لرفض التغيير.
- صعوبة اقناع العاملين والادارة العليا والمساهمين بضرورة تبني نظام لا تكون نتائجه واضحة ولا تظهر الا بعد أمد طويل مثل نظام ادارة المعرفة.

خلاصة:

لقد تبين من سبق أن إدارة المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمنظمات كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية. وإلى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر الأداء المحرك الأساسي للمؤسسات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها. لذا تعمل المؤسسات على تحسينه وتنميته من خلال تقييمه بشكل مستمر من اجل تحديد النقص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها. من خلال مساهمة المعارف الجديدة التي تعمل المؤسسة على تكوينها عن طريق توليد المعرفة، هذه الأخيرة تقوم على توفير معارف جديدة تساهم في تحسين معارف ومهارات الافراد التي يركز عليها الأداء البشري وذلك بهدف تحسينه. ومن اجل الوصول الى تطور واضح لعملية تقييم الأداء، ومن ثم التخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها على أسس علمية سليمة، فانه من المفيد ان تتعامل المؤسسة مع هذه العملية على انها نظام متكامل، مكون من عدة طرق يجب السير عليها، بغية التغلب على المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهدافها وبالتالي عدم فعاليتها، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، ودراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء. فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

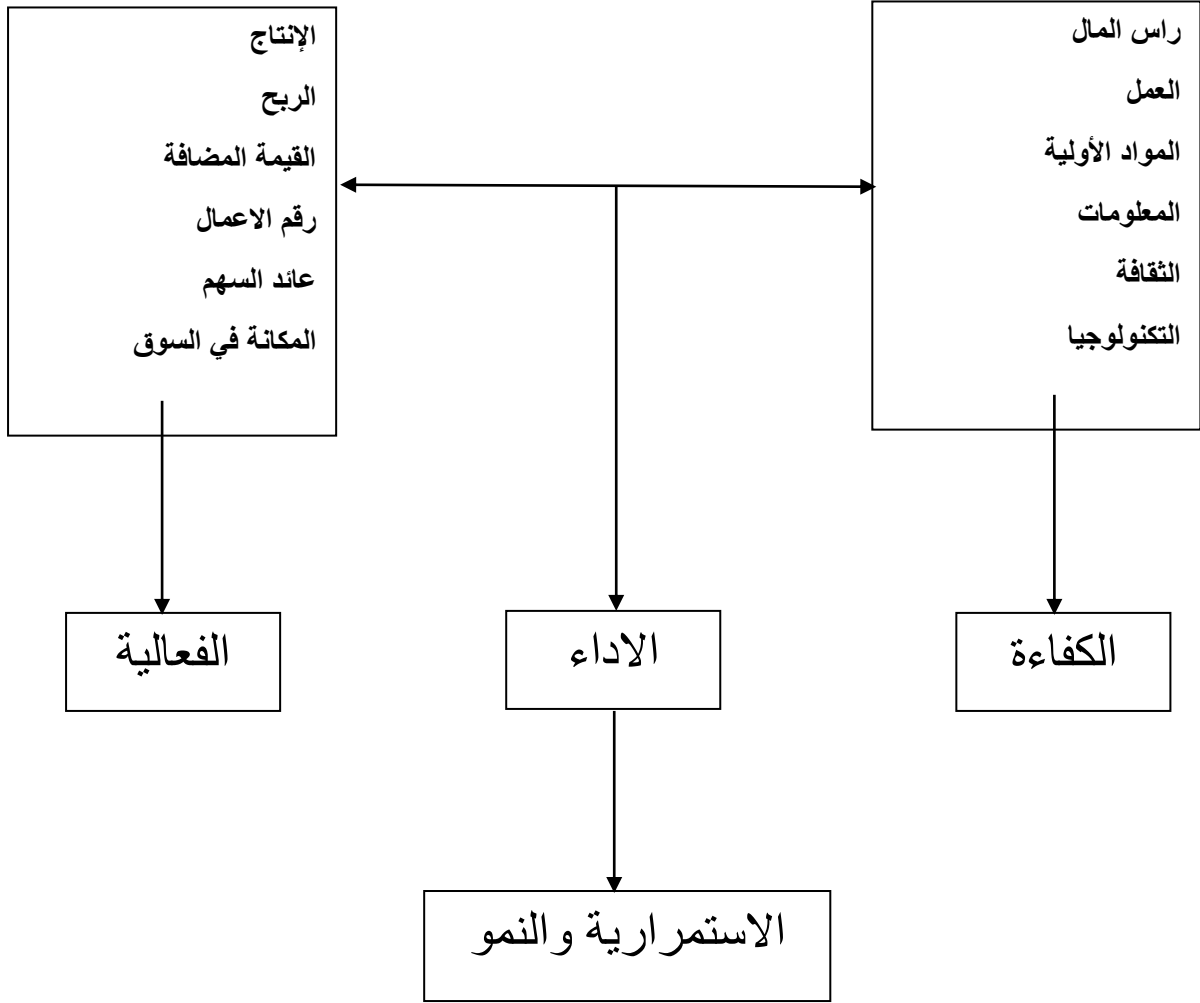
بصفة عامة هو النشاط الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، فالأداء له دور كبير في بقاء المؤسسة واستمراريتها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

ان أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ولكن اللغة الإنجليزية هي التي من أعطت له معنى واضح ومحدد To perform بمعنى تأدية عمل او انجاز نشاط. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات او الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. وهناك من الباحثين من يرى في تعريف الأداء حصره في أحد بعديه يجعله مرادفا اما للكفاءة او الفعالية، فمنهم من يرى ان: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعليه فقد عرف الأداء على انه: علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها وعرفه بعضهم على انه: النتائج المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. وهناك من يضيف الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier ان أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في ان واحد الكفاءة والفعالية، ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي²⁶:

²⁶ صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، ماستر علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص35.

الشكل رقم (03): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، ماستر علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص35.

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:²⁷

- الجهد: وهو وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

²⁷ الطالبة بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006، ص10.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

تكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين²⁸.

- الفعالية (Effectiveness, Efficiency): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة وتجدر الإشارة من جهة أخرى، التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم- حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة²⁹.

- الكفاءة (Efficiency, Efficacité): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية،... الخ³⁰.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء

ان تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء³¹.

الفرع الرابع: معايير تصنيف الأداء

يمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة وكل منها يقدم مجموعة من أنواع الاداءات في المؤسسة.

- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي.

²⁸ أ.د/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 219

²⁹ د/ الشيخ الداوي، عنوان المرجع تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، المرجع نفسه ص 220.

³⁰ د/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره ص 220.

³¹ شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الاغواط، 2012/2011، ص 54، 55، 56.

1-الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة او المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
- الأداء البشري: أي أداء افراد المؤسسة.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن ان يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة. نتيجة مثلا ارتفاع رقم اعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة او خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا او سلبا.

• معيار الشمولية: حسب هذا المعيار، يقسم الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي وأداء جزئي.

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها. وفي اطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح...الخ.

2-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم الى عدة أنواع، باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج، التسويق وهكذا.....والاداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة او مبدا التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

• المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء الى عدة أنواع:

1-اداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2-اداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

3-اداء وظيفة الافراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها.

4-اداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

5- اداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

*توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

*التنوع في المنتوجات.

*درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

6- اداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق:

حصة السوق، إرضاء العملاء والسمعة التي تقيس حضور او تواجد اسم العلامة التجارية.

● معيار الطبيعة: يقسم هذا المعيار الأهداف الى اهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...الخ، فالمؤسسة لا يمكنها ان تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي او التكنولوجي وحسب، بل ان الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. وهذا كان تسعى المؤسسة الى تكوين ثقافة خاصة بها او التأثير على النظام السياسي.

الفرع الخامس: أبعاد الأداء

ركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي³²:

● البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الاداء التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثير المؤسسة الاقتصادية.

● البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرتم المؤسسة على تحقيق الجانب

³² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 218.

الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

الفرع السادس: العوامل المؤثرة على الأداء

ما لا شك فيه هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية او الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. ان دراستها وتحليلها امر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق اليها من خلال تقسيمها الى مصدرين أساسيين هما³³:

1-العوامل الداخلية: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الإيجابية والتقليل من الاثار السلبية، ومن أبرز هذه العوامل او المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة نذكر:

أ-العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف او في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

✓ نوعية المنتج وشكله والغلاف المناسب له.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

✓ مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

³³ عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 51-52-53-54.

ب-الهيكـل التنظيـحي: هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وماهي سلطات ومسؤوليات العمال، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم واقسامهم.

ج-الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم ما يلي:

✓ هيكـل القوى العاملة.

✓ نظام الاختيار والتعيين.

✓ التدريب والتأهيل والتنمية.

✓ نظام الأجور والمكافآت.

✓ نظم تقييم الأداء.

2-العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي المصدر على رقابة المؤسسة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة الكلمة المختصرة (PESTEL):

✓ العوامل السياسية: وتشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات.....الخ.

✓ العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة،.....الخ.

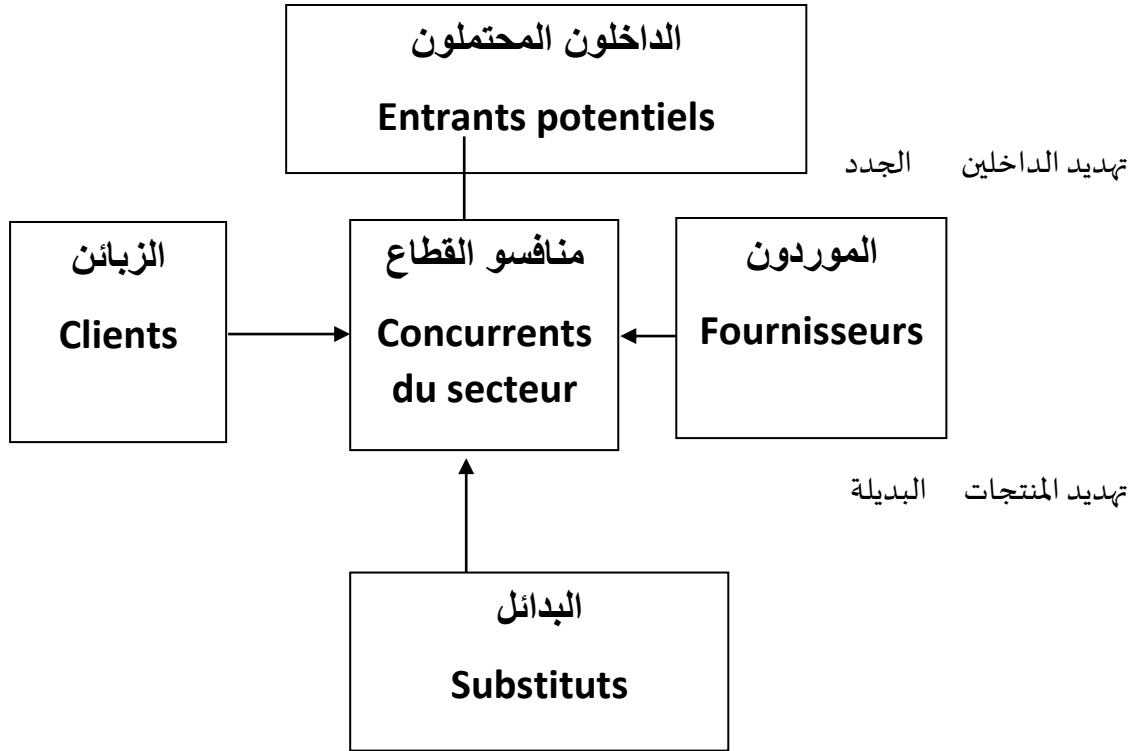
✓ العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم....الخ.

✓ العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الانفاق على البحث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات من خلال التقنيات الحديثة.

✓ العوامل البيئية و التشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعمالين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

اما العوامل الخاصة او ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء، الموردین، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب PORTER في خمس قوى كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): القوى الخمس لبورتر



المصدر: عمر تيمجفدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 54.

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

يشكل الافراد أحد اهم موارد المنظمات، فاذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن، فان العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن ان تزيد قيمته واهميته. على هذا الأساس فان من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فان تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات.

المطلب الأول: مدخل حول تقييم الاداء البشري

يشكل تقييم الأداء البشري جزءا ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

حسب المنظور التقليدي تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، او الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء³⁴.

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على انها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. ويرى البعض الاخر الى عملية تقييم الأداء على انها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة متكاملة ومترابطة من عملية التسيير التي تبدأ بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ووضع برنامج زمني ثم وضع خطة تنظيم المؤسسة ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية، ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطة لتحديد انحرافات التنفيذ الفعلي عما هو مخطط، وأخيرا مرحلة تقييم الأداء³⁵.

الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن اجمالها فيما يلي:

- 1-مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية او قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. ان جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع اخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.
- 2-تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ويتم بعد ذلك تحليلها والوصول الى نتائج معينة.
- 3-اجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

³⁴ اد سعيد بريش، د نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة عنابة، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 01، 2012/2011، ص30.

³⁵ احمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 111.

4-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة او بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن ان تمر هذه العملية بالمراحل التالية:

- ✓ التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- ✓ التعرف على مقاييس ومعايير الأداء.
- ✓ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- ✓ تحديد الانحرافات واسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- ✓ معالجة تلك الانحرافات³⁶.

الفرع الثالث: اهداف وأهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء شكلا من اشكال الرقابة حيث يتم بموجبه تحليل النتائج لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة للوصول الى مدى تحقيق الوحدة لأهدافها باستخدامها الموارد المتاحة أفضل استخدام وبالتالي توجيه الإدارة بإعداد الخطط المستقبلية ويسهم تقييم الأداء تحقيق ما يلي للمنظمة:

أ-يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة بوساطة سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، ان نجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية ومن ثم هو اشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة ان تواصل الاستمرار والبقاء في العمل.

ب-يمكن عده نوعا من الحوافز التي تدفع بالعاملين في المنظمة الى تحريك البواعث الذاتية لديهم نحو العمل المبدع وتنمية طاقاتهم لغرض استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل.

ج-تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء اعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المنظمات بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب اذ تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف المنظمات.

د-تقييم مدى تحمل المديرين للمسؤوليات المخولة لهم والتأكد من ان المدراء يتحفزون صوب غايات المنظمة والاهداف المرسومة لها مقدما³⁷.

³⁶ عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص64.

³⁷ نغم يوسف عبد الرضا، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 89، 2016، ص289.

المطلب الثاني: عوامل تقييم الاداء البشري

عوامل التقييم تساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء البشري

تتمثل اهم العوامل التي تؤثر على التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

1-عوامل الشخصية: على الرغم من ان الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل الا انه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي حسب فهم القائم بعملية التقييم.

✓ ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

✓ تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية الى العداة والحساسية والسلوك الدفاعي.

2-عوامل النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما انها في الغالب الهدف الأول للتقييم.

من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة، مثل وحدات الإنتاج او المبيعات الاجمالية، او الدخل الجمالي، وقد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الربعة التالية:

أ-الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؟ وهل اثرت أي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابا او سلبا؟

ب-الجودة: ماهي جودة النتائج؟ وماهي نوعية العمل الذي انجز مقارنة مع النوعية المتوقعة؟ وماهي العلاقة بين النوعية والكمية؟

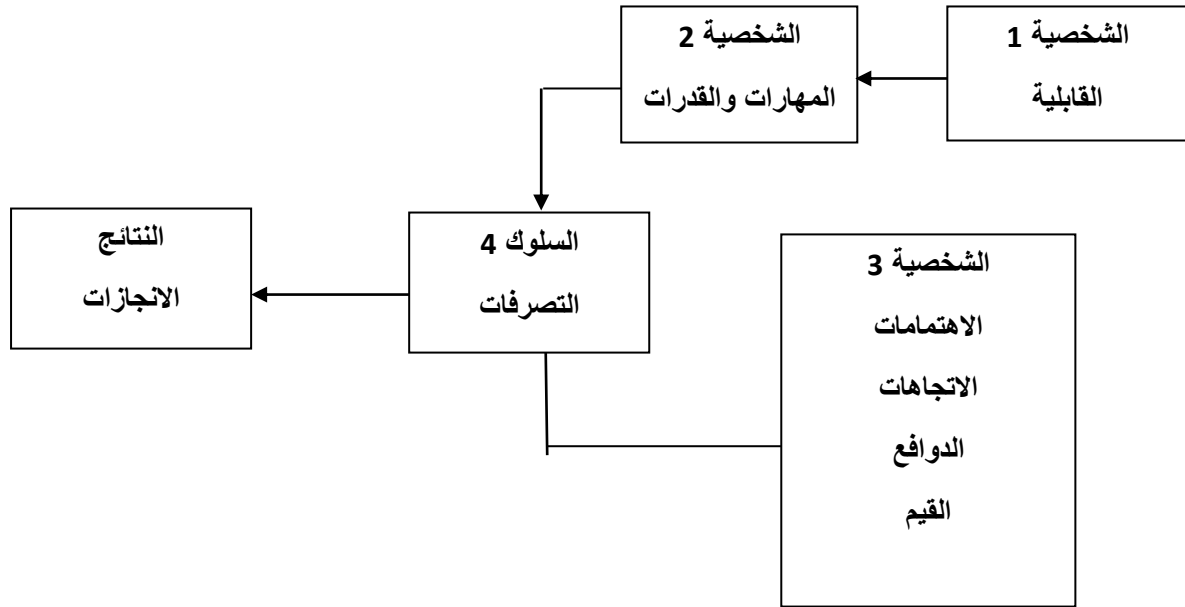
ج-التكلفة: ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخامن الآلات والمعدات والخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

د-الوقت المحدد للإنجاز: هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه لماذا؟ هل يعود التأخير الى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم الى سوء التخطيط والإدارة؟

3-عوامل السلوك: بالرغم من انه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج الا انها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة الى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج³⁸:

الشكل رقم (05): العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مرجع سابق، ص13.

الفرع الخامس: معوقات تقييم الأداء

وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي³⁹:

³⁸ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، تخصص الجزائر، 2006/2005، ص، ص، ص: 13، 14، 15.

³⁹ الطالبة بن شلوية كالمية، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 21.

- النزعة المركزية والنزعة التطرفية: تعد النزعة المركزية احدى المشكلات التي تواجه اجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم الى اصدار احكام متوسطة اتجاه المقومين أي ان المقومين يحصلون كلهم مثلا على درجة متوسط او حسن.
- اما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم الى إعطاء درجات عالية جدا او منخفضة جدا، وهي أيضا تؤدي الى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات الى عدم حساسية المقياس.
- التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر او الخصائص، وقد بينت العديد من الدراسات ان القائمين بالتقييم يصدرن احكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء الى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، القرابة... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.
- أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل الى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدلا من تقييمه على أساس متطلبات عمله.
- الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الاخذ بالأداء الاولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الاخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد اول عملية تقييم، اما الحدثة تتمثل في الاخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء واهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.
- التأثير بالمنصب الإداري: هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا عن غيره للشيء الا احتراما للمنصب الذي يشغله واهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس الى ان قياس الأداء، انما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، ومهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وان التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه بشكل دائم.
- خطأ الهالة: هو خطأ ادراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي او سلبي عند مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته او أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية او مجالات الأداء، يرى المدير هنا ان الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد.

خلاصة: في هذا الفصل تم استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييمه كونه محصلة تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عاملا أساسيا في زيادة إنتاجية العمل. كما أشرنا مجموعة الدراسات التي تناولت تقييم الأداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالموارد البشري، إلا أن الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة إدخال المنهج العلمي في عملية التقييم لتحقيق أهدافها تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة والاداء البشري في مؤسسة موبيليس

تيسمسيات

تمهيد:

ظلت الدولة محتكرة لقطاع البريد والمواصلات حتى سنة 2000، ونتج عن هذه الوضعية مشاكل كثيرة منها غياب المنافسة، تمويل ذاتي ضعيف يرجع بالأساس إلى المعدلات المتدنية لتسديد الديون، وكذا خدمات سيئة وبطيئة، كل هذا انعكس سلبا على أداء هذا القطاع محليا وبالمقارنة مع الدول المجاورة والعالم، مما أدى بالسلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير لإصلاح هذا القطاع بهدف تطويره وتقديم خدمة ذات نوعية وبتكلفة معقولة. وتجدر الإشارة أن القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 قد أنهى سنوات من الاحتكار وحدد القواعد الجديدة التي تسيّر نشاط البريد والمواصلات تحت رقابة الدولة من خلال سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، مع فتح هذا النشاط للمنافسة. تم إصلاح هذا القطاع من خلال إعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (اتصالات الجزائر) إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وتعتبر موبيليس فرع من هذه المجموعة وهي شركة ذات أسهم مختصة في مجال الهاتف النقال، وأول مزود لخدمة الاتصال بالجزائر، حصلت على استقلاليتها سنة 2003.

ويعتبر قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر أحد القطاعات الهامة التي يمكن ان تشكل أساسا وميدانا مناسباً لدراسة تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك لأنه يعتبر من اهم القطاعات الأكثر نجاحا لما يشهده من توسع متزايد بفعل تسارع درجة النمو فيه. وسنعالج في هذا الفصل الجانب التطبيقي فيما يلي:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة الجزائر للاتصالات - اتصالات الجزائر - Algérie Télécom:

مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جwab والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003. بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير والتهيئة الاستثمارات ب: 203976 مليون دينار جزائري، وبلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى عام 2008: 5.128.262 مشترك منها 2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر Mobilis:

للقوف على واقع هذا القطاع سنحاول عرض تقديم للتعرف على مؤسسة موبيليس ATM .

الفرع الأول: مؤسسة موبيليس Mobilis :

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس Algérie Télécom Mobile Mobilis هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر. تقدم موبيليس خدمات جي إس إم، جي بي آر إس، الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، بلاك بيرى، وخدمة التجوال الدولي. تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية BTS وشبكتهما تغطي 97% من مساحة الجزائر. كما تملك أكثر من 110 وكالة تجارية و52.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 ملايين زبون في مختلف خدماتها. وبلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني لموبيليس GSM أزيد من 10,815 مليون إضافة الى 3,639 مليون مشترك في خدمات الجيل الثالث من إجمالي 45 مليون مشترك في الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة موبيليس تيسمسيلت

الوكالة الجوية هو اسم جديد في الهيكل التنظيمي بعد نقطة البيع، وتعريف الوكالة سنتناوله في الفرع التالي:

الفرع الثاني: الوكالة الجوية برج بونعام

تأسست الوكالة الجوية لموبيليس برج بونعام في 28 مارس 2013، مقرها الاجتماعي يقع بحي هبال رابح الطريق الوطني رقم 19 برج بونعام تيسمسيلت، ذات هيكل تنظيمي يتكون من: رئيس الوكالة ومسؤولين تجاريين، ومستشارين تجاريين.

وتتميز بخدمات متنوعة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة الحرة في سوق الاتصالات وتصنف تشكيلة منتجاتها وفق الفئة المستفيدة الى منتجات الجمهور العريض، ومنتجات المؤسسة.

• العروض الموجهة الى الجمهور العريض:

تقدم الوكالة خدمات دفع مسبق، وخدمات دفع بعدي.

1- عروض الدفع البعدي: هذا النوع من العروض صنف واحد "عرض forfait"

المكالمات التي يتضمنها الاشتراك هي المكالمات نحو مختلف متعاملي الهاتف النقال والثابت. المكالمات التي لا يتضمنها الاشتراك هي المكالمات الدولية، ارسال الرسائل القصيرة، الرسائل المصورة، البريد الصوتي.

2-عروض الدفع المسبق للأفراد: هناك عدة عروض منها:

مبتسم، لاوين، موبيكونترول.

• العروض الموجهة للمؤسسات:

-عرض الاسطول flotte pour professionnels:

أطلق في 03/03/2005 قصد الاشتراك ابتداء من 10 خطوط لتحقيق مزايا انخفاض التكاليف، كما يتضمن هذا العرض العديد من المزايا كقابلية التعبئة مسبقا الدفع وتنخفض أسعار خدمات عرض فلولت كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قمنا بإعداد استبيان على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بتيسمسيلت.

المطلب الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تحديد العينة او مجتمع الدراسة بالإضافة الى أساليب جمع البيانات، التحليل وعرض النتائج.

الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسبب نشاطها من جهة واشتداد المنافسة بين المنافسين من جهة أخرى كما أنا تعتبر من المؤسسات الناجحة في مجال الاتصالات على المستوى الوطني. ولدراسة المشكلة المتعلقة بدور إدارة المعرفة والأداء البشري، يفترض أن يكون المبحوث على علاقة بعملية إدارة المعرفة وأن يتعامل بشكل مباشر مع نظام الموارد البشرية المطبق في المؤسسة. وباعتبار أن عدد الأفراد الذين يعملون على توليد المعرفة في المؤسسة المذكورة حوالي 62 شخصا، فقد ارتأينا اضافة مختلف رؤساء المصالح والدوائر ومدراء التسويق... الخ. من أجل أن تكون الدراسة شاملة وتضم أكبر قدر ممكن من المعرفة والاداء المهمين. حيث كانت عينة الدراسة حوالي 62 شخصا، من خلال توزيع استمارة الدراسة وقد تم توزيع 62 استمارة واعتمدنا منها 60 واستبعدت منها 2 بسبب:

- عدم اكتمال جميع الأسئلة؛

- عدم ذكر البيانات الشخصية.

الفرع الثاني: تحديد أساليب جمع البيانات وأدوات التحليل المستخدمة.

أولا: أساليب جمع البيانات

إن طبيعة الموضوع تفرض الاعتماد على المقابلات كأفضل أسلوب لجمع البيانات لسببين أولهما، أن الأشخاص المسؤولين على توليد المعرفة وتحسين الاداء يمثلون مجموعة صغيرة في المؤسسة، والثاني هو أن عملية تحسين الاداء تخضع الى حد ما لاعتبارات شخصية متعددة يصعب توضيحها عند استخدام الوسائل الأخرى. غير أن تحفظ بعض المسؤولين عند الاجابة وتناقض إجاباتهم لأسباب إدارية جعل هذه الوسيلة غير كافية للحصول على المعلومات اللازمة. لذلك تم الاعتماد على الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي لم تكن مباشرة من أجل التخلص من تحفظ بعض المبحوثين.

تم استخدام المقابلات كمصدر لتوضيح بعض نتائج الدراسة، أما الاستبيان فاستخدام في اختبار فروض البحث، صمم الاستبيان بطريقة بسيطة حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء وهي:
الجزء الأول: حصص للبيانات الشخصية من أجل التعرف على البنية الديمغرافية للمبحوثين من حيث سنهم، جنسهم ومستواهم التعليمي.. الخ؛

الجزء الثاني: تعلق بتوضيح العلاقة بين طبيعة المعلومات، مصادرها وما تعلق بالمؤسسة؛
الجزء الثالث: حصص لكيفية وعلاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري، والتغيرات التي حصلت في مستوى هذه النظم.

ثانيا: أدوات التحليل المستخدمة

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص المجتمع المدروس.
- المتوسطات الحسابية.

تم الاعتماد على هذه الأدوات باعتبار أن البيانات المدروسة هي بيانات كمية وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تطور الذكاء الاقتصادي وتطور دعمها لعملية اتخاذ القرار بحساب المتوسط الحسابي، معالجة هذه البيانات بالاستعانة ببرامج الحزمة الاحصائية (SPSS 20).

المطلب الثاني: عرض البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وتحليلها.

لقد تم استخدام القسم الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمجتمع المدروس مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث، وتم الاعتماد على كل من السن، الجنس..... الخ.

أولا: البيانات الشخصية

1-1: الجنس

توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس كمايلي:

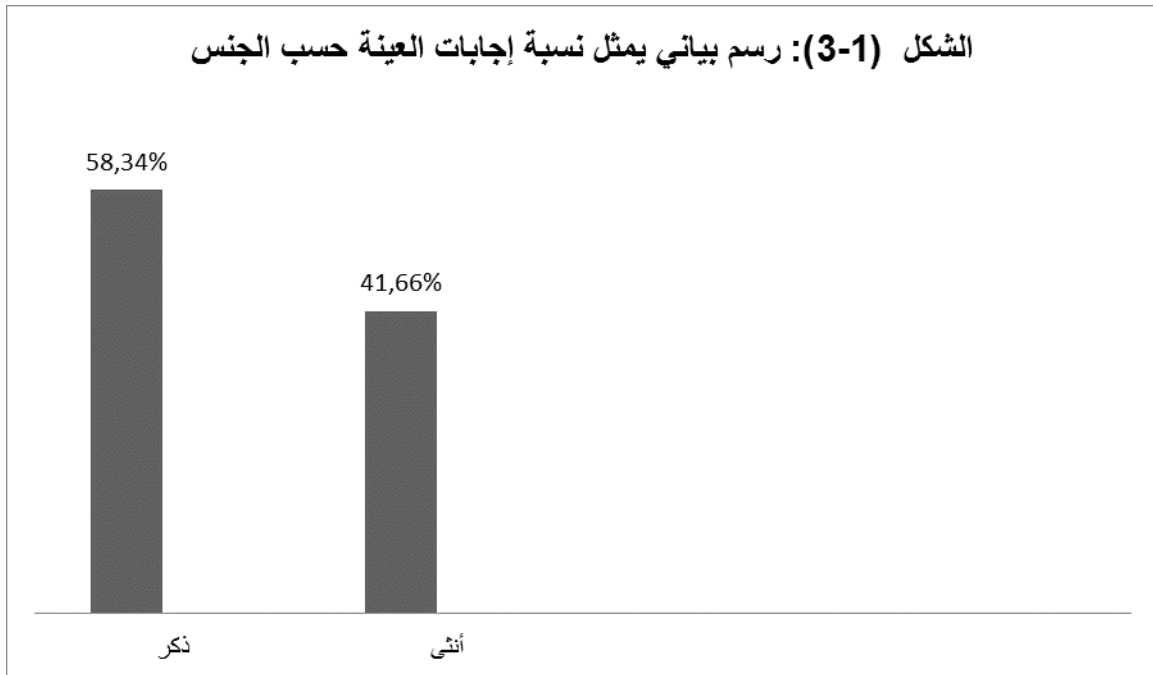
الجدول (3-1): توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
58,34	35	ذكر
41,66	25	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

نلاحظ أن أفراد المجتمع ذكور بأغلبية 58,34% وأن 41,66% فقط من المجتمع إناث وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

2-1: السن

تم تقسيم أفراد المجتمع حسب السن إلى أربع فئات حسب الجدول التالي:

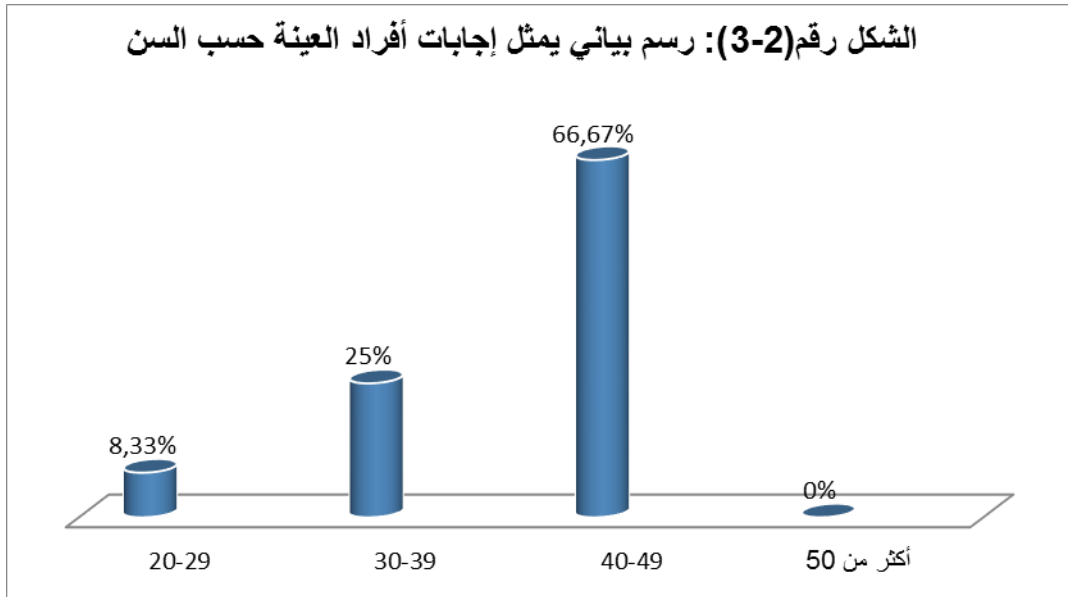
جدول رقم (2-3): توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرارات	النسب المئوية %
من 20 إلى 29	5	8,32
من 30 إلى 39	15	25
من 40 إلى 49	40	66,67
من 50 فما فوق	0	00
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

نلاحظ أن أغلبية أفراد المجتمع ينتمون إلى الفئة [40-49] بنسبة 66,67% ثم تليها فئة [39-30] بنسبة 25% وأخيرا فئة [20-29] وذلك بنسبة 8,32% وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): رسم بياني يمثل إجابات أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

3-1: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي (الملحق 3-4)

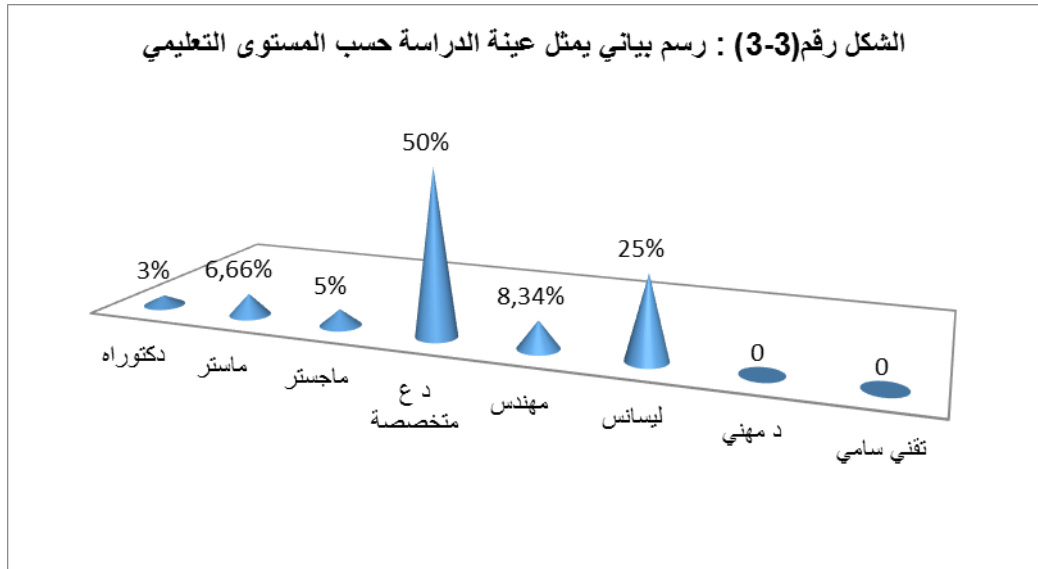
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماستر	ماجستير	دراسات عليا	مهندس	ليسانس	دبلوم مهني	تقني سامي	المجموع
المجموع الكلي	3	4	3	30	5	15	00	00	60
النسبة %	3	6,66	5	50	8,34	25	00	00	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

تشغل طبقة الجامعيين التطبيقيين القسط الأكبر أي الذين يحملون شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية من عينة الدراسة بنسبة 50% وتعد نتيجة حتمية بحكم طبيعة عمل المؤسسات والذي يستند الى هذه الكفاءات المدربة على مجالات العمل التي تتطلبها، مؤسسات الاتصالات ثم تليها طبقة حاملي شهادة الليسانس بنسبة 25%. والشكل التالي يبين هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

4-1: الوظيفة

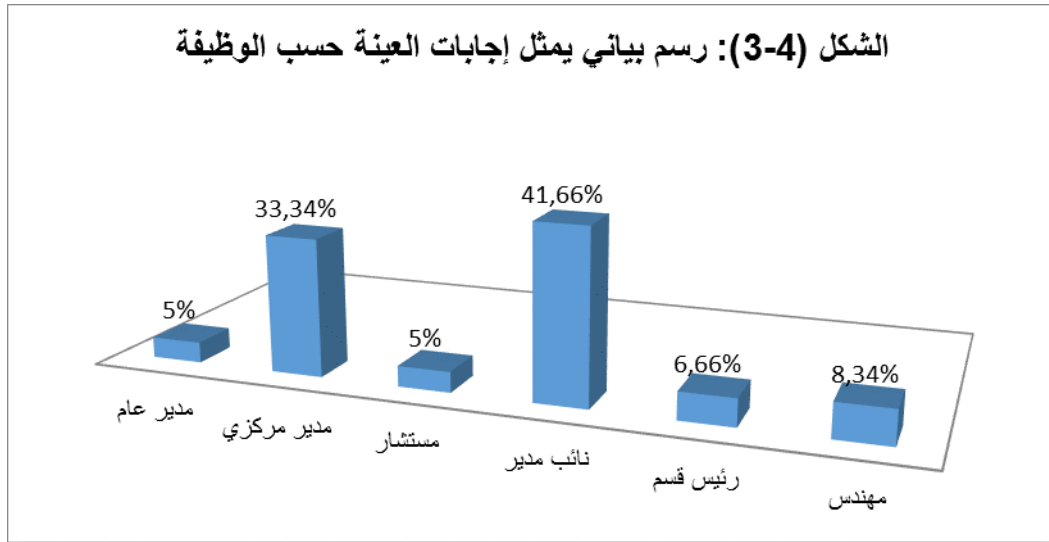
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها المستجوب.

الوظيفة	المدير العام	مدير مركزي	مستشار	نائب مدير	رئيس قسم	مهندس
المجموع الكلي	3	20	3	25	4	5
النسبة %	5	33,34	5	41,66	6,66	8,34

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

يشكل نواب المدراء فئة ضمن الفئات المستجوبة بنسبة تقدر بـ 41,66% من حجم العينة المدروسة تتولى هذه الفئات اتخاذ عدد كبير من القرارات مما يعطي للدراسة مصداقية من خلال مجموعة النتائج التي ستنتج عنها. تليها فئة المدراء المركزيين بنسبة 33,34. توزعت الاستبيانات على مختلف المسؤوليات بشكل يخدم أهداف الدراسة بدءاً بأبسط المسؤوليات إلى أعلى الهرم السلطوي في المؤسسات والشكل التالي يترجم هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

5-1: الخبرة المهنية

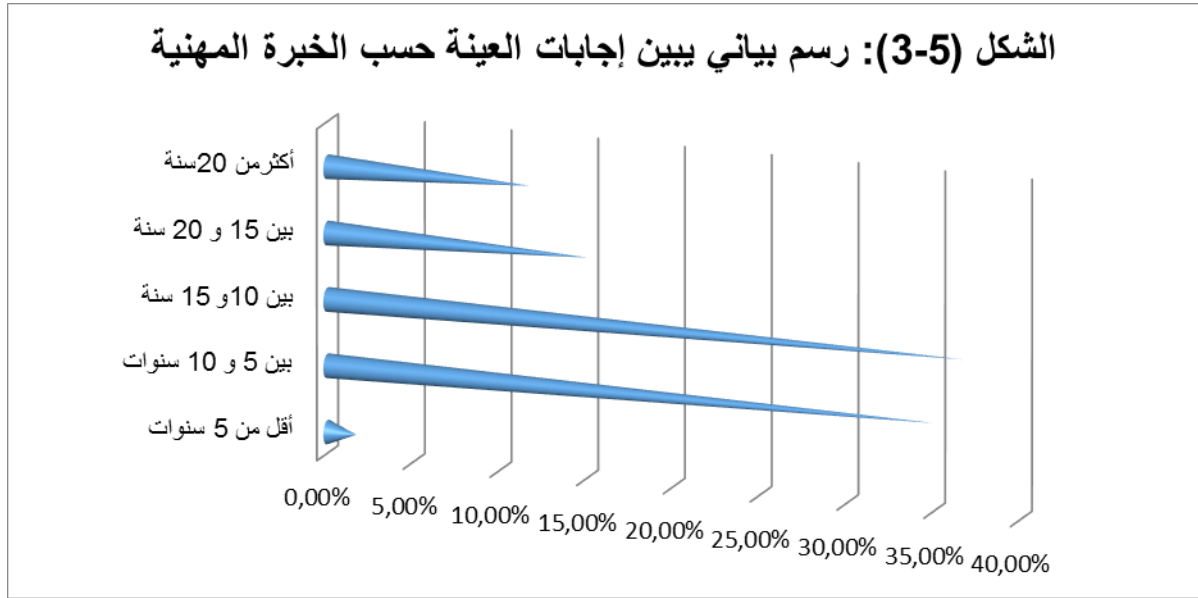
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية المكتسبة من طرف كل مستجوب.

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المجموع	أكبر من 20	15 أقل من 20	10 أقل من 15	5 أقل من 10	أقل من 5	الخبرة المهنية بالسنوات
60	7	9	22	21	1	المجموع الكلي
100	11,67	15	36,67	35	1,66	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة أي ما نسبته % 36,67 من ذوي الخبرة في العمل لمدة تزيد عن عشر سنوات، ينطبق الحكم على موظفي المؤسسات ككل وعموما فإن عمالة كل الشركات تتمتع بخبرة طويلة مما يضيفي فعالية على القرارات المتخذة على مستواها والشكل التالي يوضح هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان

6-1: عدد الدورات التكوينية

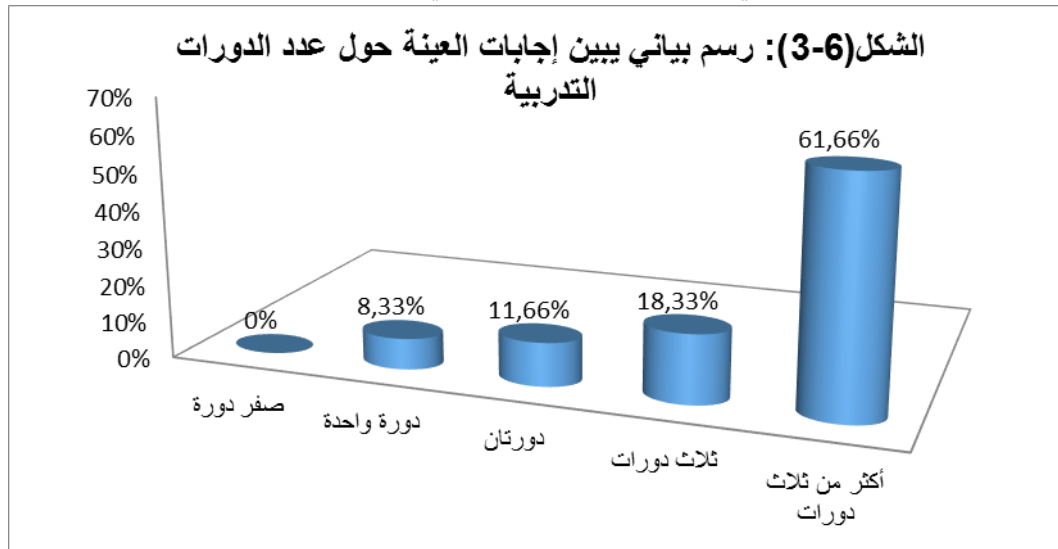
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية في مجال إدارة المعرفة والأداء البشري

الجدول (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.

المجموع	أكثر من ثلاث دورات	ثلاث دورات	دورتان	دورة واحدة	صفر دورة	لمستوى التعليمي
60	37	11	7	5	0	المجموع الكلي
100	61,66	18,33	11,66	8,33	0	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسات حريصة على رفع كفاءة عمالها من خلال تنظيم دورات تكوينية في مجال إدارة المعرفة والأداء البشري، وهو ما أدلى به ما نسبته 61,66% قد تلقوا أكثر من ثلاثة دورات تكوينية في مجال الموارد البشرية، للتذكير فإن أفراد العينة المستجوبة من فئات الاطارات، الإطارات السامية والاطارات المسيرة والتي يفترض فيها أن تكون متحركة في هذه التقنيات والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

7-1: الاستفادة من الدورات التكوينية

الجدول (3-7) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدى الاستفادة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات.

المجموع	لا استفادة	استفادة ضعيفة	استفادة جيدة	استفادة ممتازة	مدى الاستفادة من التدريب
60	00	00	24	36	المجموع الكلي
100	00	00	40	60	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات الاستبيان.

لا يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة كانت استفادتها جيدة من الدورات التكوينية التي نظمتها المؤسسات. وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء ويزيد من فعاليته، في حين أدلى 55% من مجتمع الدراسة أنهم لم يستفيدوا من هذه الدورات، وهذا من شأنه أن يعرقل حسن أداء المؤسسات. وعليه يتوجب على القائمين على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة الحساسة وذلك من خلال إعادة النظر في الطرق التكوينية المعتمدة.

الفرع الثالث: تحليل ومناقشة الفرضيات

أولاً: التحليل الوصفي لمجموعة أبعاد إدارة المعرفة:

الجدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول (تشخيص المعرفة).

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	1.13	3.85	المعرفة الموجودة لدى العمال ذوي الخبرات	1
5	متوسط	1.00	3.63	معرفة احتياجاتها من المعرفة المستقبلية	2
4	مرتفع	0.87	3.81	نظم العمل واجراءاته	3
2	مرتفع	1.16	3.84	وجود شبكة اتصالات داخلية بين الأقسام	4
3	مرتفع	1.23	3.70	وجود نظام معلومات فعال	5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان و (spss20)

من خلال نتائج الجدول وبناءً على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتعلق عن كيفية تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث:

لقد جاءت العبارة الأولى المتمثلة في تشخيص المؤسسة للمعرفة من خلال عمالها ذوي الخبرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.85 وأهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على الموافقة الكبيرة من عينة الدراسة على أن المؤسسة تقوم بتشخيص المعرفة من خلال العمال ذوي الخبرات والكفاءات لديها كما تعطي أولوية لهذه الفئة، وجاءت هذه العبارة بانحراف معياري قدره 1.13، في حين جاءت العبارة الخاصة بوجود شبكة اتصالات داخلية بين الأقسام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وذات أهمية نسبية مرتفعة حيث يلعب الاتصال داخل المؤسسة دور كبير في معرفة احتياجات المؤسسات المستقبلية وخاصة إذا تعلق الأمر بالعنصر البشري كفرد كعامل، وبانحراف معياري قدره 1.16، كما بلغت أدنى قيمة لمتوسط الحسابي للعبارة الثانية معرفة احتياجات المؤسسة من المعرفة المستقبلية 3.63 في المرتبة الأخيرة بنسبة أهمية متوسطة وانحراف معياري 1.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن اتجاه اجابات العينة حول تشخيص المعرفة نحو الموافقة بنسبة كبيرة ومرتفعة حول طرق تشخيص المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.76 وانحراف معياري اجمالي بلغ 1.07.

الجدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (توليد المعرفة)

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0.97	4.03	القيام باجتماعات للعمال وتبادل الافكار فيما بينهم	1
5	مرتفع	1.10	3.92	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الكامنة في الفرد الى الجماعة	2
1	مرتفع	0.75	4.11	من خلال البحث والتطوير	3
2	مرتفع	0.72	4.07	الندوات والمؤتمرات الدولية والوطنية	4
4	مرتفع	0.89	3.96	من المصادر الخارجية خاصة الرسمية من الدولة	5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الاستبيان و (spss20).

يشير الجدول أن توليد المعرفة من خلال البحث والتطوير جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وهي أهمية نسبية مرتفعة حيث تتجه آراء عينة الدراسة بموافقة عالية حول هذه العبارة وبانحراف معياري قدره 0.75 وهو يدل على تجانس إجابات العينة. في حين جاءت العبارة الأخيرة حول تحويل المؤسسة للمعرفة الكامنة للفرد إلى الجماعة بمتوسط حسابي 3.92. وهي تعكس نوع من الحيادية في الاجابات والدليل على ذلك تشتت الاجابات في العينة من خلال انحراف معياري بلغ 1.10 لهذه العبارة، وقد جاءت العبارات 2 و 3 و 4 بمتوسط حسابي على (4.7 و 4.3 و 3.96) وانحراف معياري (0.72 و 0.97 و 0.89) على التوالي.

من خلال هذا وكخلاصة يمكن القول ان إجابات عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد جاءت ذات نسبة أهمية مرتفعة ومتجانسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.01 وانحراف معياري عام قدره 0.88.

الجدول رقم (10-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة)

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.89	4.22	الأرشيف الالكتروني	1
2	مرتفع	1.03	3.92	الأرشيف الورقي التقليدي	2
4	متوسط	1.05	3.60	توثيق المعرفة بطريقة سهلة لاسترجاعها	3
3	مرتفع	0.89	3.77	تحافظ المؤسسة على عمالها ذوي الخبرة	4
5	متوسط	0.96	3.63	اتباع اسلوب تدريبي للحفاظ وامتلاك المعارف.	5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الاستبيان ونتائج (spss20).

يبين جدول النتائج في البعد المتعلق بطرق وكيفية تخزين المعرفة في المؤسسة، حيث كانت اجابات عينة الدراسة ذات أهمية نسبية مرتفعة بلغت حسب المتوسط الحسابي لعبارة الأرشيف الالكتروني 4.22 في المرتبة الأولى. وهذا يوحي أن المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة وطرق التخزين الحديثة وقد جاءت اجابات العينة متجانسة من خلال انحراف معياري 0.89. في حين جاءت العبارة التي تحمل اسم الأرشيف الورقي التقليدي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.92 وهي نسبة أهمية مرتفعة. وقد كانت اجابات العينة حول هذه العبارة متشعبة بانحراف معياري 1.03، في حين جاءت العبارة الخامسة اتباع أسلوب تدريبي لحفاظ وامتلاك المعارف في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.96.

من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الخاص بتخزين المعرفة نلاحظ أن عملية تخزين لها أهمية كبيرة في المؤسسة، لذا تهتم به المؤسسة سواء تعلق الامر بالتخزين الالكتروني الحديث أو التخزين التقليدي اليدوي، تجنباً أي خطأ أو حدث في المستقبل وكذا لتسهيل استرجاع هذه المعارف وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور وهو ذات نسبة أهمية مرتفعة، وانحراف معياري قدره يثبت تجانس الاجابات على العبارات المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم(11-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده (توزيع المعرفة).

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.97	3.96	الندوات والاجتماعات	1
1	مرتفع	0.55	4.33	الاعتماد على الوسائل الحديثة كالانترنت والرسائل الالكترونية	2
2	مرتفع	0.65	4.25	وضع قاعدة معلوماتية متاحة للجميع	3
3	مرتفع	0.46	4.14	السماح بتبادل المعارف بين العمال	4
5	مرتفع	1.11	3.81	تخصيص أحد العمال لايصال المعلومات الجديدة	5

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان ونتائج (spss20)

من خلال نتائج الجدول لقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت أولاً في الترتيب 4.33 وكانت حول الإعتقاد على الوسائل الحديثة كالانترنت والرسائل الالكترونية وانحراف معياري 0.55 يفسر توافق وانسجام اجابات عينة الدراسة، حيث يعتبر الإعتقاد على الوسائل والتقنيات الحديثة من مميزات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في هذا العصر، كما جاءت العبارة الثالثة التي كانت حول إذا ما كانت تضع المؤسسة قاعدة معلوماتية متاحة للجميع فقد كانت الإجابات منسجمة بانحراف معياري قدره 0.65 ومتوسط حسابي 4.25 ذات نسبة أهمية مرتفعة، وهذا ما يؤكد الاهتمام بتطبيق المعارف واتاحتها للجميع في المؤسسة، وقد جاءت العبارة الرابعة في المركز الثالث من خلال متوسط حسابي بلغ 4.14 ووانحراف معياري 0.46 وهي قيمة أقل وجيدة للقياس وتمثل ذلك التجانس في اجابات العينة المدروسة في المؤسسة. وهذا حول السماح بتبادل المعارف بين العمال، وهذه النتائج تدل على ما تقوم به المؤسسة من توفير ظروف العمل الجيدة وكذا فرص الاندماج بين الأفراد وخلق روح العمل من خلال فريق العمل الواحد، اما فيما يخص العبارة الاولى لتوزيع المعرفة عن طريق الندوات والاجتماعات فقد جاءت في المركز الرابع بمتوسط حسابي 3.96 ذات نسبة أهمية مرتفعة وانحراف معياري 0.97 يدل على تجانس الاجابات في العينة، ويعبر عن أهمية الاجتماعات لاتاحة التقنيات الجديدة والحديثة لتوزيعها على جميع أفراد العمل، وفي الأخير بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة حول بعد توزيع المعرفة بنسبة أهمية مرتفعة وانحراف معياري قدره 1.11 وهو ما يفسر تشتت الاجابات في هذه العبارة،

فالمؤسسات أحيانا تعتمد على أحد العمال من تتوفر فيهم الخبرة الذكاء والقدرة على الايقناع وتوصيل المعارف لتوزيع ونشر المعارف والتقنيات الجديدة.

وفي الأخير تعتبر عملية التوزيع أساس تطبيق المعرفة وكذا تحقيق الأهداف فما الفائدة من تشخيصها وتوليدها من مصادرها إن لم توزع على الأفراد بطريقة تكون متاحة للجميع. هذه الأهمية يمثلها المتوسط الحسابي الكلي للمحور المتعلق بتوزيع المعرفة والذي بلغ 4.09 بنسبة أهمية مرتفعة وتجانس في إجابات عينة الدراسة بإنحراف معياري قدره 0.75.

جدول رقم(12-3): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعدها (تطبيق المعرفة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	نسبة الأهمية
1	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة	3.96	0.80	مرتفع	3
2	تسمح المؤسسة للعامل بتطبيق المعرفة	3.95	0.82	مرتفع	4
3	تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة	3.85	0.76	مرتفع	5
4	هل يستفيد جميع العمال من المعرفة	4.07	0.82	مرتفع	1
5	هل تزيل المؤسسة معوقات وصعوبات تطبيق المعرفة	4.06	0.72	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان ونتائج (spss20)

لقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعمليّة تطبيق المعرفة في المؤسسة 3.97 بنسبة أهمية مرتفعة من بين إجابات عينة الدراسة وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة يؤكدون على تطبيق المؤسسة للمعرفة حيث كانت الاجابات متجانسة من خلال إنحراف معياري قدره 0.78 وهو ما يفسر هذا التجانس. وقد جاءت العبارة الرابعة التي كانت حول استفادة الجميع من المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 بنسبة أهمية مرتفعة. وهذا ما يفسر ما تقوم به المؤسسة لتكوين العامل البشري واتاحة الفرصة للجميع نتيجة لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وقد جاءت الاجابات متجانسة يفسرها الانحراف المعياري بقيمة 0.82، إضافة إلى تركيز المؤسسة على تطبيق المعرفة فإنها تحرص كذلك على إزالة معوقات وصعوبات تطبيق المعرفة، من خلال بلوغ هذه العبارة الدرجة الثانية بمتوسط حسابي 4.06 ذات نسبة أهمية مرتفعة وإنحراف معياري 0.72، وهذا نتيجة لتوفير المؤسسة لكل متطلبات المعرفة وهو ما جاء في العبارة الأولى حيث بلغت المركز الثالث بمتوسط حسابي

3.96 وإنحراف معياري 0.80، في حين جاءت الفقرة الثانية والمتمثلة في سماح المؤسسة بتطبيق المعرفة للعمال وهذا ما يؤكد تشجيع وتحفيز الفرد البشري للتكوين واكتساب المهارات والمعارف أكثر حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.95 وإنحراف معياري 0.80 يفسر تجانس اجابات عينة الدراسة، في حين جاءت عبارات فكرة تدعيم المؤسسة لتطبيق المعرفة في المركز الأخير بمتوسط حسابي 3.85 وإنحراف معياري 0.76 بإجابات متجانسة.

الجدول رقم (13-3): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لعبارات الأداء البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	سرعة إنجاز العامل لمهامه واختصار الوقت	4.22	0.84	مرتفع	5
2	التخلص من العمل الورقي	4.29	1.03	مرتفع	3
3	اكتساب المهارات والتقنيات الجديدة	4.44	0.80	مرتفع	1
4	يتمكن العامل بتصحيح الخطأ بنفسه	4.25	0.81	مرتفع	4
5	تطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة في إنجاز المهام	4.37	0.56	مرتفع	2

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان ونتائج (spss20)

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير التابع الأداء البشري تتراوح ما بين (4.22 و 4.44) حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.44 وهو يمثل عبارة اكتساب المهارات والتقنيات الجديدة وإنحراف معياري 0.80 وهو أقل من الصفر وبالتالي تقارب البيانات وكذا تجانس إجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة تعمل مساعدة الفرد العامل في المؤسسة وتكون دعم قوي ومحفز أكثر لاكتساب التقنيات الجديدة خاصة في ظل التطور التكنولوجي، وتغير في المعارف والأفكار وظهور التقنيات الحديثة، في حين جاءت العبارة الخامسة والذي يدور مضمونها حول تطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة في إنجاز المهام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.37 وذات نسبة أهمية مرتفعة وإنحراف معياري 0.56 وهي قيمة أقل من 1 وتدل أكثر على التجانس في إجابات عينة الدراسة وتؤكد دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين وزيادة الأداء البشري في المؤسسة وكذا يؤكد ما تم في بعد تطبيق المعرفة. كما تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمل الورقي القديم وهذا من خلال ما تحمله تطبيق المعرفة، في المؤسسة وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.29

بنسبة أهمية مرتفعة وانحراف معياري قدره 1.03 ويفسر هذا بتشتت إجابات عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط العبارة الأولى 4.22 في المرتبة الأخيرة وبانحراف معياري قدره 0.83 وهي بطلك تؤكد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تسهيل وسرعة إنجاز الأعمال لذا الفرد العامل في المؤسسة.

نستنتج في الأخير أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين وتكوين وتنمية مهارات الفرد العامل في المؤسسة، من خلال المتوسط الكلي للمحور حيث بلغ 4.31 بنسبة أهمية مرتفعة وانحراف معياري يفسر تجانس إجابات عينة الدراسة حول هذا الدور الذي بلغ 0.80.

اثبات الفرضية:

الفرضية: لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (14-3): نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الكلي لكل بعد ولكل متغير

متغيرات الدراسة/ المتوسط والانحراف المعياري الكلي	بُعد الدراسة	المتوسط	نسبة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري للأداء البشري	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	تشخيص المعرفة	3.76	مرتفعة	1.07	4.79	0.88
	توليد المعرفة	4.01	مرتفعة	0.88		
	تخزين المعرفة	3.83	مرتفعة	0.96		
	توزيع المعرفة	4.09	مرتفعة	0.75		
	تطبيق المعرفة	3.97	مرتفعة	0.78		
المتغير التابع (الأداء البشري)	الأداء البشري	4.31	مرتفعة	0.80	4.31	0.80

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ذات الاصدرا 20، نلاحظ أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري تتلخص في مايلي:

البعد الأول (تشخيص المعرفة): حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.76 ذات نسبة أهمية مرتفعة تدل على الأهمية الكبيرة لتشخيص المؤسسة للمعرفة التي بحاجة إليها، كما تدل على الطريقة المنظمة غير العشوائية في تحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة ، فهذه الأخيرة المحدد الرئيسي والعامل الأساسي لتحويل المعرفة الكامنة في الأفراد إلى الجماعات، خاصة إذا تعلق الأمر بالفرد العامل ذوي الخبرة الكبيرة. حيث بلغ الإنحراف

المعياري 1.07 مما يدل على تشتت في اجابات عينة الدراسة حول تشخيص المعرفة، أهمية هذه العملية تؤكد على وجود علاقة بين تشخيص المعرفة وأداء الفرد العامل في المنظمة.

البعد الثاني (توليد المعرفة): تعتبر عملية توليد المعرفة مهمة جداً في المؤسسة وصعبة في نفس الوقت لمتطلباتها وتقنياتها، خاصة اذا تعلق الامر بالمعرفة الكامنة لدى الأفراد وهنا يتطلب دراسة سلوك الفرد وتجاوبه مع المؤسسة، وعلى هذه الأهمية بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتوليد المعرفة 4.01 ذات نسبة أهمية مرتفعة وإنحراف معياري 0.88 يدل على تنسيق وانسجام اجابات عينة الدراسة حول طرق توليد المعرفة في المؤسسة، وما هذا إلا تأكيد حول وجود علاقة بين توليد المعرفة وأداء الفرد البشري في المؤسسة.

البعد الثالث (تخزين المعرفة): فيما يخص البعد الثالث حول تخزين المعرفة فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.83 ذات نسبة أهمية مرتفعة وهذا يدل على أهمية تخزين المعرفة في المؤسسة، ويسمح التخزين باسترجاع المعرفة في أي وقت ممكن لذا تغيرت طرق التخزين الحديثة. وهو ما اكدته اجابات عينة الدراسة من خلال التركيز على طرق تخزين الأرشيف الالكتروني والورقي، وقد كانت الاجابات نوعا ما منسجمة بإنحراف معياري قدره 0.96. وهذا ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين تخزين المعرفة ودورها في تحسن الأداء البشري في المؤسسة.

البعد الرابع (توزيع المعرفة): يقال أن توفير وتخزين الشيء دون توزيعه يذهب فرصة الاستفادة منه أكثر، لذا يعتبر توزيع المعرفة أساس نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة فكلما استفادة أكبر عدد ممكن من العمال من المعارف الجديدة كلما تحسنت معارف ومهارت الفرد العامل وسهلت عليه طرق العمل وحسن التعامل والتحكم في التقنيات الجديدة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.09 بنسبة أهمية مرتفعة وبإجابات متجانسة مثلها الإنحراف المعياري بقيمة 0.75 وهذا الاجماع من عينة الدراسة يظهر أهمية توزيع المعرفة في المؤسسة ويدل على وجود علاقة ايجابية بين توزيع المعرفة والأداء البشري.

البعد الخامس (تطبيق المعرفة): لقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتطبيق المعرفة 3.79 بنسبة أهمية مرتفعة حسب اجابات عينة الدراسة فتطبيق المعرفة في المؤسسة هي العملية الأخيرة التي تقوم بها المؤسسة بعد تشخيص، توليد المعرفة وكذا تخزينها وتوزيعها على الأفراد. فتطبيقها منصب على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابداع والتعلم والمشاركة بين العمال إضافة إلى الدعم المطلق من الإدارة العليا فتطبيقها وحسن استخدامها أساس وقاعدة مكونة للفرد العامل وهذا يدل على وجود علاقة بين تطبيق المعرفة والأداء البشري من خلال اجابات عينة الدراسة المرتفعة وانسجامها بإنحراف معياري قدره 0.78.

وفي الأخير نستخلص ونؤكد على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة حيث أكدت هذه الدراسة من خلال إجابات عينة الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين (تشخيص المعرفة والأداء البشري، توليد المعرفة والأداء البشري، تخزين المعرفة والأداء البشري توزيع المعرفة والأداء البشري، تطبيق المعرفة والأداء البشري). وهذا ما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت بصفة خاصة، من خلال ما اكدته إجابات عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة 4.31 ذات نسبة أهمية مرتفعة وإنحراف معياري قدره 0.80 يدل على انسجام إجابات عينة الدراسة وعليه نؤكد الفرضية ونقول أن هناك علاقة إيجابية ومتكاملة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة الدراسة بصفة خاصة.

خلاصة:

لقد تأكدت المؤسسات اليوم أن تحقيق الأداء الأفضل والبقاء في القمة لن يكون بالموارد ورأس المال الضخم ولن يكون البنية التحتية الكبيرة، وإنما أساسها الموجودات الفكرية والاعتماد على الاستثمار في الأصول المعرفية لدى الفرد العامل فيها، ومردوده وأدائه ينعكس على المنظمة ككل فهو الفاصل بين النجاح أو الاخفاق فيها، وهو ما توصلت إليه هذه الدراسة التي بينت الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري، كما أكدت على وجود علاقة بينهما تظهر من خلال إجابات عينة الدراسة التي كانت معظمها ذات نسبة أهمية قوية، كما تعتبر أساس عصرنة المؤسسات الحالية من خلالها جعلها مواكبة للتطورات والاحداث الخارجية من جهة، وكذا التعامل مع كل التقنيات الحديثة واستعداد العامل البشري لاستخدامها.

الخاتمة

العامّة

لقد تأكدت المؤسسات اليوم أن تحقيق الأداء الأفضل والبقاء في القمة لن يكون بالموارد ورأس المال الضخم ولن يكون البنية التحتية الكبيرة، وإنما أساسها الموجودات الفكرية والاعتماد على الاستثمار في الأصول المعرفية لدا الفرد العامل فيها، ومردوده وأدائه ينعكس على المنظمة ككل فهو الفاصل بين النجاح أو الاخفاق فيها، وهو ما توصلت إليه هذه الدراسة التي بينت الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري، كما أكدت على وجود علاقة بينهما تظهر من خلال إجابات عينة الدراسة التي كانت معظمها ذات نسبة أهمية قوية، كما تعتبر أساس عصرنه المؤسسات الحالية من خلالها جعلها مواكبة للتطورات والاحداث الخارجية من جهة، وكذا التعامل مع كل التقنيات الحديثة واستعداد العامل البشري لاستخدامها، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج واقترحنا مجموعة من التوصيات نوضحها في ما يلي:

النتائج: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مجتمعة في:

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البشري بصفة خاصة وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الذي يعتمد على أداء الفرد العامل في المؤسسة؛
- تركز المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارات والتقنيات الجديدة لعاملها وتشجيعهم على تطبيق المعارف وتطويرها؛
- إن تشخيص المعرفة في المؤسسة أساس تقديم خدمات وأداء مميز يعود على سمعة وصورة المؤسسة ككل؛
- ساهمت إدارة المعرفة في تمكين العاملين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل؛
- من خلال هذه الدراسة تبين أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في تشخيص المعرفة من خلال الخبرات التي يمتلكها الأفراد (معرفة ضمنية)؛
- كما توصلت الدراسة إلى ان المؤسسة تعمد في تخزين المعرفة على الأرشيف الالكتروني والاهتمام كذلك بالأرشيف الورقي التقليدي؛
- تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الوسائل الالكترونية الحديثة كالبريد الالكتروني والانترنت، إضافة إلى اعتماد الاجتماعات الدورية؛
- تعمل المؤسسة على منح المعرفة للجميع للاستفادة من التقنيات الجديدة واكتساب المهارات لمواجهة التطورات المتسارعة؛
- تعمل المؤسسة على إزالة وحل مشاكل ومعوقات تطبيق المعرفة؛
- تظهر اجابات عينة الدراسة أن إدارة المعرفة تلعب دور كبير في اكتساب المهارات والتقنيات الجديدة، وكذا سرعة إنجاز المهام والأعمال.

الاقتراحات:

من خلال دراستنا نقترح بعض المواضيع:

ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

المراجع

قائمة المراجع:

1. نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء"، مذكرة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، تخصص ادارة اعمال، 2011م
2. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس 15-17 ديسمبر 2012 أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2012
3. سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008.
4. حمادي عبلة، "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2012
5. قلبو حسينة، "دور إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014
6. هيثم علي إبراهيم حجازي، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية"، أطروحة درجة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، 2005
7. فتحي الزياد، "إقتصاد المعرفة"، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2011
8. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز، واقع تطبيق إدارة المعرفة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
9. ، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2013
10. ناصر جاسر الاغا، د. احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأقصى، غزة، العدد الأول، يناير 2012
11. ناصر جاسر الاغا، د. احمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها،
12. غردي محمد، د.بن نذير نصر الدين، إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والابداع، جامعة البليدة، 18/71 افريل 2013، ص4.
13. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 1438هـ-2007م ، ص32، ص33، ص34
14. عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ص 26
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 31

16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2005.
17. د. عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره،
18. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن- عمان، الطبعة الأولى 1431هـ-2010م، ص 49 ص 50
19. صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، ماستر علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 35.
20. الطالبة بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007/2006، ص 10.
21. أ.د/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 219
22. د/ الشيخ الداوي، عنوان المرجع تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، المرجع نفسه ص 220.
23. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2012/2011، ص 54، 55، 56.
24. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2010/2009، ص 218.
25. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 51-52-53-54.
26. ا.د سعيد بريش، د نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة عنابة، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 01، 2012/2011، ص 30.
27. ا.محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 111.
28. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 64.
29. نغم يوسف عبد الرضا، تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 89، 2016، ص 289.

30. عمار بن عيوشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، **تخصص**، الجزائر، 2006/2005، ص، ص، ص : 13،14،15.

31. الطالبة بن شلوية كاملية، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013/2012، ص 21.

32. الطالبة رمايل نسيم، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، شعبة علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص53،54.

33. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، رسالة ماجستير بعنوان متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق

الميزة التنافسية، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص19.

34. بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص7.

35. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، العدد 4، 2015، ص 849 و 850.

36. Kenan patrick jarboe, "Knowledge management as an economic development strategy", Washington, Athena alliance, 2001.

المواقع:

1. أهمية إدارة المعرفة وتحديات تطبيقها، <http://www.almsal.com/post/427216>، 2016/12/26، 10 ساو15د.

2. هاجر. تحديات ادارة المعرفة، <https://hrdiscussion.com/hr63444.html>، 2017/04/01، 10 ساو16د.