

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير

SGMG:30

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

✓ قبائلي حياة

الاستاذ المشرف(ة):

من إعداد الطلبة :

✓ زنوش حسان.

✓ ميمش محمد إلياس

دفعة:جوان

السنة الجامعية: 2022_2023

شكر وعرافان

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم : { وَلَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

في البداية ، الحمد والشكر لله جل في علاه ، فالإيه ينسب الفضل كله في إتمام هذا العمل .

وبعد ، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرافان إلى أساتذتنا المشرفة الفاضلة " قبائلي حياة " على كل ما

قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة ، فلولا

الله عز وجل ثم وجودها ودعمها المستمر لما أتمنا هذا البحث ، وبعدها فالشكر موصول إلى الذين

مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، إلى كل أساتذتنا الأفاضل الذين تتلمذنا على أيديهم في كل مراحل

دراستنا ، ونخص بالذكر منهم المؤطر السيد : " عطية بلعربي " وكل أساتذة قسم علوم التسيير

بجامعة : "أمحمد بوقرة بومرداس " لكم منا كل الاحترام والتقدير .

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد : أهدي عملي المتواضع هذا
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وإلى كل عائلتي التي ساندتني خلال مشواري
الدراسي ولا تزال إلى يومنا هذا ...
أتمنى أن يحيطكم الله برعايته وأن يوفقكم لما يحبه ويرضاه .

المخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية ادارة المعرفة و دورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية, من خلال تحديد العلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة المتمثلة في العمليات وبين اداء العاملين, ومن اجل ذلك تم القيام بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نظرا لما يميز هذا القطاع من نمو و منافسة بعد غزو السوق الجزائرية بعلامات تجارية عالمية , ولتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المهج الوصفي التحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة, حيث تم تصميم استبانة مكونة من محورين, محور لادارة المعرفة و الاخر لاداء العاملين وكل محور يشمل ابعاد حيث اشتملت على 25 عبارة موزعة على عينة مكونة من 50 عامل بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و قد تم معالجة البيانات الموجودة في الاستبانة بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (spss v25).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لادارة المعرفة على أداء العاملين, كما انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية في تحسين أداء العاملين لكل من تخزين و تطبيق المعرفة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حسب اجابات عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة , أداء العاملين.

Résumé :

L'étude vise à reconnaître l'efficacité de la gestion des connaissances et son rôle dans l'amélioration de la performance des employés dans l'entreprise économique. En déterminant la relation entre les dimensions de la gestion des connaissances des opérations et la performance des travailleurs, L'étude de terrain a été réalisée à la National Industrial Automotive Corporation en raison de la croissance et de la compétitivité de ce secteur après l'invasion du marché algérien avec les marques internationales. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, le programme descriptif analytique a été suivi comme approprié pour le sujet de l'étude, Une résolution à deux axes, un axe de gestion des connaissances et l'autre pour la performance des travailleurs et chaque axe comprend des dimensions. Il comprend 25 phrases distribuées sur un échantillon de 50 travailleurs de la National Industrial Automobile Corporation. Les données du questionnaire ont été traitées en fonction du programme d'analyse statistique (spss v25).

Les résultats de l'étude ont montré un impact statistiquement significatif de la gestion des connaissances sur la performance des travailleurs, ainsi qu'un impact statistiquement significatif sur l'amélioration du rendement des travailleurs pour le stockage et l'application des connaissances dans la National Industrial Automotive Corporation selon les réponses de l'étude de l'échantillon.

Mots clés : Gestion des connaissances, Rendement des employés

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
الإهدا	
شكر وعرفان	
الملخص	
الفهرس	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	ب_ و
الفصل الأول: إدارة المعرفة	
تمهيد الفصل الاول	2
المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة	3
المطلب الأول: مفهوم المعرفة (أهميتها ومصادرها)	3
المطلب الثاني: أنواع المعرفة	5
المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة و عناصرها	8
المبحث الثاني: نماذج ومبادئ وعمليات إدارة المعرفة	11
المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة	11
المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة	14
المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة	16
المبحث الثالث: أساسيات ومتطلبات إدارة المعرفة	18

<u>18</u>	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
<u>19</u>	المطلب الثاني : مجالات ووظائف إدارة المعرفة
<u>21</u>	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
<u>23</u>	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:مدخل الى اداء العاملين
<u>25</u>	تمهيد الفصل
<u>26</u>	المبحث الاول: ماهية اداء العاملين
<u>26</u>	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
<u>26</u>	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء
<u>28</u>	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين
<u>30</u>	المبحث الثاني:ماهية تقييم اداء العاملين
<u>30</u>	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
<u>30</u>	المطلب الثاني : خطوات وطرق التقييم
<u>32</u>	المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين
<u>34</u>	المبحث الثالث:أثر ادارة المعرفة على اداء العاملين
<u>34</u>	المطلب الأول : تأثير إدارة المعرفة على التعلم لدى العاملين
<u>35</u>	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على درجة تكيف العاملين
<u>37</u>	المطلب الثالث : تأثير إدارة المعرفة على رضا العاملين
<u>40</u>	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لدور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
<u>42</u>	تمهيد

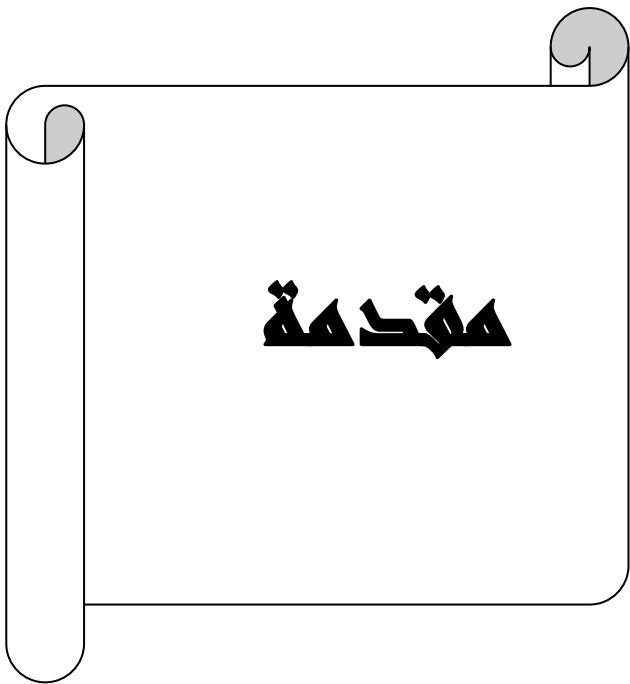
<u>43</u>	المبحث الأول:بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI/VIR ومراحل تطورها
<u>43</u>	المطلب الأول:تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" ومراحل تطورها
<u>45</u>	المطلب الثاني:مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"
<u>46</u>	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للهيئة المستقبلية VIR والمصلحة المستقبلية DRH
<u>52</u>	المبحث الثاني:أسس تحصيل المعرفة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
<u>52</u>	المطلب الأول:العوامل التي تساهم في لإثراء إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
<u>53</u>	المطلب الثاني:التكوين والتدريب في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"
<u>55</u>	المطلب الثالث:طرق تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"SNVI"
<u>57</u>	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"SNVI"
<u>57</u>	المطلب الاول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
<u>57</u>	المطلب الثاني: ادوات البحث و اسلوب جمع البيانات و المعلومات
<u>62</u>	المطلب الثالث: عرض و تحليل النتائج الوصفية
<u>75</u>	خلاصة الفصل
<u>77</u>	الخاتمة
<u>79</u>	قائمة المراجع
<u>82</u>	الملاحق

الرقم	قائمة الاشكال	الصفحة
01	انواع المعرفة	8
02	نموذج wiig لادارة المعرفة	11
03	نموذج duffy لادارة المعرفة	12
04	نموذج marquardt لادارة المعرفة	13
05	العمليات الجوهرية لادارة العرفة	17
06	الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية VIR	48
07	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	51
08	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات ككل	70
09	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	74

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	المقارنة بين المعرفة الضمنية و الصريحة	6
02	سلم ليكرت الخماسي	59
03	معامل الفا كرونباخ	60
04	الاتساق الداخلي لابعاد و محاور الدراسة	61
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	62
07	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	63
08	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	63

64	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
64	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات ادارة المعرفة	10
67	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات اداء العاملين	11
69	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	12
70	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	13
71	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى	14
72	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	15
73	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	16
73	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	17

الرقم	قائمة الملاحق	الصفحة
01	صورة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	82
02	صورة ملتقطة عن طريق الاقمار الاصطناعية للمؤسسة	83
03	انواع السيارات الصناعية للمؤسسة	84
04	صورة تمثل الدول التي تصدر لها المؤسسة	84
05	صورة تمثل الاماكن التي تتوزع فيها المؤسسة عبر القطر الوطني	85
06	منحة التحكم	86
07	منحة المردودية الفردية	87
08	المنحة التقنية	88
09	استمارة الاستبيان	89



مقدمة:

في ظل التنافسية المتزايدة في سوق العمل و كذا الثورة المعلوماتية التي يعيشها العالم حيث يتم توليد كميات هائلة من المعلومات والمعرفة في كل لحظة أصبحت إدارة المعرفة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التفوق والنجاح وما يترتب عن ذلك من تحسين في أداء العاملين لديهم.

تعد إدارة المعرفة أحد المجالات الحديثة والمتطورة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي تهدف إلى جمع وتنظيم وتحليل المعرفة والخبرات المتاحة في المنظمة، وتوفيرها للعاملين بطرق فعالة ومناسبة، حيث تلعب دوراً هاماً في تعزيز القدرات والمهارات الفردية والجماعية، وتعزيز الأداء العام للعاملين في المؤسسة.

إن تحسين أداء العاملين يعتبر هدفاً أساسياً لأي منظمة تسعى للنجاح والتفوق في بيئة الأعمال التنافسية الحالية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على استغلال وتطوير المعرفة المتوفرة لديها بشكل جيد منظم و فعال .

اشكالية البحث:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والإبداع ، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الأفراد، فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة . وبناءا على ما سبق فإن الإشكالية التي يتمحور حولها البحث هي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية snvi؟
للإجابة على الإشكالية الرئيسية و اظهار جوانبها قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية :

ماهو أثر اكتساب المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

ما هو اثر خزن المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

ماهو أثر تبادل و تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

ما هو اثر تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

فرضيات البحث:

قصد الاجابة عن التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد اثر ذو دلالة معنوية لادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية

يوجد اثر ذو دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في تحسين أداء العاملين

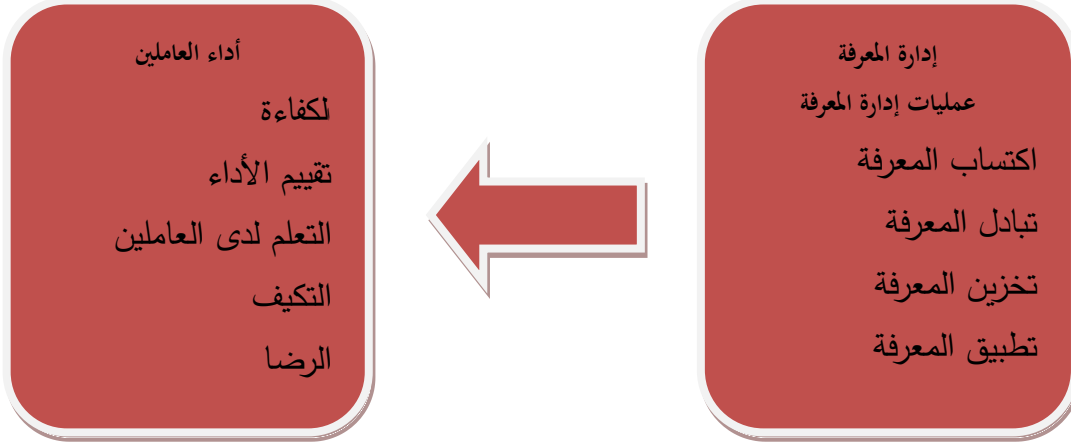
يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخزن المعرفة في تحسين أداء العاملين

يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتبادل و تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين

نموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها تم تصميم نموذج الدراسة لتحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث يعكس المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين، أما المتغيرات الجزئية فهي موضحة في النموذج التالي:



أهمية الدراسة :

تكسي هذه الدراسة أهميه في كون موضوع إدارة المعرفة موضوع تزايد أهميته يوماً بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تمتلك موارد طبيعية أو رأس مال فقط بل هي التي تمتلك الأصول المعرفية بالدرجة الأولى والتي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.

أداء العاملين هو الآخر له أهمية كبيرة في بيئة العمل كونه مفتاح تحقيق الأهداف بطريقه جيدة في الوقت المناسب و بتكلفة أقل.

أهداف البحث :

تتمثل أهم أهداف هذا البحث في مايلي:

محاولة الكشف وتبسيط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال الإدارة و من أهمها (إدارة المعرفة، أداء العاملين)

محاولة إبراز اثر ادارة المعرفة على الافراد من خلال كل من التعلم و التكيف وصولا الى الرضا .

إبراز الأساس النظري لكل من إدارة المعرفة وأداء العاملين مع محاولة لطرح بعض الأفكار الجديدة التي تصب في مجملها على أهمية إدارة المعرفة و كذا على المورد البشري .

اسباب اختيار الموضوع

الرغبة في التوسع أكثر في موضوع إدارة المعرفة وتأثيراتها بحكم أننا تناولناها في مقياس إدارة المعرفة خلال السداسي الثالث.

أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة كونها مثل كل الشركات تسعى الى تحقيق اهدافها و لا سبيل لذلك الا من خلال تطوير رأس مال الشركة الفكري

التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية نظرا لحدثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر .

حدود البحث:

الحدود الموضوعية : لقد ركزنا في بحثنا على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء العاملين والتي حددناها من خلال عنوان دراستنا " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين "

الحدود المكانية : مقر هذه الدراسة كان بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI '

الحدود الزمنية : تتمثل في فترة التربص التي حددتها المؤسسة المستقبلة الممتدة من 03 مارس 2023 إلى غاية 31 ماي 2023

الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة عينة اختيرت بطريقة عشوائية من 50 فرد عامل تم تحديدها من خلال نموذج الاستبيان .

منهج البحث

تحقيقا لأهداف البحث ووصولاً لأفضل النتائج ، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، وتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة التوضيح مفاهيم أساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث

تتمثل أهم الصعوبات في ما يلي :

عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة من حيث ملئ الاستمارات بتركيز
صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة خاصة في ما يتعلق بأداء العاملين وكذلك في ما يتعلق

بعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين

صعوبة قياس الأداء من جانب العينة في الاستبيانات

الدراسات السابقة:.

دراسة بودراع امينة، بعنوان دور اخلاقيات العمل في تحسين اداء العاملين

هدفت الدراسة الى تحليل اخلاقيات العمل بمتغيراتها الفرعية و دورها في تحسين اداء العاملين حيث مس الجانب التطبيقي دراسات ميدانية في مجموعة من البنوك (بنك الجزائر الخارجي, بنك الفلاحة و التنمية, بنك التنمية المحلية...) و اعتمدت الدراسة على توزيع استبيان ل 74 فرد من هذه البنوك موزعين بطريقة عشوائية وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج.

حيث توصلت الى عدة نتائج نذكر اهمها و المتعلقة بموضوعنا

غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالى

غياب دور إدارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

_دراسة سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي أطروحة الدكتوراه

تناولت هذه الدراسة موضوع: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة"، وهدفت إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

و توصلت إلى نتائج مفادها أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم وكذا أدائهم الوظيفي وفق مؤشراتته نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

_دراسة ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط حيث تمت الدراسة التطبيقية في جامعة ام القرى حيث قام الباحث بتوزيع 500 استبانة على افراد عينة الدراسة و استعاد منها 490 استبانة و عند تحليل النتائج تبين ما يلي :

ان الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة

لا توجد في الجامعة خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة

إن تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة لا يتم بشكل مكثف

_الأهداف التي نسعى إليها في دراستنا:

تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين

قياس مكانة إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية

مدى تأثير إدارة المعرفة على تعلم الفرد بالمؤسسة

تقسيمات البحث

لكي تتمكن من معالجه موضوع البحث معالجة سليمة في كل جزئياته ارتأينا أن نقسمه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: سنتناول في هذا الفصل دراسة إدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتم فيه دراسة المعرفة وإدارتها من خلال التطرق الى مفهوم المعرفة وأهميتها وأنواعها ومصادرها، وكذا إدارة المعرفة وعناصرها، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى نماذج ومبادئ و عمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث عن اساسيات و متطلبات ادارة المعرفة وسنتطرق فيه الى متطلبات ادارة المعرفة و مجالات ووظائف و أهمية إدارة المعرفة .

الفصل الثاني: سنتناول في هذا الفصل دراسة أداء العاملين من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتم فيه دراسة أداء العاملين من مفهوم وعناصر ومحددات والعوامل المؤثرة في أداء العاملين اما المبحث الثاني سنتطرق

الى ماهية تقييم أداء العاملين من مفهوم و طرق و خطوات التقييم و اهداف، اما المبحث الثالث سنتطرق الى أثر ادارة المعرفة على أداء العاملين من خلال تأثير ادارة المعرفة على تعلم الافراد و تكيفهم و رضاهم.

الفصل الثالث : في هذا الفصل سنتناول الجانب التطبيقي حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi)

يتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة نشأتها وأهم وظائفها وهيكلها التنظيمي وكذلك مديرية الموارد البشرية المستقبلية لنا، أما في المبحث الثاني فسنتطرق من خلاله إلى العوامل التي تساهم في إثراء إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كالتكوين والتدريب وتقييم الأداء وغيرها من العوامل، أما في المبحث الثالث فسيتم التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها وإلى أهم أساليب المعالجة الإحصائية والتعرف إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات و تحليل نتائج هذا الاختبار.

الفصل الأول: ادارة المعرفة

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإرادة ليست ذات نفع لأنها تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وتوزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية ، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا. اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر مداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل مدخل إلى إدارة المعرفة حيث سيتناول فيه المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
- المبحث الثاني: نماذج ومبادئ وعمليات إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: أساسيات ومتطلبات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة (أهميتها ومصادرها)

أولاً: ماهية المعرفة

➤ مفهوم المعرفة قديماً :

تعد المعرفة مصطلحاً قديماً، حيث أدرج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ مئات السنين، وتعد نظرية المعرفة "ابستمولوجي" "Epistemology" هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديماً وفقاً لعناصر محددة تتحكم في هذا المدلول كما يأتي:

- المعلومة (المعرفة) Knowledge
 - المفاهيم المتفرعة من المعلومة Related concepts
 - مصادر المعلومة Source – خصائص المعلومة Criteria
 - أنواع المعلومة المتاح معرفتها Sorts
 - درجة مصداقية المعلومة Certainty
- مفهوم المعرفة حديثاً :

ثورة المعلوماتية والإنترنت جعلنا نفكر جدياً في تطبيق إدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها. هذه الثورة التي تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة والتي تساهم في استقطابها و تسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل.¹

➤ المعرفة لغة و اصطلاحاً

المعرفة لغة : هي الإدراك الجزئي والبسيط للأشياء وتصورها .

المعرفة اصطلاحاً: تختلف عن المعرفة لغة وفلسفة، إذ تعنى مجموعة من المعلومات ذات الدلالة والحقائق والوقائع المعقّدة والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمنظمات والمجتمع، سواء أكانت مختزنة في ذاكرة الإنسان الداخلية، أم مسجلة في أي من وسائط الذاكرة الخارجية المخطوطة والمطبوعة والمسموعة والمرئية والرقمية – أو محتواه في الممارسات والروتين التنظيمي والمعايير والسلوك اليومي وأساليب العمل، أي أنها معلومات تمت معالجتها وتفسيرها وربطها بمعلومات أخرى متناسبة، وذلك من قبل فرد، بناء على خبراته الخاصة به، حتى عند استقاء فردين لمعلومات مماثلة، فإن المعرفة التي يكتسبها كل منهما تكون مختلفة، وذلك لاختلاف التفسير والربط بالخبرات المعرفية السابقة عند كل منهما.²

¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، طبعة أولى، القاهرة، 2007، صص 14-15

² السيد السيد النشار ، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة أولى، الإسكندرية، 2012، صص: 18

➤ المفهوم العام للمعرفة:

هي ذلك الكل المتكون من الخبرات و المعلومات و الأفكار و البيانات التي تتفاعل باستمرار في أذهان الأفراد من ناحية والمدونة في الوثائق و المستندات و مخازن المعلومات من ناحية أخرى , لانجاز مهام ووظائف المؤسسة¹ ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي للمعرفة مفهوماً على أنها كل شئٍ ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان ، أو لأتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية :

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
3. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.²
5. ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
7. حركة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها تالياً .
8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة³

ثالثاً: مصادر المعرفة

عرف صافادي (Saffady) أن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يجري أو يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وتجدر الإشارة أن أرسطو قديماً تكلم عن الحس كمصدر للمعرفة، ولتحديد المصادر بصورة دقيقة نقسم إلى مصدرين:

¹ قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد 12، العدد 2،

2019، ص: 63

² صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 13

³ محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدى للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 11

➤ المصادر الخارجية :

وهي التي تظهر في البيئة الخارجية المنظمة، وتتوقف هنا على نوع العلاقة بينها وبين المنظمات الرائدة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن بين هذه المصادر المكتبات والإنترنت والجامعات و مراكز البحث العلمي إضافة للبيئة الخارجية للمنظمة (الموردين، المنافسون، الزبائن).

والمنظمة الرائدة تعمل وفق توقع التهديدات والفرص المتاحة، لذا لا بد أن تكون قادرة على جلب المعلومة من البيئة، وهنا تعتمد المنظمة نظم رصد معقدة.

➤ المصادر الداخلية :

وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف المواضيع ، والتي تكتسب من خلال المؤتمرات الداخلية و الاستراتيجيات، ومن خلال التعلم أثناء العلم أو البحوث.¹

➤ المصادر الأخرى:

1- موجودات ملموسة **Tangible Assets**: وتتمثل في الأجهزة والمعدات، والمباني، وما يشبه ذلك.

2- موجودات غير ملموسة **Intangible Assets**: وهي موجودات المعرفة، و أوضح Wiig أن موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات هي أكثر الموجودات أهمية، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولذلك أطلق عليها الموجودات غير الملموسة لأن هذه الموجودات تبقى غير مرئية للمالكين والمديرين وأصحاب المصالح الآخرين.

وتقسم موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية من وجهة نظر leontides وهي:²

1. **موجودات التكنولوجيا**: وتشمل المعرفة التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، وما يشبه ذلك.

2. **موجودات المعرفة المدونة**: وتشمل إجراءات المنظمة، ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة، والخبرة الموثقة، وما يشبه ذلك.

3. **موجودات المعرفة البشرية**: وتشمل الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية، ومعرفة المنظمة، ومعرفة السوق، وما يشبه ذلك.

4. **موجودات المعرفة الأخرى**: وتشمل: أسرار التجارة، وممارسات المنظمة، وحقوق التأليف والعلامات التجارية، وما يشبه ذلك.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

إقترح T. Backman أربعة تصنيفات للمعرفة هي :³

¹محمد خالد أبو عزام، مرجع أعلاه، ص:12

² ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:107-108

³ مولود قنوش، إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة التنظيم والعمل، دون نشر البلد، مجلد11، العدد1، ص:238

1. المعرفة الصريحة (Explicit) : تكون جاهزة وممكنة الوصول، وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
2. المعرفة الضمنية (Implicit): ممكنة الوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها غير رسمية يجب أن توضع وعندئذ تنقل وتبلغ.
3. المعرفة الكامنة (Tacit) : قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط و يتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك .
4. المعرفة المجهولة (Unknown): وهي المعرفة المبتكرة من خلال النشاط، المناقشة، البحث و التجريب.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني (M.Polany) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه المعرفة الضمنية أو الكامنة **taci knoweledge** وهو أكثر مما نستطيع أن نغير الآخرين عما نعرفه المعرفة الصريحة **exiplici knoweledge** وتتمثل في:

أولاً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية القياسية المرزمة النظامية، الصلبة المعبر عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضاً المعرفة المنسوبة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة وتجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع حقوق النشر الأسرار التجارية ... الخ. كما تجدها مجمدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها ... الخ.

ثانياً: المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والخدمية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.¹

ويمكن توضيح المقارنة بين المعرفة الضمنية و الصريحة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1):المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
-القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية	-القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وإعادة تقليدها عبر مراكز المؤسسة
-الخبرة،معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟	-القدرة على التعلم والتدريب
-القدرة على التعاون	-القدرة على التنظيم
-نشر الثقافات	-تشغيل التعليمات
-التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة	-نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة

المصدر: إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين علاقات الزبائن،رسالة ماجستير،في إدارة المعرفة والمعارف،كلية علوم الاقتصادية و التجارية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2012،ص14

¹ رجي مصطفى عليان،مرجع سبق ذكره،ص78

يحدد نوع المعرفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات النظر الباحثين الذين درسوها، وصنفها (lundval) إلى أربعة أنواع:

1. معرفة كيف (Know-How): وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة .
2. معرفة ماذا (Know What): وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
3. معرفة لماذا (Know - Why): وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
4. معرفة من (Who - Know): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف الأداء.¹

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.ZACK) تصنيفاً آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات وهي:

أولاً: المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive Viability) طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة. وهي محفوظة لدى الشركات - الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء

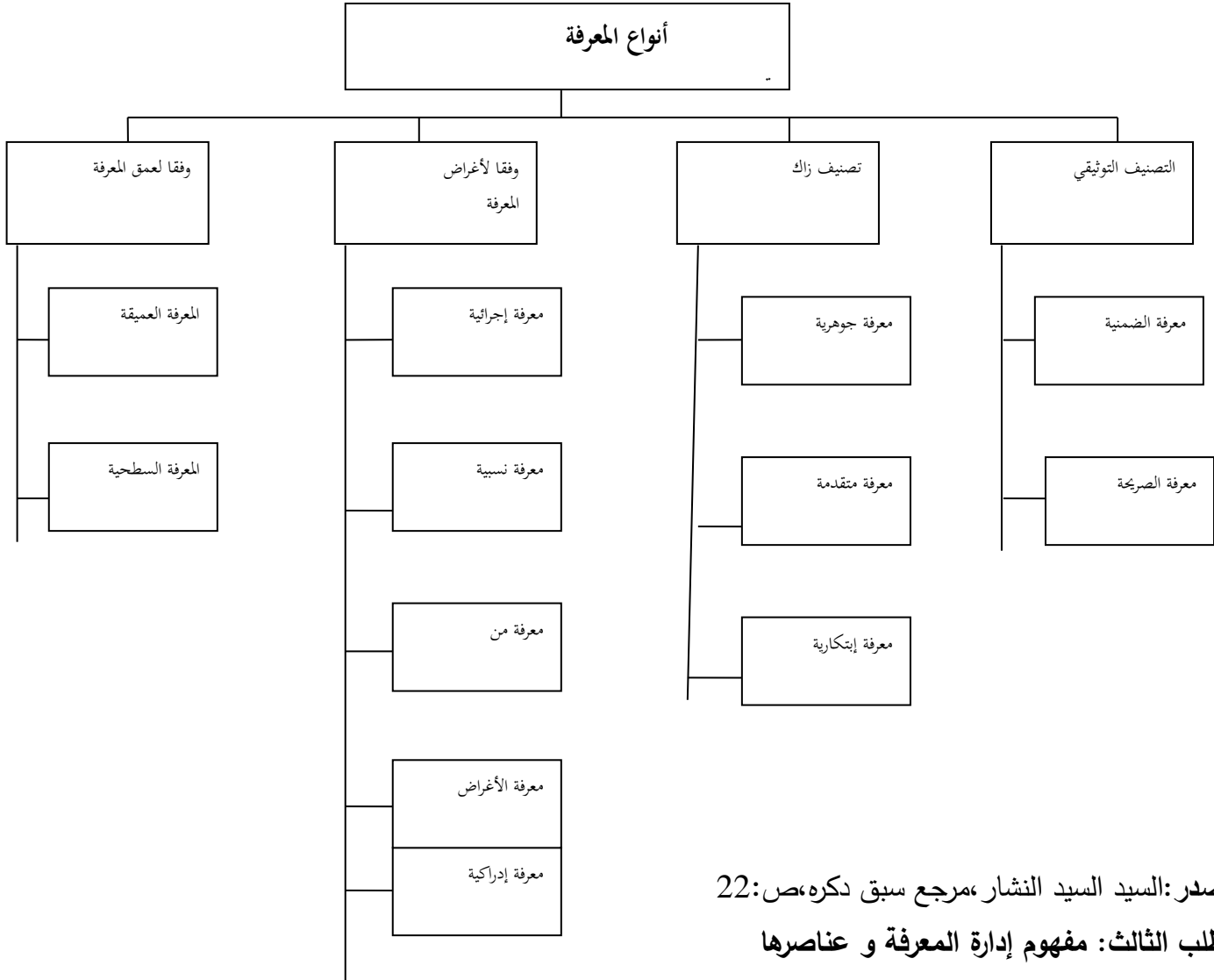
ثانياً: المعرفة المتقدمة (Advanced K): وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة. كما في شركة (Lose Co) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنب تلك الإيجارات التي تكون عادة غير مربحة أو مجدية.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية (Innovation K): وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها كما في شركة (Lease Co) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بحسابات التكلفة واقتصاديات الإيجار على إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحدياً الطرق التقليدية السائدة فيها تكسب فرصة مربحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.²

¹ ليث عبد الله القهيري، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013، ص18

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:83

الشكل رقم (1): يوضح أنواع المعرفة



المصدر: السيد السيد النشار، مرجع سبق ذكره، ص: 22

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة و عناصرها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفت بأنها:

"تعد من الميادين الحديثة نسبياً ولاسيما على المستوى التطبيقي. إذ لم يتم التعرف عليها إلا في بداية القرن الحالي، وهذا عندما ظهرت الحاجة إلى مواجهة التغيرات السريعة على مستويات عدة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية وبالتالي الأهداف الإستراتيجية للمنظمات بقصد التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات، كما للاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات يد في تحفيز إدارة المعرفة ومنه فهذه الأخيرة هي :

- عملية منظمة ومستمرة تتضمن إيجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز وتحقيق أهداف معينة .
- عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع .
- هي العملية المنتهجة المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة وإنشائها .¹

¹ شافية غليظ، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، الجزائر، مجلد 11، العدد 2020، ص 02، ص 322

- وهي مصطلح جديد وغريب إلى حد ما، خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور إن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منطقي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.
- وتعرف أيضاً بأنها : "هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك الأمر الذي أدى إلى تعدد التعارف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعارف المقدمة التي زادت الموضوع ثراءً".
- كما تعرف أيضاً: "هي مجموعة من العمليات التي تتحكم والخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات .
- وتعرف بأنها: "هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها"¹.
- وكما عرفها **Duffy** بأنها " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخبزها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل لأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية .
- أما **بيتر دراكر** فيعرفها بأنها : "تنسيق واستغلال الموارد المعرفية للمنظمات، من أجل خلق المنفعة و الميزة التنافسية"².
- إدارة المعرفة هي: " عملية إدارية لها مدخلات ومعالجة ثم مخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر في تفاعلاتها ولها خطوات متعددة (إنشاء وتوزيع وتخزين ونشر واستخدام وتطبيق للمعرفة)، والهدف هو مشاركة المعرفة في أفضل صورها"³.

¹ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص136-137

² بوزيداي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء اقتصادي في المؤسسة مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، العدد 08، ص75

³ محمد محمود مكيد العلوان، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن دراسة حالة، مشاريع صناعة الأدوية

بلقاء، مجلد 15، العدد 2020، ص15، ص123

ومن التعاريف السابقة نضع مفهوماً شامل لإدارة المعرفة: هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لإكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة للتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات يقصد المنافسة الطويلة الأمد والتكيف

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

يمكن تحديد عناصر إدارة المعرفة فيما يلي.

1. **المعلومات:** عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فيتم تطويرها وترقيها لمكانة

المعرفة عندما تستخدم بغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش فهي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.

2. **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي "المستقبل للمعلومات.

3. **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها؛ لتحويلها إلى وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن تم التصرف بناء على ما يتوفر لديهم من معلومات، فإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات فيمكن القول أن أحد محاور المعرفة الأساسية مفقودة.¹

المبحث الثاني: نماذج ومبادئ وعمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

أولاً: نموذج "ويينغ"

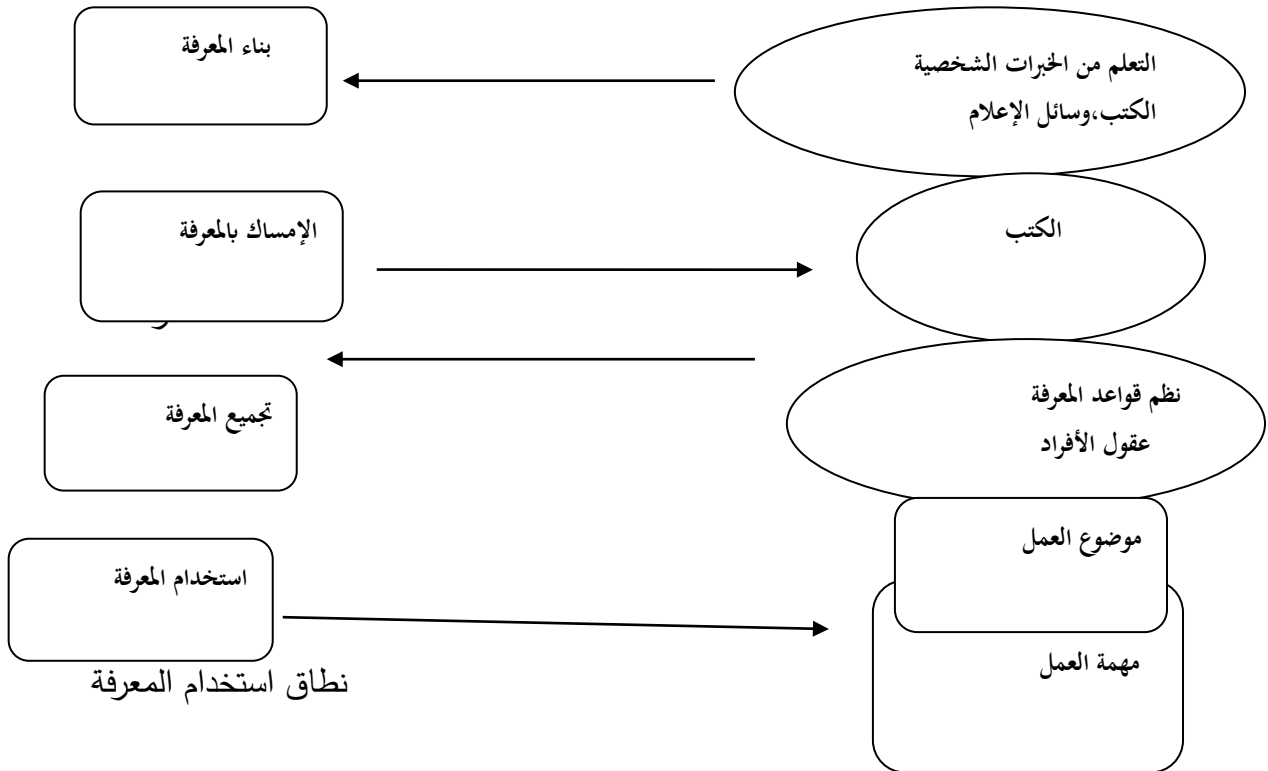
يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف وهي:

- بناء المعرفة
- الاحتفاظ بالمعرفة
- تجميع المعرفة
- استخدام المعرفة

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة تسهل عمليات بناء المعرفة واستخدامها، وكما يتضح من النموذج فالاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة بدءاً من الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على المواقف¹.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2):نموذج"ويينغ" لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:124

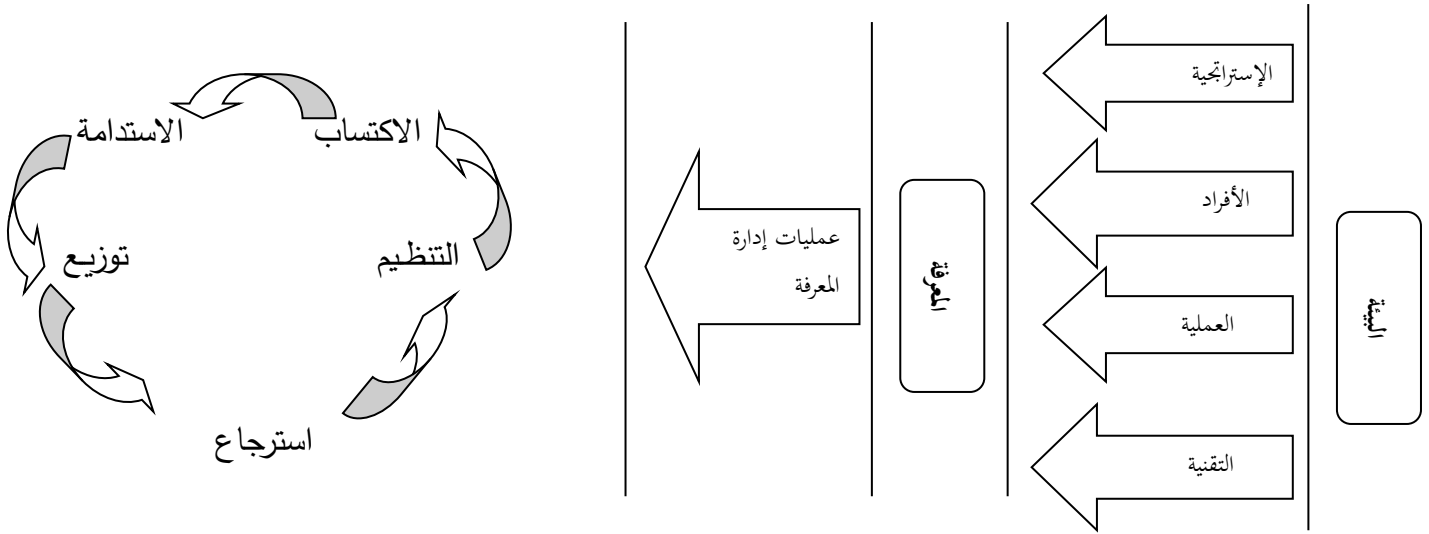
¹ ليلي غضبان، إيمان عريف، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير علوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2017_2018، نص:19

ثانياً: نموذج (Duffy)

قدم النموذج منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك (الإستراتيجية، الأفراد العمليات، والتقنية) تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل والتي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة. و العمليات التي يتكون منها هذا النموذج على النحو التالي:

- الحصول على المعرفة تشمل (الأسر، الشراء والتوليد)
- عملية تنظيم المعرفة تشمل (التصنيف التوبيخ، والرسم).
- عملية استرجاع المعرفة تشمل (البحث، والوصول).
- عملية النشر تشمل (المشاركة، والنقل).
- عملية الإدامة تشمل (التنقيح النمو، والتغذية).¹

الشكل رقم (3): يوضح نموذج Duffy



Source: Duffy Jan ,knowledge management To,Be Net to be agazine articl from information management Journal ,Vol 34.No1,2000,p67.

ثالثاً: نموذج ماركوردت Marquardt.

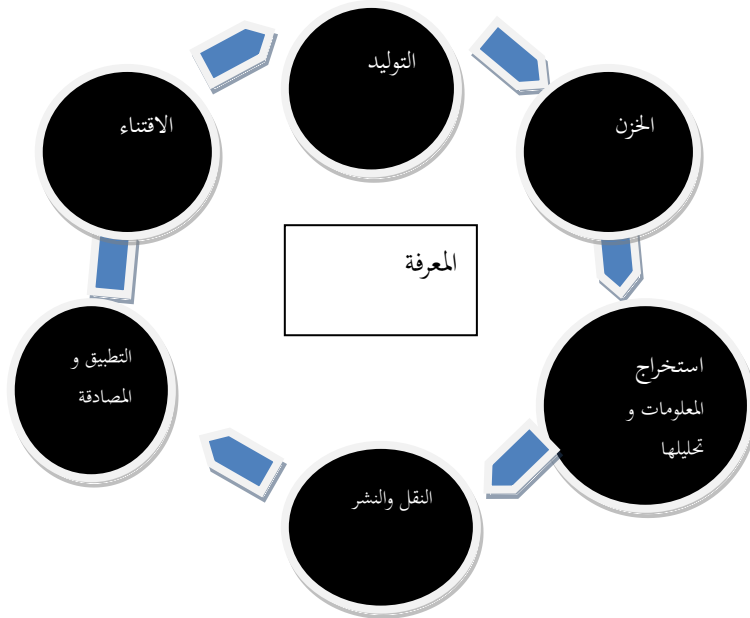
هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

¹ محمود أحمد إبراهيم علي، نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص: 725

- الإقتناء Acquisition
- التوليد Creation
- الخزن Storage
- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining
- النقل و النشر Transfer and Dissemination
- التطبيق والمصادقة. Application and Validation.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتمها في أن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل فتاة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتقييمها.¹ نموذج ماركوردت في الشكل الموالي.

الشكل رقم(4): نموذج ماركوردت



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007، ص71

¹ فلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص:29-30

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لا بد من الإشارة إلى أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية والطبيعية وهي أيضاً تختلف عن مبادئ العلوم الإنسانية والتطبيقية الأخرى بمعنى آخر، أن المبادئ التي سوف تذكر هنا لا تقع ضمن حدود المنطق القاطع، والأحكام الثابتة، إنها ببساطة قواعد نسبية للحقائق نسبية تقبل التعديل والتغيير ولا تصل إلى مستوى الأنساق، ومبادئ إدارة المعرفة لا يمكن بالتأكيد تقنينها أو حصرها بقواعد أساسية أشبه ما تكون بالوصايا المجردة المتعالية عن الواقع وتجارب النجاح والفشل على العكس من ذلك، ما سوف تذكره من مبادئ هي مجرد أدلة

ودروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل ويعتقد الكثير من العلماء والباحثين في إدارة المعرفة على أن هذه المبادئ تشكل مفاتيح أساسية وشروط موضوعية مستنبطة من التجارب التطبيقية الناجح لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وقد تزيد هذه المبادئ أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة وربما نجد من يضيف إليها أو من يقوم بتقديم مراجعة نقدية لها. لكن بصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي:

1. إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة:

طالما أن المعرفة هي من أصول المنظمة فإن من مهام إدارة المعرفة استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن للاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات تخزين المعرفة وتوزيعها تكوين معرفة جديدة وتطويرها واستخدامها.

2. توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:

إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية ذلك لأن للمعرفة سياق اجتماعي ومضمون إنساني وبالتالي فإن نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حلولاً شاملة للمشكلات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في المنظمات الحديثة.

3. المضمون السياسي لإدارة المعرفة:

السياسة التي تستأنفها في كل مسألة لا تذهب بعيداً عن تجلياتها في المعرفة كمحتوى أو في المعرفة كنظم وأدوات وعمليات، وتلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل، فالمعرفة قوة والقوة هي المعرفة وفي كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة أسية القوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمنظمات، وهذا يعني أن للمعرفة مضمون سياسي مهما بلغت المعرفة من تجريد وموضوعية أو تباعدت في الظاهر عن ثنايا الواقع، حيث أن لكل معرفة مرجعية فكرية و سياسية مهما تعالت عن حقائق العمل والحياة.

4. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:

لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمة.

5. تبصير المعرفة أفضل من نمذجتها:

تستعيد إدارة المعرفة والمعرفة نفسها من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها في داخل المنظمة أفضل بكثير من النماذج الساكنة التي حاولت تمثيل المعرفة بقوالب ومصنوفات أبعاد محددة. وكما ذكرنا في أكثر من مبحث فإن المعرفة ظاهرة معقدة، إنها معطى متعدد الأبعاد متنوع الأوجه عميق المحتوى يتشكل من عناصر المعرفة ويحمل أيضاً متغيرات وثوابت البيئة والثقافة التي توجد فيها ولهذا فإن أي محاولة لنمذجة المعرفة وتأطيرها في قوالب رياضية أو إحصائية أو كمية قد يكون مصيرها الفشل. صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكنها لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقتها البيئية.

6. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها :

إذا كانت المعرفة مورداً ثميناً، ومصدراً أساسياً للميزة والتميز، وإذا كانت المعرفة هي القوة، والاقتدار للأفراد الجماعات والمنظمات، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية. لهذا فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة.

7. النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:

إن من غير الممكن تناول مضمون أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة من دون وجود نفاذ مباشر إلى المعرفة في داخل المنظمة وفي بيئة المجتمع. بمعنى آخر، لا تستطيع إدارة المعرفة أن تقوم بأبسط مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة وبدون تسهيل عملية النفاذ إلى المعلومات، ومن دون وجود شفافية في المعلومات داخل المنظمة فإن من غير المنطقي الحديث عن إدارة للمعرفة أو عن برامج لاستثمار رأس المال الإنساني أو أصول المعرفة الثمينة.

8. نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:

ربما يبدو هذا المبدأ من بديهيات الحقائق المعروفة عن العلوم لكن ما هو الجديد في طبيعة عملية إدارة المعرفة أن هذه العملية ليست لها نهايات ملموسة ومرئية كما هو الحال في إدارات أخرى مثل إدارة الإنتاج، إدارة التسويق الإدارة المحاسبية والمالية وحتى إدارة البحوث والتطوير والسبب في ذلك يعود إلى نموذج شبكة القيمة الملازم الإدارة المعرفة على عكس نموذج سلسلة القيمة لأنشطة الإنتاج التسويق وغيرها.

9. إدارة المعرفة ليست بدعة بل لها جذور تاريخية:

تعود جذور إدارة المعرفة إلى جذور عميقة في تاريخ الإنسانية وتظهر البدايات الأولى دائماً في أرض الرافدين حيث اكتشفت طرق لإنتاج وتخزين المعرفة في كتابات تعود إلى 3000 سنة قبل الميلاد.¹

¹ دكتور سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص 51-56

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة

أولاً- اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة، بدءاً بأعضاء المنظمة، مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها، وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات.¹

ثانياً: مشاركة وتبادل المعرفة:

عرفت على أنها إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها. ونظراً إلى الطبيعة الموزعة للإدراك المنظمي، فإن العملية الحاسمة لإدارة المعرفة تتمثل بمشاركة المعرفة، وخصوصاً في المواقع التي هي بحاجة إلى تلك المعرفة والتي يمكن استخدامها فيها. ومع ذلك، هذه العملية ليست سهلة عندما لا تعرف المنظمات حاجتها من المعرفة، أو عندما تحتوي على نظم ضعيفة لتحديد واسترجاع المعرفة التي تتواجد فيها. كما أن عمليات الاتصال وتدفق المعلومات توجه عملية مشاركة المعرفة في المنظمة، التي تحدث بين أطراف مختلفة، فضلاً عن اختلاف السلوك في مشاركة المعرفة الضمنية أو الصريحة

ثالثاً : خزن المعرفة والاحتفاظ بها:

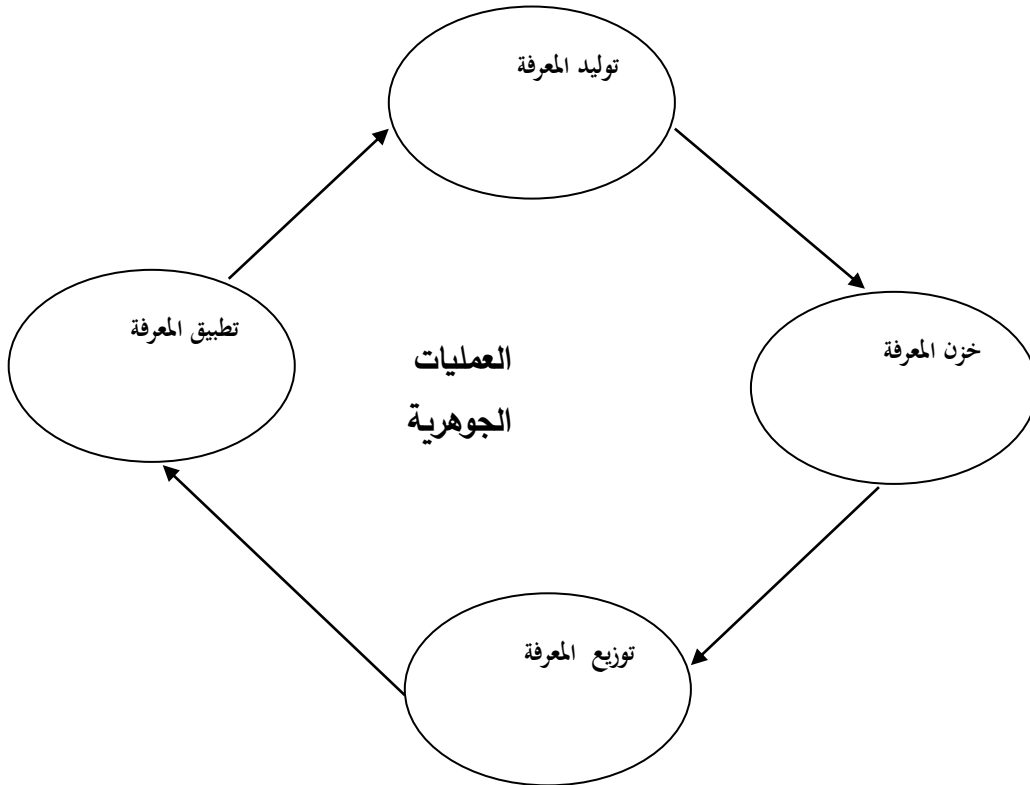
بالرغم من أن المنظمات تولد المعرفة وتتعلم، إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها كغيرها من الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات. ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

رابعاً- تطبيق المعرفة:

الجانب الجوهري في وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها. وهنا يؤشر دعم منظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعملية تطبيق المعرفة عن طريق دمج المعرفة في الإجراءات المنظمة، فالإجراءات التي تتقيد بوجود ثقافة معينة يمكن تجسيدها في الأدوات والنظم حتى تصبح هذه النظم بحد ذاتها أمثلة عن القواعد المنظمة، إذ تساعد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق المعرفة حتى بعد أن تتخفف الفائدة الفورية للمعرفة المستخلصة عبر إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل

الممارسات والدروس المتعلمة، حيث تسهل هذه النظم التعامل الفعال مع إجراءات والحالات التي يمكن التنبؤ بها من خلال البيئات المستقرة والمتغيرة تدريجياً. وفي نفس السياق، عندما تصبح هذه البيئات متغيرة بشكل جذري أو متقطع، تظهر الحاجة إلى التجديد المستمر للفرضيات الأساسية التي تقوم عليها الممارسات المؤرشفة في مستودعات المعرفة، ما يؤكد حاجة الأفراد العاملين في المنظمات إلى نظم ذكاء الأعمال في متابعة العوامل الظرفية والطارئة لكي تبقى تلك المنظمات منسجمة معيشتها الحالية والمستقبلية¹.

الشكل رقم (5): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source ;(Mertins ,et al , :2001 :28)

المبحث الثالث: أساسيات ومتطلبات إدارة المعرفة

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

تسعى المنظمات بصفة مستمرة لتحقيق النمو والاستقرار والتميز، فكل منظمة تظهر مساعيها في الإبداع والابتكار والمنافسة والتحويلات لخدمة المجتمع، وهذا كله يعد دليلا علي هذا النمو والعمل علي تحقيقه. فأول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي إستيحاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، تم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أم أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته..

كذلك فان التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وبصفة عامة فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

وبذلك فلكي نبنى نظام لإدارة المعرفة ينبغي توافر المتطلبات التالية.

✓ **توفير البنية التحتية اللازمة:** والمتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك، والتي من أهم أسسها الكمبيوتر والبرمجيات مثل:

محركات البحث الالكتروني وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

✓ **استخدام التكنولوجيا:** من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة

وتقاسمها وتطبيقها فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات: مثل بوابات المواقع أو البريد

الالكتروني، فتقنية المعلومات والاتصالات تقوم علي خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من

خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الالكتروني

✓ **دور القيادة في إدارة المعرفة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر

قدوة للآخرين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطا غير عادي من القيادة

يمكن من قيادة الآخرين؛ لتحقيق أعلي مستوى من الإنتاج في المنظمة.

✓ **العامل الثقافي :** يعتبر من العوامل المهمة في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج

وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلي مفهوم تقاسم المعرفة ووجود

نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة ويضاف إلي ذلك ضرورة تركيز المنظمة علي تنمية الثقافة التشاركية

من خلال أتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات

التقدير الاعتراف بالتنوع والاهتمام بالموهوبين.

- ✓ توفير الموارد البشرية: إذ تعد من أهم مقومات وأدوات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.
- ✓ الالتزام: وهذا يشير إلى التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة وكذلك تشجيع التواصل بين العاملين في جميع المستويات لضمان تبادل المعلومات والمعرفة
- ✓ الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما تحويه من مفردات، فقد يقيد الحريات في العمل وكذلك الإبداعات الكامنة لدي الموظفين؛ لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها علي الاستجابة السريعة للمتغيرات؛ ليستطيع أفراد المعرفة لإطلاق أبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول علي المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها.¹

المطلب الثاني : مجالات ووظائف إدارة المعرفة

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة . فإن من الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لان تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة على أن يكون ضمن المجالات التالية :

- ✓ مجال نشاطات المعرفة.
- ✓ مجال موجودات المعرفة.
- ✓ مجال القدرات والميول.
- ✓ مجال المنظمة.

ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم. أما مجال موجودات المعرفة فيشتمل على التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات القابليات أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق ما تطمح إليه من مصالح عليا للمنظمة. أما مجال المنظمة فيشتمل على ما تهدف إليه المنظمة، وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها أما استخدامات إدارة المعرفة فستخدم بما يمكن أن يسهم بشكل جوهري بتحسين عمليات:

1. التخطيط: من خلال التخطيط المناسب بالاستعانة بالمعرفة المتوافرة.
2. صناعة القرارات: اتخاذ القرار المناسب من خلال المعرفة المتواجدة .
3. حل المشكلات: من خلال المعرفة المتواجدة بالمنظم

¹ أسامة محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص220-224

4. تطوير الإنتاج: بالاستفادة من المعارف الموجودة بالمنظمة واستثمارها. ومعرفة نقاط الضعف لتقويتها. التطور والارتقاء الحضاري بمستوى المجال من خلال الاستثمار والاستغلال المعرفي المتواجد في المنظمة للعمل على دفعها للتطور والازدهار وتطوير البيئة الخارجية المتمثلة بالمجتمع والعمل على ارتقاءه.
5. تخفيض التكلفة :من خلال المعرفة الموجودة وقواعد البيانات المعرفية الموجودة في الشركة.
6. إدارة التغيير المعرفة من اجل التغيير: وذلك من خلال استثمار المعرفة الموجودة واستثمارها للبناء التحويلي للمنظمة.
7. تعليم وتدريب وتطوير الأفراد بالشركة: وذلك من خلال تحديد المعارف الموجودة ومعرفة نقاط الضعف لتقويتها.

ومن بين الطرائق والأدوات التي تسهم فيها نظم إدارة المعرفة ما يعرف بالخرائط المعرفية والتي تعد أحد أهم أدوات إدارة المعرفة وتساعد على تحقيق الآتي:

- ✓ تكوين رؤية كلية شاملة عن الموضوع والنظر إليها كوحدة واحدة في وقت واحد.
- ✓ الاهتمام بالمعرفة المهمة وتغطية أية ثغرات يمكن أن تتشكل بفعل تقسيم المنظمة إلى وحدات.
- ✓ المعلومات المتاحة حول الموضوع
- ✓ كيفية الوصول إليها.
- ✓ علاقاتها ببعضها البعض.
- ✓ تحديد أفضل مصادر المعلومة.
- ✓ تتبع تسلسل وتطور المعلومة.¹

ثانيا :وظائف إدارة المعرفة

تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

- **تنظيم المعرفة:** وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وتخزين المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- **بناء نظم المعرفة:** أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

¹ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص31-33

- **تنمية وتطوير العقل الجمعي:** تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.
- **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:** تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدقيق الخيطي للأنشطة المادية وإنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبين المنظمة والمجهزين والموزعين والعملاء بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية
- **إدارة التعاضد (التماسك):** تُعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع اللاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال الآخرين.

ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر ؛ مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.¹

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً مهماً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، والأيزو (ISO) وإعادة هندسة الأعمال (Reengineering) والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف. فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية .

إن توظيف المعرفة تعني استثمارها، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه .

عليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 162-164

عليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل.

أن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية بحيث أن:

1. التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
2. التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.
3. الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
4. تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
5. إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.¹

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من عمليات تحويل للمواد والأشياء، أصبحت تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من خلال العمليات والأنشطة المعتمدة على المعرفة يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، في التحاد تحقيق أهدافها
- ✓ تحول تركيز المنظمة من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحويل الاهتمام من العمال اليدويين إلى صناع المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة وفي تحقيق الأداء المستدام.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ بفضل إدارة المعرفة تتمكن المنظمة من تحديد أهدافها وتقييم وضعها الحالي وبناء على ذلك يتم التخطيط للمستقبل.²

¹ ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

² سحمدتي عماد، بروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة معرفة على تطوير الأداء المستدام، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017، ص 39

خلاصة الفصل:

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة تعد أساس لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق لمفهومها ومصادرها وأنواعها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا أهم مبادئها ومجالاتها وعناصرها نماذجها وعملياتها والمتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، وتطرقنا في الأخير إلى دراسة أهم وظائفها وتناولنا مدى أهمية إدارة المعرفة .

الفصل الثاني: مدخل الى اداء العاملين

الفصل الثاني:مدخل الى اداء العاملين

تمهيد الفصل:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أنّ نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة أداء مواردها البشرية.

وعليه نجد أنّ أداء من أكثر مفاهيم انتشاراً واستعمالاً في بيئة المؤسسات، ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية. من هنا يمكن القول أنّ المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة، حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هم:

المبحث الاول: ماهية اداء العاملين

المبحث الثاني:ماهية تقييم اداء العاملين

المبحث الثالث:أثر ادارة المعرفة على اداء العاملين

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

يعد الأداء الوظيفي من المصطلحات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشغل اهتمام العديد من الباحثين و المؤسسات الاقتصادية حيث إن الأداء الجيد للأفراد يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات ، لذلك ولد هذا الاهتمام الكبير بهذا الموضوع العديد من التعاريف و المفاهيم لارتباطه المتعدد مع عناصر و مفاهيم أخرى ، ومن خلال هذا المبحث سنعالج مفهوم أداء العاملين .

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

أولاً: تعريف الأداء

هو إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة تحقيق اهدافها، حيث يمثل تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة و نقصد بذلك عامل الكفاءة، و عامل الفعالية يعني النتائج المحققة من ذلك الاستخدام .

ثانياً: تعريف أداء العاملين

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام العامل بواجبات وظيفية وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق داخل المنظمة التي يعمل فيها.¹ وكذلك هو السلوك الإنساني في مواقع العمل ، أي الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني²

وهو كذلك قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفية الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجة الإنتاج، في ظل بيئة ملائمة وجيدة.

كما يعرف بأنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج³ و بشكل عام ، يمثل أداء العاملين الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تعيين أدوات قياس مثل الاجتهاد والمثابرة والمهارة لكل موظف و درجة حرصه على عمله .

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء

أولاً: عناصر أداء العاملين

عناصر أداء العاملين تشير إلى السلوكيات والمهارات والمعارف التي يتحلى بها العاملون والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم في العمل، ومن أهم هذه العناصر:

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

¹سهم بن رحمن، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، علم الاجتماع منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص64.
²عشوش محمد ايمن عيد الطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، العدد1، 1996، ص837
³بين البار موسى و لعمارة العيد، دور نظم المعلومات الادارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية لمسيلا، مجلة ابحاث و دراسات التنمية، المجلد 8 العدد 1، جوان 2021، ص78

2. **نوعية العمل** : تعني مستوى الدقة و جودة الجهد المبذول ومدى مطابقتها للمواصفات، ففي بعض الأعمال لايهم كثيرا سرعة الأداء بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول .
3. **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
4. **نمط إنجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله ¹ .
5. **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملهم ² .

ثانيا: محددات أداء العاملين

لقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج محددات الأداء حيث قدم Porter نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد، القدرة الإدراك ³.

1. الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
2. القدرة: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة .
3. الإدراك : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده على العمل من خلاله .

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو نتيجة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية تتمثل في :

1. الدافعية :

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل حيث تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل مجهود يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه.

2. مناخ العمل :

ويتمثل في تهيئة مناخ العمل الملائم، سواء على مستوى التنظيم أو الإدارة أو القسم أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، وإثراء دوافعه للعمل.

3. القدرة :

تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والفطرية.⁴

¹بودراع امينة، دور اخلاقيات العمل في تحسين اداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013 ص76.

²عبدان شاهر العتيبي و عمر علي الصغير صميذة، أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد الرابع، العدد الثامن، يوليو 2020، ص98.

³ بودراع امينة، مرجع سبق ذكره 74

⁴بودراع امينة، مرجع اعلاه، ص74

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين سنتطرق إلى أهمها :

1. الدافعية (التحفيز)

إن الدافعية هي عامل مهم يؤثر على أداء العاملين، حيث أن الأشخاص الذين يشعرون بالحماس والرغبة في العمل يقومون بأداء مهامهم بشكل أفضل، حيث تلجأ المؤسسات إلى نظام المكافآت و الحوافز لرفع من دافعية الأفراد، فنظام المكافآت والحوافز هو الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين و غيرها من المكافآت الإضافية التي تلبى احتياجاتهم.

وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى به وترغيب الموظفين الآخرين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة، و اهتمام خاص بالموظفين الأكثر تأثيرا، واستراتيجية المكافآت الإجمالية حيث يؤدي متخصصو إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحديد أنظمة المكافآت، وتعد التعويضات التي تقدم للموظفين مجرد أساس واحد فقط من المكافآت الإجمالية.¹

2. غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.²

3. عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.³

4. اختلاف مستويات الأداء:

¹جهد احمد عبد الرزاق نعيرات،العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة،المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة

التخصصات،العدد46،أفريل2022،ص14

²جهد احمد عبد الرزاق نعيرات،مرجع أعلاه،ص15

³جهد احمد عبد الرزاق نعيرات ،مرجع سابق،ص16

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميز التقييم لأداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

5. مشكلات الرضى الوظيفي

فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضى الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

6. التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بتالي قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

7. ضغوط العمل:

تعتبر ضغوط العمل من بين أهم متغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين وهي محل الاهتمام جل المنظمات، حيث تشير الدراسة إلى أن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة لمعالجة الضغوط داخل بيئتها هي التي تؤثر على مستوى الأداء سواء سلبي أو إيجابي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

يعتمد نجاح أي مؤسسة على أداء مواردها البشرية ، وتعتبر عملية التقييم من أهم الوظائف الأساسية حيث تظهر نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء الموظفين حيث تعتبر من أهم صناعات القرار في العملية الإدارية ، فهي تعتمد على مدى قيام الموارد البشرية بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوبة منهم .

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

- **تقييم الأداء** : هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.
- **تقييم الأداء**: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها¹.
- ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي والماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه²
- ويعرف أيضا بأنه تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم مناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، وعليه فإن تقييم الأداء يأخذ بعين الاعتبار كل الأداء الحالي للموظفين وقدراتهم المستقبلية.³
- وهي تلك العملية التي تقوم بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية و الاستعداد لتقلد مناصب أخرى⁴

ومن خلال هذه التعاريف و من تعاريف أخرى يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو تتبع المسار الوظيفي للفرد العامل خلال فترة زمنية معينة والحكم على مدى فعالية وكفاءته في أداء المهام المسندة إليه وفق للطريقة المطلوبة.

المطلب الثاني : خطوات وطرق التقييم

أولا : خطوات تقييم أداء العاملين

1. **تحديد المعايير**: يتم تحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم تقييم الأداء عليها، مثل الجودة، الكفاءة، الإنتاجية، الحضور والانصراف، وغيرها.
2. **تحديد الأهداف**: يتم تحديد الأهداف الفردية والجماعية للموظفين والتي يتم قياس أدائهم عليها.
3. **تحديد المتطلبات**: يتم تحديد المتطلبات التي يجب على الموظفين تحقيقها لتحقيق الأهداف المحددة.
4. **إجراء المراجعة الفعلية**: يتم تقييم الأداء الفعلي للموظفين من خلال مراجعة السجلات الشخصية وملاحظات المديرين والمرؤوسين.

¹دكتور احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر،2004،ص284

²جاري ديسلر،ادارة الموارد البشرية،دار المريخ،السعودية ، 2003، ص322

³علا ميمي وشبلي سوليطي، نظام تقييم الاداء الوظيفي واثره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد1، 2019، ص260.

⁴يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق عمان، 2006، ص 226

5. **تقديم التعليقات:** يتم تقديم التعليقات الهادفة والبناءة للموظفين بشأن نتائج التقييم وتحديد المجالات التي يمكن تطويرها.
6. **وضع خطط العمل:** يتم تحديد الخطط العمل الملائمة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم في المجالات التي تم تحديدها.
7. **متابعة التطور:** يتم متابعة تنفيذ الخطط العمل وتقييم التطور المحرز على أساس دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً : طرق تقييم أداء العاملين

1. قائمة معايير التقييم :

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم ، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء ، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.¹

2. طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يهتم الاعتماد هنا على معايير ، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم).

3. طريقة المقارنة بين العاملين.

في هذه الطريقة تعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات ، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل ، وتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام ، وحسب المقارنات التي تمت بينهم.²

4. طريقة التوزيع الاجباري

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً، على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة . ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي ، وهو توزيع يرى أن غالبية الذين يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة ، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.³

¹احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص296

²احمد ماهر، المرجع أعلاه، ص298

³احمد ماهر، المرجع أعلاه، ص300

5. طريقة الإدارة بالأهداف

- هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج. أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققه من نتائج.¹
- وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :
- أ. تم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها ، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها . وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها ، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .
- ب. أثناء التنفيذ ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، وأن يتابع تحقيق النتائج ، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلاً
- ج. عند نهاية المدة المتفق عليها ، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً وسلباً .

6. قوائم المراجعة

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل ، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة ، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة ، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته لإدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم . وأن الرئيس المباشر لا يعرفها ، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم ، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم . وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين ، يوضع علامة (مثلاً)².

المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين:

يقوم تقييم الأداء على تحقيق عدة أهداف من بينها³:

- * إهداء العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع كل ما كان متوقع منهم.
- * تسهيل تخطيط القوى العاملة
- * يسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- * تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية
- * المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية
- * وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

¹ أحمد ماهر، المرجع أعلاه، ص301

² أحمد ماهر، المرجع السابق، ص303

³ هير ثابت كيف تقييم أداء الشركاء والعاملين الدليل العلمي لمدير القرن 21 دار قباء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2001، ص ص89، 90

- * تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- * تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامه بشكل أفضل في المستقبل.
- * تشجيع المنافسة العاملين وبين الأقسام والإدارات واختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- * ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل...الخ.

المبحث الثالث : أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين

لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير وتحسين أداء العاملين في المنظمة و بالتالي تطورها وصعودها و في هذا المبحث سنتعرف على تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول : تأثير إدارة المعرفة على التعلم لدى العاملين

أولاً: تعريف التعلم

- **التعلم:** هو التغير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي يحصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته.¹
- **التعلم Learning:** هو مفهوم وعملية نفس تربوية تتم بتفاعل الفرد مع خبرات البيئة وينتج عنه زيادة في المعارف أو الميول أو القيم أو المهارات السلوكية التي يمتلكها. وقد تكون الزيادة في التعلم ايجابية وبناءة للفرد والمجتمع كما يتوقع عموماً، كما قد تكون هذه الزيادة أحياناً سلبية في نتائجها عندما تكون مادة أو خبرات التعلم سلبية أو منحرفة هدامة.²
- **التعلم:** هو الحصول على المعرفة و المهارة حيث تكتسب المعرفة من الجانب النظري للتعلم أما المهارة فهي التي تتعلق بالجزء التطبيقي له.³

من خلال ما سبق و من تعاريف أخرى نقول أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة والفهم والمهارات من خلال التفاعل مع المحيط والتجارب، حيث تتم عملية التعلم من خلال استيعاب المعلومات الجديدة وربطها بالمعرفة السابقة والخبرات الحالية.

ثانياً : فوائد التعلم

- يجمل برناندز و آخرون لفوائد التي تعود على الفرد بالفائدة جراء التعلم فيما يلي:⁴
- * اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
 - * تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
 - * اكتساب الفرد الخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
 - * اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.

¹ غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر ادارة المعرفة على الافراد العاملين بالمؤسسة،مجلة الاقتصاد الصناعي،العدد 12، 2 جوان 2017،ص155.

²محمد زيدان حمدان،نظريات التعلم تطبيقات علم النفس في التربية،دار التربية الحديثة، سوريا، 1997،ص5.

³ياسين قويدر جلول، التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية baticic، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص201

⁴فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره على تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010 ، ص24

* اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية.

* تنمية النواحي السلوكية للفرد والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر .

* رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه ابواب المستقبل.

ثالثا: تأثير إدارة المعرفة على تعلم الأفراد

تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوافرة، وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة، ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين؛ أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد ، وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.¹

وباختصار تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الأفراد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويمكن إتمام ذلك بمختلف الطرق التالية:²

أ. التبرير: عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

ب. الذاتية: عملية تحويل المعرفة الظاهرية إلى ضمنية.

ج. العلاقة الاجتماعية: تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات وعقد المناقشات غير الرسمية.

د. الممارسة و التطبيق العملي: حيث يستطيع الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المؤسسة من أجل الحصول على المعرفة.

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على درجة تكيف العاملين

لإدارة المعرفة دور جد فعال على تعلم الأفراد و بالتالي اكتسابه لمعارف جديدة تمكنه من التكيف مع المتغيرات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه .

أولا: مفهوم التكيف :

- التكيف هو الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وبشكل عام فإن التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثية تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها.³
- أعطى **lazarus et folkan** مفهوما للتكيف على أنه عملية التغيير المستمرة للجهود المعرفية والسلوكية أو كليهما معا لضبط الظروف الداخلية والخارجية الذي ينظر إليها على أنها تحديات.¹

¹ناصر محمد سعود جرادات وهشام محمد ابو سنينة، أثرادارة المعرفة على أداء العاملين في شركة وريديو الاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم،مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية،المجلد5 العدد 13،حزيران2020،ص117

²غضبان ليلي و عمر الشريف، مرجع سبق ذكره، ص155

³غضبان ليلي و عمر الشريف، مرجع سابق ، ص156

- **التكيف** : عملية سلوكية معقدة استندت وجودها تغيرات معينة أصابت المحيط الذي يكون فيه الفرد، وهدفها توفير التوازن أو التوافق بين الفرد وهذه التغيرات²
- يعرف **فيلدمان (Feldman)** التكيف انه يشير إلى العمليات التي يتم من خلالها تعليم الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وتعمل المنظمة على تطويع الفرد بطرق متعددة
- ويعرف العالم **بريم (Brim)** التكيف بأنه عملية اكتساب قيم واتجاهات وأعراف التنظيم من أجل الوصول إلى قبول الفرد من قبل الجماعة وزيادة فاعلية الدور الذي يقوم به.³

من خلال هذه التعاريف نقول أن التكيف هو القدرة على التأقلم مع التغييرات والظروف المختلفة في بيئة العمل ويشير إلى القدرة على فهم التغيير في مكان العمل و التكيف معه .

ثانياً: العوامل المؤثرة على تكيف الأفراد

يقصد بها تلك العوامل التي تؤثر في قدره الفرد على التأقلم مع وظيفته التي يشغلها و تتمثل في⁴

- **عوامل هيكلية** : تتكون من ثلاثة نقاط هي :

1. **درجة وضوح المهام** : ويقصد بها مدى قدرة شاغل الوظيفة على معرفة المطلوب منه انجازه في العمل بدقة.
 2. **مقدار السلطة و النفوذ** : يقصد به مدى الحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بوضع البرامج وتحديد أساليب العمل الخاصة بعمله وقدرته على الاتصال المباشر مع المشرفين عليه، وكذلك مدى شعوره بأهميته وثقة المسؤولين به .
 3. **مقدار التحدي الوظيفي**: ويقصد به مدى صعوبة المهارات المطلوبة للوظيفة ومدى حدوث المفاجآت والمواقف غير المتوقعة في الوظيفة وكذلك مدى توفر المعلومات عن الانجاز في العمل.
- **عوامل سلوكية** : أما العوامل السلوكية، وتتألف من أربعة عوامل هي :
1. **الدافعية نحو العمل**: ويقصد بها مدى التعلق والاحساس بالرضا والاجتهاد والمسؤولية الشخصية عن العمل لدى شاغل الوظيفة .
 2. **نوعية العلاقة بالمنشأة** : ويقصد به مدى اهتمام شاغل الوظيفة وتعلقه بالمنشأة التي يعمل فيها .
 3. **مستوى الرضى عن العمل** : ويقصد به مدى الشعور الإيجابي أو السلبي لشاغل الوظيفة نحو عمله .
 4. **الحوافز المرتبطة بالانجاز**: ويقصد بها مدى توفر فرص التطوير الذاتي والترقية والتعلم والمكافآت المالية والمعنوية لشاغل الوظيفة .

¹تياوي العربي و آخرون، تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية و الادارية، 2019، ص42.

²بلهاري فاطمة، ضغوطات العمل وعلاقتها باستراتيجيات التكيف و القيم لدى المدرسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران ، 2010/2009، ص44.

³أبو تايه و سلطان نايف، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الادارية، المجلد 27، العدد1، 2001، ص81

⁴أبو تايه و سلطان نايف، مرجع سابق، ص81

ثالثاً: تأثير إدارة المعرفة على تكيف الأفراد

التأثير على تكيف الأفراد يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، مما من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.¹

المطلب الثالث : تأثير إدارة المعرفة على رضا العاملين

أولاً: تعريف الرضا

- **الرضا لدى العاملين** هو ذلك الشعور النفسى بالقناعة والسرور والارتياح، الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء زملاء، مرؤوسين)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.²
- ويرى ستون (stone) "الرضا على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"³
- كما يعرف لوك (locke) الرضا على أنه " حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة.⁴
- كما يعرف الرضا بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح والسعادة وأثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.⁵

من هذه التعاريف و من تعاريف أخرى نقول أن شعور الفرد بالاستقرار والانتماء والارتباط بوظيفته والاندفاع نحوها، لما يمكن أن توفره له من مزايا مادية ومعنوية، قصد إشباع حاجاته ورغباته وما يتوقعه من العمل وبيئته، وذلك من خلال علاقاته مع جماعة العمل ورؤسائه، وذلك ما يزيد من فرص نموه المهني وتقدمه الوظيفي.

ثانياً: العوامل المؤثرة على رضا العاملين

تم تقسيم العوامل المؤثرة في الرضا إلى خمسة أقسام وهي كالتالي:⁶

¹ناصر محمد سعود جرادات و هشام محمد ابو سنينة ، مرجع سبق ذكره ، ص118

²توفيق براي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد - كوندور الكترونيكس، مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ ، مجلد 17 عدد خاص، جانفي 2022، ص82.

³بعبسي حليلة، دور ادارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 14 العدد2، 2021، ص192.

⁴بعبسي حليلة، مرجع سابق، ص192.

⁵عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، 2015 ، ص9.

⁶أيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر، 2014، ص76.

1. عوامل مرتبطة بالوظيفة :

وهذه العوامل يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة ، وليست مرتبطة بتصميم الوظيفة نفسها كالحوافز المادية والشعور بالأمن الوظيفي والعلاقات مع الآخرين (الزملاء والرؤساء والمرؤسين).

2. عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة :

مثل اكتساب معرفة جديدة في الوظيفة والنظرة الاجتماعية لطبيعة الوظيفة وما تحققه من مراكز لشاغلها وشعور الفرد بالإنجاز في وظيفته ومدى استغلاله لقدراته .

3. عوامل تنظيمية :

وهي مرتبطة بسياسات المنظمة كساعات العمل وظروف العمل والأجر .

4. عوامل شخصية :

وهي متعلقة بشخصية الفرد نفسه وقيمه وانتماءاته الاجتماعية خارج العمل ، ودرجة استقراره في حياته، والعمل وأهمية العمل بالنسبة له وعمره ، ودرجة تعليمه وجنسه .

5. عوامل بيئية :

وهي متعلقة بنشأة الفرد سواء كانت في الريف أو البادية أو الحضر ، كذلك بثقافة المجتمع الذي يعيش فيه .

ثالثاً: تأثير إدارة المعرفة على رضا العاملين

تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققه من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتثمين التحسن والاعتراف به ومكافأته، وبعبارة أخرى يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك، كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا لمننت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.¹

كما أن تأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى:²

1. زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.

2. كذلك تساهم في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة.

¹ناصر محمد سعود جرادات و هشام محمد ابو سنينة ، مرجع سبق ذكره ، ص118

²غضبان ليلي و عمر الشريف، مرجع سابق ، ص157

3. يؤدي تحقق الرضا في المؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.

خلاصة الفصل

من خلال الفصل تم تناول موضوع أداء العاملين والذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى تعاريفه و المحددات و العوامل المؤثرة في أداء العاملين, كما القينا الضوء على تقييم الأداء من مفاهيم وخطوات و طرق و أهداف, كما تناولنا أيضا تأثير إدارة المعرفة على كل من تعلم و تكيف و رضا العاملين .

و عموما فان أداء العاملين هو تمكن الفرد من القيام بمهامه و واجباته و مسؤولياته بشكل واضح و بجودة و كفاءة و في الوقت المناسب, لذا فهو يتمتع بأهمية بالغة في التحكم بمدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها لذا وجب على الإدارة القيام بتقييم دوري لأداء العاملين لضمان الاستفادة الصحيحة منهم.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور
ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين
بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi

تمهيد

بعد التطرق الى الجانب النظري من هذا البحث الى مختلف المفاهيم المتعلقة بادارة المعرفة و اداء العاملين و اثار تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة على الافراد العاملين بها و انعكاس ذلك على مستويات ادائه.

سيتم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية و هي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بشكل عام, ثم تخصيص مديرية الموارد البشرية منها للتعرف عليها كونها المصلحة التي تم فيها التربص التطبيقي, وبعد ذلك سنتطرق الى اهم العوامل التي تثري ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة, ومحاولة القيام باسقاط مختلف المفاهيم التي تطرقنا اليها على المؤسسة محل الدراسة و ترجمة الجانب النظري الى معطيات و حقائق ملموسة و التعرف على واقع ادارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و مساهمتها في تحسين اداء العاملين.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث و هي كالتالي

المبحث الاول: بطاقة فنية على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الثاني: اسس تحصيل المعرفة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

المبحث الأول : بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNV/VIR ومراحل تطورها .

لقد شهد الاقتصاد في الجزائر طفرة نوعية من حيث الجودة في الإنتاج في مختلف الميادين الصناعية ومن أقوى وأعرق المؤسسات الجزائرية نجد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، فهي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري بامتلاكها ثقلا صناعيا حيث توفر العديد من مناصب العمل في مختلف أنحاء الوطن وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف لهذه المؤسسة وذلك بعرض مختلف هياكلها وفروعها مع التركيز على الوحدة التي نتواجد فيها.

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" ومراحل تطورها.

سنتناول في هذا المطلب تعريف للمؤسسة وأهدافها وكذا هيكلها التنظيمي فيما يلي :

أولا : تعريف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و مراحل تطورها

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من أكبر المؤسسات العمومية، حيث تقع بالمنطقة الصناعية للروبية على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة على الطريق الوطني رقم 05 و تتربع على مساحة قدرها 320 هكتار موزعة بين المنطقة الشمالية 100 هكتار والمنطقة الجنوبية 220 هكتار، وتملك المؤسسة قوة عمالية تقدر ب 9000 عامل، وتتميز برأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري محددة من طرف المجلس الوطني للتخطيط تحت الأمر ، C.N.P، ومقسم إلى 4400 سهم، بقيمة اسمية تبلغ 500 000 دينار جزائري للسهم الواحد محرر بنسبة 100% من طرف الدولة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.¹

ثانيا : تقديم فرع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لروبية VIR سابقا :

قسم السيارات الصناعية: يعتبر كوحدة منبثقة عن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فهو يقع شرق العاصمة بنحو 30 كلم ويعد من أهم الوحدات الإنتاجية الاقتصادية المستخدمة بعد الاستقلال حيث يضم هذا القسم مساحة 746980 متر مربع منها 157278 متر مربع مغطاة، ويبلغ عدد العمال 2859 عامل موزعين على مختلف ورشات الإنتاج ومكاتب التسيير .

وفي 2011 تحول قسم السيارات الصناعية إلى فرع متحرر عن الشركة الأم (SNVI) وأصبح يسمى VIR- فرع السيارات الصناعية وهذا بناء على قرار مجلس إدارة حصص الدولة ولقد تم تأسيسها على أساس الأعمال وأصول شعبة المركبات التجارية حيث أصبحت تمتاز بالامتيازات التالية :

- النموذج القانوني: شركة مساهمة
- التسمية الاجتماعية : السيارات الصناعية الروبية " VIR "
- رأس المال الاجتماعي: 01 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 100 سهم
- المدة: 99 عاما من التسجيل في السجل التجاري .
- المقر : المنطقة الصناعية للروبية الطريق الوطني رقم 05 ص.ب 15 ولاية الجزائر العاصمة

¹ انظر للملحق رقم 1 و2

ثانيا - مراحل تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية :

لقد شهدت الصناعة الميكانيكية في الجزائر عدة تطورات والتي يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

• من 1957 إلى 1969 تقرر في :

2 جوان 1957: بناء مؤسسة لتركيب السيارات الصناعية ذات الوزن الثقيل بارلي، الجزائر بالروبية التي تبعد عن شرق الجزائر العاصمة ب 30 كلم.

15 أكتوبر 1958 : تم وضع أول شاحنة بارلي مركبة في الجزائر.

في جوان 1964: امتلكت الحكومة الجزائرية 40% من أسهم مصنع بارلي عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية.

• 09 أكتوبر 1967: تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" بالأمر 67\150،

لغرض تنمية وترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر عن طريق تطوير جميع التقنيات الصناعية (التصهير، السباكة ، التصنيع، المعالجة، الحرارية).

في 1969: المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية "SONACOM" تحصلت على احتكار استيراد العتاد الميكانيكي في الجزائر، الأمر الذي يسمح لها بتوسيع حقل العلاقات الدولية.

• من 1970 إلى 1982: وتضمنت ما يلي

في 03 جويلية 1970 : تم شراء بارلي الجزائر من طرف المؤسسة الوطنية للسيارات الميكانيكية SONACOM

في 14 جويلية 1971 : وبأمر رقم 52/71 قامت الحكومة بالتأميم النهائي لكل الوحدات الإنتاجية.

بين 1970 و 1973: قامت المؤسسة خلال أول المخططات الرباعية في الجزائر بتنفيذ برنامج استثماري يقدر غلافه المالي ب 2.5 مليار دينار جزائري، لإنشاء سبعة مركبات صناعية متكاملة.

وفي 1974: خرجت من المصنع أول سيارة صناعية من صنع جزائري و كان الإنتاج في هذه الفترة مخصص لاحتياجات القطاع العام.

في 1980: استقلت المؤسسات التي كانت تابعة لـ "SONACOM" عدد إنشائها والتي كانت تشمل إحدى عشر مؤسسة

في 06 جويلية 1981: وافق مجلس الوزراء على إعادة هيكلة "SONACOM" والتي انبثقت عنها المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) هذا بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 81-342 المؤرخ في 12 ديسمبر 1981 في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

• من 1983 إلى 2000: وضمت مايلي:

_ في سنة 1993: أصبحت (SNVI) مؤسسة ذات أسهم، رأس مالها يقدر ب 2.2 مليار دينار جزائري

- سنة 1994: وضعت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تحت المراقبة للشركة القابضة الميكانيكية قصد إعادة هيكلة السيارات المنتجة من طرف الحكومة منذ 1994، و بالتوجيه من طرف المجلس الوطني لمساهمة الدولة.

- 10 ماي 1995: قامت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بتغيير نظامها القانوني لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية. - 03 جوان 2000: أصبحت القابضة الميكانيكية شركة قابضة ميكانيكية و الكترونية.
ما بعد 2000: بعد أن كانت مهمة المراقبة للشركة القابضة، أصبحت الشركة الوطنية للسيارات الصناعية تراقب نفسها ابتداء من 04 أوت 2002، وبذلك أصبح مصير كل السياسات الاستثمارية والإستراتيجيات الهيكلية الداخلية بيد المؤسسة.

_20 افريل 2021 بقرار من مجلس مساهمات الدولة CPE تحت رقم 01/171 تم تحويل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الى القطاع الاقتصادي للجيش الوطني الشعبي

على إثر القرارات التي اتخذها المجلس الوطني للتخطيط، أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" كما يلي:

- الطابع : شركة ذات أسهم تتبع الآليات المحددة في المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993، وتتبع أيضا الإجراءات والقواعد التي تمارس في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- الهدف الاجتماعي: البحث والتطوير الإنتاج والتوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية ومحتوياتها.
- التسمية الاجتماعية: تبقى التسمية دائما " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " باستعمال الرمز " SNVI "
- المقر الاجتماعي : المقر الروبية (الجزائر العاصمة) الطريق الوطني رقم 05153BP.
- في 2011: تحولت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية إلى مجموعة تحتوي على فروع (groupe SNVI) وهي (CIR-VIR-FOR)

-فرع السيارات الصناعية (IR) Vehicules industriel Rouiba

-فرع الهياكل الصناعية (CIR) Carrosserie industrielle Rouiba

-فرع السباكة : (FOR) Fonderie Rouiba

المطلب الثاني : مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

أولا : مهام وأنشطة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية :

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبحث، التطوير الإنتاج، التصدير التوزيع وبصيانة السيارات الصناعية التي تضم:¹

- الشاحنات.
- الحافلات الصغيرة والكبيرة.

¹ انظر للملحق رقم 3

- الشاحنات الخاصة (شاحنات الحماية المدنية، شاحنات الخزانات المائية، شاحنات جمع الفضلات شاحنات الرافعات)
- العربات المقطورة ونصف المقطور..

وبصفة عامة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص والسلع والمواد ذات حمولة أكبر من 1.5 طن، ومن جهة أخرى فان المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مكلفة بتأمين و ترقية النشاطات ما بعد البيع للسيارات الصناعية وكذا مساعدة المستعملين الكبار لمنتجاتها، في إطار وضع إمكانياتهم الخاصة فيما يخص الصيانة.

ومنه نستطيع أن نأخذ ثلاث مميزات كالتالي:

_مؤسسة جديدة متخصصة و متكاملة.

_تتوفر على تنوع كبير في المنتج.

_متواجدة على كل مستوى التراب الوطني.

ثانيا : أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية " SNVI " :

مثل أية مؤسسة اقتصادية، للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تلبية الاحتياجات الوطنية للسيارات الصناعية.
- سد الفارق بين الكمية التي تم إنتاجها و الكمية و الكمية المطلوبة في السوق.
- تخفيض سعر و تكلفة السلع و الخدمات، مع ضمان نجاحها.
- رفع مستوى العمال و التقنيين بالتكوين و التعليم المكثف للحد من التبعية التقنية.
- المساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي للوطن.

(1) الدول التي تصدر لها إنتاجها :

تقوم المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية بتصدير إنتاجها إلى بعض الدول العربية والإفريقية، كما توضحه هذه الخريطة والتي تحصلنا عليها من الموقع الإلكتروني للمؤسسة.¹

(2) الأماكن التي تتواجد فيها SNVI عبر القطر الوطني:²

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للهيئة المستقبلية VIR والمصلحة المستقبلية DRH .

سننظر في هذا المطلب الى تعريف كل من الهيكل التنظيمي للهيئة المستقبلية و المصلحة المستقبلية كما يلي:

أولا : تقديم الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "ViR"

يتكون فرع السيارات الصناعية على تسعة (09) مديريات و تنقسم كل مديرية إلى فروع والتي تنقسم بدورها إلى مصالح و تتمثل المديريات فيما يلي:

¹ انظر للملحق رقم 4

² انظر للملحق رقم 5

مديرية التسيير الصناعي: تهتم هذه المديرية بتسيير مخازن الغيار وذلك من خلال التمويل والتوزيع لهذه القطع على مختلف ورشات التركيب، وكذلك تهتم بتشغيل نظام البرمجة ومراقبة الأنشطة والوسائل المستعملة . أجل تحقيق تسيير صناعي أمثل.

مديرية التصنيع : هي المكلفة بتحويل المادة الخام إلى مادة قابلة للاستعمال على شكل مصنع أو من نصف مصنع، بالإضافة إلى مراقبة المادة الخام قبل الإنتاج و أثناء التحضير للعملية الإنتاجية، وتحتوي هذه المديرية على ما يلي : مركز الميكانيكي، مركز التصهير، مركز الخراطة.

مديرية التركيب: تهتم هذه المديرية بتنفيذ عمليات الإنتاج وفقا للمواصفات و الرسوم و المخططات المتفق عليها مع الزبائن، فتقوم بعملية تركيب الشاحنات المطالة والتطريق.

مديرية المراقبة التقنية: تهتم المديرية التقنية بوضع التقنيات و الوسائل اللازمة من أجل الإنتاج وتطويره من حيث الجودة والنوعية و الكمية، وكذا مراقبة نوعية المنتج، كما تهتم بدراسة المشاريع .

مديرية الصيانة المركزية: كلفت هذه المديرية بالمحافظة على الآلات والمعدات، تصليح و وقاية التجهيزات والآلات بصفة مستمرة أو شبه مستمرة، إدخال تحسينات والتغييرات اللازمة على معدات الإنتاج و الرفع من مدة صلاحيتها.

مديرية الإدارة المالية: تقوم هذه المديرية بالمشاركة في إعداد الأهداف الاقتصادية و المالية، والعمل على تنفيذها كما تضمن التسيير المحاسبي و المالي في إطار القوانين و القواعد المعمول بهما، و ذلك بإعداد الميزانية الافتتاحية و الختامية و إدارة رأس مال المؤسسة في عمليات الإنتاج وتوزيع الأجر ومختلف المصاريف.

مديرية المشتريات والتموين: تقوم هذه المديرية بالدراسات التقديرية للمشتريات على المدى المتوسط والطويل بالإضافة إلى التسيير الإداري لكل الفئات المتعلقة بجمركة المواد المستوردة، كما تقوم بإعداد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها .

مديرية تركيب الحافلات: تضم هذه المديرية تركيب الحافلات ثلاث وظائف أساسية هي وظيفة التوصيف التي تقوم بالتموين، وكذا وظيفة الطرق والتي بدورها تهتم بحراسة الوسائل والتحضير لمجمل الإنتاج ... الخ أما الوظيفة الثالثة هي وظيفة الإنتاج تقوم بتجسيد البرنامج.

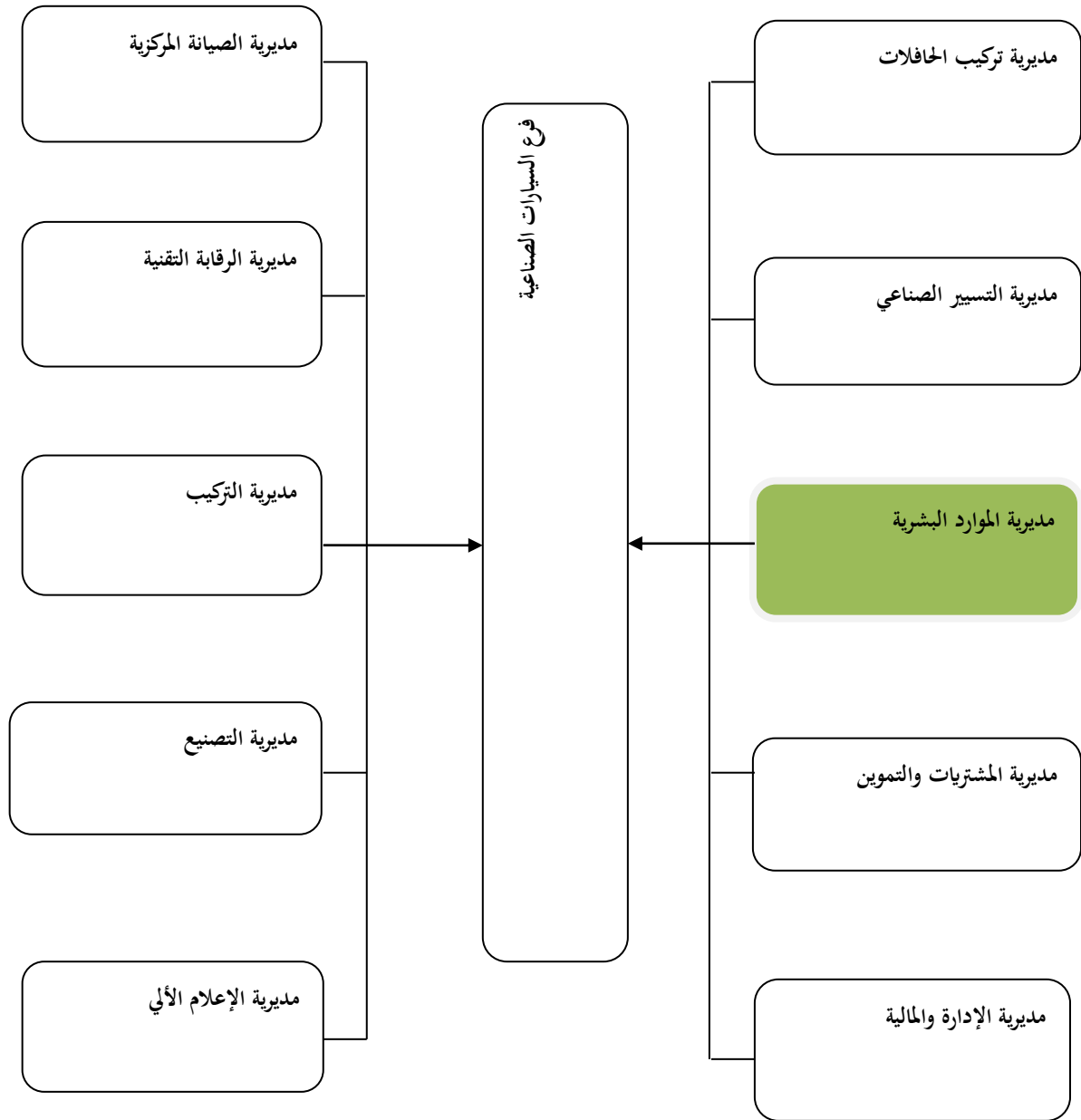
مديرية الموارد البشرية: يعد العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة لذا خصصت له مديرية تهتم بشؤونه فتقوم بالتوظيف والإدارة بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمستخدمين وكذا تقوم بالإعداد لعمليات التكوين والترقية وضمان تنفيذها.

مديرية الإعلام الآلي: مهمتها تركز في تحسين تقنيات الإعلام الآلي التي تعتبر من الوسائل المهمة في التسيير واتخاذ القرارات لمؤسسة "SNVI"، وتستعمل على عدة أقسام هي: قسم الدراسات، قسم الاستغلال، قسم الصيانة، إلى جانب هذه المديرية نجد ملحقات مرتبطة بشكل مباشر بالمديرية المركزية لقسم السيارات الصناعية و تتمثل في:

مساعد الأمن والاتصال : من مهامه الأساسية حماية ممتلكات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وفرع السيارات الصناعية " VIR " على وجه الخصوص و ضمان أمن العاملين لديها و يشرف أيضا على وضع آليات للاتصال بين فرع السيارات الصناعية و المؤسسة الأم.

الطب التنسيقي: من مهامه الأساسية شراء متطلبات الصيدلة وتوفيرها للأطباء الموزعين على مراكز الإنتاج .

الشكل(06)الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية "VIR" سنة 2019¹



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة



¹ مديرية الموارد البشرية

ثانيا: تقديم المصلحة المستقبلية وهيكلها التنظيمي "DRH"

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية تعتبر مهمة كونها تؤثر على مردودية المؤسسة وعلى العلاقات المهنية، حيث أن تخطيط وتنظيم الموارد البشرية أمر أساسي داخل فرع السيارات الصناعية ،حتى يتسنى له تحقيق الأهداف والغايات المسطرة وتستند هذه المهمة على إدارة الموارد البشرية.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

في سنة 1986 جاءت تسمية مديريةية الموارد البشرية اثر إتمام نشاطات المستخدمين والوسائل العامة ولقد سمي تهاده المديرية بعدة تسميات

- مديريةية إدارة المستخدمين (منذ إنشاء المؤسسة 1976).

- مديريةية التشغيل والتكوين (ابتداء من سنة 1976 حتى سنة 1980).

- مديريةية المستخدمين والتكوين (منذ سنة 1980 إلى سنة 1986).

وتهدف هذه المديرية إلى جلب الموارد البشرية بالكمية والكفاءة المطلوبتين على مستوى قسم السيارات الصناعية، كما تهدف إلى تكوين المستخدمين وتطوير المعارف النظرية والتطبيقية، والتعريف بالمحاور الأساسية وتوجيه سياسة إدارة الموارد البشرية بإتباع إستراتيجية تضعها المؤسسة الأم تتعلق بهذا المجال .

التسيير العقلاني للموارد البشرية وفق الاحتياجات وأهداف قسم السيارات الصناعية وذلك بإعداد مخططات سنوية لتشغيل المستخدمين وإعداد معدلات الأجور .

وتعتبر مديريةية الموارد البشرية إحدى المديريات المكونة لقسم السيارات الصناعية وتنقسم إلى:

- دائرة الدراسات وتأهيل العمال

- دائرة تسيير المستخدمين.

- دائرة الوسائل المشتركة.

2- التنظيم العام لتركيب الموارد البشرية:

التنظيم العام لتركيب الموارد البشرية:

تضم مديريةية الموارد البشرية 189 عامل موزعين على النحو التالي:

الإطارات السامية(22).

الإطارات(92).

تقني سامي، تقني وموظفين (88).

وجه لهذه المديرية دور هام يتمثل في إقامة وإرساء جو اجتماعي حسن، و إدماج و ربط العلاقات المهنية بقسم السيارات الصناعية، وذلك عن طريق تطبيق مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية و تظم هذه المديرية ماييلي:

دائرة الدراسات وتأهيل العمال: وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح وهي :

مصلحة تأهيل العمل: هي مكلفة بتحديد تصنيف دراسة وتحليل مناصب العمل من حيث متطلبات ومهام كل منصب، إضافة إلى إعداد مختلف الهياكل والمخططات التنظيمية، وتقوم بدراسة وقياس الإزعاجات.

مصلحة الدراسات وعلم النفس العمل: وهي مكلفة بإعداد كل الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وعلم النفس العمل، كما تقوم باختيار المترشحين وإقرار مناصب العمل لهم عقب التوظيف الخارجي عن طريق الاختبارات النفسية، وتهتم أيضا بإبرام عقود ما قبل التشغيل بتسيير إداري ومهني لشغل هذه المناصب.

مصلحة متابعة التكوين: تقوم بالمتابعة الإدارية للمتربصين بإبرام اتفاقيات التريص مع الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين المهني، وتهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتمهين وإبرام عقود التكوين للمتمهين وبدفع أجورهم، كما تتكفل هذه المصلحة بمتابعة المؤتمرات و الأيام الدراسية.

مصلحة الشؤون القانونية: مكلفة بمعالجة كل الملفات المتعلقة بالمنازعات الموجودة في ميدان علاقة العمل ومتابعتها على مستوى المحاكم والمجالس القضائية، كما تتكفل بمتابعة وتوطيد العلاقات المهنية، وأيضا تقوم بإصدار العروض الخاصة بالصفات والعلاقات التجارية.

مصلحة الأمن و الوقاية من حوادث العمل: وهي مكلفة بتوفير الملابس والأجهزة الوقائية كالفقازات والأحذية الوقائية.....الخ، والسهر على تحسين ظروف العمل، وتموقع الآلات داخل الورشات لتفادي الحوادث المهنية والتصريح عنها في حالة حدوثها.

دائرة الوسائل المشتركة: وتشمل على ثلاث مصالح وهي:

مصلحة النسخ: تقوم بنسخ كل الأوراق التي تطلبها مختلف المصالح، سواء كانت إدارية أو مخططات.

مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتوفير تجهيزات المكاتب ومراقبة الجودة.

مصلحة التوثيق: مكلفة بتسيير المكتبة من خلال تصنيف الكتب والمجلات والتكفل بمختلف المذكرات، وجلب الإصدارات التقنية والإدارية الحديثة إلى المكتبة لتسهيل عمليات البحث والاطلاع، ومن مهامها الأساسية الحفاظ على الأرشيف وتصنيفه على أساس السنة والمحتوى.

إدارة تسيير الموارد البشرية: تحتوي على أربع مصالح وهي :

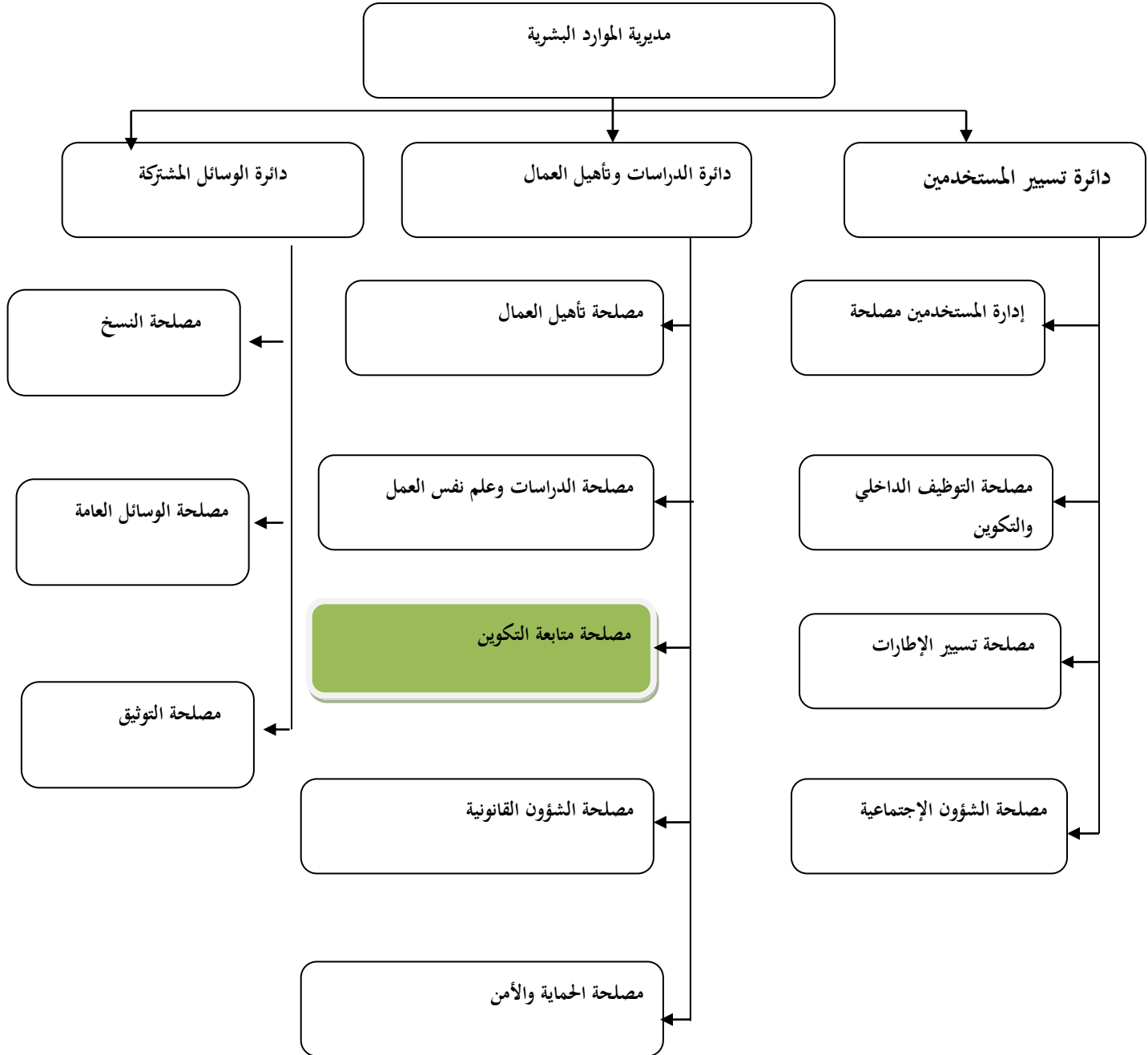
مصلحة التوظيف الداخلي والتكوين: وهي المصلحة التي استقبلتنا في التريص وهي مكلفة بالتوظيف الداخلي عن طريق نقل و تحويل العمال على مستوى قسم السيارات الصناعية أو خارجها، لكن بعد موافقة مسبقة للإدارة العامة أو عن طريق ترقية المستخدمين القادمين من التكوين وإدماج المصابين بالأمراض المهنية و العائد من التغيرات الطويلة المدى، وتهتم بالتسيير الإداري العقود العمل المحددة المدة، وإبرام عقود التكوين لمستخدمي قسم السيارات الصناعية.

مصلحة تسيير الموارد البشرية: مكلفة بإعداد أجور المستخدمين وحصر التغيبات والاهتمام بمختلف الشؤون الإدارية الخاصة بهم، كتوفير مختلف الأوراق المطلوبة كشهادات التكفل بأجرة التقاعد.

مصلحة تسيير الإطارات: تهتم بنفس الانشغالات ومهام مصلحة تسيير الموارد البشرية، غير أنها تهتم بشؤون الإطارات فقط.

مصلحة الشؤون الاجتماعية: مكلفة بتسيير الخدمات المتعلقة بالمنح العائلية، وبضمان المراسلة مع الصندوق الاجتماعي لحل مشاكل العمال في إطار التكفل الاجتماعي وتعويض النفقات الطبية إضافة إلى الحرص على إرسال ملفات المتقاعدين إلى الصندوق الوطني للتقاعد.

الشكل رقم(7):الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية¹



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

¹ وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : أسس تحصيل المعرفة في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية

تعتبر المعرفة البنية الأساسية للمؤسسة لأن جل معارف و معلومات المؤسسة مخزن في أذهان موظفيها لهذا تولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أهمية بالغة لهم ، و تسعى جاهدة لتكوينهم و تدريبهم و تطوير مهاراتهم من أجل الرفع من مستوى أدائهم و ولائهم لها.

المطلب الأول : العوامل التي تساهم في إثراء إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية .

هناك عدة عوامل تساهم في الرفع من محصلة إدارة المعرفة في المؤسسة من بين العوامل ما يلي :

أولا : الاتصال

من خلال دراستنا في المؤسسة الوطنية وجدنا أن الاتصال من بين العوامل التي تثري معرفة العاملين بتبادل الخبرات و المعارف عن طريق المراسلات أما عن طريق اتصالات أفقية أو تنازلية أو تقارير إعلامية بهدف تحقيق مشاركة المعرفة .

بحيث يمثل الاتصال مصدرا رئيسي لتغذية مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة و التي تمكنها من جمع توجيهات و تخزين معالجة ، وتحليل المعلومات و نشرها ، والاستفادة منها والتي من شأنها إكساب العمال معارف تزيد من مستواهم و معارفهم .

و تتمثل هذه الاتصالات في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في ما يلي :

الاتصال النازل : تكون من الرئيس إلى المرؤوسين وتتمثل في الاتصالات الرسمية مثل : أوامر وتوجيهات،
و الاتصالات غير رسمية مثل :تهاني العيد و ملصقات الجدارية.

الاتصال الصاعد: يكون من المرؤوسين إلى الرئيس وتكون في شكل : شكاوي أو رفع تقارير .

ثانيا : دوران العمل

من دراستنا في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وجدنا أن قوانين المؤسسة تتماشى مع سياسة إثراء المعرفة ودورن العمل احد هذه العوامل حيث يتم من خلاله السماح للموظفين بانتقال و التحويل من مصلحة إلى أخرى في فترة زمنية محددة وهذا من شأنه إضافة خبرات و معارف جديدة للموظفين وهناك نوع آخر من انتقال وهو انتقال من من منصب إلي منصب في نفس الورشة لان العمل في الورشات يتطلب العمل في سلسلة ولهذا يجب على عمال الورشة أن تكون لديهم معرفة عامة بطريقة تشغيل الماكينات وغيرها إضافة إلى توظيف العمال ذوي الخبرة السابقة ولهذا يعتبر دوران العمل من أهم العوامل التي تساهم و بشكل كبير في إضفاء المعرفة داخل المؤسسة وكذا تحسين سيرورة نشاطها .

ثالثا : الفروق الفردية في الجماعة

من خلال ما لاحظناه في المؤسسة أن الفروق الفردية تعتبر هي أخرى من عوامل التحصيل المعرفي و زيادته بين الموظفين و ذلك بتشارك معارفهم و توحيدها وتوسعي المؤسسة كذلك لتنمية معارفهم بكافة الوسائل سنتطرق إلى بعض منها :

_التكوين القاعدي للعامل:

من شأنه فرض اختلافات وفروقات بين عمال المجموعة الواحدة في العمل المشترك، فكل العامل قبل الدخول للمؤسسة تلقوا تكوين في مختلف المؤسسات التكوينية مع اختلاف في طرق العمل والمهارات وقد تكون إضافة للمجموعة كما أن بعض العادات الغير جيدة المكتسبة قد تعرقل عمل المجموعة في بعض المرات.

_التدريب : بعد التوظيف وتكوين مجموعة العمل يضطر المسئول المباشر إلى عقد ساعات تدريبية لتوحيد المفاهيم قبل ما يرأسل الإدارة ببرمجة تدريبية (تحسين المستوى إعادة التأهيل الرسكلة) وإعطاء خبرات والتدريب عليها لتسهيل العمل و تسريع وتيرته

_ترك مساحة لاحتكاك العمال فيما بينهم : تعتبر مساحة لاحتكاك العمل المشترك مكان مثالي للتواصل يمكن تبادل المعلومات وتوطيد العلاقة بين العمال وتبادل الخبرات و المهارات في أوقات الفراغ مثل وقت الصيانة أو نفاذ المواد الأولية أو وقت الغذاء و تتيح الفرصة لمقابلة العديد من العاملين في جميع المجالات لديهم شغف لمشاركة المعرفة و يعززون التعاون الإبداعي و الابتكار خلال تبادل المعارف .

_تنمية المعارف: في المؤسسة محل الدراسة يوجد الكثير من العمال لديهم مكتسبات مسبقة في المؤسسات التي كانوا فيها هذه المكتسبات تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا ما يكون فروق فردية في طرق العمل و المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تراعي هذه الفروق بتدريب لأنه كل عامل له خبرات مختلفة و ترجع لتأثير الأداء لأنها تفيد في العمل الجماعي كما تعرقل في نفس الوقت ،و اكتساب معلومات جديدة في الشركة حالية تزيد من إمكانياته وقدراته وتأقلمه مع الوقت إلى أحسن مستوى من المعارف.

_رابعاً : التكوين والتدريب

تولي المؤسسة محل الدراسة أهمية بالغة لتكوين العمال و تدريبهم وإعطائهم معارف عديدة و هذا الاهتمام يظهر من خلال وجود مركز تكوين خاص بالمؤسسة و مصالح بأكملها مهامها التكوين فقط.

المطلب الثاني : التكوين والتدريب في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية SNVI.

تولى المؤسسة مكانة مهمة جدا للتكوين، بحيث تحتوى على مديرية و مركز تكوين خاص بالمؤسسة CFR يقوم بتدريب موظفيها دوريا من اجل التأقلم مع محيط العمل و إكسابهم الخبرة والدقة في الجهد والعمل بسهولة وكذلك من اجل تفادي المخاطر الناجمة عن سوء المعرفة في أمور العمل وفي هذا المطلب سنبين أهم التكوينات التي تقدمهم المؤسسة لموظفيها.

أولاً : التكوين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

❖ التكوين الداخلي

المديرية التكوينية التابعة لوحددة مقر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية:

يعتبر التكوين حق من حقوق العمال ليلتزم أطرافه بالمشاركة في عمليات التكوين وهو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة ومن خلالها توفر ما يلي:

- إعطاء المعارف الأساسية والنظرية والتطبيقية للتحكم الحسن في عملهم بالتعليم المناسب، والوسائل الضرورية الممكنة.
- السماح عن طريق التكوين المستمر للعمل مهما كان مستواهم التكويني الأصلي بالحصول على المهارة الأزمة للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة والتكيف مع المنصب جديد.
- ضمان الإعلام مستمر لأعوان المؤسسة بصدد التجديدات التقنية، وظهور أساليب وخطط جديدة، تجهيزات ووسائل وطرق عمل ، وهذا عن طريق حصص تعويض وتعليم.
- تلبية الاحتياجات القريبة والمتوسطة المدى من العمال الأكفاء ذوي القدرات والمهارات اللازمة بشغل مناصبهم على أحسن وجه أو لتوليهم مناصب جديدة أعلى مستوى.
- تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- الرفع من معنويات العمال باعتبار التكوين أداة تحفيز وكفاءة.
- توطيد العلاقات المهنية وتحسينها.
- الرفع من الكفاءات والمهارات لدى عمالها.
- تحسين الجو العملي لدى العمال خاصة وداخل المؤسسة بصفة عامة.

أنواع التكوين في المؤسسة:

يتخذ التكوين في هذه المؤسسة عدة أشكال مختلفة ومتنوعة ومتمثلة فيما يلي:

التكوين حسب الفترة :

_التكوين الطويل المدى:

ويتم اكتساب المعارف والمؤهلات عن طريق التكوين المهني المتخصص بمتابعة دراسات عليا، حيث يركز التكوين التخصصي على حل المشكلات واتخاذ القرارات، فيعتبر التكوين الطويل المدى الأكثر شيوعا واستعمالا على مستوى جميع الوحدات والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وما يحققه من نتائج تعود على هذه الأخيرة.

_التكوين القصير المدى: ويتمثل في:

تحسين المستوى المهني (Le Perfectionnement):

ويراد به تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها خلال مدة قصيرة مما يسمح للعامل القيام بعمله على أحسن وجه ويحتل هذا النوع من التكوين المرتبة الثانية من حيث الاستعمال في جميع الوحدات.

الملتقيات والأيام الدراسية (Les seminaries et les journées d'études)

وتتمثل في المؤتمرات الدورات والأيام التكوينية حيث يضم تبادل المعلومات والتجارب حول موضوع محدد للتكوين طويل المدى بتحسين المستوى، أي القيام بعملية رفع المستوى التعليمي والمهني. والهدف منه تمكين المتربصين من ترقية تأهيلهم في الحاضر وتجديد معارفهم في المستقبل.

إعادة التأهيل (الرسكلة)

ويراد بإعادة التأهيل كل من خطوات التكوين التي تهدف وتسمح للعامل بالتحول نحو منصب عمل تختلف مهامه عن مهام المنصب الأول، ولكن في نفس المستوى، وذلك لظهور أساليب ووسائل أكثر حداثة في ميدان العمل.

رفع المستوى (La mise à niveau)

إن المستوى المطلوب لتكوين العمال المترشحين لا يكون دائما متوفر لذلك تقوم المؤسسة قبل الفترة المحددة للتكوين طويل المدى بتحسين المستوى، أي القيام بعملية رفع المستوى التعليمي والمهني.

التحضير للمهنة (La préparation à la fonction)

وهو عبارة عن تكوين قصير المدى المحصور لبعض الاختصاصات والمستويات معرف أساليب ووسائل قيادة العمال.

❖ حسب مكان إجراء التكوين:

-التكوين داخل المؤسسة :

ويتم التكوين داخل المؤسسة داخل مركز التكوين بالروبية حيث يحتوي على قاعات للدراسة وورشات وآلات وتجهيزات متنوعة، إضافة إلى مختبرات عديدة (لقياس المعادن الصناعة والكترونيك والالكترو تقني والإعلام الآلي)، ويسهر على هذه العملية مكونين (إطارات ،تقنيون ،سامون) ذوي التجارب في المجال التعليم.

- التكوين خارج المؤسسة:

تلجأ المؤسسة لتكوين خارج هياكلها في المعاهد والمدارس الوطنية وذلك لدعم توفر المركز على المكونين المتخصصين في مجالات معينة أو لعدم اكتمال فوج المترشحين بتجنب المؤسسة إعداد برامج تكوينية لعدد قليل وتلجأ إلى إرسالهم خارج المؤسسة.

- التكوين خارج الوطن:

يعتبر هذا التكوين من أهم الأعمال التكوينية التي تقوم بها المؤسسة وبالضبط قسم الموارد البشرية من اجل اكتساب معلومات مهنية وتكنولوجية جديدة تضمن لها البقاء ومواكبة التطور الذي يحصل في التسيير الصناعي ويستعمل هذا النوع من التكوين في حالة اقتناء عناد جديد من خارج الوطن

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية SNVI

يعتبر التقييم أهم وظائف الموارد البشرية لذلك تولى المؤسسة SNVI أهمية بالغة له عن طريق منح تحفيز منها منحة التحكم، منحة المردودية الفردية، ومنحة التقنية.

❖ منحة التحكم: ¹

¹ انظر الملحق رقم 6

تعتبر منحة تحفيزية خاصة برؤساء الفريق حيث يقيم كل رئيس فرقه بنسبة 27 بمعايير تعتبر دقيقة وهي:

- احترام تعليمات الأمن الفردي والجماعي والوقاية من المخاطر المهنية 27/7.
- تحقيق الأهداف المطلوبة فيما يخص (الاحترام المواعيد ،جودة العمل، حجم العمل) 27/7
- تحمل مسؤولية المشاكل المهنية الاجتماعية التي تخص طريقة العمل والإبلاغ عنها مع بذل الجهد في التكوين والتحضير والتخطيط لتعاقب الموظفين من 4 إلى 13 /27

❖ منحة المردودية الفردية: ¹

للإشارة فإن تقييم هذه المنحة من 0 إلى 15 يقيم وفق معايير جودة وحجم العمل، مقسمة بالتساوي 7.5 على 15 بالحديث عن جودة العمل وحجم العمل ستعرض عليكم جدول التقييم:

- جيد جدا 7.5 يكون بإمكانية تخطي الأهداف والعمل المقدم
- جيد جدا 5.25 يكون بتقديم أداء منتظم في العمل وتنفيذ الأهداف المسطرة بنجاح
- مقبول 3.75 عمل غير منظم وبذل جهد ضعيف في تحقيق الأهداف
- ضعيف 0.75 في حال إن لم يبذل العامل أي جهد في تحقيق الأهداف المطلوبة

بالتوازي مع جدول التقييم سنعرض عليكم جدول الخصم من نسبة منحة المردودية الفردية في حال الغيابات الغير مبررة

- 25 % من نسبة التقييم تخصم في حال وجود غياب ليوم من غير تبرير .
- 35% من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب ليومين من غير مبرر .
- 45 % من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب لثلاثة أيام من غير مبرر .
- 50 % من نسبة التقييم تخصم في حال الغياب أكثر من ثلاثة أيام من غير مبرر .

مع الفصل مؤقتا من العمل

ملاحظة: لا يمكن أن تكون منحة المردودية الفردية سالبة في حال وجودها تحول تلقائيا إلى 0

❖ المنحة التقنية: ²

- تقييم كل 3 أشهر ب 20 كأقصى حد من الأجر القاعدي. ويؤجر عليها العامل كل شهر
- تقييم هذه المنحة من 0 إلى 20 يتم وفق معايير منهجية العمل مبادرات نقل المعرفة، التمكن من تقنيات العمل الحضور بذل مجهود في المعاملات بالوثائق.

¹ انظر للملحق رقم 7

² انظر للملحق رقم 8

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI

خصص هذا المبحث لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعت في الدراسة التطبيقية على عينة موظفي مؤسسة تطوير صناعة السيارات SNVI من أجل التوصل إلى إجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة الفرضيات المستخلصة منها.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يمثل منهج الدراسة أساس الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، والتوصل إلى نتائج موثوق فيها، ووضع توصيات قابلة للتطبيق، ويختلف منهج الدراسة التطبيقية باختلاف موضوعها بحيث يستعين الباحث بالمنهج الذي يراه ملائماً لتقصي أبعاد الظاهرة المراد دراستها.

أولاً: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تبيان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتحليلها وتفسيرها مع الربط بين متغيراتها للوصول إلى نتائج واقعية على اعتبار أن هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع وإعطاء صورة دقيقة وواضحة عنها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تهم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي مؤسسة تطوير صناعة السيارات EDIV

ثالثاً: عينة الدراسة

في ما يتعلق بحجم العينة، تم الاعتماد على استمارة استبيان ورقي وتحصلنا على 50 إجابة أو استبيان صالح للمعالجة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

المطلب الثاني: أدوات البحث وأسلوب جمع البيانات والمعلومات

سنتعرف من خلال هذا المطلب أهم أدوات جمع المعلومات " الاستبيان " بالإضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

1- المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة البحث، ثم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمواقع الالكترونية المعتمدة، المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانيا: تصميم الاستبيان

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبان الكلية من 24 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الاستبان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة من حيث: السن، الجنس، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل إدارة المعرفة في والذي احتوى على (12) عبارة تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:

- البعد الأول: اكتساب المعرفة
- البعد الثاني: تخزين المعرفة
- البعد الثالث: تشارك المعرفة
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في أداء العاملين والذي احتوى على (12) عبارة.

البعد الأول الكفاءة والفعالية

البعد الثاني: تقييم الأداء؛

البعد الثالث: تعلم العاملين،

البعد الرابع: تكييف العاملين؛

البعد الخامس: رضا العاملين.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	[1.80-1.00]
غير موافق	2	[2.60-1.81]
محايد	3	[3.40-2.61]
موافق	4	[4.20-3.41]
موافق بشدة	5	[5.00-4.21]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [1.81-2.60] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [2.61-3.40] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [3.41-4.20] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [4.21-5.00] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسط الحسابي، كما يوضح الانحراف المعياري التشتت في إجابات مفردات العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها، حيث أنه وفي الحالة التي يكون فيها الانحراف المعياري مساوياً للواحد الصحيح أو أكبر منه فهذا يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها أما كون الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فهذا معناه على العكس تركيز الإجابات وعدم تشتتها؛ هذا ويمكن الاستفادة من الانحراف المعياري في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح العبارات الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط المرجح؛

2- الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **الانحدار البسيط:** وذلك للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم التحقق من توافر الشروط اللازمة لإجراء التحليل وكذا التحقق من النموذج المتحصل عليه؛

رابعاً: الخصائص السيكومترية للاستبيان (صدق وثبات الاستبيان)

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

1- الصدق الظاهري

بهدف اختبار الصدق الظاهري للاستبيان والتأكد من مدى صدقه وشموله للموضوع قيد الدراسة، وكذلك مدى دقة صياغة عبارات الأبعاد ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، قد تم إعادة النظر في بعض عبارات الاستبيان في ضوء التعديلات المقترحة من طرفهم.

2- ثبات الاستبيان "حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ"

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ونتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	اجمالي الاستبيان
0.717	24	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ قيمة (0,717) وهي تدل على ثبات ممتاز لأداة الدراسة. وبالتالي يمكن القول بأن استبيان الدراسة الميدانية يتمتع بالاتساق الداخلي والثبات.

3- الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.805**	البعد الأول: اكتساب المعرفة
0.000	0.774**	البعد الثاني: تخزين المعرفة
0.000	0.758**	البعد الثالث: تشارك المعرفة
0.001	0.438**	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
0.000	0.819**	المحور الأول إدارة المعرفة
0.000	0.461**	البعد الأول الكفاءة والفعالية
0.000	0.689**	البعد الثاني: تقييم الأداء؛
0.000	0.645**	البعد الثالث: تعلم العاملين،
0.000	0.548**	البعد الرابع: تكيف العاملين؛
0.00	0.606**	البعد الخامس: رضا العاملين.
0.000	0.774**	المحور الثاني: أداء العاملين

**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور إدارة المعرفة من خلال أبعاد البعد الأول: اكتساب المعرفة ($r=0.805$)، البعد الثاني: تخزين المعرفة ($r=0.774$)، البعد الثالث: تشارك المعرفة ($r=0.758$) البعد الرابع تطبيق المعرفة بمعامل ارتباط ($r=0.438$)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه كما يتبين لنا أنه هناك انسجام واتساق بين محاور الدراسة. كما يتبين لنا من نفس الجدول أن لأبعاد المحور أداء العاملين من خلال أبعاد البعد الأول: الكفاءة والفعالية ($r=0.461$)، البعد الثاني تقييم الأداء ($r=0.689$)، البعد الثالث: تعلم العاملين ($r=0.645$) البعد الرابع تكيف العاملين ($r=0.548$) والبعد الخامس رضا العاملين ($r=0.606$) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني أداء العاملين صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه كما يتبين لنا أنه هناك انسجام واتساق بين محاور الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج الوصفية

نتناول فيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية ويتعلق الأمر بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة
أولاً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	60,0
أنثى	20	40,0
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 60% لصالح الذكور في حين 40% لصالح الاناث كما هو مبين في الشكل الموالي نفسر هذا التفاوت في النسب على هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 39 سنة	31	62,0
من 40 إلى 50 سنة	16	32,0
50 سنة فما فوق	3	6,0
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 20 إلى 39 سنة بعدد 31 ونسبة 62% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بعدد 16 ونسبة 32%، أما 50 سنة فما فوق بعدد 3 ونسبة 6% من المجموع الإجمالي للنسب.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6,0	3	متوسط أو أقل
30,0	15	ثانوي
64,0	32	جامعي
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بمستوى جامعي بعدد 32 ونسبة 64% تليها ثانوي بعدد 15 ونسبة 30%، أما متوسط أو أقل بعدد 3 ونسبة 6% من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن عينة الدراسة على وعي وفهم بموضوع الدراسة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
12,0	6	أقل من 5 سنوات
82,0	41	من 5 إلى 20 سنة
6,0	3	أكثر من 20 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 5 إلى 20 سنة بعدد 41 ونسبة 82% تليها الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 12% أما أكثر من 20 سنة بعدد 3 ونسبة 6% من المجموع الإجمالي للنسب. ما ينعكس بالإيجاب على أن عينة الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت خبرتهم وكفاءتهم المهنية.

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	6	12,0
عون تحكم	14	28,0
إطار	30	60,0
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية من فئة إطار بعدد 30 ونسبة 60% تليها عون التحكم بعدد 14 ونسبة 28% أما عون تنفيذ بعدد 6 ونسبة 12% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء للاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجداول التالي:

1- تحليل عبارات المحور الأول " إدارة المعرفة "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1. يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة و الخبرات الخاصة بهم	3,48	,9730	<u>1</u>	مرتفع
2. يوجد برامج تدريبية في الشركة	2,72	,1070	<u>3</u>	متوسط
3. الموارد الازمة لتطوير المهارات و المعرفة في العمل متوفرة	3,20	,1240	<u>2</u>	متوسط
البعد الأول: اكتساب المعرفة	3,18	,7360	<u>1</u>	متوسط
4. تقوم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين و حفظها في قواعد المعرفة	3,34	,0020	<u>1</u>	متوسط
5. توفر المؤسسة على نظام فعال من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من اجل الاحتفاظ بالبيانات	3,04	,1240	<u>2</u>	متوسط

منخفض	<u>3</u>	,9290	2,56	6. تحتفظ المؤسسة بالارشيف و المستندات الورقية حول مجالات العمل و الاجراءات و التعليمات و القوانين
متوسط	<u>2</u>	,7200	2,98	البعد الثاني: تخزين المعرفة
متوسط	<u>1</u>	,1060	3,20	7. تهتم المؤسسة بإقامة لقاءات و اجتماعات علمية و ندوات و حلقات دراسية بهدف تبادل الخبرات و المعارف
منخفض	<u>3</u>	,8000	2,18	8. تحرص على تبادل المعرفة التي تمتلكها مع زملائك
متوسط	<u>2</u>	,9470	3,14	9. تتبع الشركة ممارسات لتوجيه و تنظيم و توزيع المعرفة للحفاظ على الاتساق و التحديث
متوسط	<u>3</u>	,6030	2,84	البعد الثالث: تشارك المعرفة
متوسط	<u>2</u>	,9590	2,76	10. يتم تطبيق المعرفة لتحسين جودة العمليات الإدارية
متوسط	<u>1</u>	,9680	3,00	11. هناك متابعة و تحسين مستمر لعمليات تطبيق المعرفة في المؤسسة
منخفض	<u>3</u>	,7950	1,98	12. يتم انجاز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد بكل كفاءة و فعالية
منخفض	<u>4</u>	,5200	2,58	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
متوسط		0.459	2.89	المحور الأول: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى إدارة المعرفة حسب عينة الدراسة بلغ (2.89) وبالاتجاه معياري قدر بـ: (0.459) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى إدارة المعرفة محل الدراسة باتجاه محايد وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: اكتساب المعرفة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.18) وبدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.72-3.48) حيث أن "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة و الخبرات الخاصة بهم، أما "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.20) ما يدل على أن الموارد اللازمة لتطوير المهارات و المعرفة في العمل متوفرة، و أخيرا نجد "العبارة" يوجد برامج تدريبية في الشركة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.72) حسب ترتيب أهميتها النسبية

بالنسبة البعد الثاني: تخزين المعرفة: و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.98) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.41 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.56-34.3) حيث أن "العبرة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.34) أي تقوم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين و حفظها في قواعد المعرفة، أما "العبرة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.04) ما يدل على أن توفر المؤسسة على نظام فعال من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من اجل الاحتفاظ بالبيانات، و أخيرا نجد العبرة " تحتفظ المؤسسة بالارشيف و المستندات الورقية حول مجالات العمل و الاجراءات و التعليمات و القوانين " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.56) حسب أهميتها النسبية.

بالنسبة البعد الثالث: تشارك المعرفة: و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.84) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.18-20.3) حيث أن "العبرة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.20) أي أنهم تهتم المؤسسة بإقامة لقاءات و اجتماعات علمية و ندوات و حلقات دراسية بهدف تبادل الخبرات و المعارف، أما "العبرة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.14) ما يدل على أن الشركة تتبع ممارسات لتوجيه و تنظيم و توزيع المعرفة للحفاظ على الاتساق و التحديث، و أخيرا نجد العبرة " تحرص على تبادل المعرفة التي تمتلكها مع زملائك" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.18) حسب أهميتها النسبية

بالنسبة البعد الرابع: تطبيق المعرفة: و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.58) وبدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.98-00.3) حيث أن "العبرة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.00) أي هناك متابعة و تحسين مستمر لعمليات تطبيق المعرفة في المؤسسة، أما "العبرة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.76) ما يدل على أنه يتم تطبيق المعرفة لتحسين جودة العمليات الإدارية، و أخيرا نجد العبرة " يتم انجاز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد بكل كفاءة و فعالية " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.98) حسب أهميتها النسبية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني " اداء العاملين "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد اداء العاملين من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
13. لديك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك أثناء العمل	2,26	,9430	منخفض <u>2</u>
14. يتاح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3,04	,9880	متوسط <u>1</u>
15. يلتزم العاملون بقوانين و أنظمة العمل	2,20	,8080	منخفض <u>3</u>
البعد الأول: الكفاءة و الفعالية			
16. يتم تقييم أداءك بناءا على أسس عملية و معايير واضحة	2,84	,0750	متوسط <u>2</u>
17. تراعي ادارة المؤسسة اثناء عملية تقييم اداءك قدراتك و مهاراتك	2,54	,9080	منخفض <u>3</u>
18. يتم تقييمك بناء على مدى تطبيقك للمعرفة و خبراتك في العمل	3,14	,0300	متوسط <u>1</u>
البعد الثاني: تقييم الأداء			
19. الشركة تحرص على دعم نموك المهني	2,86	,7560	متوسط <u>2</u>
20. الشركة تقدم الدعم و الموارد اللازمة لادارة المعرفة بشكل فعال	3,42	,9050	مرتفع <u>1</u>
البعد الثالث: تعلم العاملين			
21. تحسين ادارة المعرفة في الشركة يؤدي الى زيادة تكيف و مرونة العاملين مع التغيرات و المشكلات الجديدة	2,46	,8380	منخفض <u>2</u>
22. يتم تقدير و مكافئة العمال الذين يظهرون القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و على ابتكار حلول و اساليب جديدة	3,28	,0100	متوسط <u>1</u>
البعد الرابع: تكيف العاملين			
23. توفر الشركة حوافز و مزايا مادية و معنوية مرضية للعاملين	3,22	,8400	متوسط <u>2</u>
24. تشعر بالرضا فيما يتعلق بالتطوير المهني و الفرص الوظيفية المتاحة في الشركة	3,28	,8580	متوسط <u>1</u>
البعد الخامس: رضا العاملين			
المحور الثاني: اداء العاملين			
	2.92	0.416	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى اداء العاملين حسب عينة الدراسة بلغ (2.92) وبالانحراف معياري قدر ب: (0.416) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى اداء العاملين محل الدراسة باتجاه محايد وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الأول: الكفاءة و الفعالية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.50) وبدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.81 إلى 2.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.20-04.3) حيث أن "العبرة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.04) أي يتاح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، أما "العبرة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.26) ما يدل على أنه لديهم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل، و أخيرا نجد العبرة " يلتزم العاملون بقوانين و أنظمة العمل " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.20) حسب أهميتها النسبية.

بالنسبة البعد الثاني: تقييم الأداء: و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (2.84) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.54-14.3) حيث أن "العبرة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) أي يتم تقييمهم بناء على مدى تطبيقهم للمعرفة و خبراتهم في العمل، أما "العبرة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.84) ما يدل على أنه يتم تقييم أدائهم بناء على أسس عملية و معايير واضحة، و أخيرا نجد العبرة " تراعي ادارة المؤسسة اثناء عملية تقييم اداءك قدراتك و مهاراتك " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.14) حسب أهميتها النسبية.

بالنسبة البعد الثالث: تعلم العاملين: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.14) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.86-3.42) حيث أن "العبرة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) أي أن الشركة تقدم الدعم و الموارد اللازمة لادارة المعرفة بشكل فعال، و أخيرا نجد العبرة " الشركة تحرص على دعم نموك المهني " بمتوسط حسابي (2.86) حسب أهميتها النسبية.

بالنسبة البعد الرابع: تكيف العاملين: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (2.87) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.46-3.28) حيث أن "العبرة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) أي أنهم

يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه م يتم تقدير و مكافئة العمال الذين يظهرون القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية و على ابتكار حلول و اساليب جديدة، أما "العبارة رقم 21" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على أن تحسين ادارة المعرفة في الشركة يؤدي الى زيادة تكيف ومرونة العاملين مع التغيرات والمشكلات الجديدة.

بالنسبة البعد الخامس: رضا العاملين: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (3.25) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3.22-3.28) حيث أن "العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) أي أنهم يشعرون بالرضا فيما يتعلق بالتطوير المهني و الفرص الوظيفية المتاحة في الشركة، أما "العبارة رقم 23" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.22) ما يدل على أن الشركة توفر حوافز و مزايا مادية ومعنوية مرضية للعاملين.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

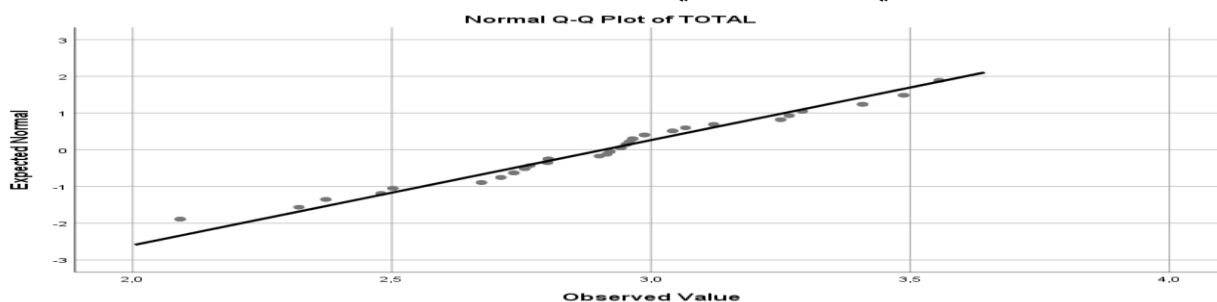
بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج
الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
*0.200	0.090	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.090* والمحور الثاني: 0.200* أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الشكل رقم (8): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للبيانات ككل



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم (12): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	R	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.246	0.037	0.271	0.073	3.806	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1 \times 0.246 + 2.209Y =$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.271$) دالة إحصائية أقل من (0.05) وهو ما يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين. وقدرت قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.073$)، يدل على أن إدارة المعرفة أداء العاملين يؤثر بنسبة 3.7% في أداء العاملين بالمؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، وترجع 92.7% من التغيرات في أداء العاملين إلى عوامل أخرى

ونفسر قيمة مساهمة (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.246$)، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق إدارة المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تلبية أداء العاملين حسب اجابات عينة الدراسة. بقيمة 0.246 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) قد بلغت قيمة (3.806)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,000$)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم (13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة) (sig)	R معامل الارتباط	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.048	0.558	0.085	0.007	0.347	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1 \times 0.048 + 2.768Y =$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.085$) غير دال دالة إحصائية أقل من (0.05) وهو ما يدل على أنه ليس هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة كل من اكتساب المعرفة وأداء العاملين.

وقدرت قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.007$) ، غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) قد بلغت قيمة (0.347)، أنها ذات غير دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها ($0,558$)، ومن هنا نقبل الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على:

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ننفي صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	R معامل الارتباط	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.173	0.035	0.299	0.089	4.701	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1 \times 0.173 + 2.406Y =$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.299$) دالة إحصائية أقل من (0.05) وهو ما يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة كل من لتخزين المعرفة وأداء العاملين.

وقدرت قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.089$) ، يدل على أن لتخزين المعرفة أثر أداء العاملين بنسبة 8.9% في أداء العاملين بالمؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، وترجع 91.1% من التغيرات في أداء العاملين إلى عوامل أخرى

ونفسر قيمة مساهمة (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.173$)، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق تخزين المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تلبية أداء العاملين حسب اجابات عينة الدراسة. بقيمة 0.173 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) قد بلغت قيمة (4.701)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	R معامل الارتباط	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.091	0.363	0.131	0.017	0.843	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 1x0.091+2.663Y=					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.131) غير دال دالة إحصائية أقل من (0.05) وهو ما يدل على أنه ليس هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة كل من تشارك المعرفة وأداء العاملين.

وقدرت قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R²=0.017) ، غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05. من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) قد بلغت قيمة (0.843)، أنها ذات غير دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,363)، ومن هنا نقبل الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على:

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ننفي صحة نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	R معامل الارتباط	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.216	0.001	0.271	0.073	3.798	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: +e _i 1x0.216+2.362Y=					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.271) دالة إحصائية أقل من (0.05) وهو ما يدل على أنه هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة كل من لتطبيق المعرفة وأداء العاملين.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية snvi

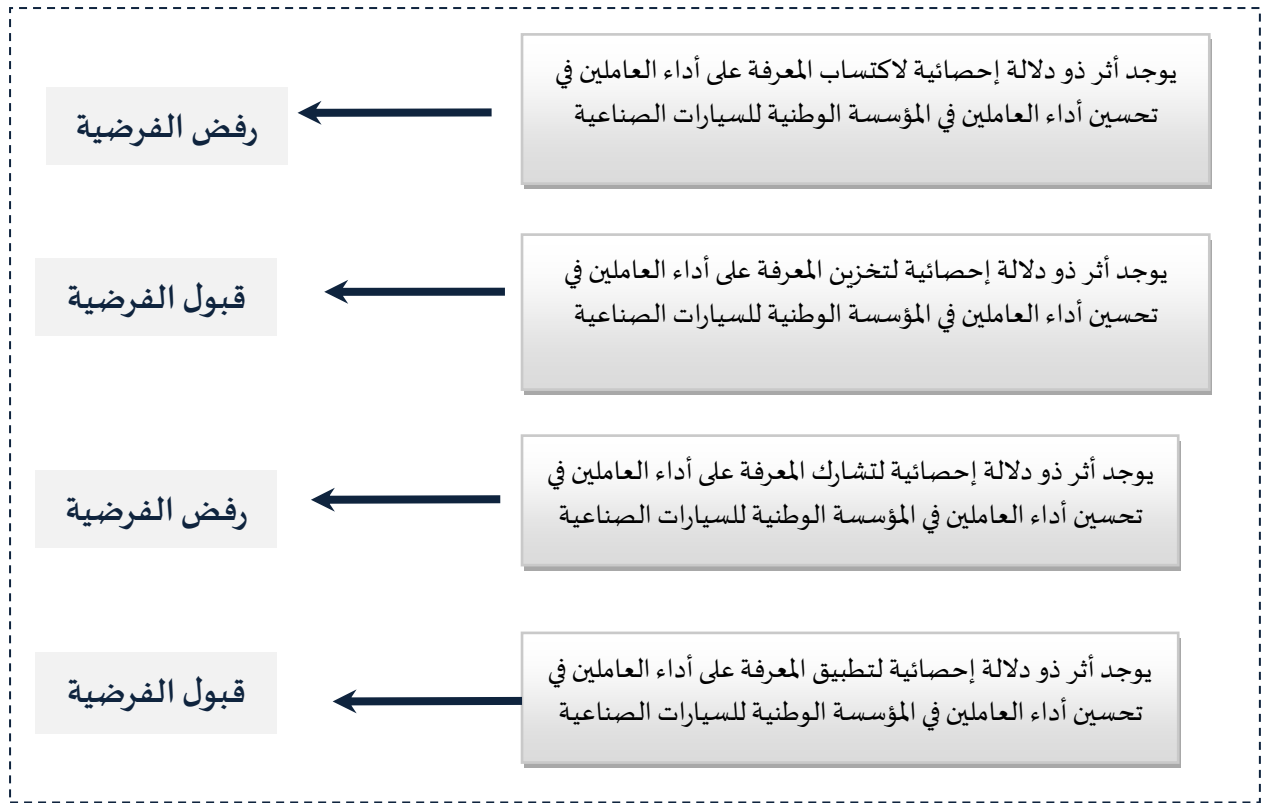
وقدرت قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.073$) ، يدل على أن لتطبيق المعرفة أثر أداء العاملين بنسبة 7.3% في أداء العاملين بالمؤسسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، وترجع 92.7% من التغيرات في أداء العاملين إلى عوامل أخرى

ونفسر قيمة مساهمة (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.216$)، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تلبية أداء العاملين حسب اجابات عينة الدراسة. بقيمة 0.216 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر (F) قد بلغت قيمة (3.798)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على:

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

الشكل رقم 9): ملخص اختبار فرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

ملاحظة: تمت عملية تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على إجابات العينة المستجوبة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة عينة من موظفي مؤسسة المؤسسة الوطنية للسيارات حيث تم تقديم لمحة شاملة عن المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة ومهامها ومختلف جوانبها، وتقسيمات هيكلها التنظيمي وقسم الموارد البشرية فيها، بعدها تطرقنا في المبحث الثاني الى اهم العوامل التي تساهم في اثراء المعرفة في الشركة محل الدراسة لنأتي بعدها في المبحث الثالث الى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة كما تم التطرق لعرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية من خلال كل من تخزين وتطبيق المعرفة حسب إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها لذلك تم الطرق في هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء العاملين والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، ولقد إهتمت المؤسسات بالعنصر البشري بإعتباره مجرد أيادي عامل إلى الإهتمام بالعقول البشرية بإعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور إرتكاز العمل الإداري وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة كمنهج إداري حديث يعمل على الإستخدام الأمثل والرشيد المورد المعرفة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويرتكز على معرفة من أجل تحسين أداء المؤسسات والذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء العاملين لأن مستوى أداء أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية المعاملة فيها، وبذلك قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع العمليات بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية محل الدراسة، والتي جاءت في فصل واحد حصص لإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة محل الدراسة ولقد قمنا بدراسة أسس تحصيل المعرفة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، وأستعمل فيه إستبيان كأداة الدراسة وتم توجيهه أسئلة لعينة من العمال المؤسسة، وبعد إظهار النتائج من برنامج الإحصائية SPSS تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج الإشكالية وتساؤلات الفرعية.

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1- النتائج النظرية: وتشمل مايلي

- نجد تعاريف عديدة للإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد المعرفة وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- المعرفة على أنواع عديدة أهمها المعرفة الضمنية والصريحة .
- تحظى إدارة المعرفة بأهمية كبيرة بالمؤسسة تساهم في تنمية معارف ومهارات العاملين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم .
- إن مناهج إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات كونها المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات نشاطات المؤسسة.
- يعتبر تقييم وتحسين الأداء أمراً ضرورياً، الذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة وإتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف.
- يتكون أداء العاملين من ثلاث محاور التعلم الوظيفي، والتكيف الوظيفي، والرضا الوظيفي.

2- النتائج العملية: وتشمل مايلي

- أظهرت الدراسات أن الموظفين دور في نجاح إدارة المعرفة .
- كل مهام الذي يمارسه العاملين في المؤسسة يكون على أساس المعرفة.
- تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين من خلال إدارة المعرفة.
- حسب عينة الدراسة نلاحظ أن أغلبيتهم ذكور قارب 60 بالمئة
- عينة الدراسة أغلبها من الرتبة المهنية الجامعية.

ثانيا: الإختبار والفرضيات:

- قبول الفرضية الرئيسية حيث أبرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين بقيمة (0.271).
- رفض الفرضية الفرعية الأولى التي أبرزت عدم وجود علاقة بين إكتساب المعرفة وأداء العاملين بقيمة (0.085).
- قبول الفرضية الفرعية الثانية التي أبرزت على وجود علاقة بين تخزين المعرفة وأداء العاملين بقيمة (0.299).
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي أبرزت على عدم وجود علاقة بين تشارك المعرفة و أداء العاملين بقيمة (0.131).
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي أبرزت على وجود علاقة بين تطبيق المعرفة و أداء العاملين بقيمة (0.271).

ثالثا: الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة إهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة .
- ضرورة إستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار .
- على المؤسسة تشجيع السلوك الإيجابي ودعم تعلم المستمر ومكافئة متميزين .
- على المؤسسة دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف،ومعرفة ماإذا كان يلبس جميع متطلبات الحياة مع غلاء المعيشة الذي تشهده.

رابعا: آفاق البحث

حاولنا من خلال دراستنا معالجة الموضوع محل الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة وفي البيانات والمعلومات المتاحة، مما يفتح الآفاق والمجال لدراسات مستقبلية أو مكمله له، وعليه يمكن أن نقترح في آخر دراستنا هاته المواضيع كمشاريع مستقبلية وهي كالاتي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز .
- مكانه إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تأثير إدارة المعرفة على تعلم الفرد بالمؤسسة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أسامة محمد السيدعلي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق شارع الشركات ميدان المحطة، 2013، ص167_168
2. إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، مصر، 2014، ص76.
3. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دارالمريخ، السعودية، 2003، ص322
4. دكتور احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص284
5. دكتور سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ن 2007، ص ص51-56
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:107-108
7. السيد السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة أولى، الإسكندرية، 2012، ص:18
8. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم دكا الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 55_56
9. عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره على تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، 2010، ص24
10. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، 2015، ص9.
11. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2013، ص18
12. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص:11
13. محمد زيدان حمدان، نظريات التعلم تطبيقات علم النفس في التربية، دار التربية الحديثة، سوريا، 1997، ص5.
14. محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:124
15. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، طبعة أولى، القاهرة، 2007، ص ص14-15
16. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة وراق عمان، 2006، ص 226

المجلات :

1. أبوتايه و سلطان نايف، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم لادارية، المجلد 27، العدد1، 2001، ص81
2. بعيسى حليلة، دور ادارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 1 العدد2، 2021، ص192.

3. بن البار موسى و لعمارة العيد، دور نظم المعلومات الادارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية لمسيلة، مجلة ابحاث و دراسات التنمية، المجلد 8 العدد 1، جوان 2021، ص 78
4. توفيق براي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد - كوندور الكترونيكس، مجلة المواقف للبحوث و الدراسات في المجتمع و التاريخ ، مجلد 17 عدد خاص، جانفي 2022، ص 82.
5. تيقاوي العربي و آخرون، تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغير التنظيمي، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية و الادارية، 2019، ص 42.
6. جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة التخصصات، العدد 46، افريل 2022، ص 14
7. زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركاء والعاملين الدليل العلمي لمدير القرن 21 دار قياء للطباعة والنشر الإسكندرية، 2001، ص ص 89، 90
8. سحمدتي عماد، بروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة معرفة على تطوير الأداء المستدام، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017، ص 39
9. شافية غليظ، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، الجزائر، مجلد 11، العدد 02، 2020، ص 322
10. عبدان شاهر العتيبيو عمر علي الصغير صميده، أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد الرابع، العدد الثامن، يوليو 2020، ص 98.
11. عشوش محمد ايمن عبد الطيف، الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية الاقتصاد والتجارة-مصر، العدد 1، 1996، ص 837
12. علا ميمي وشبلي سوليطي، نظام تقييم الاداء الوظيفي واثره في اداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، 2019، ص 260.
13. غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر ادارة المعرفة على الافراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2 جوان 2017، ص 155.
14. قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة تطوير العلوم الإجتماعية، الجزائر، المجلد 12، العدد 2، 2019، ص: 63
15. ليلي غضبان، إيمان عريف، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير علوم التجارية، جامعة جيل، الجزائر، 2017_2018، نص: 19
16. محمد أمحمود مكيد العلوان، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن دراسة حالة، مشاريع صناعة الأدوية بقاء، مجلد 15، العدد 2020، ص 15، 123
17. محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء اقتصادي في المؤسسة مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، العدد 08، ص 75

18. محمود أحمد إبراهيم علي، نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 8، العدد 2017، 2، ص: 725
19. مولود قنوش، إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة التنظيم والعمل، دون نشر البلد، مجلد 11، العدد 1، ص: 238
20. ناصر محمد سعود جرادات وهشام محمد ابو سنينة، أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة وريدو الاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 5 العدد 13، حزيران 2020، ص: 117
21. ياسين قويدر جلول، التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية baticic، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص: 201

المذكرات:

1. إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين علاقات الزبائن، رسالة ماجستير، في إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص: 14
2. بلهاري فاطمة، ضغوطات العمل وعلاقتها بإستراتيجيات التكيف و القيم لدى المدرسين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية، جامعة وهران ، 2010/2009، ص: 44.
3. بوداع امينة، دور اخلاقيات العمل في تحسين اداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،جامعة المسيلة، 2012-2013
4. سهام بن رحمون، بيئة العمل داخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، علم الاجتماع منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2014، ص: 64.
5. ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007، ص: 71

المراجع الأجنبية:

Duffy Jan ,knowledge management To,Be Net to be agazine articl from information management Journal ,Vol 34.No1,2000,p67.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: صورة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية



المصدر: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"

الملحق رقم 02: صورة ملتقطة عن طريق للأقمار الصناعية الصناعية المؤسسة



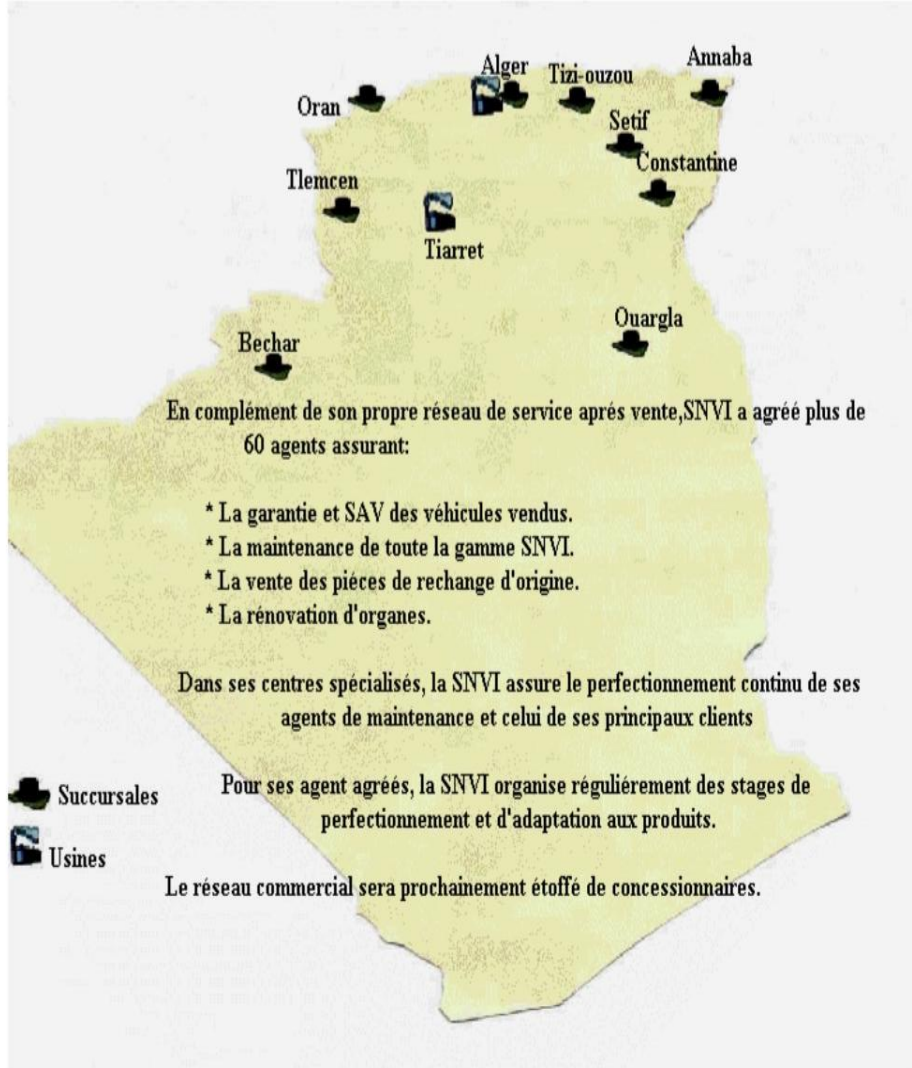
الملحق رقم 03: أنواع السيارات الصناعية المؤسسة.



الملحق رقم 04



الملحق رقم 05: صورة تمثل الأماكن التي تتوزع فيها المؤسسة عبر القطر الوطني



ENTREPRISE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

FICHE D'APPRECIATION
« PRIME DE COMMANDEMENT »

Direction : _____

Nom : _____

Matricule : _____

Affectation : _____

Année : 20

Trimestre : 3

Trimestre : 4

CRITERES D'APPRECIATION	NIVEAU D'APPRECIATION				Note à attribuer	NIVEAU D'APPRECIATION				Note à attribuer
	Médiocre	Passable	Bon	Très Bon		Médiocre	Passable	Bon	Très Bon	
Respect de consigne de sécurité individuelle et collective/ souci de prévention des risques professionnels	2	4	5,5	7		2	4	5,5	7	
Performance dans la réalisation des objectifs (volume, qualité, respect des délais)	2	4	5,5	7		2	4	5,5	7	
Prise en charge des problèmes socio professionnels de son équipe, communication, effort de formation et préparation de la relève	4	7	11	13		4	7	11	13	
	TOTAL				27	TOTAL				27

* Le nombre total des points correspond aux taux de la prime de commandement obtenu par le travailleur concerné, qu'il faudra calculer sur son salaire de base.

Visa Hiérarchie directe

Date : _____

Visa Hiérarchie N+1

Date : _____

V.I.R / D.R.H

**FICHE D'APPRECIATION
" RENDEMENT INDIVIDUEL "**

NOM : Prénom : Mle :

Direction : Année : 20.....

CRITERES	NOTE OBTENUES (SUR 5 POINTS)					
	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Volume de Travail	+					
Qualité de Travail	+					
Assiduité						
Discipline						
TOTAL	=					
Date & Visa						
Hiérarchique						

	BAREME D'APPRECIATION			
	Très Bon 7.5	Bon 5.25	Passable 3.75	Médiocre 0.75
Volume de Travail	Grande capacité de travail atteint et dépasse-les objectifs fixés	Régulier dans son travail - Réalisation satisfaisante les objectifs fixés	Irrégulier peu d'effort objectif réalisé avec difficultés	Rendement médiocre, aucun effort, objectifs rarement atteint
Qualité de Travail	Très bonne qualité	Bonne qualité Bonne application	Irrégulier manque d'attention	Travail trop souvent à reprendre

ABSENCES NON AUTORISEES				
Assiduité	(01) Un jour d'absence 25%	(02) Deux jour d'absences 35%	(03) Trois jour d'absences 45%	Plus (03) Trois jour d'absences 50%

Discipline	ABSENCES AUTORISEES			
	10%	20%	30%	40%
	Aucune Sanction	Un Avertissement Disciplinaire 1	Un blâme ou deux Avertissements 2	Une mise à pied ou blâme 5

Remarque : 1. La note individuelle ne peut être négative, si le total est négative on mettra zéro.

2. si l'application se situe entre deux critères (moyen et bon) on pourra porter une note intermédiaire.

3. Congés statutaires exclus.

11 62/9/2202
 ENTREPRISE NATIONALE DES VEHICULES INDUSTRIELS
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

FICHE D'APPRECIATION
 « PRIME DE TECHNICITE »

Direction :
 Nom :
 Matricule :
 Affectation :
 Année : 2017

Trimestre : 1 Trimestre : 2

CRITERES D'APPRECIATION	NIVEAUX D'APPRECIATION				Note à attribuer	NIVEAUX D'APPRECIATION				Note à attribuer
	Médiocre	Passable	Bon	Très Bon		Médiocre	Passable	Bon	Très Bon	
* Méthodologie de travail	2	4	6	8		2	4	6	8	
* Transmission du savoir-faire	0	4	5	6		0	4	5	6	
* Disponibilité										
* Maîtrise des techniques de la fonction										
* Effort de documentation	2	4	5	6		2	4	5	6	
	TOTAL				20	TOTAL				20

* Le nombre total des points correspond au taux de la prime de la technicité obtenu par le travailleur concerné, qu'il faudra calculer sur son salaire de base.

Visa Hiérarchie directe :
 Date :

Visa Hiérarchie N+1 :
 Date :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقره - بومرداس

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان دراسة موجهة للموظفين حول موضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi)

تحية طيبة:

نستسمحكم في أن نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة * دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (snvi) * لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

لذا نرجو تكرمكم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم والإجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوننا لنا في التوصل إلى نتائج علمية موضوعية، ولكم منا فائق التقدير و الاحترام.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

السن: 39_20 50-40 50 فما فوق

الجنس: ذكر انثى

المستوى الدراسي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي

سنوات الخبرة: اقل من 5 من 5-20 أكثر من 20

الوظيفة: عون تنفيذ عون تحكم إطار

الرقم	اكتساب المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة و الخبرات الخاصة بهم					
2	يوجد برامج تدريبية في الشركة					

					3	الموارد اللازمة لتطوير المهارات و المعرفة في العمل متوفرة
						تخزين المعرفة
					4	تقوم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين و حفظها في قواعد المعرفة
					5	توفر المؤسسة على نظام فعال من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من اجل الاحتفاظ بالبيانات
					6	تحتفظ المؤسسة بالأرشيف و المستندات الورقية حول مجالات العمل و الإجراءات و التعليمات و القوانين
						تشارك المعرفة
					7	تهتم المؤسسة بإقامة لقاءات و اجتماعات علمية و ندوات و حلقات دراسية بهدف تبادل الخبرات و المعارف
					8	تحرص على تبادل المعرفة التي تمتلكها مع زملائك
					9	تتبع الشركة ممارسات لتوجيه و تنظيم و توزيع المعرفة للحفاظ على الاتساق و التحديث
						تطبيق المعرفة
					10	يتم تطبيق المعرفة لتحسين جودة العمليات الادارية
					11	هناك متابعة و تحسين مستمر لعمليات تطبيق المعرفة في المؤسسة
					12	يتم انجاز العمل المطلوب منك في الوقت المحدد بكل كفاءة و فعالية
						محور اداء العاملين
						الكفاءة و الفعالية
					13	لديك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك أثناء العمل
					14	يتاح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات
					15	يلتزم العاملون بقوانين و أنظمة العمل
						تقييم الأداء
					16	يتم تقييم أداءك بناء على أسس عملية و معايير واضحة
					17	تراعى إدارة المؤسسة أثناء عملية تقييم أداءك قدراتك و مهاراتك
					18	يتم تقييمك بناء على مدى تطبيقك للمعرفة و خبراتك في

					العمل	
					تعلم العاملين	
					الشركة تحرص على دعم نموك المهني	19
					الشركة تقدم الدعم و الموارد اللازمة لإدارة المعرفة بشكل فعال	20
					تكيف العاملين	
					تحسين إدارة المعرفة في الشركة يؤدي إلى زيادة تكيف ومرونة العاملين مع التغيرات والمشكلات الجديدة	21
					يتم تقدير و مكافئة العمال الذين يظهرون القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و على ابتكار حلول و أساليب جديدة	22
					رضا العاملين	
					توفر الشركة حوافز و مزايا مادية ومعنوية مرضية للعاملين	23
					تشعر بالرضا فيما يتعلق بالتطوير المهني و الفرص الوظيفية المتاحة في الشركة	24