الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique
جامعة المدية
UNIVERSITE DE MEDEA
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

بعنـوان :

أثر غياب إدارة المعرفة على آداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

دارسة حالة – مديرية التجارة لولاية المدية –

إعداد الطلبة:
بوخديمي رابح
جيـرة بوزيـد

إشراف الأستاذ:
د.سالمي رشيد

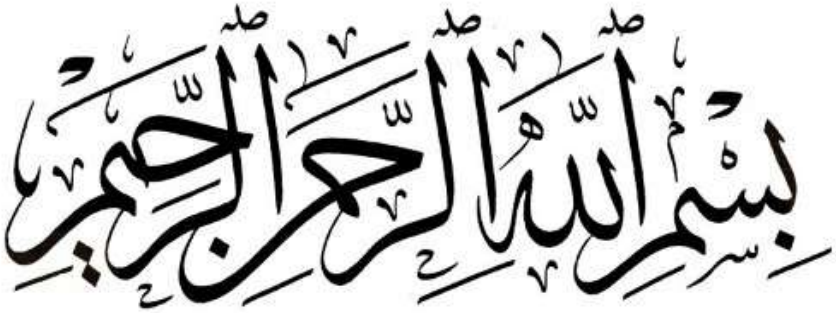
أعضاء لجنة المناقشة:

د / بن عمور سمير (جامعة المدية)..... رئيســـــــا

د/ سالمي رشيد (جامعة المدية)..... مشرفا ومقررا

د / بوسهوة نذير (جامعة المدية) ..... عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى الذين يرفعون راية العلم والمعرفة منذ الأزل...

إلى أهلنا الذين زرعوا فينا الحب والمودة و زودونا بالمعرفة منذ طفولتنا...

إلى كل المقربين والأصدقاء...

بوخديمي رابح / جيرة بوزيد

تشكرات

نشكر الله العلي القدير على إتمام عملنا هذا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة جامعة المدية

و خاصة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجاريةو علوم التسيير.

نشكر الأستاذ الدكتور" سالمي رشيد "على إشرافه على عملنا المتواضع رغم انشغالاته الكبيرة.

كما نشكر كل موظفي واطارات مديرية التجارة لولاية المدية

و على رأسهم السيد المدير" ر، داودي "

و السيد " عبد العزيز طالبي "رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل

و المؤطر " عباس عبد الرزاق "على كل التسهيلات المقدمة.

و الشكر الجزيل مرة أخرى إلى كل من يعمل صباحا مساءا

ليبقى العلم شمعة تحمل راية الرقي و الإزدهار.

قائمة المحتويات

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

الفصل الأول: إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة 03
المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة 09
المبحث الثالث: نظم وتحديات إدارة المعرفة 24

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول :ماهية الأداء 38
المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء..... 50
المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية 52

الفصل الثالث: دراسة حالة واقع إدارة المعرفة على آداء الموارد البشرية بمديرية التجارة بالمدية

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية..... 66
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية..... 35
المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة والموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية المدية 72

خاتمة عامة 92

المراجع 96
الملاحق .....
الفهرس .....

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المحيط الداخلي في المؤسسة و إدارة المعرفة	75
02	التعاون و الدعم المعرفي	77
03	طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد	79
04	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و التعاون المعرفي	80
05	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و طبيعة المعارف المطلوبة	81
06	القيادة و دعم إدارة المعرفة	82
07	مستوى المعرفة التنظيمية	83
08	مصدر المعارف المكتسبة	85
09	عراقيل العمل بإدارة المعرفة في المؤسسة	86

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	05
02	عمليات إدارة المعرفة	16
03	نموذج جاتر A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة	18
04	نموذج ماسي وآخرون Massey & al 2002	19
05	يوضح نموذج MOUAL لإدارة المعرفة	21
06	نموذج ماركوردت.Marquardt	22
07	نموذج ويج Wiig	23
08	التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية	41
09	المورد البشري في منظمة المعرفة	56
10	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية	69
11	توزيع الأفراد حسب الجنس	73
12	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	74
13	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور المحيط الداخلي للمؤسسة	77
14	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور الدعم و التعاون المعرفي	78
15	تطبيق درجة طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد	80
16	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور القيادة	83
17	ترتيب درجة تطبيق عبارات مستوى المعرفة التنظيمية	84
18	ترتيب درجة تطبيق مصدر المعارف المكتسبة	86
19	ترتيب درجة تطبيق عبارات محور عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة	87

قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المحيط الداخلي في المؤسسة و إدارة المعرفة	75
02	التعاون و الدعم المعرفي	77
03	طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد	79
04	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و التعاون المعرفي	80
05	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و طبيعة المعارف المطلوبة	81
06	القيادة و دعم إدارة المعرفة	82
07	مستوى المعرفة التنظيمية	83
08	مصدر المعارف المكتسبة	85
09	عراقيل العمل بإدارة المعرفة في المؤسسة	86

I مقـدمــة عامة

مقدمــة

تقدمت الأمم نتيجة الإيمان برسالة العلم والتقدم التقني والإيقان بوجوب الانسجام مع العصر الحديث لكي تتمكن من المحافظة على مكانتها المتميزة في الصدارة، وبخاصة بعد العصر الصناعي والذي كان عصر إكتشاف قوة وأهمية رأس المال المادي حيث كانت الآلة هي نموذجه، وفي النصف الثاني من القرن العشرين عرف العالم تطورا هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى ثورة حقيقية من خلال تجاوز الحدود الزمنية والمكانية، هذا ما أحدث تغيرات جد قوية وعميقة وسرعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات على إختلاف أنواعها، وأصبحت هذه الأخيرة تواجه العديد من التحديات التي فرضت عليها ضرورة إبتكار أساليب إدارية فعالة تسمح بتحقيق القيمة المضافة والنجاح للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة الحادة، ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة إدارة المعرفة والتي تكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للإستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، أي من خلال قيام الإدارة بإلتقاط المعرفة المفيدة وإستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة، وبذلك تحقيق التمكين الإداري للعاملين برفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بنفسهم والمشاركة الفعلية لهم في إدارة مؤسساتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي.

وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

وفي نفس السياق وفي ظل التحديات السابقة الذكر أدركت المنظمات أن العامل الوحيد الذي يبقيها في السباق نحو الريادة هو أفرادها، لذا وجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تطويرها وتنميتها كتحدي لتتكيف وهذه المتغيرات، فموضوع تنمية الموارد البشرية يحظى بأهمية قصوى اليوم، نظرا لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد،فهو مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية و الإبداعية التي يمتلكها ، كما يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة–إن لم يكن الأهم– لتحقيق القدرة على التنافس، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية.

وفي هذا الإطار يعتبر ربط مفهوم إدارة المعرفة بتنمية الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة والحيوية. فلكي تكون المنظمة قادرة على الاستثمار في الموارد البشرية فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة وإدارتها لغرض بناء وتنمية الموارد البشرية المنافسة والقادرة على مسايرة ركب الحضارة والتقدم العلمي،وذلك لأهمية إدارة المعرفة كمفهوم فلسفي لإدارة وتنمية الموارد غير الملموسة والتي تعد كمقدرات جوهرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

ومن هنا كان منطلق هذا البحث تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والدور الذي يمكن أن يلعبه تطبيق هذا المفهوم في عملية تنمية الموارد البشرية وإبراز أثر غيابها على المنظمة ذات الطابع العام .

و مما سبق تتضح الإشكالية التي سوف نحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة على النحو التالي :

ما مدى تأثير غياب إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ؟

و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا جملة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بادارة المعرفة وآداء الموارد البشرية ؟
- هل هناك علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات الموارد البشرية ؟
- كيف يؤثر غياب ادارة المعرفة على آداء الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية المدية ؟

فرضيات الدراسة : من خلال ما سبق وبغية توضيح الموضوع يمكن وضع الفرضيات التالية

- إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري الذي يعد أهم عنصر في المؤسسة.
- وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة وآداء الموارد البشرية تترجم مدى انسجام نظام التسيير.
- يؤثر غياب ادارة المعرفة على آداء الموارد البشرية سلبا في مديرية التجارة لولاية المدية .

مبررات اختيار الموضوع: هناك مجموعة من الإعتبارات والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع البحث تتمثل فيما يلي :

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر .
- الرغبة في معالجة الموضوع واثراء المعارف في ميدان التخصص .
- ابراز قيمة إدارة المعرفة في تحسين آداء المؤسسات الجزائرية وابراز الآثار السلبية لغيابها.
- الإطلاع على امكانيات وقدرات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة والآداء .
- الرغبة في البحث والإستطلاع في موضوع ادارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى آداء المؤسسات.

أهداف الدراسة وأهميتها :

1 – **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر نحو الإهتمام بموضوع ادارة المعرفة وهذا بالنظر للتطور الحاصل في هذا المجال خاصة في ظل النظريات والنماذج المتعلقة بالموارد البشرية ، وما تكتسيه هذه الأخيرة من أهمية بكل ما تحتويه من نشاطات : نوعية القيادة ، تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال وتقييم الآداء.

2 – أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- ابراز أهمية ادارة المعرفة وبيان توجهها التدريجي نحو استغلال قدرات المورد البشري؛
- معرفة مدى ادراك أهمية الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية المدية كمنظمة عمومية داعمة للاقتصاد الوطني ؛
- التعرف على مدى تطبيق مديرية التجارة لولاية المدية لعمليات إدارة المعرفة؛
- التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث وتقديم مقترحات (توصيات) استنادا إلى استنتاجات الدراسة ؛

حدود الدراسة :

تم تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية :

1. **حدود مكانية** : تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة عمومية ذات صلة بالبيئة الاقتصادية وبيئة الأعمال هي مديرية التجارة لولاية المدية .
2. **حدود زمنية** : تم انجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة هي السداسي الأول للعام 2018.

المنهج المستخدم في الدراسة :

بغية الإجابة على محور الإشكالية وتحليل العناصر المتعلقة بها ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وهذا لتوضيح المفاهيم الخاصة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج الاحصائي الملائم لمثل هذا النوع من المواضيع وذلك بالإعتماد على برنامج SPSS لترتيب المتغيرات على حسب وجه الاهمية في مساهمتها في انتاج ومشاركة المعرفة من جهة ومدى تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة (مديرية التجارة لولاية المدية) من جهة أخرى .

تقسيمات البحث:

قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول، الأول تناولنا من خلاله المفاهيم الخاصة بادارة المعرفة وذلك بثلاث مباحث : ماهية المعرفة كمبحث أول ، و إدارة المعرفة كمبحث ثاني أما المبحث الثالث فقد تم التطرق من خلاله إلى نظم ومعوقات إدارة المعرفة ، أما الفصل الثاني الذي خصصناه لإدارة الموارد البشرية فقد استعرضنا من خلال ثلاث مباحث : مفاهيم خاصة بالآداء كمبحث أول ثم ما هية إدارة آداء الموارد البشرية كمبحث ثاني ودور ادارة المعرفة في تفعيل آداء الموارد البشرية كمبحث ثالث .أما المبحث الثالث والذي تطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في مديرية التجارة لولاية المدية، وهذا لاسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، والعمل على ابراز الأثر المحتمل لغياب ادارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية .

الدراسات السابقة:

من الدراسات التي تناولت نفس الموضوع نجد :

دراسة بوعلام عليوات (2005) : " إدارة المعرفة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة" ، هذه الدراسة تناولت كيفية ترقية ومشاركة المعرفة للوصول إلى الإدارة بالمعرفة من خلال التركيز على الجانب الإجتماعي للعلاقات البينية ، ونجد أيضا اهتماما كبيرا من الباحث بما يسمى التعاون التكاملي الذي يعني انتقال المعارف والخبرات من فرد لآخر ، والتعاون المشترك الذي يتم بين فريق العمل ، وهنا يبرز ما توصل إليه الباحث الذي يرى أن منظور ادارة المعرفة تجاوز الجانب التكنولوجي ليشمل العلاقات الإجتماعية التي تلعب ادارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تفعيلها.

صعوبات البحث:

كحال كل البحوث العلمية فإن الباحث يتعرض لمجموعة من الصعوبات، وإن كانت سابقا تمس الجانب النظري فإنها أصبحت اليوم تتركز في الجانب التطبيقي، حيث اعترضتنا عديد العراقيل في الدراسة الميدانية بسبب الوضعية التي تمر بها مديرية التجارة لولاية المدية حيث يخضع بعض الموظفين للتحقيق في قضية ادارية ، وما انجر عنه تحفظ البعض عن تقديم المعلومات.

الفصل الأول

إدارة المعرفـــة

تمهيد :

إن الإهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة لعوامل عدة :أولها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة (أي المعلومات والبيانات) تتم بشكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل المعلومات والخبرات، وثانيها سعي المنظمات لكي تكون منظمات تعلم (**organizations Learning**)، يتولى المديرون فيها إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تحقق إيجاد المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح " **إدارة المعرفة** "كي يمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال المنظمات من حيث الإهتمام بالعنصر البشري المنتج و المتعامل والمتفاعل الرئيسي والدائم مع نظم التقنية الحديثة وأدواتها، حيث تبين بأن أفضل النتائج المؤسسية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال هذا العنصر البشري الذي يعمل عليها ويتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات.

من هذا المنطلق ،كان من أولويات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المنظمة تتحكم في تدفق المعارف وضمان وصولها إلى جميع الموارد البشرية بشكل يضمن الإستفادة الفعالة منها.

سنتناول خلال هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية ، فنتطرق إلى ماهية المعرفة أولا ، ثم نتقل إلى ماهية إدارة المعرفة قبل استعراض نظم إدارة المعرفة في ظل التحديات والمعوقات.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

لقد حضيت المعرفة باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ العهود القديمة، حيث يشير تراث الفلسفة اليونانية القديمة إلى كثير من العلماء والفلاسفة الذين اغنوا حقل الفلسفة بأفكارهم حول المعرفة والحكمة، ونفس الشيء يقال عن الفلاسفة المسلمين والعرب الذين استفادوا ممن سبقهم في الأمم الأخرى، فضلاً عن إضافاتهم المميزة. ولكن المعرفة في إطار العلوم الإدارية والاقتصادية أصبحت موضوعاً حيوياً في العصر الحديث، وظهر مصطلح إدارة المعرفة (KM) ليضعها على قدم المساواة مع الأصول المادية الملموسة الأخرى لتصبح المعرفة المورد الرئيسي لإنشاء الثروة ومصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها:

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة لتتحول شيئا فشيئا إلى مؤسسات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة ، و المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ كما سبق ذكره ، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية:"على أنها تصور مجرد واسع".[1]

أولا : مفهوم المعرفة.

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثيرين بمصطلحين آخرين ، هما البيانات والمعلومات ، وهنا لابد من تبينا وتوضيح الفرق لفهم طبيعة إختلاف المصطلحات الثلاثة :

1 – البيانات Data :

هي عبارة عن حقائق ،مشاهدات وإدراكات ، تمثل أرقام خام وحقائق،ليست ذات قيمة في شكلها الأول ، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة[2].

كما يمكن تعريف البيانات على أنها حقائق أو أرقام أو حروف ليس لها معنى ولا يستفاد منها إلا بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات [3].

---

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01/ديسمبر 2014، ص 122.

[2] أسمهان ماجد الطاهر، **إدارة المعرفة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2012 ، ص59.

[3] ربحي مصطفى عليان،**إدارة المعرفة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2008 ، ص3 .

2 – المعلومات Information:

هي عبارة عن بيانات تم إجراء معالجة عليها، لتصبح ذات قيمة لمستخدمها [1]؛
او تعرف على أنها نتاج معالجة البيانات، فالمعلومات عبارة عن البيانات التي تمّ معالجتها بتصنيفها وتنظيمها وتحليلها، وأصبح لها معنى لتحقق هدف معين وتُستعمل لغرض معيّن حتى توفّر ما يسمى المعرفة [2].

3 – المعرفة Knowledge :

لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح ونذكر هنا عددا من التعاريف :

- المعرفة هي :"معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ، ومطبقة ".
- المعرفة هي : "المزيج السائل من الخبرة كالقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم اطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة "[3].
- أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي فهي : " تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد "[4].
- تمثل المعرفة : " الفهم الراقي الإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة [5].
- يعرفها Badaraco بأنها :" الحكمة والخبرة والهندسة ، ويمكن أن تتضمن التسويق والآداب ، وحتى الرياضة وتعتبر عامل مهم في نجاح الشركات، كما يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين ، أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات "[6].

---

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

[2] أسمهان ماجد الطاهر، **مرجع سبق ذكره** ، ص59.

[3] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة** ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،2008الأردن، ص ص 25،26.

[4] وليد إسماعيل سيفو،سعد خيضر عباس، **دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 أفريل، 2004 م، ص 06.

[5] عبد الله وليد المدلل،**تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الآداء**، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص ادارة أعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين، 2012م، ص22.

[6] سلوى امين السامرائي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 02.

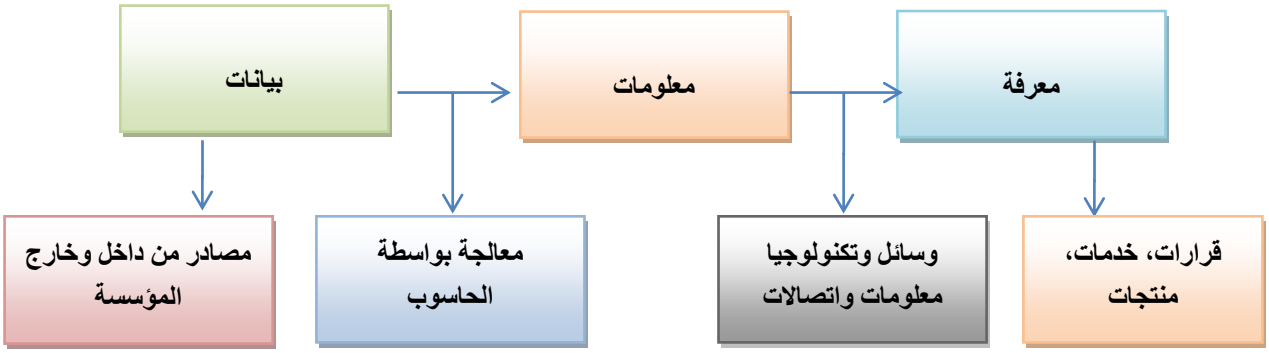
- المعرفة هي : " مفتاح النمو الاقتصادي، كأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية ، كفتح الأسواق، و تحقيق المكانة و اكتساب القدرة وتوليد القوة "[1].

و يمكن تعريفها أيضا على أنها : الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل من خبرة عملية ومهارة، وتعتبر المعرفة هي المورد الأساسي في المؤسسات، ومرتكزا لأنشطتها في اتخاذ القرارات الذكية ، التنبؤ ، التصميم ، التخطيط، التشخيص وكافة الأحكام الحدسية، وهي تعبير عن : الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات وإحصائيات بسيطة[2].

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين المعرفة والذكاء حيث أن هناك فرقا جوهريا بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد معارف جديدة، فالذكاء هو الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي تنطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباينة ومتناثرة، وبالتالي فإن الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومتناسقة وحل المشاكل الصعبة والسهلة منها.[3]

ولعل الشكل التالي يلخص العلاقة بين البيانات ، المعلومات والمعرفة :

- **الشكل (01) يبين العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة**



المرجع: قنديلجي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين، **"نظم المعلومات الإدارية"**، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص

[1] جمال داود سلمان، **اقتصاد المعرفة** ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن ،2009،ص 17.

[2] Collis,J. &Hussey,R, "**Business research – A practical guide for under graduate & post graduate student**" ,palgrave,2003, UK, P 3.

[3] محمد خضري، **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن 13-14 أفريل 2004، ص 08.

ثانيا : أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية[1]:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار و ظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين و قدراتهم ، ونوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم ؛
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة ؛
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما(الفعالية والكفاءة) ؛
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها و يكون النجاح فيها رهنا بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و اشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين و تطلعات العملاء؛
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير و تحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

المطلب الثاني : خصائص و مصادر المعرفة

للمعرفة عدة خصائص ومصادر يمكن أن نذكرها فيما يلي [2]:

أولا: خصائص المعرفة :

و من أهم خصائصها :

1 – **إمكانية توليد المعرفة** : من خلال البحث العلمي والاستقراء ، التحليل و التركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة منطرف مختصون.

2 – **إمكانية موت المعرفة** : فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم ، أو تتقادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها أو هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها إلى الغير .

---

[1] نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء**، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية،غزة ، فلسطين ، 2011 ، ص ص 18،19.

[2] ابراهيم الخلوف الملكاوي ،**إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2007، ص ص 36،38 .

3 – **إمكانية امتلاك المعرفة** : يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة ، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أوشخص محدد أوجهة معينة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة و من الطرق الأكثر شيوعا لإكتساب المعرفة هي التعلم .

4 – **إمكانية تخزين المعرفة** : فالتخزين ليس فقط من خصائص النقود أو غيرها فهي مقتصرة كذلك على المعرفة ، فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن فيالورق ولازالت كذلك ولكن مع التطور أصبح ينصب التَّكيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد الان .

5 – **إمكانية تصنيف المعرفة** : تصنف المعرفة حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي حسب مجال استخدامها.

6 – **إمكانية تقاسم المعرفة** : و تعني نشر المعرفة و انتقالها عبر العالم ، إذا توفرت الوسائل كالسبل اللازمة لذلك.

7 – المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد[1].

ثانيا : مصادر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية :

1 – **المصادر الداخلية**: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية نجد [1]:

- الإستراتيجية ؛
- المؤتمرات الداخلية؛
- التعلم الصفي؛
- الحوار؛
- العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاءو العقل و الخبرة و المهارة ؛
- التعلم بالعمل اوالبحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

---

[1] خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم جرجيس، مداخلة بعنوان"**ادارة المعرفة مفهومها وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريه**، مقدمة إلى المؤتمر والمعرض السنوي العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي،حول تعزيز احتياجات مجتمع المعرفة الرقمي من المعلومات، يومي25-27 مارس 2014، الدوحة قطر،ص 03.

2 - **المصادر الخارجية**: هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطةبالمؤسسة ، كالتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن الأمثلة عن المصادر الخارجية:

- المكتبات و الانترنت ؛
- القطاع التي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها ؛
- الموردون و الزبائن ؛
- الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع ؛

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة حيث يعمل الأفراد من خلال أحد أو كل الحواس (السمعية، البصرية، اللمس،الذوق، الشم) على اكتساب البيانات كالحوارات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية كالفهمية بحيث يستطعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات، ومن خلال ذلك الخبرة والذكاء والتفكير ،و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى التحول إلى المعرفة.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت الدراسات أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع وهي[1]:

1 – **المعرفة الضمنية** : وهي المعرفة الشخصية الموجودة داخل عقل كل فردتحتوي على معاني داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و هي بديهية كالشعور بها يكون حدسي وهي نوعان : تقنية وإدراكية.

2 – **المعرفة المعلنة** : هي المعرفة التي يمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الالكتروني و يعبرعنها من خلال الحقائق و التعبيرات ، رسومات والتطورات.

3 – **المعرفة التكنولوجية** : وتعتبر جزء من المعرفة الضمنية و هي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4 – **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة** : المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل أوالسطحي لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي عكس المعرفة الضحلة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة .

[1] نضال محمد الزطمة، **مرجع سبق ذكره**, ص23 .

5 – المعرفة السببية والمعرفة الموجهة : المعرفة السببية وهي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معا. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التيتبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلا ومرشداللسلوك نتيجة للتعامل.

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

1 –المعرفة الصريحة (الظاهرية) (Explicit Knowledg)

وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة " ماذا "وهي تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف فبدونها لا نستطيع أن نفكر أن نتصل مع الآخرين فهي تساعد المدير في توصيف الموقف، كما تساعد على تحقيقنوع من التواصل بينأكثر من مدير في مواجهة مشكلة من مشاكل المنظمة [1].

2 – المعرفة الضمنية (Tocit Knowledg):

هي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ،مما يصعب الحصول عليها أو نقلها وتحويلها إلى الآخرين. على الرغم من قيمتها إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها لأنهامختزنة داخل عقول أصحاب المعرفة[2] .

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات ، و هذا ما يستدعي ضرورة تبني إدارة المعرفة.

المطلب الأول : التطور نحو إدارة المعرفة

يمكن ملاحظة أبعاد هذا التحول و التطور من خلال [3]:

---

[1]–على شريف، **الادارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ،ص 85.

المرجع نفسه , ص ص 21،22.

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

[3] نضال محمد الزطمة، **مرجع سبق ذكره**, ص 21،22 .

1 – منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب و ممارسات إدارة المعرفة مثل نادي الياهو ؛

2 –مؤسسات إدارة المعرفة: التي أصبحت تتكاثر في كل مكان منها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة في باريس ، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، حول إدارة المعرفة فيالعالم العربي في عمان ؛

3 –مجالات إدارة المعرفة : لقد تكاثرت الدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة ؛

4 – مسافات وورش عمل ودورات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة حيث أصبحت واسعة الإنتشار في المراكز التدريبية و المعاهد و الجامعات؛

5 – تقارير المنظمات الدولية و الاقليمية حول المعرفة: حيت تصدرهذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة و إدارة المعرفة ، والتي منها: التقرير المهم الذي أصدرتهاالأمم المتحدة عام 2003 حول قياس المعرفة للدول ؛

6 – الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة : حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية و حساسية الموضوع مثل: مجموعة دلفي ؛

7 – الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة ,والجمعية المهنية لإدارة المعرفة ؛

8 – مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات والتي أخذت تتزايد لأنها تمتلك أسواقا متسعة مثل: مجموعة بحوث إدارة المعرفة و شركة التنقيب؛

9 – شهادات في إدارة المعرفة : بسبب الحاجة المتزايدة في الوكالات المتخصصة لإدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة و جامعات إدارة المعرفة المفتوحة ؛

10 – بوابات إدارة المعرفة و مواقع الويب التي لا حصر لها.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة ، لذلك نهدف من خلال هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم ادارة المعرفة ، مهامها ، اهميتها ، وأهدافها [1].

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

[1] محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2008، ص 56.

يقصد بإدارة المعرفة التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن منظمة ما، حيث ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه المورد البشري من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المنظمة[1].

فإدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية بل هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تقنية المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

و هي نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، من خلال جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمنظمة ميزة تنافسية.[2]

هناك العديد من التعاريف لإدارة المعرفة فمن الصعب ايجاد مفهوم واحد، ذلك ان الباحثين تناولوا المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية[3].

وهناك ثلاثة مداخل أساسية كما ذكرها مالهورت Malhorta[4]:

– المدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

– المدخل التقني لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

– المدخل الثقافي يهتم بالإبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم Learning Organization

كذلك نجد أن الباحثين قد اختلفوا في تناول مفهوم إدارة المعرفة بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته ومن هذه التعاريف نذكر:

---

[2] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي،"**إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة**"، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية،2006،ص74.

[3] ارجع الى: John Girard, Joann Girard, Defining Knowledge Management: Toward an applied compendium, Online Journal of Knowledge Management, Volume3, Issue1, 2015, PP1-20.

[4] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، **مرجع سابق**، ص 73.

تعريف Koeni : "عرفها على أنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة كالقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها"[1].

"هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"[2].

"يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من اجل إتمام و استكمال الخطوات و الوظائف التالية و إن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها"[3].

"إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة ، اختيارها ،تنظيمها، استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي يمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"[4].

"تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل ، توليد ونقل المعرفة و التشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمية ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة"[5].

ثانيا : مهام إدارة المعرفة

من مهام إدارة المعرفة نجد :

- الإهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك؛
- الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة ؛

---

[1]-معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، **تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة** ، ورقة بحثية ، غير منشورة , الجامعة المستحضرية ، بغداد ، العراق ،2004 ،ص 09.

[2] -زنيني فريدة، مداخلة بعنوان، **اثراء إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال** الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 ،جامعة الشلف، الجزائر،ص 04.

[3]-عامر خضر الكبيسي ، **إدارة المعرفة و تطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،مصر ، 1425ق، 2004 ،ص 48.

[4]-عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة و المعلومات** الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، عمان ، الأردن ،2007، ص 23.

[4] - سلطان كرماللي، **إدراة المعرفة : مدخل تطبيقي**، الطبعة الاولى، الاهلية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن ، 2005،ص 07.

- االإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياته بحيث تكونقانونية وأخلاقية؛
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الإتصال اللازمة.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة تبرز في [1] :

- تعد إدارة المعرفة فرصةكبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها ؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه ؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها؛
- تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها ا البشرية وخلق المعارف؛
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاته المواجهة التغيرات البيئية؛
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

رابعا : أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي [2]:

- جمع المعرفة من مصادرها و تخزينها و إعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري لوضعالحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة ؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد فيالمنظمة على المشاركة بالمعرفة ، لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنيةإلى المعرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخداماالاختراعات و المعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

---

[1] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول،عمان،الأردن ، 2006، ص 148.

[2] –مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص 34،35.

- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشرالممارسات إلى الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط بها الجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

المطلب الثالث: عناصر ونماذج إدارة المعرفة

أولا : عناصر ادارة المعرفة

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

1– الاستيراتيجية : يمكن تعريفها على أنها أسلوب التحرك لمواجهة أو اغتنام الفرص مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع و ذلك من اجل تحقيق رسالة و أهداف المنظمة الاستراتيجية ، في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا للمعرفة الضمنية والظاهرية ، فبالنسبة للمعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكة العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة التي تقود إلى الابداع المبني على المشكلات الاستراتيجية[1] .

أما في مجال المعرفة الظاهرية أو الصريحة فتتمثل الاستراتيجية في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني لخزن وتنسيق ونشر المعرفة قصد التسهيل كإعادة استخدامها اولاستفادة منها.

ويمكن تلخيص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية[2] :

- تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة؛
- المساهمة في تنمية شبكات العمل لربط الأفرادو تقاسم المعرفة ؛
- العمل على إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن سياسات إدامة رأس المال الفكري ؛
- اختيار االاستراتيجية التي ترفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.

2 – الأفراد : يعتبر الجانب البصري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة و من هؤلاء الأفراد : مسيروا الأنظمة المعلوماتية ، مسيروا إدارة المعرفة ، مسيروا البحث والتطوير، مدير الموارد البشرية و الأقسام الأخرى .

---

[1] محمد سيد سلطان، **تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحقيق اقتصاد المعرفة، أليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي**، المنتدى الاعلامي الستوي السابع، الرياض،السعودية، 2016، ص23.

[2] بلقيدوم صباح، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02 الجزائر، 2012-2013، ص 10-11.

فصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم و من الأدوار التي يؤديها هؤلاء الأفراد في إدارة المعرفة مايلي[1] :

- يساهم الفرد بفضل بفضل بصيرته في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلوماتمن خلال تنظيمها و ربطها و حفظها في الأنظمة التقنية؛
- تقييم و تعزيز وقبول أو رفض و حساب فوائد المداخلات من المعلومات و تحويلها لمعرفة ؛
- يقوم مدير ا المعرفة ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع مدراء الأقسامالأخرى لتسهيل نقل المعرفة بينهم؛
- تعد عقول الأفراد االمبدعين أهم مصادر المعرفة ،كما تعتبر الخبرات أكثر أصالة من المعلوات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، حيث تختلف الأفكار اللامعة.

3- التكنولوجيا التقنية : تتكون إدارة المعرفة من شقين هما : الأول الجانب البشري، والثاني الجانب التكنولوجي (التقني)المتمثل بالتقنيات الحديثة الحاسوبو البرمجيات ذات العلاقة ، فهي التي تساعد الإنسان للحصول على المعلومات التي تشكل عمود المعرفة ، فالتقنية الحديثة رفعت قيود الزمان و المكان و السرعة وأسهمت بشكل كبير في الربط بين العديد من الأفراد و المنظمات من مختلف أنحاء العا لم .

و يتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

-تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفةالموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل؛

-تساهم في تسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تخزين ... ؛

-توفر التكنولوجيا وسائل الاتصال التي تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4 -العمليات: تعتبر إدارة المعرفة حقل معرفي يعامل المورد البشري على أنه أصول أو موجودات يمكن إدارتها، كما أنها مجموعة من العمليات لضبط وتنظيم بناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المؤسسة وتعتمد إدارة المعرفة على ستة عمليات هي [2]:

أ -**تشخيص المعرفة** : و تعني التعرف على المعرفة الحرجة داخلالمنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها و الفجوة المعرفية و يستخدم في ذلك خريطة المعرفة.

---

[1] بلقيدوم صباح، **المرجع السابق**، ص 13-14.

[2] زايدي عبد السلام ، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز** ، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية الاقتصاد و التجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة ، الجزائر 2008،ص ص 8-9.

ب **تحديد أهداف المعرفة** : وتتلخص في وضوحها وفي تحسين العمليات و المنافسة على المديين الطويل و القصير وفي الوصول إلى النجاح و قيادة السوق و تحقيق رضا الزبائن تبني الأبتكار وشفافية العمليات.

ج - **توليد المعرفة:** وذلك من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية متل براءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال التعلم وفرق العمل .

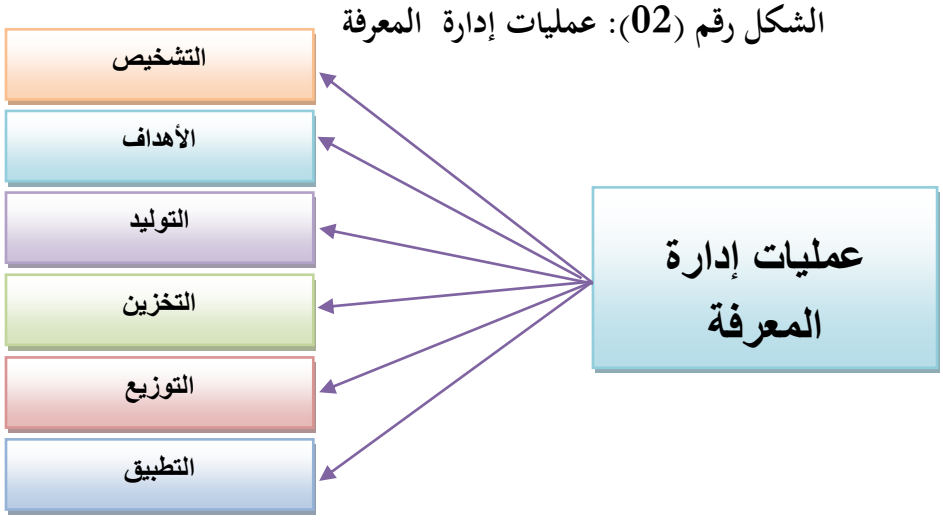
د - **تخزين المعرفة:** سواء كان في قواعد البيانات أو التقارير أو الحالات الدراسية أو في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة بعد انتهاء يوم عملهم.

و - **توزيع المعرفة:** نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب و يتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها مثل: شبكات الانترنت [1].

ه - **تطبيق المعرفة:** و يمكن تعريفها بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد للمعرفة مملوءة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على الدعرفة الفعلية ، و بدون تعلم نذه المعرفة فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة بالتكنولوجيا مثل أنظمة دعم القرار[2].

و بصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي :

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة



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

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

[2] اسمهان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاق, **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار النجم للنشر و التوزيع, عمان ،الأردن ،2011، ص 286.

و منه يتلخص دور العملية في إدارة المعرفة في الأنشطة التالية [1]:

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

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

لقد وجدت الكثير من النماذج التي حاولت وضع مفهوم إدارة المعرفة ضمن قالب عملي، بحيث يمكن المنظمات من فهم أكبر لعملية تطبيقها، وعليه سيتم التطرق فيما يلي إلى بعض النماذج التي من الممكن أنها تشمل على نظرة أكثر عمقا وفهما لمتطلبات ووسائل تطبيق إدارة المعرفة.[2]

1 - نموذج جاتر A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة

في هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تتم على ثلاثة مستويات :

أ – إدارة المعرفة استراتيجيا:

في هذا المستوى تتعلق إدارة المعرفة بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية knowledge architecture هذه الأخيرة تتضمن رؤية حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة مستقبلا لتحقيق القيمة للعملاء، أي ما هي المعرفة والمعلومات المطلوبة في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، وأيضا الاستخدام الفعال لها؛

وهذا يعني أن خطط وسياسات المعرفة والمعلومات يجب أن تتماشى مع طموحات المنظمة وأيضا مع تغيرات البيئة .في هذا المستوى يتم تقييم المعرفة على أساس أهميتها الإستراتيجية، وأيضا إعطاء الكفاءات أهمية عالية، كذلك سياسة الرقابة على المعرفة الواجب اتخاذها ضد أي أشكال التقليد أو السرقة.

ب – إدارة المعرفة تكتيكيا:

---

[1] عبد الستار العلي، عامر قنديلجي و غسان العميري، **مدخل إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان،الأردن ، 2006-2009 ،ص ص 249،350 .

[2] رياض عيشوش ، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2011/2010 ص ص 44-48.

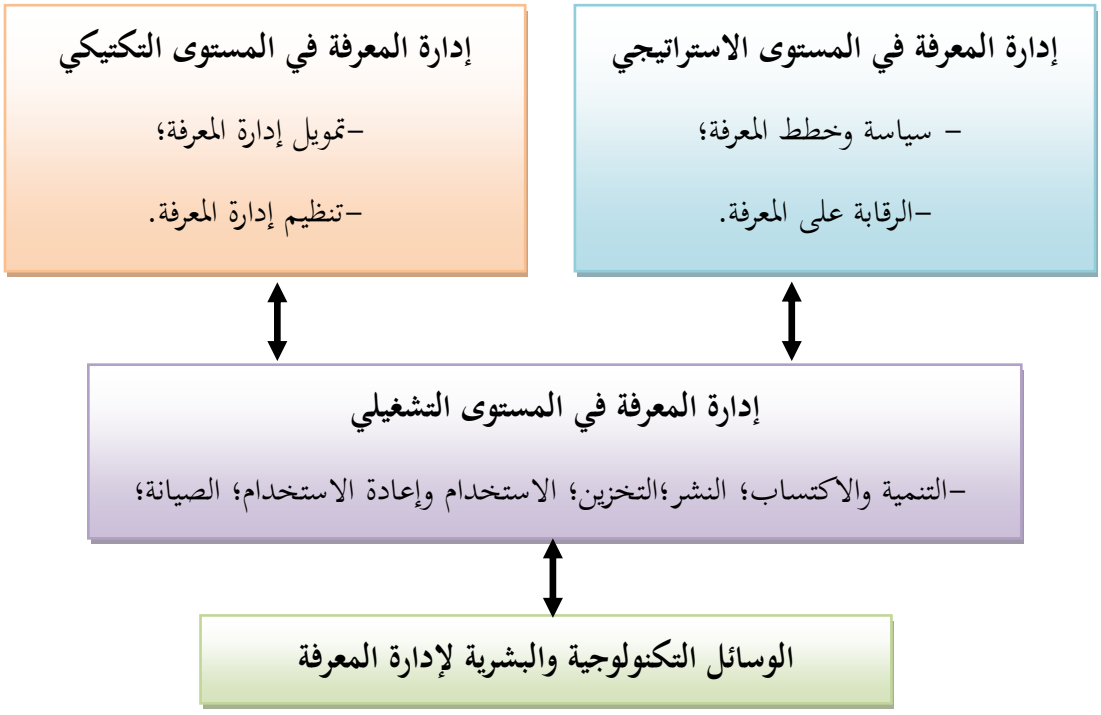
يتعلق الأمر هنا بوضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة من حيث المسؤوليات والإجراءات والوسائل(التحفيز والتمويل)، وهذا يتضمن تنظيم وتمويل وإعداد الميزانيات التي تتطلبها مبادرات إدارة المعرفة.

ج – إدارة المعرفة تشغيليا:

إدارة المعرفة في هذا المستوى تتضمن أن الوسائل المحددة لتطوير، تخزين، نشر، استخدام (إعادة استخدام) وضبط المعارف والمعلومات، تكون متمشية مع الخطوط الإستراتيجية والتكتيكية المرسومة.

الأنشطة التي يتعين القيام بها في كل مستوى ملخصة في الشكل التالي:

الشكل (03) : نموذج جاتر A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة

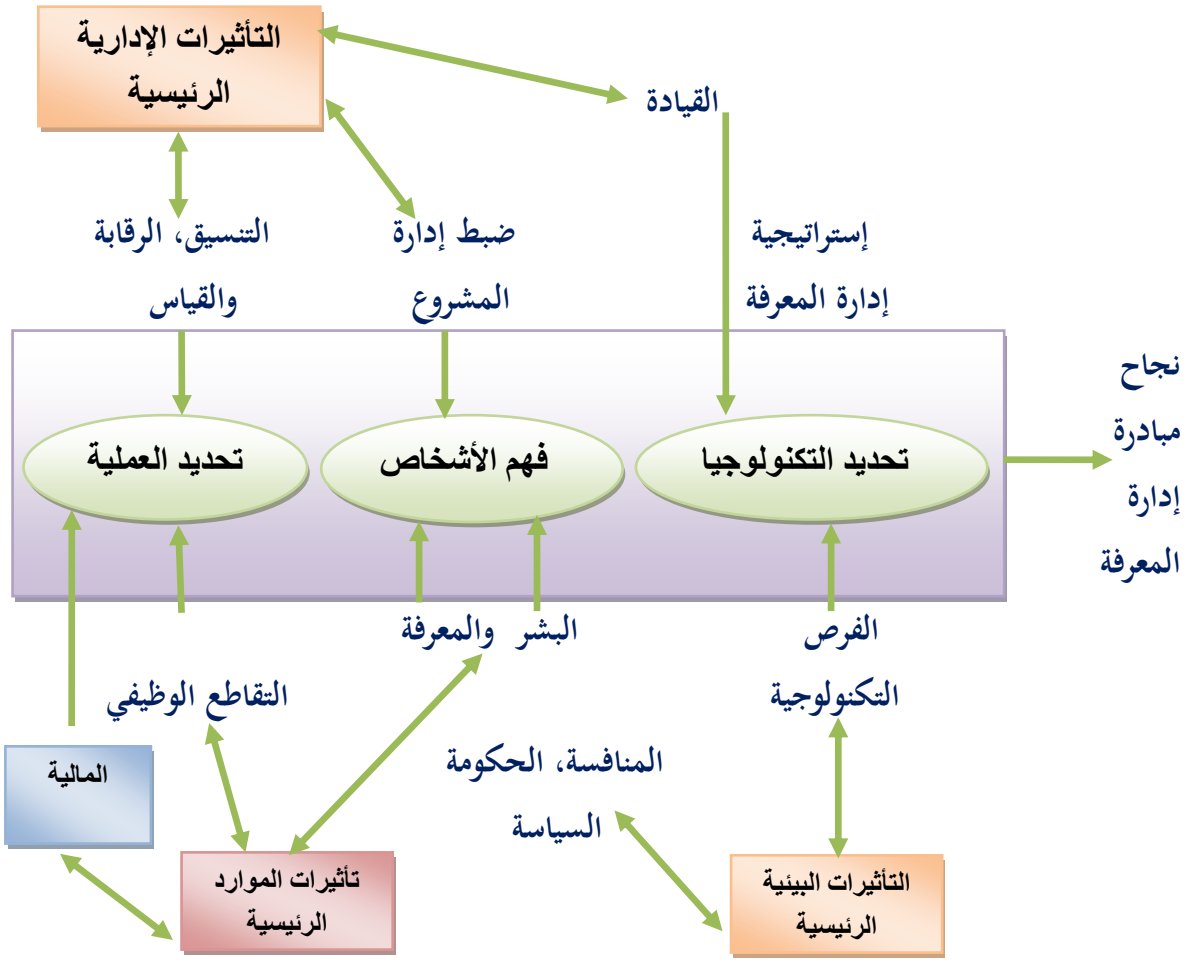


المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2010 ص 46 .

2 - نموذج ماسي وآخرون Massey & al 2002

حيث أن نجاح إدارة المعرفة حسب هذا النموذج Massey, Montoya-Weiss, and O'Driscoll الذي قدم من قبل 2002 يعتمد على فهم المنظمة، مستخدمي المعرفة وكيفية استخدامها، و حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي، وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، إذ أن إدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد فإنها تتضمن تغييرات تشمل كافة نواحي المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وكذا السلوكيات الممارسات الإدارية، ويمكن اعتبار هذا النموذج مساهمة هامة في فهم متطلبات إدارة المعرفة وكذلك العوامل التي تؤثر فيها، وقد قدم الباحثون الشكل التالي ليعبر على النموذج الذي اقترحوه[1]:

الشكل (04): نموذج ماسي وآخرون



المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2010 ص 46.

[1] رياض عيشوش، **مرجع سبق ذكره**، ص 46.

هذا النموذج يعتمد على تأثير أربعة عوامل رئيسة[1]:

أ – إستراتيجية إدارة المعرفة :

تعبر عن العمليات التي تستخدم المعرفة، وتحدد المعرفة المطلوبة، المصادر، المستخدمين وشكل المعرفة، وأيضا القاعدة التكنولوجية لتخزين المعرفة.

ب– التأثيرات الإدارية الرئيسية :

تشمل الدعم الإداري من خلال القيادة، تخصيص وإدارة موارد من خلال التنسيق والرقابة على الموارد، والإشراف على نظام إدارة المعرفة وتطبيق مقاييس نجاح نظام إدارة المعرفة.

ج– تأثيرات الموارد الرئيسية :

تشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة الضرورية لبناء نظام إدارة المعرفة.

د – التأثيرات البيئية الرئيسية :

تشمل القوى الخارجية التي تقود المنظمة إلى استغلال المعرفة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

3 - نموذج MOUAL موئل

وهذا النموذج قدمه (dinsse et inoskay) حيث يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية ومكونات هذا النموذج هي: [(2)]

– القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال إدارة المعرفة.

–ثقافة إدارة المعرفة : وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة . كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة؛

–أهداف إدارة المعرفة : هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات الشركة؛

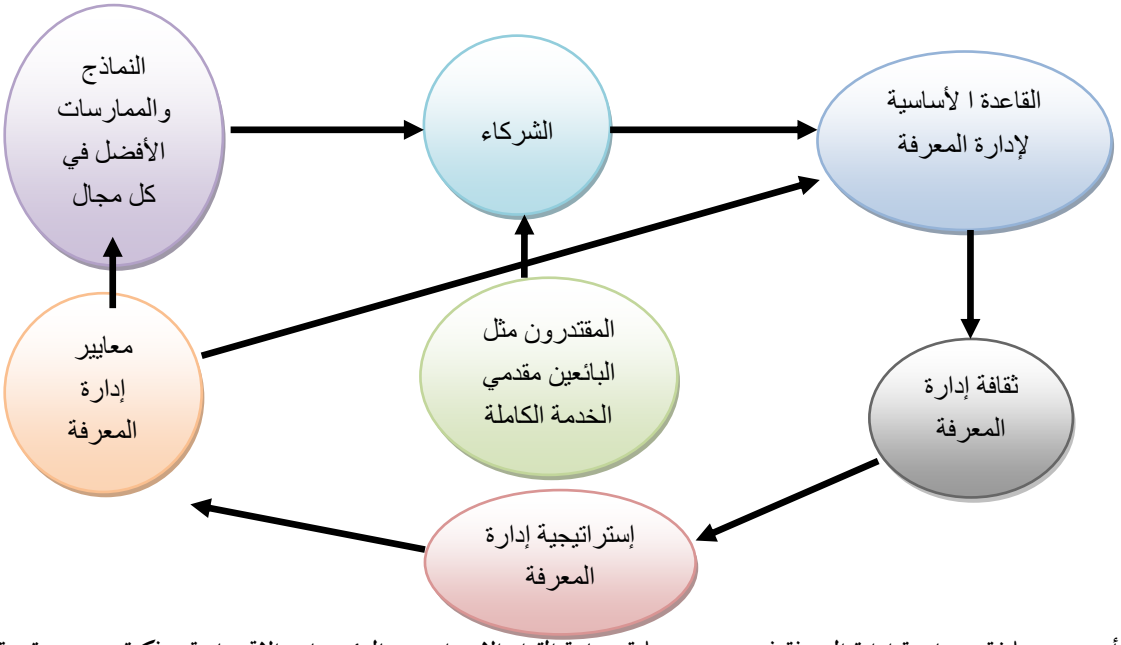
– معايير إدارة المعرفة : وهذه تشير إلي الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين . الموزعي، الزبائن وكذالك مع التكنولوجيات المتحققة بالمقارنة مع المنافس.

---

[1] رياض عيشوش، **مرجع سبق ذكره** ص47.

[2] أحمد بن خليفة، **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات** الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي،الجزائر ، 2011/2010 ص 58.

الشكل (05) يوضح نموذج MOUAL لإدارة المعرفة



المصدر: أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير آلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010 ص 58

ويتضح أن هذا النموذج يقوم على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية ، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة،كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل.

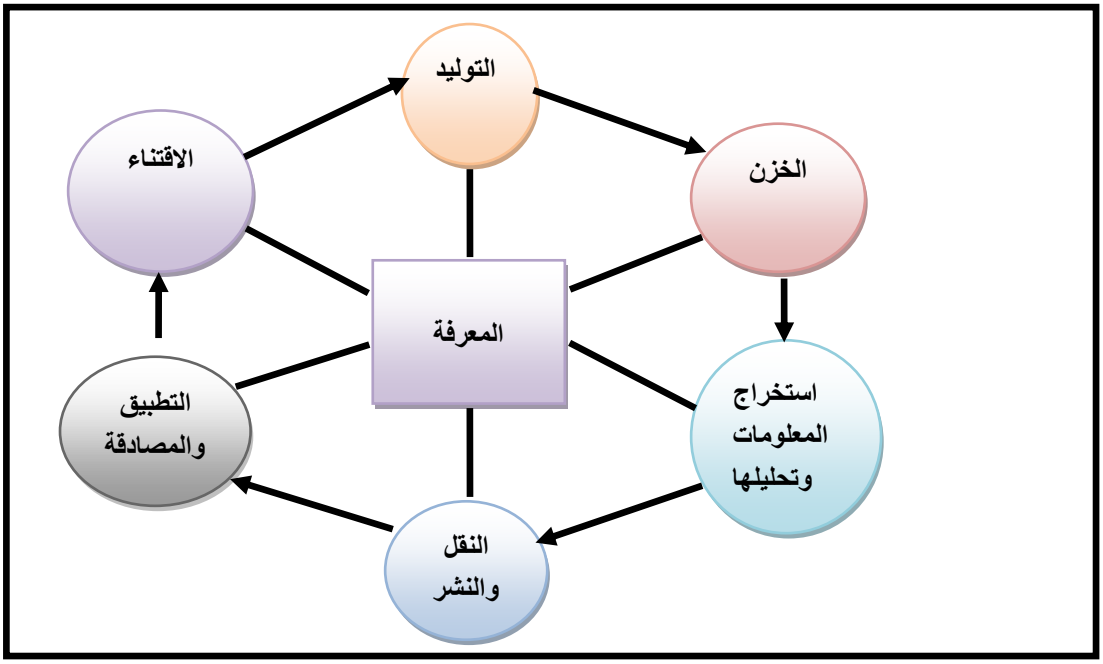
4 - نموذج ماركوردت.Marquardt

هذا النموذج يقترح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة . ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل[1]:

- الاقتناء Acquisition؛
- التوليد Création؛
- الخزن Storage؛
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining؛
- النقل والنشر Transfer and Dissemination؛
- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

[1] ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية**، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007/2006 ص72.

الشكل (06) : نموذج ماركوردت



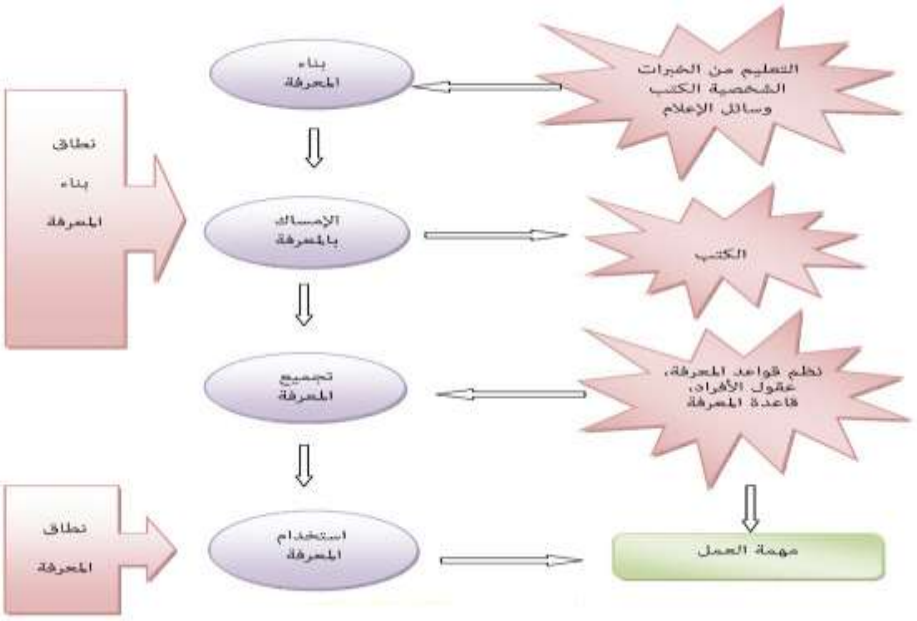
المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى2007/2006 ص71

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فان هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتارها قالب متكامل، كل جزء فيه يرتكز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست[1].

[1] ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي، **المرجع السابق**

نموذج ويج Wiig كما في الشكل الموالي[1]:

الشكل (07) : نموذج ويجWiig



المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى2006/2007 ص73

يتبين من الشكل أن هذا النموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة، استخدام المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة و تجميع المعرفة. ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة وعليه فهي عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي كما أننا نستدير إلى الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

كما أن الاهتمام يرتكز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة كالحوارات، شبكات الخبرة، فرق العمل...إلخ.[2]

ومهما تعددت النماذج والاستراتيجيات فإن واضعي تلك الاستراتيجيات يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار الأسس التالية:

- أن المعرفة تتطور وأن هذا التطور لا يتوقف؛

[1] ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي ، **نفس المرجع السابق** ص73.

[2] ياسر بن عبد الله بن تركي العنيبي ، **نفس المرجع السابق** ص73.

- أن كل حقبة من الزمن لها معارفها التي تختلف عما سبقها وعما سيلحقها ؛
- أن كل ما يتحقق من معارف يجب أن ينعكس على المنظمة ويؤثر في تشكيلها ويعيد ترتيب أوضاعها ؛
- أن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام ولكنها تتقادم فقط وفي مقابل ذلك فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها.

المبحث الثالث: نظم ادارة المعرفة في ظل التحديات والمعوقات

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين والمهنيين في أعمالهم من خلال جمع المعلومات و نشرها داخل المنظمة بشكل واسع، ومن هذه الأنظمة، نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم معلومات الإدارة التنفيذية ومع التطور ظهر خط أخر يسمى بنظم إدارة المعرفة ، ومع ذلك دوما ما تواجه المنظمات باختلاف نشاطاتها معوقات وتحديات تقف في طريق تجسيد إدارة المعرفة بمعناها الحقيقي.

المطلب الأول: نظم إدارة المعرفة

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

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

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

و لكن هذه الوسائل التقليدية بطيئة و فعاليتها قليلة مما جعل الأسواق والمنظمات تتوجه نحو العالمية بتحركها و اتجاهها إلى الأشكال الافتراضية و لهذا اقتضت الضرورة إلى إكمال الوسائل التقليدية بالطرق الالكترونية .

و من ناحية أخرى دعمت التكنولوجيا الحديثة تدوير المعرفة في المنظمة مثل تكنولوجيا Lotus Notes من خلال تصنيف وجمع و توزيع و تكامل المعرفة التنظيمية التي ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرارات و زيادة الإنتاجية وسمي ذلك بنظم إدارة المعرفة.

فنظم إدارة المعرفة هي نظم تساعد وتدعم نشاطات المديرين و المهنيين من خلال التركيز على التكوين وجمع و تنظيم و تطبيق المعرفة التنظيمية عن طريق التركيز على المعرفة وليس على البيانات أوالمعلومات [1].

وتنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع وهي [2]:

1 - **نظم اكتشاف المعرفة:** تمثل نظم اكتشاف المعرفة أنظمة للتطوير والتوليد حيث تساند عمليات تطوير المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة في معالجة البيانات و تحليل المعلومات المتاحة أو تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقا ،كما تساند نظم اكتشاف المعرفة العمليات الفرعية التي لها علاقة مع اكتشاف المعرفة و مساندة اكتشاف المعرفة الضمنية و جعلها متاحة للجميع، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

2 - **نظم امتلاك المعرفة:** هي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة و تنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استرجاع كل من المعرفة الضمنية و الصريحة الموجودتان في أذهان الناس والذكاء الصناعي أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة ،كما تساعد نظم إمتلاك المعرفة على فعالية إمتلاك المعرفة الموجودة خارج المنظمة مثل المستشارين و المتنافسين ، زبائن والموردين ، حيث تنقل هذه النظم من العاملين السابقين إلى العاملين الجدد داخل المنظمة ، بحيث تعتمد على الآليات والتكنولوجيات المساندة في عمليات الحصول على المعرفة من الخارج أو الداخل.

3 - **نظم تطبيق المعرفة:** و تعني هذه النظم استغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد و الأفراد االمستفيدين من هذه المعرفة بهدف تعلم أو طلب فعلي لها .

4 - **نظم المشاركة للمعرفة:** تمثل نظم المشاركة للمعرفة تنظيم وتوزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية المعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات.

إضافة إلى ذلك يعتبر دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة والأساسية التي تتمحور في النشاطات التالية [3]:

إيجاد و تأمين المعرفة ، اكتشاف وتصنيف المعرفة ، المشاركة بالمعرفة ، توزيع المعرفة.

أ – إيجاد أو تأمين المعرفة: و هي العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق كالوصول إلى مصادر المعلومات المعرفية الداخلية كالخارجية.

---

[1] عبد الستار علي، عامر قنديلجي وغسان العمري ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 53 .

[2] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص 38.

[3] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **مرجع سبق ذكره** ، ص 39.

ب – اكتشاف وتصنيف المعرفة : هي استنباط ودمج الخبرات من خبراء البشر من اجل إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات كذلك من خلال نظم الذكاء الاصطناعي كباستخدام نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة كما أنها تستطيع اكتشاف معارف جديدة.

ج – المشاركة بالمعرفة: هي مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد من خلال نظم التعاون الجماعية كالتي تكون على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة ، ثم نعمل على التنسيق بين نشاطاتهم.

د – توزيع المعرفة : و هي تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات التي تؤمنها نظم المكتب و أدوات الاتصال ومن ثم توزيعها على العاملين في مجال المعلومات المعرفة ،و هذا بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل وخارج الشركة[1].

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن إدارة المعرفة ذات ارتباط وثيق بالفرد البشري وتعتمد عليه في جميع المراحل ، لذلك فان إدراك المعوقات والحواجز التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة تعد من أهم العناصر التي تساهم في تصحيح الأوضاع في أي منظمو مهما كان نوع نشاطها .

إن المشاكل والصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة والمعلومات كما يراها (Santusus, 2001) في معظمها نابعة عما يلي: [(2)]

- الثقافة التنظيمية: حيث لابد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها؛
- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛
- التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية؛

---

[1] عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الادارية**، الطبعة الثانية، دار السنة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2007، ص 105.

[2] أسامة أحمد الروسان ، **إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني** ، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية – كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 26– 28 أفريل 2004 ص 9.

- التمييز بين أنواع المعلومات: فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة ولذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها ، وان تعكس المعنى الصحيح لها؛
- تبني الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة.

وهناك عوامل قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومن المهم العمل على تجنبها وقد حدد كل من prusak & Faheyبعضا من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي [1]:

- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم؛
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية, وعدم التشجيع على إظهارها؛
- عزل المعرفة عن استعمالاتها؛
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر؛
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية, وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي والمعرفة الجديدة؛
- المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة ويكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي؛
- الجهل بأهمية نقل المعرفة بعدم الاهتمام بالتطوير الذاتي وعدم رصد المعارف المهمة والظاهرية والضمنية؛
- عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية للمنظمة, مما يؤدي إلى الحد من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة وضرورة توفير نظام لها.

كما أنه عند تطبيق منهج إدارة المعرفة فان هناك مشكلات كثيرة قد تبرز منها :[2]

- قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المؤسسة ، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن

---

[1] عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان ، **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية** ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، السعودية 3013، ص47

[2] أحمد بن خليفة ، **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، المركز الجامعي بالوادي ، الجزائر، 2011/2010 ص45.

تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه .وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمؤسسة؛

- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات؛
- في كثير من الأحيان فانه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة .إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع؛
- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحه؛
- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية للمنظمة.

المطلب الثالث: تحديات تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

أولا : معوقات تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

سنقوم بالتعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في الجزائر من خلال تحليل واقع المقومات التي يجب توفرها لتشكيل الدعامة التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

1 – البنية التكنولوجية: والتي تتمثل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، حيث تشكل كثافة الخطوط الهاتفية –الثابتة و المنقولة – و انتشار الحواسيب الشخصية و مدى استخدام الانترنت المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية[1].

ونجد الكثير من إدارات المؤسسات الجزائرية تمتلك تجهيزات تكنولوجية للمعلومات والاتصالات التي من أبرز أمثلتها أجهزة الحاسوب والشبكات (les réseaux) ، و لكن دون توفر ما يكملها خاصة من جانب الإطارات الكفأة التي تحسن استعمالها، أو من جانب نقص البرامج الحديثة (les logiciels) المتناسبة مع

[1] حسين بن الطاهر، محمد الطاهر دربوش، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة**، مجلة العلوم الانسانية،الجزائر، العدد42، 2014، ص 28-30.

الظروف والتقنيات الحالية. وكذلك دون توفر التنظيم الاجتماعي الضروري، أي هناك غياب الاهتمام والجدية في استعمالها، والوعي الحقيقي لأهدافها، فرغم أن تاريخ إعلام الآلي في الجزائر يعود إلى سنة 1969 ، إلا أن هذا المجال يبقى بعيدا داخل مؤسساتنا عن الشيء المطلوب، إذ أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة المتميزة بالكلاسيكية التي أدخلت منذ سنوات سابقة تعتبر ثقيلة و نتائجها غير جيدة. أما الأنظمة الحديثة فأغلب المؤسسات تملك أجهزة إعلام آلية حديثة، وكذلك أنظمة معلوماتية إعلامية تخص الأجور بشكل تام ، وهناك من المؤسسات ما يملك مصلحة أو جهاز خاص بالتنظيم و الإعلام الآلي، و المحاسبة العامة خاصة، لكنه لا يخرج عن إعداد الأجور، الاستثمارات، الميزان الشهري، تقييم الجرد للمواد.

إلا أن الشيء الغريب في العديد من المؤسسات التي تملك أجهزة و أنظمة وإعلام آلي، أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا، والتي من المفروض أن تستعمل فيها الإعلام الآلي، كما أن متخذي القرارات في المستويين الاستراتيجي والعملي لا يستعملون الحاسوب في أعمالهم اليومية إلا نادرا، بالرغم مما يعانونه من كثرة المعلومات وتراكمها في تقارير مفصلة و كمادة خام تصل إليهم يوميا. وفي مؤسسات أخرى، فإن توفر أجهزة الإعلام الآلي لا يعتبرها مسيريها لا أدوات مساعدة للتسيير، ولا تقنيات حديثة مفيدة بشكل كبير و يجب استعمالها، بل على العكس قد نجد مؤسسات لديها هذه الأجهزة، ولا تتوفر على أنظمة إعلامية و برامج مقبولة في التسيير، نظرا لعدم الاهتمام بالموضوع أو لقدم الأنظمة المتوفرة، دون العمل على تغييرها للاستفادة منها، وهذه الظاهرة في الواقع مكملة لظاهرة عدم توفر العديد من تقنيات التسيير وخاصة الضرورية منها في العديد من المؤسسات، وهناك من المسؤولين من يردون على التساؤلات حول القضية بعدم الحاجة إليها، والبعض قد تخلى عنها بعد أن حاول تطبيقها سابقا، ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة في جزء كبير منها إلا بـ[1]:

- سوء فهم لأهمية هذه الأجهزة، و دورها في التسيير الحديث.
- ضعف التكوين والكفاءة لدى المسؤولين، خاصة في المستويات المتوسطة والعليا من الإدارة، رغم وجود إمكانيات إعادة الرسكلة والتكوين في البعض من المؤسسات .
- ضعف الاهتمام بهذه الوسائل قد يعود في جزء منه إلى عدم فعالية هذه التجهيزات أمام أنماط التسيير السابقة، التي لا تعتبر بها بقدر ما تعتبر و تستعمل طرق و أساليب بعيدة عن طرق التسيير الحديثة، وقد تتخذ في كثير من الأحيان قرارات خارج المؤسسة تماما سواء في التوجيه أو في الأسعار وغيرها.
- التظاهر بعدم الحاجة إلى هذه الوسائل، والذي قد يكون مرده إلى رفض التغيير لدى المعنيين وهو نوع من رفض التكنولوجيا في التسيير.

[1] حسين بن الطاهر،المرجع السابق ص 28-30.

هذا وقد لوحظ أيضا في العديد من إدارات الجزائرية أن عملية شراء واستيراد أجهزة الإعلام الآلي وتشغيل إطارات و مستعملي هذه الأجهزة، كلها أصبحت كموضة لتغيير وتحسين الديكور في مكاتب المسؤولين وبعض المصالح، ومصدر للتسلية في العديد منها، دون وعي بالتكلفة الضائعة في ذلك.

2- الموارد البشرية: تعتبر كل من المعدات والبرامج أو بصفة عامة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بمثابة الجسد من دون روح ذلك أنها لا تعمل وحدها ، إذ تمثل الموارد البشرية المؤهلة روح هذا الجسد، فالإنسان هو صانع المعرفة ولذا وجب الاستثمار فيه بصورة أمثل والعمل على تطويره فكريا، فلم تعد المؤسسات اليوم تعتمد على الأفراد العاديين بل يجب أن تستقطب أفضل العمالة التي تساهم في خلق المعرفة للمؤسسة والحفاظ عليها وتطويرها، وحتى معايير الاستقطاب يجب إعادة النظر فيها بالنسبة للمؤسسات والحكومات على حد سواء فلم يعد التوظيف اليوم يتم وفق المعايير الادارية التقليدية فحسب بل لا بد من البحث عن أفضل الافراد لشغل المناصب باعتبار أنهم سيقومون بتحريك عجلة المعرفة في المؤسسة، وقد أكد المفكرون والباحثون في مجال التنمية أن مصدر انتاج القيمة المضافة هو العقل أو الخبرة البشرية ذات المواصفات والقدرات النوعية. ولعل من أبرز المعوقات التي تقف أمام الادارات العربية هي هجرة الأدمغة أو ما يعرف بالنقل العكسي للتكنولوجيا فبدلا من أن تستفيد منهم الدولة الأم من ناحية معارفهم وتسخيرها في خدمة بلدهم ومشاريع التنمية والتطوير بها تستفيد دولا أخرى منها نتيجة الامتيازات التي تقدمها هذه الدول والتي لا توجد بطبيعة الحال في دولتهم[1].

بلغت الأدمغة الجزائرية المهاجرة في العالم بين 1996 و 2012، حسب تقرير الأمم المتحدة نصف مليون شخص، 90 %منها في فرسا والباقي بين الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا[2].

كانت الجزائر وما تزال تعاني من ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية والفنية، والجزائر تحتل مراتب متقدمة جدًا في ترتيب الدول شرق أوسطية التي تعاني من هجرة الأدمغة، وذلك راجع لعدة أسباب شخصية وسياسية واقتصادية. إن عدد الكفاءات الجزائرية المهاجرة مهم جدا من الناحية الكمية والنوعية، عدد الكفاءات العلمية ذات المستوى الأكاديمي العالي المقيمة خارج الجزائر والمسجلة رسميًا لدى الهيئات الدبلوماسية والقنصلية يفوق 15200 و أن الولايات المتحدة وحدها تحوز على 3000 باحث جزائري، والجزائر تحتل بذلك المرتبة الثالثة بعد فرنسا والصين في توفير اليد العاملة الفنية في كندا، ولقد كشفت دراسة دولية حول التشغيل في الجزائر، أن أزيد من 80 % من الكوادر الجزائرية، مستعدة للذهاب إلى الخارج للعمل هناك، وتحتل كندا صدارة الدول التي تستقطب

---

[1] بن داود العربي، عادل غزالي، **معوقات تحقيق الريادة في ادارة المعرفة وسبل تجاوزها**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر ،العدد الثامن، 2012، ص130.

[2] **لما تهاجر الأدمغة العربية أوطانها**، مجلة ميم، على الموقع التالي: https://meemmagazine.net كتب بتاريخ2017/08/18/ أطلع عليه يوم :17-04-2018.

الكفاءات الجزائرية، بنسبة 57 % وتليها فرنسا بـ 53 % وقطر بنسبة 52 % والإمارات العربية المتحدة والولايات المتحدة في نفس المرتبة بنسبة 43 %. ويبقى تحسين ظروف العيش وتطوير القدرات والكفاءات العلمية، من بين أهم الأسباب التي تدفع الأدمغة الجزائرية للهجرة إلى الخارج . وفي هذا الإطار فالسلطات تحاول العمل على اجتذاب هذه الكفاءات أو الاستفادة منها على الأقل. ولكن تلك الجهود لم تكن كافية بسبب نقص الرغبة الحقيقة للسلطات، وعدم أخذ الأمر محمل الجد كما تقوم به دول مجاورة[1].

وليست هجرة الأدمغة هي العائق الوحيد في هذا الصدد هي وحدها التي تعيق تحقيق الموارد البشرية التي تحتاج إليها إدارة المعرفة ،كما أن ميزانية البحث العلمي في الجزائر أقل مما تخصصه تونس ومصر وغيرهم من الدول العربية، إذ قدرت ميزانية البحث العلمي في سنة 2016 ماقيمته 352 مليار دج، أي ما يعادل 4% من الميزانية العامة للدولة، أو 1.88 % من الناتج الداخلي الخام[2]. ناهيك عن التكوين الذي يتم بالبلد والذي أصبح يتجه وجهة كمية على حساب النوعية.

3- الهيكل التنظيمي: تتطلب إدارة المعرفة هيكلا تنظيميا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة. إضافة إلى انه كلما زادت درجة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة واقل سرعة وسلاسة، مما يقلل من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة[3].

نجد في هذا العنصر جل المؤسسات في الجزائر تعتمد الهيكل التنظيمي الرأسي والذي يبقى من أهم سلبياته اختناق العملية الاتصالية مما يعيق حرية تدفق المعلومات وانسيابها بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية، ونفس الشيئ بالنسبة للمعرفة حيث لا يتم تقاسمها بين الأفراد على النحو المطلوب[4].

4 – ثقافة المنظمة : تلعب القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والإبتكار للمؤسسة دورا هاما في إكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق جوا من الثقة والإعتزاز بالإنتماء للمؤسسة وبالتالي العمل على تفريغ مخزون شحنة البذل والعطاء لصالح المنظمة من قبل أفرادها ،كما أن ترسيخ ثقافة المنظمة يتجسد أكثر في تقارب أفرادها مع بعضهم البعض بما يتيح لهم فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل الإكتفاء بتخزينها فقط كما أن لعمليات

---

[1] مساهل عبد الرحمن، **هجرة الكفاءات العلمية في الجزائر**،على الموقع التالي، https://www.sasapost.com/opinion/braingain/ كتب بتاريخ 2017/06/12/ أطلع عليه يوم 17-04-2018.

[2] مانع فاطمة، **أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وآثارها السلبية على التنمية**، مجلة الاقتصاد الجديد،الجزائر، العدد15، المجلد02، ،2016ص 279.

[3] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات،عمان ، الأردن، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006، ص 148.

[4] بن داود العربي، عادل غزالي، **مرجع سبق ذكره**، ص132.

الحفز والتشجيع التي تسلكها المؤسسة إزاء أي جديد فيها أو أي مبادرة ذي أهمية يعتبر من الأمور التي تدعم الوصول إلى العمل وفق ما تقتضيه إدارة المعرفة.

وما يمكن التطرق إليه من خلال هذا العنصر في الادارة الجزائرية هو غياب التثمين المادي للموظف خصوصا في مجال الوظيفة العمومية حيث يعاني هذا القطاع من تدني للأجر الذي يتقاضاه الموظف والذي يجعله لا يسعى إلا بذل أدنى مجهود مكتفا بأداء ماهو مطلوب منه بصورة روتينية دون محاولة العمل على الإبداع والتطوير الأمر الذي يحرم المؤسسة من معارف جديدة ويجلعها تكرس كل وقتها إلى تصريف الأعمال بصورة تقليدية خالية من أي تجديد[1].

ثانيا: سبل تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

تفعيل إدارة المعرفة يتطلب تضافر الجهود على المستوى الكلي ثم على مستوى المؤسسة والتي تتلخص فيما يلي:

1 – الجهود على المستوى الكلي: هنا تتدخل جهود الدولة بغية اعطاء دفعة قوية للاقتصاد في بلادنا وهذا من خلال[2]:

- زيادة الانفاق على التكنولوجيا الاتصالات الحديثة ونقصد بالذات الانترنت، ذلك أنه مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنوجيات في متناول كل فئات المجتمع.
- زيادة الانفاق على الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث.
- تخصيص اعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه ابتكارات تفيد المؤسسات.
- تطبيق اعفاءات جبائية وجمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب ، اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية.
- تثمين البحث العلمي والابتكار.
- زيادة الانفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصادية الجديدة.
- اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.

وبشكل عام يمكن أن نلخص هذه الجهود بفكرة **" سياسة رشيدة وفعالة للإنفاق على العلم"**

---

[1] نفس المرجع، ص 133.

[2] حسين بن الطاهر، محمد الطاهر دربوش، **مرجع سبق ذكره** ،ص 23-24.

2 – الجهود على مستوى المؤسسة: نجاح المؤسسات في مواكبة التطورات التي يشهدها العالم وفرض وجودها كعنصر فاعل في الاقتصاد العالمي– اقتصاد المعرفة– يتوقف على مدى قدرتها على توفير كافة الظروف المساعدة على ادارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح برفع مستوى أدائها وتحسين قدرتها التنافسية.وهذا من خلال[1]:

أ – التوعية بأهمية إدارة المعرفة: من خلال اطلاق حملة توعية مركزة حتى يتسنى للافراد معرفة كل شيئ عن خطة المؤسسة لتطبيق ادارة المعرفة عن طريق:

- العمل على ترسيخ مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها لدى المسيرين والعمال على كافة المستويات في المؤسسة.
- ضرورة تعريف العمال بأهمية المنافع التي يمكن أن تحققها تطبيق إدارة المعرفة لهم وللمؤسسة بشكل عام.
- التعميم الواسع للنجاحات وأفضل الممارسات التي تتحقق في مجال ادارة المعرفة. وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد ومنها زيادة الاستجابة والقبول بين الموظفين، والادراك والوعي بأهمية مشاركتهم ومساهماتهم في انجاح برامج ادارة المعرفة على مستوى المؤسسة.
- ضرورة اشراك الأفراد على مختلف المستويات في وضع الأسس والاجراءات المناسبة لإنجاح هذه العملية.

ب – خلق وترسيخ ثقافة المعرفة داخل المؤسسة : وهذا يتطلب العمل على:[2]

- زرع القيم التي تدعم الشعور بالوحدة، والعمل على تطوير الاحساس بالانتماء، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- تشجيع التفاعل والمشاركة والعمل الجماعي من أجل بناء وتقاسم المعرفة.
- تشجيع وتثمين مبادرات الأفراد على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدير الانجاز والاعتراف به والعمل على ايجاد نظام حوافز يشجع ويكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة، كما أن الموظف يجب أن يكافئ ليس فقد عند اكتسابه لمعرفة جديدة، بل عند قيامه بتنظيمها وتطبيقها في عمله وأنشطته اليومية.

ج – التركيز على عوامل النجاح في تطبيق ادارة المعرفة: تتمثل هذه العوامل في[3]:

- توفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من حواسيب وتجهيزات وبرمجيات بما فيها أنظمة المعلومات والأنظمة الخبيرة.
- العمل على تعيين مختصين في حقل ادارة المعرفة للافادة من خبراتهم في اعداد وتأهيل وتدريب العمال على متطلبات تطبيق برامج ادارة المعرفة. والعمل على تكوين كفاءات واطارات مختصة في مجال ادارة المعرفة على مستوى المؤسسة.

---

[1] زرنيز فتحي، **شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة دراسات وأبحاث ، الجزائر ،العدد 27 جوان، 2017، ص15.

[2] نفس المرجع، ص16.

[3] زرنيز فتحي، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

- تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات واعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.
- اعتماد هياكل تنظيمية أكثر مرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، والتحول من النظم المركزية القائمة على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في اظهارها.
- التركيز على تطبيق عمليات ادارة المعرفة ، عن طريق الاهتمام بطرق اكتساب وتوليد المعرفة، والعمل بشكل دائم على كسب وخلق المعرفة التي تلبي احتياجات المؤسسة في كافة أوجه نشاطها.والاهتمام ايضا بعملية تخزين المعرفة وتوفير الآليات الكفيلة بذلك من وسائط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومات والمعارف المخزنة. والعمل على توسيع نطاق المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين الموظفين من خلال ربط المؤسسة بشكبة الانترنيت، والعمل على تأسيس شبكة اتصال داخلية(انترانيت) للمساعدة على تبادل المعرفة والمشاركة بها وتسهيل انتقالها ونشرها بين الأقسام بأمان ويسر. كما لا بد من توفير قنوات اتصالية متنوعة لتسهيل انتقال المعرفة داخل المؤسسة، وجعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لتسهيل امكانية الحصول على المعرفة وتقاسمها وتطبيقها.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن التطورات السريعة ومستوى التقدم التكنولوجي في عصرنا الحالي الذي يسمى عصر المعرفة والمعلومات أثرت وبشكل كبير على مختلف ميادين الحياة والعمل، خاصة فيما يخص الحصول، الاستخدام والحفاظ على هذه المعارف، وعليه تعتبر المعرفة أهم الموارد ومصادر للثراء والريادة، كما أصبحت عاملا جديدا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية، موردا أساسيا في عمليات الإنتاج للمنظمات .. وهذا على مستوى الاقتصاد الكلي، أما على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسات فتعتبر إدارة المعرفة عاملا أساسيا في تحسين مستوى الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسة، تمكين العاملين ونشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بينهم، الاستغلال الأفضل للموارد وإدارة الوقت كما يسمح لها بالتكيف مع جميع المتغيرات البيئية(السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية ...إلخ). لكن في المقابل هذه الإدارة تقابلها العديد من التحديات و المشاكل أبرزها، الهيكلة الهرمية، الموارد البشرية غير المؤهلة، التنظيم المركزي وعدم توفير قنوات اتصال فعالة، كما نستنتج أن إدارة المعرفة عبارة عن نظام يتفاعل مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة مدخلاته المعرفة السابقة، البيانات والمعلومات الجديدة و مخرجاته معرفة جديدة، كل هذا يقودنا إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة ،تنشأ في إطارها و تتزود من مناهلها و مصادرها المختلفة ، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد و المتطور منها و تنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود ، أو قد تصدأ و تتهاوى كفاءتها و تنهار قدراتها التنافسية حيث تتجمد و تتقادم أرصدتها المعرفية و تتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

الفصل الثاني

آداء الموارد البشرية

تمهيد:

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي و المباني أو المعدات فقط و لم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات ، و لكن بدخول عنصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات و تغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية و بدأ الظهور في مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة و أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي.

و يمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية و المكتسبة لدى كل فرد و التي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول و رغم الاهتمام البالغ بتأثير العنصر البشري على إحراز النتائج إلا أنه لم يقابله اهتمام مماثل بكيفية قياس هذا التأثير و ذلك لصعوبة قابلية ذلك العنصر للتقييم و التطويع و الإدارة بالمقارنة بباقي العناصر، لذلك كان يتم تقييم قوة العمل بكيفية الإنتاج دون الاهتمام بكيفية الأداء أو مدى إشباع العمل لاحتياجات الأفراد كبشر و قد ظهرت مؤخرا الكثير من الدراسات و الأبحاث الجادة حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس مال البشري و بناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من المقاييس الكمية التي بدأ تطبيقها منذ التسعينات و زاد من أهمية تلك المقاييس النقص الواضح في المهارات و المواهب في سوق العمل على مستوى العالم مما دفع الكثير من المنظمات إلى عدم الاهتمام فقط بتحليل البيانات الخاصة بالتكلفة و لكن إلى بذل الجهد لتطوير العنصر البشري لتعويض الانخفاض في إعداد العمالة الماهرة على كل المستويات، و للحفاظ على ميزة تنافسية في أسواق القرن الواحد و العشرون و لإيجاد أساليب لزيادة فعالية رأس المال البشري من خلال توافر بيانات صحيحة يعتمد عليها في كيفية الاستثمار في طاقات البشر الإنتاجية، باعتبار أن هذا هو المصدر الوحيد و العملي لحل مشكلة نقص الكفاءات و المهارات البشرية و زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمات . وقد بَيّن P.Drucker (**1993**) إلى تحول اهتمام المنظمات من العوامل الملموسة (العوامل التقليدية) إلى عوامل إنتاج غير ملموسة (رأس المال البشري). فأصبحت الموارد البشرية من أكثر الموضوعات التي تهم الإداريين و أصحاب القرار و الخبراء القائمين على إدارة المؤسسات، و قد ظهر مفهوم رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري في الادارة في ظل اقتصاد المعرفة ، فالعامل البشري (الإنسان) هو المورد الحقيقي و المصدر الأساسي لتطور منظمات الأعمال ولتحقيق ثروة المنظمات على حد قول Stewart ،

و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتناول في الاول ماهية الأداء، ثم نستعرض خلال المبحث الثاني ماهية إدارة الأداء، قبل ان نختم بالمبحث الثالث والذي سنتعرف من خلاله على دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشري.

المبحث الأول: ماهية الآداء

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة نقطة الاهتمام المتواصل كخطة استراتيجية أما المؤسسات المنافسة فهي تسعى دائما إلى محاولة الرفع منه عند افرادها ،و عليه سوف نتعرف في هذا المطلب إلى النقاط التالية:

- تعاريف للأداء
- العوامل المؤثرة في الأداء

أولا: تعاريف الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث يرى (Ecclec) أن الأداء هو "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها " [1]، هذا بالنسبة للمؤسسة ككل، أما أداء الموارد البشرية يعرف بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص[2].

و يعرف كذلك: "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[3]" .

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج[4] " أي يقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة، وهي كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء.

---

1 – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل–** دار وائل للنشر، عمان –الأردن– 2007 ، ص477.

2 – عصمت سليم القرالة ، **الحكمانية في الأداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان ، دار الرمال ، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 48.

3 – محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،مصر 2003، ص 219.

4 – راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2003، ص 209.

ويعرف علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".

ويعرفه Ketih Davis بأنه: "محصلة لدافعية الموظف للعمل وقدرته على العمل".

بناء على ما سبق، يتبين بأن الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة أي:

الأداء = الرغبة * القدرة

الرغبة = الاتجاهات * المواقف

القدرة = المعرفة * المهارة * وضوح الدور

الأداء = المعرفة * المهارة * وضوح الدور * المواقف * الاتجاهات [1].

وعليه فالمعرفة تعبر عن المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب وهي ضرورية ولازمة للعامل حتى يصبح قادر على إستخدام الآلات والمعدات والتجهيزات وكيفية إصلاحها وصيانتها، بالإضافة إلى إستعمال مهارة ترجمة وتطبيق المعارف النظرية في الواقع العملي على أرض الميدان، وهنا تكمن أهمية وعلاقة المعرفة بالأداء.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه ذلك النشاط والجهد المبذول من طرف الفرد أو الجماعة بغرض إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية من أجل الوصول إلى غايات ونتائج محددة، وتحقيق أهداف مسطرة من قبل المؤسسة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن هناك زوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل، والبعض يتناوله من خلال أداء المؤسسة ككل.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج كذلك أن للأداء جانب سلوكي يتمثل في تصرفات الفرد أثناء أداء العمل، وجانب مادي ملموس يتمثل أساسا في مردودية العامل وأدائه من الناحية الكمية والكيفية.

تجب الإشارة إلى أن هناك العديد من الاستخدامات لمصطلح الأداء وذلك وفقا لتعدد الدراسات وبالتالي تعدد التعريفات ونذكر من بين هذه التعريفات ما يلي:

التعريف الأول: " هو انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد و معايير معينة و محددة ،يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، و هو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[2].

التعريف الثاني: " يتمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله "[3].

1- صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر ،2011/2010، ص 75.

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

3- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة ، مصر ،2003، ص33.

التعريف الثالث: " يتجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهمو مدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم"[1].

التعريف الرابع: " هو تعبير عن درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية ،أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أوتحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، كذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة والتكلفة. و أما الفعالية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة "[2].

التعريف الخامس:"يعرف بأنه إنجاز عمل ما"[3].

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

إن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بآداء الموارد البشرية بكافة المنشآت وعادة ماتتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة ويمكن التمييز بين نوعين من العوامل: خارجية وداخلية إضافة إلى عملية التفاعل بينهما .

1 -**العوامل الخارجية**[4]: ويقصد بها تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبا أو إيجابا و هذا دون تحكم المؤسسة فيها، و تتكون البيئة الخارجية من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف وإدارة الموارد البشرية و هي تنقسم إلى[5] :

أ – العوامل الاقتصادية: وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى :

- **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم...، تمتاز العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء المؤسسة.
- **عوامل اقتصادية جزئية:** وفرة المواد الأولية، الطاقة ودرجة المنافسة... ،وتؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير .

ب– العوامل الاجتماعية والثقافية:

---

[1] – روحاني أمير،**دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ،2010، ص 07

[2] Bartoli, **Le Management dans les organisation publiques, (**Edition Dunod, Paris) , p78

[3] – Abdellatif Khemakhem **, la dynamique du contrôle de gestion** ,(Dunod, 2 ed : Paris , 1976) , P. 310.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، **إتجاهات إدارة الموارد البشرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 53– 54.

[5] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003، ص 39– 40.

وهي عبارة عن جملة القيم الإجتماعية وإتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم إتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع، هذه القيم والإتجاهات وحركيتها تحتم على القيمين في المؤسسات وتحديدا إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الإعتبار عند صياغة أهدافها وإستراتيجيتها.

يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء ويعود ذلك إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع.

ج- العوامل السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة وهي تشمل العناصر التالية:

- السياسة الخارجية للدولة ؛
- مدل قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛
- التشريعات و القوانين؛
- مدل انتشار الديمقراطية والأحزاب.

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

2 -العوامل الداخلية:

ونجد هنا السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وإمكانياتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذه البيئة تتشكل من طبيعة الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسساتية ونظم الموارد البشرية أو يمكن تقسيمها إلى قسمين[1] :

أ – العوامل التقنية: وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات ؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- نوعية المنتوج و شكله و مدى مناسبة التغليف له؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية: وتضم ما يلي:

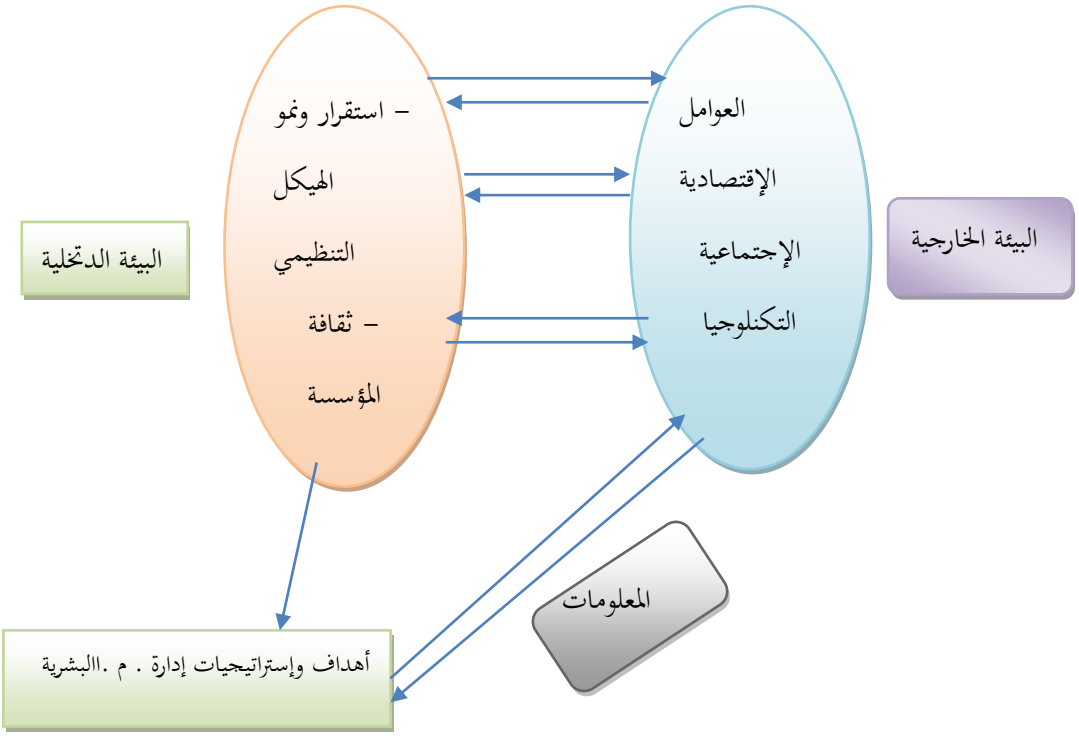
[1] عايدة سعيد خطاب: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الإندماج** مشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 13.11.

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس؛
- مستول تأهيل عمال المؤسسة ،
- نظامي المكافات والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة بين المشرفين و المنفذين [1].

3 – التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية:

إن تفاعل العوامل المكونة لكلا البيئتين الخارجية والداخلية والتأثير المتبادل بينهما يحدد إلى حد كبير إتجاهات سلوك الموارد البشرية وبالتالي سلوك الأداء التنظيمي للمؤسسات بشكل خاص ويوضح الشكل التالي عمليات التفاعل المشتركة وتأثيراتها المتبادلة:

الشكل رقم (08): التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية



سليم مجلخ ، **أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي** ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة باتنة ،2010، ص 145.

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

المطلب الثاني: أنواع الأداء

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

أولا : التصنيف حسب معيار المصدر: يمكن تقسيمه إلى نوعين :

1- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساس من خلال:

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

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،يمكن أن يظهرهذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة ، مثلا: ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة كازدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين ، كلالمتغيرات تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا.

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

1 – الأداء الكلي:هو الذي يكون خاصا بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي إطار هذا الأداءيمكن الحديث عن مدى وعن كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة واستمرارية الربح، النمو،...الخ

2- الأداء الجزئي: هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية) الأداءات الجزئية(و هو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل أو التسلل بين الأهداف في المؤسسة [1].

ثالثا : التصنيف حسب معيار الطبيعة تبعا لهذا المعيار الذي عيار من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية ،اجتماعية، تكنولوجية وسياسية تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي اجتماعي، تكنولوجي ،سياسي.....إلخ

1 – الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.

2 – الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أوشروطا فرضها عليها أفرد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا.

---

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

3 – الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيمعين وفي أغلب الأحيان تكوف الأهداف التكنولوجية التي ترسمها الدؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4 – الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، و يمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

رابعا : التصنيف حسب المعيار الوظيفي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس : الوظيفة المالية ووظيفة الانتاج والأفراد ووظيفة التسويق والتموين.[1]

1 – أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ المالية بأقل التكاليف الممكنة.

2 – أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن منتحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي ينتمي إليه.

2 – أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات و المعايير يمكن ذكر منها:

- عائد الأفراد؛
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛
- التغيب: و يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضورإلى مكان العمل.

3 – أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة علىتحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة و الشروطالدفع مرضية كالحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء،و تحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

4 – أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداءبمجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق ،مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو مؤسسة و يحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق= منتوج أو العلامة / المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة[1].

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،الجزائر ، العدد 01- 2014، ص 123.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

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

أولا: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على القادة الإداريين والمشرفين أن يولوها عناية قصوى، وتعني عملية تقييم الأداء، تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وقياس مستوى ونوعية أداءه، كما تعد عملية تقييم الأداء، " إستعداد وإلزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل "[1]، ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى"[2].

كما يعرف تقييم أداء الفرد على أنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم[3]" .

ويعرف أحمد ماهر تقييم أداء الموارد البشرية بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

كما ان هناك تعاريف أخرى تتناول مختلف الجوانب نذكر منها:

التعريف الأول:" هو عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"[4].

و يتضح من خلال ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

التعريف الثاني:"يعني تقييم الأداء بتحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل"[5].

التعريف الثالث:" هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي لو أن يؤدى ،و يترتب علىهذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين "[6].

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 362.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 294.

[4] جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الوجود، **الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2003، ص 208.

[5] عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002 ، ص361.

[6] نفس المرجع السابق ، ص362.

التعريف الرابع: " هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته و مهاراته و معرفته [1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية قياس لما ينجزه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف تصرفاته وسلوكياته ودراسة نتائج جهده وذلك بهدف الحكم على مدى تنفيذه للمهام والأنشطة الموكلة إليه حسب ما خطط لها، و كذا مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي في المؤسسة التي يعمل فيها.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

ويقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا و إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث تساعد العاملين المديرين في تطوير الأداء و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومن أمثلة بهذه المعايير نجد :[2]

1 - **معايير نتائج الأداء:** تعبر النتائج عن جهود الموظف و يمكن قياسها عن طريق:

- كمية الأداء
- جودة الأداء

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

- معالجة شكاوي العملاء؛
- إدارة الاجتماعات؛
- كتابة التقارير؛
- المواظبة على العمل؛
- التعاون مع الزملاء؛
- قيادةالمرؤوسين .

---

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

[2] خالد عبد الرحيم الهيثي ،**إدارة الموارد البشرية**،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن ،2005، ص 202.

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

تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي و منه فإن الشخصية تتكون من استعدادات الإنسان ومعارفه وقدراته ومهاراته و اهتماماته ومن السمات االإيجابية التي تتضمنها أدوات التقييم:

- الإبداع؛
- المبادئ ؛
- مدى تحمل الضغوط.

ثالثا: طرق تقييم الأداء

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية ، ولكن أغلب المهتمين يصنفونها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة.

1 –الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

في الماضي كانت الطريقة المتبعة في تقييم الأداء تعتمد أساسا على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ونذكر من بين هذه الطرق[1]:

أ–طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

[1] وعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، ص 89.

ب–طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف)، حيث يتم توزيع أداء الأفراد توزيعا طبيعيا بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأعلى، ونسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الضعيف، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ج–طريقة الترتيب العام:

يتم ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل :ضعيف– متوسط– جيد– ممتاز.

د–طريقة المقارنة بين العاملين:

يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء، وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

2 –الطرق الحديثة لتقييم الأداء[1]:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل الباحثين في الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء الموارد البشرية وليس على شخصية وصفات الفرد بحد ذاتهم، ومن هذه الطرق نذكر:

أ - طريقة الاختيار الإجباري: Forced choice

وهي طريقة تقوم على قائمة معايير تصف أداء العمل، كل منها يتضمن أربعة (04) عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، والذي يقوم بعملية التقييم يكون مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم

[1] وعطيط جلال الدين، **المرجع السابق** ،ص 90.

العبارات بعملية التقييم، وهذه الطريقة تمتاز بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بعدة صعوبات.

ب - **طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents**:

تتم من خلال رصد الأحداث والوقائع الحرجة، فتسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، فيعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها ، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

ج–طريقة التقييم المشتركة[1]:

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

* اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
* اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
* تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
* رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د–طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

تكون من خلال وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء، حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة[2].

رابعا: أهداف تقييم الأداء

1. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين و هل مرض أوغير مرض؛
2. يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ؛
3. يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛

1بوعطيط جلال الدين، **مرجع سابق**، ص 92 .

2 نفس المرجع، ص 93 .

4. يساهم في اقتراح المكافات المالية المناسبة للعاملين ؛
5. يكشف عن قدرات العاملين و اقتراح إمكانية ترقيتهم و تولي مناصب قيادية أعلى؛
6. يغير في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة ؛
7. يعتبر وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛
8. يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة و بين رؤسائهم من جهة أخرى.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء

هناك عدة تعاريف تطرقت لمفهوم إدارة الآداء ولعل أبرزها :

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

التعريف الثاني:"هي الجهود االهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها"[2].

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

---

[1] وائل محمود صلحي إدريس، طاهر محسن منصور ،**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن ،2009، ص 114.

[2] جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الوجود ،**مرجع سبق ذكره**، ص 208.

[3] أحمد سيد مصطفى ،**مرجع سبق ذكره**، ص 04.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء

إدارة الأداء مثل أي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية: تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء و تقييم الأداء[1]:

1 - تخطيط الأداء: تنطلق عملية تحديد الأهداف من خلال تحليل الأداءالمسبق و الحالي مع تحديد المعارف والمهارات والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع . فتخطيط الأداء يعني رسم صورة للأداءالمستقبلي الذي يحقق الأهداف باستعمال المعايير لواضحة كالمتفق عليها بين جميع الأطراف من خلال الإمكانات والطاقات المتوفرة.

2 - تنظيم الأداء: تنظيم الأداء يهدف إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد بحيث تكون هذه المساحة غير معيقة لحركة الآخرين أي يجب أن يكون متكاملا معهم.

ولكي يستطيع الفرد أن يحدد موقعه بدقة على خريطة العمل يتطلب ذلك وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح، وعليه يستطيع أن يعرف القنوات و الطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك رأسيا أو أفقيا وتكمن أهمية تنظيم أداء العاملين في عدم التداخل في الاختصاصات من خلال الوصف الوظيفي لتحديد الوضع للمسؤولين و المهام التي يقوم بها الفرد، بحيث تكون الوظائف التي يشغلونها قد اختيرت بالشكل السليم و المناسب لهم مع وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء في الوظائف المشتركة بين الأفراد .

3 - توجيه الأداء: إن الهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية أو الاسترجاعية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم. بحيث أن التسجيل المتتالي لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة و محددة تأتي بنتائج ايجابية لعملية التوجيه ويوفر ذلك معرفة مقدار الانحراف ، وتش ـهل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء وعن التعقيدات.

4 - تقييم الأداء: في نهاية عملية إدارة الأداء تأتي عملية التقييم بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، هذا النظام درجة من التفاق بين الرئيس و المرؤوس على الاعتراف بنتيجة التقييم النهائي وتقبل القرارات لذلك

[1]- جابر عوض سيد، أبو الجسن عبد الوجود ،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 201، 203.

المطلب الثالث: نتائج إدارة الأداء

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية[1]:

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

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموارد البشرية في المؤسسة والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري و تحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءة المؤسسة .

كما تؤثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي.

والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على الموارد البشرية في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة

[1] **إدارة الأداء**، ص 23 ،2018/04/09، 19:46 سا ،متوفر على الموقع : www.abahe.co.uk /hNuman_resources

مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لان إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) ودمج المعرفة (Internalization) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا Socialization ومتشاركين في التطبيقات.[1]

المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية

أولا: توليد المعرفة

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أوابتدعها. هذا ما أشار إليه أيضا coffee, (401 : 2000)عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس و التفكير الإبداعي، وأشار فرجاني 2004 1-2 إلى أن المعرفة تكتسب عبر 03 طرق:

- التعلم؛
- البحث العلمي؛
- التطوير الثقافي.

ثانيا: نقل المعرفة إلى الموارد البشرية

هناك أربعة شروط يجب توفرها لنقل المعرفة هي[2]:

1. يجب ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة و هذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها وقادرة أيضا على نقلها؛
3. يجب ان تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
4. يجب أن لاتكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

---

[1] علي عبد الله، بوسهوة نذير، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والآداء**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة البليدة2، الجزائر، جوان 2010، ص: 141.

[2] – إجابات google، **كيف يمكن تحقيق المعرفة**،تم الإطلاع عليه بتاريخ: 218/04/08، 20:56 سا ،متوفر على الموقع: www.Ejabat.google.com

ثالثا: معوقات نقل المعرفة

1 **الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فالمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعلم أوالتدريب التقليدي و تحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء و ممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية وبين من لا يملكونها .

2 **المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة** : حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهمو اهميتهم فيالمنظمة ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفا من نقل معرفتهم للخارج إنلم يواجهوا وضعا وظيفيا ايجابيا وصحيا.

3 **مشكلة التجاهل:** فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسرت من عملية الاتصال إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل و المستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملكالمعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.

4 **القدرة الاستيعابية للمستلم:** فقد يتم نقل االمعرفة وتقاسمها بين الأفراد إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.

5 **ضعف العلاقات:** إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفةو بالتالي من تناقلها وتقاسمها.

ففعالية مدير االموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعلنية فيها فالبيئة أيضا تحدد ما هو الجودة الذي تستخدمه و ما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة و ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات[1].

المطلب الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز

يعتمد الأداء المتميز للشركة على موجوداتها الملموسة و غير الملموسة و نظرا لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه هذه الموجودات فيتحسين جدرات الأعمال و تميزها فان الحاجة تبو ماسة للتعرف على هذه الموجودات.

أولا: الموارد البشرية هم أعظم الموجودات

[1]- **معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم**، 2013.04.08، 43:10،متوفرعلى الدوقع:www.hrdiscussion.com/hr37334-html

بالنظر إلى اسناد المعرفة في المنظمة إلى الموارد البشرية فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة بالمورد البشري و أدائه حيث أن هناك معايير ومؤشرات يمكن الاستدلال بها لمعرفة مدى تميزها و تميز أدائها وهي تتمثل في:

المعيار الرئيسي الأول: الأداء الوظيفي والانجازات

ومن خلال هذا المعيار تتفرع المعايير التالية: معيار الجودة والإنتاجية ومعيار تقييم الأداء[1]:

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

- كفاءة استغلال الوقت فيانجاز العمل؛
- تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة؛
- مستوى الجودة في أداء العمل؛

القدرة على الاستمرار بالعملو بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال مثل:

زيادة حجم العمل لساعات إضافية؛....

2- معيار تقييم الأداء: ومن أهم المؤشرات التي تميزه :

- قياس ومراجعة مستوى الأداء الوظيفي؛
- التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداءالوظيفي؛
- القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتفادي المشاكل والأخطاء؛
- قياس مستوى انجاز الأهداف الموضوعة والخاصة بالموظف وذات الصلة الأهداف االمؤسسة.

المعيار الرئيسي الثاني: المؤهلات والقدرات

ويتفرع هذا االمعيار إلى المؤهلات العلمية والدورات التدريبية والمعرفة الوظيفة وتنظيم العمل والتطوير والتحسين[2] :

1 - معيار المؤهلات العلمية والدورات التدريبية: ويتميز بالمؤشرات التالية:

- ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي؛
- تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل؛
- أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة؛
- استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لانجاز العمل.

---

[1]- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والثقافي،عبد الله علي، **الموظف الحكومي المتميز** ،تم الإطلاع عليه بتاريخ :2018.04.08، 18:20 متوفر على الدوقع:**http:/www.kaa_jo/award/dollib6/egulatory.aspx**

[2] نفس المرجع السابق.

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

- المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته؛
- المنهجية التي يتبعها الموظف لانجاز العمل المطلوب؛
- التخطيط الأمثل و المرن لاتمام المهام الوظيفية؛
- تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حالة غيابه.

3 - معيار التطوير والتحسين: يتميز بالمؤشرات التالية:

- تطوير المهارات الوظيفية و /أو امتلاك مهارات جديدة؛
- الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين؛
- البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته؛
- التعامل مع المشكلات ووضع و اتخاذ القرارات.

المعيار الرئيسي الثالث: المبادرة والإبداع

بحيث يتفرع هذا الدعيار إلى:الإبداع وتطوير أساليب العمل[1].

1– معيار الإبداع وتطوير أساليب العمل: كأهم مؤشرات التي تميزه:

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

المعيار الرئيسي الرابع: المهارات القيادية

ويتفرع إلى التخطيط الاستَّراتيجي، المهارات الإشرافية، المشاركة و تحمل المسئولية ، دعم عملية التغير[2].

1 - معيار التخطيط الاستراتيجي: ومن المؤشرات التي تميزه:

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

2 - معيار المهارات الإشرافية: و أهم ما يميزه من مؤشرات:

---

[1] نفس المرجع السابق، عبد الله علي، **الموظف الحكومي المتميز**.

نفس المرجع السابق، عبد الله علي، **الموظف الحكومي المتميز**.

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

3 - معيار المشاركة وتحمل المسئولية: ويتميز بالمؤشرات التالية:

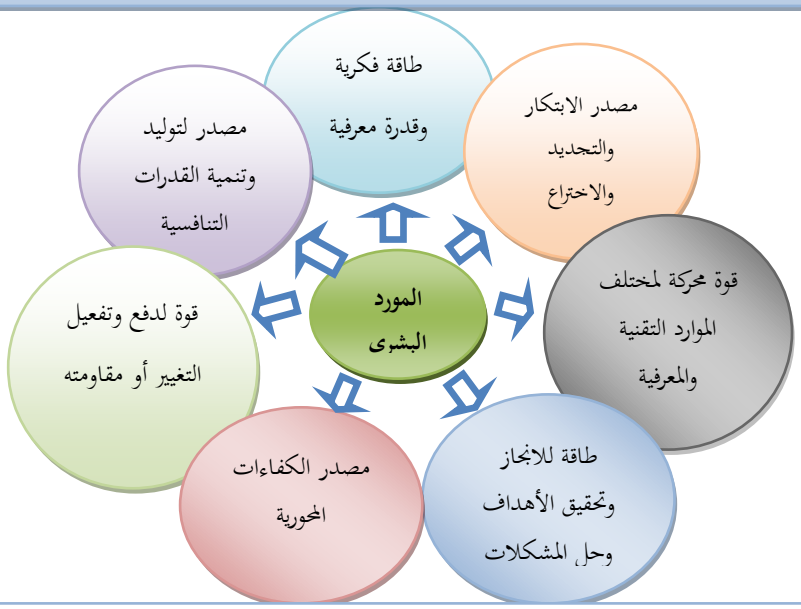
- حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات و الندوات و النشاطات الرسمية و غير الرسمية؛
- فعالية قنوات الاتصال؛
- المقدرة على تحمل اللمسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية ؛
- المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها أو ترعاها المؤسسة.

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

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

ويمكن اختصار ما ورد أعلاه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): المورد البشري في منظمة المعرفة



المصدر:بن باير حبيب، بلغوم فريد، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص: 11.

ثانيا: الزبائن

و هو من الموجودات فبدون زبائن لا يوجد أعمال وإذا أردنا معرفة الأعمال يجب علينا البدء بالهدف و هو إيجاد الزبائن بمعرفة بماذا يفكرون ويحتاجون وما هي اعتبارات القيمة لديهم كلها اعتبارات تقرر ماهية ماذا ننتج؟ من هنا فإن المنظمة يجب عليها أن تبن معرفتها عن الزبائن وتؤسس ذلك نظام علاقات الزبون البدء على قاعدة معرفية:ماذا يشتَّري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للشركة كسبهم والمحافظة على ولائهم ورضاهم والذهاب إلى أبعد من ذلك لإبهاجهم والتعود بالبقاء معهم؟. [1]

ثالثا: الثقافة

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

رابعا: العلامة التجارية

تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إن محور التَّركيز على العلامة التجارية وموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلا ل كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

خامسا: العمليات

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

سادسا: أولوية التكنولوجيا والابتكار

تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختَّراع وحقول الطبع والعلامات التجارية كلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات. وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختَّراعات وعلامات تجارية وتصاميم يجب أن تحمي قانون من خلال قوانينُ حقوق الملكية الفكرية.

[1] عبد الستار العلي، عامر قنديل ،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 338،336.

أما ابتكار فيعتبر أداة خاصة للريادة وكسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغير وفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات و هذا ما أكده "داركر" ذلك أن المعرفة والابتكار عملية لطريقتينُ فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة ،ولكل مؤسسة نوعين من الابتكار هما تجديد في المنتج والخدمة و تجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدها[1].

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية

بما أن إدارة المعرفة باتت تعد من بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت في حقل الإدارة والتسيير بصفة عامة، والتي تهتم أساسا بالمورد البشري الذي أصبح يمثل الثروة الحقيقة في ظل التسارع التكنولوجي والثورة المعلوماتية الهائلة، فتنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد أيضا تعتبر عنصرا مهما بالنسبة لأدائه، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، إذ أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية حسب ما وصلت إليه مختلف الدراسات، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي[2]:

-الدافع الداخلي لإنجاز المهمة؛

-المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه؛

-المهارات المتعلقة بالعمل الإبداعي.

إن هذه الدوافع مهمة وضرورية للإبداع في الأداء لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل فيه العامل والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد، مما يساعد على إنماء ثقته بنفسه وبالتالي التحسن في أدائه ، اذن فالتكوين والتعلم التنظيمي وكذا عمليات إدارة المعرفة ترتبط بتحسين ارتباطا وثيقا بتحسين آداء الموارد البشرية .

أولا: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

إن القيام بتوظيف الأفراد وتعيينهم في المؤسسة لا يكفي وحده للرفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم من أجل إنجاز وتحقيق المهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى مساعدتهم وتشجيعهم في الحصول على المزيد من المعلومات الحديثة والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، حيث أن للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها مايلي[3]:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

---

[1] عبد الستار العلي، عامر قنديل ،**مرجع سبق ذكره**، ص ص 336،338.

[2] صباح ترغيني، **مرجع سابق**، ص 91.

[3] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 276.

– تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتكوين في توفير البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية والابتكارية التي تؤثر بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة، وذلك من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع الأهداف المسطرة.

ثانيا: دور التعليم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

يعد التعلم التنظيمي من بين الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة في إطار ما يسمى باقتصاد المعرفة، ويتم ذلك من خلال تجسيد المعرفة، ودمجها وجعلهم متفاعلين

ومشتركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة وإدخال المعرفة هما عمليتان تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال التفاعلات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية[1]،

ويقصد بالتعليم التنظيمي الممارسة الميدانية للأفراد في أماكن عملهم، والمتمثلة في ترجمة المفاهيم والمعارف النظرية إلى مهارات تطبيقية وعملية، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين والرفع من روحهم المعنوية، أي مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك أن إدارة المعرفة تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم.

ثانيا: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

إن توليد المعارف في المؤسسة وتطوير العاملين لمعارفهم يساهم في تحسين أداءهم، من خلال ذاكرة المؤسسة وتوثيق قاعدة المعارف المتوفرة، من شأنه أن يحسن من أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال استغلال واستعمال العاملين الجدد للمعارف التي توصلت إليها المؤسسة في السابق.

كما أن اعتماد المؤسسة على الوثائق ونشرها بين العاملين يمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم مما يحسن من أدائهم، بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة التي من شأنها أن توصل المعارف للعاملين وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الإنترانت أو التدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال، فالعامل قد لا يكون كفؤا في بداية عمله لكن إذا استطاع أن يستفيد من مصادر المعارف التي توفرها المؤسسة من شأنه أن يستفيد منها ويحسن من أدائه.

---

[1] حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006، ص 148.

وبالنسبة لمساهمة عملية تطبيق المعرفة فإنها تتمثل في حث المؤسسة للعاملين على تطبيق ما تحصلوا عليه من تكوين وتعلم، وتوفر لهم الظروف الضرورية واللازمة لتوظيف معارفهم الذاتية والكامنة، فالفرد عندما يعمل في جو ملائم ومناسب باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور يتفنن في عمله، ويستعمل كل ما يملك لديه من معارف ومهارات، وبالتالي يتحسن أداؤه.

مما سبق فإن لإدارة المعرفة أدوارا عدة في عملية تنمية الموارد البشرية نذكر منها:[1]

– **دور إدارة المعرفة في تعلم الموارد البشرية**: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة الموارد البشرية في التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

– **دور إدارة المعرفة في موائمة الموارد البشرية**: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي. رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا. وهذا يساعد الموارد البشرية أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها. وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للموارد البشرية داخل المنظمة.

– **دور إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية**: من أهم فوائد إدارة المعرفة للموارد البشرية:

أ– يصبح بمقدور الموارد البشرية التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

ب– التهيئة الأفضل للموارد البشرية للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام منافسيهم بالمنظمات الأخرى.

ج– تساعد الموارد البشرية بالتصدي للمشاكل التي تواجههم، وهذا يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح الموارد البشرية في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

– **دور إدارة المعرفة في الابتكار عند الموارد البشرية**: تساعد إدارة المعرفة الموارد البشرية على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو إفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

– **دور إدارة المعرفة في تحقيق قيمة مضافة من طرف الموارد البشرية** : إن المورد البشري الذي يحقق قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم

[1] محمد عيسى، "**إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية**"، جامعة دمشق كلية الإقتصاد، سوريا،ص:15.

بالقيمة المضافة التي تنتجها مواردها البشرية، حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية قدرات و معارف الموارد البشرية المحققة للقيمة المضافة و المحافظة عليها و تشجيعها[1].

- **دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري:**

1- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.

2- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الموارد البشرية (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) و العمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.

3- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة.

4- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير)، التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الموارد البشرية من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.

5- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم و حفظ حقوق المنظمة.

6- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية خلال الاختراع و الإبتكار.

– **دور إدارة المعرفة في التركيز على التعلم:** إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم و معنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة،صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الموارد البشرية و تحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.

لذا بات لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر و العمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين الموارد البشرية.

[1] كرامي أم كلثوم، قربوعي وردة ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 28.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يتضح لنا مدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمة،ولأن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ،فإن تطبيقهايرتبط بجملة من المتطلبات المتعلقة بالبيئة المتوافرة في المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث يجب أن تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة. وبصفة عامة، فإن هذه المتطلبات يمكن اختصارها في العناصر التالية: هيكل تنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي على الجوانب التنظيمية الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك تستلزم إدارة المعرفة توافر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعرفة وتبادلها مع الآخرين، بالإضافة إلى ما توفره التكنولوجيا الحديثة من إمكانيات تسهل تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة. كما أن لتطبيق هذا المفهوم بالغ الأثر في تنمية الموارد البشرية، وذلك لوجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة من جهة، وتنمية الموارد البشرية من جهة أخرى. حيث يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع الموارد البشرية في المؤسسة والمستفيدين من خارجها،ويرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء المورد البشري ورفع كفاءته. فقيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولا إلى الابتكار والإبداع الذي تنشده المنظمات المعرفية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

واقع أثر إدارة المعرفة على آداء

الموارد البشرية بمديرية التجارة بالمدية

تمهيد :

بعد استعراض الإطار النظري الذي تمحور حول دراسة الأسس النظرية لإدارة المعرفة وآداء الموارد البشرية والعلاقة بينهما ، ننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي تتوقف عليه مصداقية بحثنا ونهدف من خلاله إلى إبراز أثر غياب إدارة المعرفة على المورد البشري بالمؤسسة العمومية محل الدراسة (مديرية التجارة لولاية المدية) والتي تعد عصب الحركية الاقتصادية بحكم تعاملها المباشر مع جميع المؤسسات الناشطة في بيئة الأعمال بمختلف أنواعها (صناعية ، تجارية ، خدماتية ...)، ومما سبق ارتأينها تحليل مستوى إدارة المعرفة بهذه الهيئة العمومية عن طريق توزيع استبيان يضم 23 سؤال على عينة من الموظفين بمديرية التجارة ، واستخلاص النتائج وفقا لأجوبتهم مع تحليلها باستعمال برنامج SPSS الذي يقدم لنا أرقام ونتائج إحصائية تساهم في تحليل الموضوع محل الدراسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، فبعد تقديم المؤسسة محل الدراسة (تقديم مديرية التجارة لولاية المدية) في المبحث الأول، نتعرف في المبحث الثاني على الهيكل التنظيمي لهذه الهيئة العمومية ، قبل ان نستعرض في المبحث الثالث وبالتفصيل واقع إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية المدية ، وذلك من خلال تقديم الدراسة(منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة ، ثبات الأداة، محتوى الاستبيان)، الأساليب الإحصائية المستخدمة (معامل ألفاكرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ،التكرارات والنسب المؤوية لوصف أفراد الدراسة ،المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى وكذلك للمحور العام ،معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي) ، وأخيرا نتائج الدراسة : أثر غياب إدارة المعرفة على الموارد البشرية من خلال تحليل المحيط الداخلي ورضا الأفراد بمستوى العمل بإدارة المعرفة بالمديرية.

المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية المدية:

المطلب الأول : تعريف المؤسسة

مديرية التجارة لولاية المدية هي هيئة عمومية تعنى بكل النشاطات الاقتصادية ومجال الأعمال ، وتعمل على تطوير الاقتصاد المحلي والوطني من خلال مرافقة المتعاملين الاقتصاديين ومراقبة السوق والرفع من مستوى الإنتاج المحلي ودعم الصادرات والتحكم في مستوى الواردات وكذل حماية المستهلك، كما تسعى إلى تطوير علاقات الجزائر الاقتصادية الخارجية والداخلية وهذا على غرار المديريات المنتشرة عبر 48 ولاية ، وهي تابعة إداريا لوزارة التجارة الهيئة الحكومية المكلفة بكافة المعاملات الاقتصادية والإجراءات الخاصة بالتجارة داخليا أو على المستوى الخارجي، والتي تختلف مهامها حسب هيئاتها الإدارية.

وتكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-207 المؤرخ في 16 يوليو 1994، بعدما كانت تابعة تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل قم 90-189 المؤرخ في 13 يونيو 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها[1].

الموقع الإداري: تقع مديرية التجارة لولاية المدية بالقطب الحضري الجديد على بعد 4 كلم من وسط مدينة المدية ، تحدها من الشمال مفتشية الضرائب، ومن الجنوب مديرية البيئة ، ومن الغرب مديرية التكوين المهني ، ومن الشرق مصالح السجل التجاري.

المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية التجارة لولاية المدية

نشأت مديرية التجارة لولاية المدية في منتصف السبعينات تحت اسم مديرية التجارة والنقل تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إل غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 1989/07/05.

[1] **نشرية وزارة التجارة**، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011، ص:2.

في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودة وقمع الغش.

في سنة 1986 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة أقسام وهي:

- قسم تنمية النشاطات للري.
- قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات.
- قسم استثمار الموارد البشرية.
- قسم الصحة والسكان.
- قسم الهياكل الاقتصادية
- قسم التنظيم والتنشيط المهني والوسائل العامة.
- قسم التنظيم الاقتصادي هذا القسم انبثقت عنه مصلحتان: مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية ومصلحة التسويق والأسعار.

فبالنسبة لهاته المصلحة الأخيرة تسير من طرف رئيس مصلحة خاضع لقسم التنظيم الاقتصادي والذي يخضع بدوره غلى المجلس التنفيذي الولائي تحت رئاسة السيد والي ولاية المدية وهذا المجلس خاضع إلى وزارة الاقتصاد.

هيكل مصلحة التسويق والأسعار:

قسمت هذه المصلحة إلى 05 مكاتب وهي:

-مكتب التنمية التجارية.

-مكتب الأسعار.

-مكتب النوعية.

-مكتب الصفقات والتجارة الخارجية.

تغيير التسمية إلى مديرية المنافسة والأسعار:

في سنة 1991[1] تم تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار على شكل مديريات ولائية ومفتشيات جهوية للتحقيقات الاقتصادية وقمع الغش، حيث تفرعت المديرية الولائية إلى خمسة (05) مديريات فرعية وهي:

01-المديرية الفرعية للأسعار وتتكون من:

-مكتب دراسة الأسعار.

-مكتب المراقبة وتشكيل الأسعار.

02-المديرية الفرعية لترقية النوعية وقمع الغش وتتفرع إلى:

-مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية.

-مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.

03-المديرية الفرعية للمنافسة وتتفرع إلى:

-مكتب ترقية المنافسة.

-مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

04-المديرية الفرعية للتنظيم والإعلام التجاري وتتفرع إلى:

-مكتب الدراسات والإستهلاك

-مكتب العمران التجاري.

-مكتب الإعلام التجاري والعلاقات العامة.

05-المديرية الفرعية للإدارة والوسائل وتتفرع إلى:

-مكتب المستخدمين.

-مكتب الميزانية والوسائل.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 و **المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار و صلاحيتها.**

تغيير التسمية إلى مديرية التجارة:

لقد صدر مرسوم تنفيذي [1] ينظم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل مديريات جهوية ولائية، حيث تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح يحدد عددها من (04) إلى (05) مصالح.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية

إن المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعمله، يحدد وظائف المديرية الولائية في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وكلفه [2] بـ :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والترقية بين المتعاملين الاقتصاديين و العمل على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطوير الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية والإستراتيجية.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها .
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

---

[1] المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 **المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها**، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 03-409 **مرجع سبق ذكره**.

– تقديم المساعدات للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات والنظافة الصحية.

– تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

– إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

– المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والمهن المطبقة على المنتوجات والخدمات.

– إقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.

–تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية

المطلب الأول : تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة

عرف الهيكل التنظيمي لوزارة التجارة عدة تطورات و لم يكن بالشكل الذي هو عليه في الوقت الحالي، حيث أن مصالحها الخارجية المتمثلة على وجه الخصوص في جهات الرقابة بنوعيها، الجودة و قمع الغش و الممارسات التجارية، كان في بادئ الأمر تحت وصاية وزارة التجارة [1]، و هي الأرضية التي بني على أساسها العمل الذي تقوم به المصالح الخارجية لوزارة التجارة آن ذاك، و استمر الوضع على ذلك الحال إلى غاية 1989، حيث و بعد صدور المرسوم التنفيذي و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة والذي انضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الاقتصاد [2]، و في ذلك العام صدرت القوانين التي نظمت المصالح الخارجية لوزارة التجارة ، وكان مضمون هذا القانون مقيدا للتجارة في كون انه يحمل في طياته نظام الأسعار المقننة و نظام التصريح بالأسعار بالإضافة إلى القانون 02/89 المؤرخ في 1989/02/07 الخاص بالقواعد العامة لحماية المستهلك و استمر الوضع إلى غاية 1994 حيث انفصلت مجددا وزارة التجارة عن وزارة الاقتصاد.

---

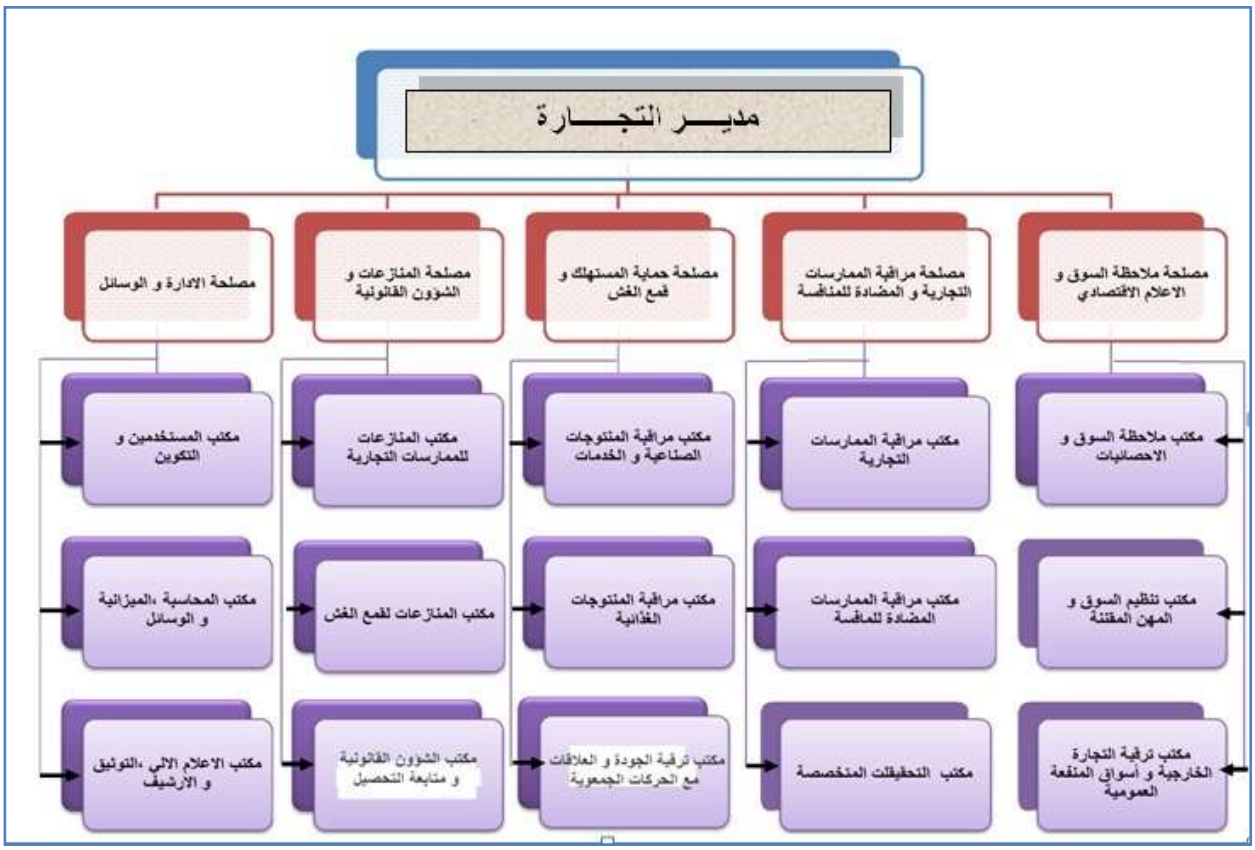
[1] المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 **و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.**

[2] المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 **المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و الذي انضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الاقتصاد.**

المطلب الثاني :

والشكل التالي يوضح بالتفصيل توزيع المصالح والمكاتب التابعة لمديرية التجارة لولاية المدية [1]:

الشكل(10) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية



المصدر:الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية المدية

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق ل 16 غشت سنة 2011

يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب.

[1] **الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية** ، الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية المدية www .dcwmedea .com ، أدرج في الموقع : سنة 2012 اطلع عليه يوم :2018/04/12.

ويظهر من خلال الهيكل أعلاه أن هذه المديرية بمصالحها ومكاتبها ، تغطي أغلب النشاطات الاقتصادية ، كما يوضح توزيع المكاتب على المصالح الإستراتيجية العامة لأهداف هذه الهيئة العمومية ضمن المخطط الوطني الرامي إلى تغطية الرقابة الاقتصادية والمرافقة الدائمة للمتعاملين الاقتصاديين.

المطلب الثالث: تنظيم المصالح التابعة لمديرية التجارة

وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة صدر المرسوم التنفيذي المنظم للمصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

يهدف هذا المرسوم إلى تحديد تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة في شكل:

كما تتضمن المديرية الولائية للتجارة فرق تفتيش، يسيرها رؤساء فرق،وتنظمها(05) خمسة مصالح:

1-مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي.

2-مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

3-مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

4-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

5-مصلحة الإدارة والوسائل.

تتشكل كل مصلحة من (03) مكاتب[1] على الأكثر ومن اجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع لمديرية الولائية للتجارة فرقا للمرقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة، وفيما يلي توزيع المكات على مختلف المصالح التابعة لمديرية التجارة:

مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي:

-مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.

-مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.

-مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

[1] القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2011 و **المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب**(جريدة رسمية رقم 24 سنة 2012).

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

-مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

-مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.

-مكتب التحقيقات المخصصة.

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

-مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات.

-مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.

-مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

-مكتب منازعات الممارسات التجارية.

-مكتب منازعات قمع الغش.

-مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

مصلحة الإدارة والوسائل:

-مصلحة المستخدمين والتكوين.

-مكتب الميزانية والوسائل.

-مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة و الموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية المدية

المطلب الأول : تقديم الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

كما سبق ذكره في صعوبات البحث وبعد استشارة الأستاذ المشرف ومدير التجارة ، وبغية تحقيق نتائج أفضل، قمنا باستغلال الاستبيان في مجال عينة ضمت 60 موظفا من مديرية التجارة لولاية المدية البالغ عددهم الإجمالي 160 ،أي ما نسبته 37.5% من التعداد ، وتم توزيعه على أفراد المصالح التالية:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.

ثانيا : أداة الدراسة

يتطلب تحليل مستوى العمل بإدارة المعرفة وتحديد أثر غيابها في مديرية التجارة لولاية المدية الإستعانة باستبيان يحتوي على 23 عبارة موزعة على جزئين ، يضم الأول علاقة المحيط الداخلي ورضا الأفراد بمدى الاعتماد على إدارة المعرفة من خلال إنتاج المعرفة ومشاركتها ، بينما تم تخصيص الثاني لمصادر وعراقيل تنمية إدارة المعرفة والعمل بها (انظر الملحق 2).

و قد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس likert الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) و أعلاها (5) على نحو التالي :للاستجابة (دائما)، الدرجة (4) للاستجابة (غالبا) ، الدرجة(3)للاستجابة(أحيانا)، الدرجة (2) للاستجابة(نادرا)وأخيرا الدرجة(1)للاستجابة (أبدا).

استنادا لذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق ، فقد تم حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس likert الخماسي ،ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح ، ثم إضافة هذه القيمة

إلى اقل قيمة في التدريج الخماسي لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ،وعليه تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من(1الى 1.8درجة)، يكون مستوى الاستجابة(ضعيف جدا).
- أذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من(1.81 الى2.6درجة)،يكون مستوى الاستجابة(ضعيف).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من(2.61الى3.4درجة)،يكون مستوا لاستجابة(متوسط).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من(3.41الى4.2 درجة)،يكون مستوى الاستجابة(مرتفع).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من(4.21الى5 درجة)،يكون مستوى الاستجابة(مرتفع جدا).

ثالثا: ثبات الأداة

لاحظنا أنه ومن مجموع العبارات البالغ عددها 23 عبارة، الموزعة على المحورين السابق ذكرهما ،كانت نتيجة ألفا كرونباخ (0.775) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات الأداة ، رغم تباين الإجابات النسبية في أجوبة الأفراد على السؤال بكيفية اكتساب معارفهم وكفاءاتهم ومدى العمل بإدارة المعرفة ، و كذلك أجوبة السؤال الأخير المتعلق بصعوبات تحويل و مشاركة المعرفة في المؤسسة.

رابعا: مضمون الاستبيان

للتعرف على مدى العمل بإدارة المعرفة بمديرية التجارة لولاية المدية وتحديد أثر غيابها على آداء الموارد البشرية ، وبغية الوصول للنتائج الفعلية ، ارتأينا أن يتضمن الاستبيان الموجه لموظفي هذه الهئية العمومية 23 عبارة كانت موزعة على جزئين:

الجزء الأول : علاقة المحيط الداخلي ورضا الأفراد بإدارة المعرفة من خلال إنتاج المعرفة ومشاركتها.

- المحيط الداخلي وتأثيره على مستوى المعارف المكتسبة (7عبارات).
- التعاون و الدعم المعرفي (عبارتين).
- نوعية المعارف المطلوبة (3عبارات).

الجزء الثاني: مصادر وعراقيل تنمية إدارة المعرفة

- القيادة (عبارتين).
- المعرفة التنظيمية (3 عبارات).
- كيفية اكتساب المعارف والكفاءات(3 عبارات).
- عراقيل اكتساب و مشاركة المعرفة (3 عبارات).

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءا على طبيعة الدراسة و الأهداف المراد تحقيقها ، تم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية(SPSS 19)، وفقا لأساليب إحصائية تعتمد على التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة على حدى و كذلك للمحور العام، ومعامل الارتباط Pearson لحساب الاتساق الداخلي .

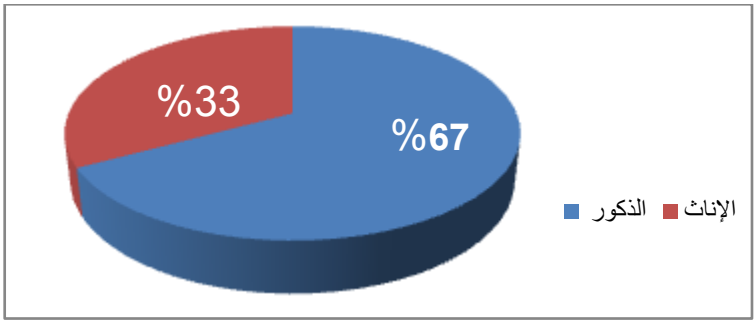
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا : توزيع الأفراد حسب الجنس والخبرة:

1 - توزيع الأفراد حسب الجنس:

وفيما يتعلق بتصنيف أفراد العينة حسب الجنس فعدد الذكور بلغ 40 فرد بنسبة 67%،وعدد الإناث 20، وعليه فالاستبيان شمل الجنسين مع أفضلية للذكور باعتبارهم الفئة الأكثر تواجدا في المديرية محل الدراسة.

الشكل(11):توزيع الأفراد حسب الجنس

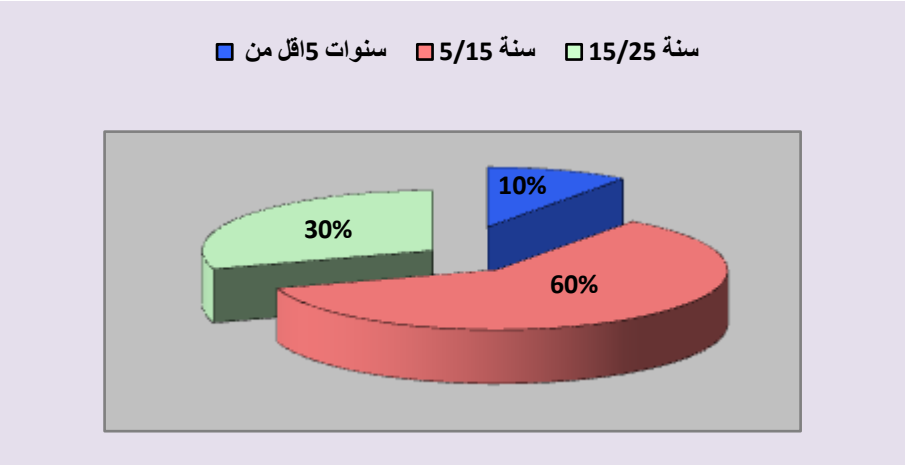


المصدر: نتائج الدراسة

2 - توزيع الأفراد حسب الخبرة :

من خلال تقييمنا للعينة محل الدراسة وجدنا أن معظم أفراد العينة ذووا خبرة تفوق 5 سنوات (بنسبة % 90) ،وهي قيمة معتبرة تؤكد إلمامهم بالمحيط الداخلي لهذه الإدارة و بالتالي يمكنهم ذلك من الإجابة بكفاءة على أسئلة الاستبيان المقدم .

الشكل(12):توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر :نتائج الدراسة

ثانيا : دور المحيط الداخلي في رضا الأفراد بمستوى إنتاج و مشاركة المعرفة:

بالنظر لأهمية المحيط الداخلي ولأنه يلعب دورا فعالا في تحسين رضا الإفراد و يساهم في تحفيزهم من خلال تأثيره الحاسم على آداء الموارد البشرية ، وكذا العلاقة المباشرة لنشاطات هذه الأخيرة (التخطيط ، التدريب ، التحفيز،التقييم....) مع إدارة المعرفة والتي تهدف مجتمعة إلى تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة في آن واحد، لهذا اعتمدنا على التفصيل في هذا الجانب من أجل الوصول إلى أثر غياب إدارة المعرفة على آداء الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية المدية.

1 - المحيط الداخلي بمديرية التجارة لولاية المدية:

احتوى هذا المحور على سبع (07) عبارات تهدف في مجملها إلى فحص مدى توفير البيئة المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة وتنمية المعارف بين أفراد، مثلما يبينه الجدول التالي:

الجدول (01): المحيط الداخلي في المؤسسة و إدارة المعرفة

المحيط الداخلي للموئسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01 يسهل إنتاج المعارف .	2.57	0.626	3
02 يسهل خزن و البحث عن المعارف.	2.50	0.682	5
03 يسهل تحويل المعارف .	3.13	0.776	1
04 يسمح بأداء المهام بسرعة اكبر.	3.07	0.639	2
05 يحسن من مرودية العمل.	2.40	1.003	7
06 يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع البيئة الخارجية.	2.47	0.819	6
07 يسهل من عملية اتخاذ القرار.	2.53	0.628	4
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.67	0.518	

المصدر : نتائج الدراسة

بلغ المتوسط العام لمحور المحيط الداخلي(2.67) وهي قيمة متوسطة تستوجب بذل مجهودات اكبر في سبيل تحسين بيئة العمل الداخلية التي تساهم في تطبيق فعال لإدارة المعرفة ، حيث جاء ترتيب العبارات كالتالي :

جاءت العبارة 03:"يسهل تحويل المعارف" في الترتيب الأول من حيث التطبيق في مديرية التجارة لولاية المدية بمتوسط حسابي(3.13) و انحراف معياري (0.776) وهي قيمة متوسطة تدل على صعوبة تحويل المعارف والمشاركة البسيطة لها بين الأفراد، مما يستلزم تبني إدارة واضحة للمعرفة ووسائط و سياسات واضحة تدعم هذا السلوك وتنميته .

جاءت العبارة 04: "يسمح بأداء المهام بسرعة اكبر" في ترتيب الثاني بمتوسط (3.07) و انحراف معياري (0.639) و هي قيمة متوسطة تدل على نقائص في الاستجابة لمتطلبات المهام في الوقت المناسب ،خاصة و أن معظمها متعلق بمهام المصالح الأخرى و تعطيلها يعني بالضرورة تعطل سير أداء هذه الهيئة العمومية الحيوية .

بينما كانت العبارة 01 :" يسهل إنتاج المعارف" في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق بقيمة ضعيفة بلغت (2.57) و انحراف معياري (0.626)، وهي قيمة لا تعكس الدور الذي يجب ان يكون عليه المحيط الداخلي في سبيل إنتاج المعرفة المفيدة لتطور هذه الهيئة ذات التعامل المباشر مع بيئة الأعمال ، حيث يرتبط حجم قيمتها بحجم الأصول المعرفية، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة لا تشجع عملية ابتكار واكتشاف المعارف الجديدة، ومن الأسباب الرئيسة لذلك؛ نقص تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي بين العمال والتنوع الفكري داخل المؤسسة، وعدم وجود أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وهذا كله من الآثار السلبية لغياب إدارة المعرفة ، وفي هذه الحالة يستلزم الأمر إعادة النظر في السياسة الداخلية لإدارة الموارد البشرية و البحث عن أسباب و موانع اكتساب المعرفة بين الأفراد ومن خلال ذلك صعوبة تطبيق إدارة المعرفة بمنظورها الحدي.

لوحظ أيضا أن العبارة:"يسهل من عملية اتخاذ القرار"_ التي تمثلها العبارة 07_ جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط قدره(2.53) و انحراف معياري (0.628)، و تدل على وجود سلطة تدريجية تعيق عملية اتخاذ القرار ولا تمنح المبادرة و الحرية للفرد في اتخاذ القرار المناسب وفقا لمدى درايته بنشاط عمله ، فامتلاك المعرفة من وجود حرية في اتخاذ القرار يؤدي إلى فقدان قيمتها الفعلية، وهذا ما يخلف دوما آثرا سلبيا وهو نتاج أيضا لغياب سياسة واضحة لإدارة المعرفة ما يفقد هذه الهيئة توازنها ويجعلها عرضة للهزات نتيجة عدم تسهيل اتخاذ القرار .

جاءت العبارة 02:"يسهل خزن و البحث عن المعارف" في الترتيب الخامس ، بمتوسط بلغ(2.50) و انحراف معياري(0.682) بدرجة تطبيق ضعيفة تؤكد أن هذه المديرية بحاجة إلى تطبيق مقاربة إدارة المعرفة، فالإنتاج الضعيف للمعرفة (مثلما بينته العبارة السابقة) يؤدي إلى ضعف في المخزون المعرفي للأفراد ، نظرا لارتباط النشاطين ببعضهما ،و تشير هذه النتيجة إلى وجوب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة خاصة وان نشاطها يشمل تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تسهل من تكوين المعرفة وتطويرها.

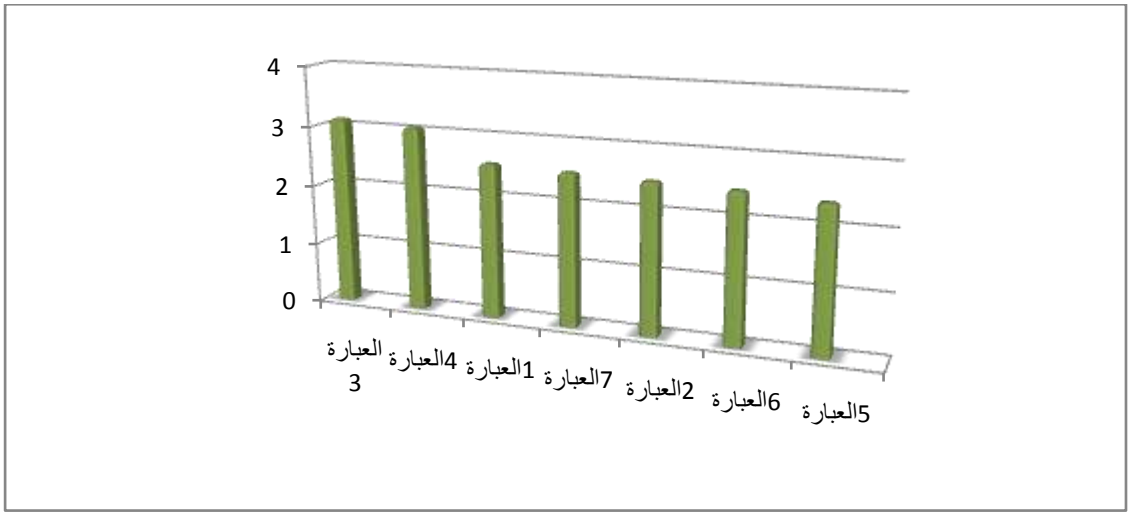
فيما احتلت العبارة 06 :"يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع البيئة الخارجية" الترتيب السادس بمتوسط(2.47) و انحراف معياري(0.819) و تعني درجة تطبيق ضعيفة تؤكد نتائج العبارات السابقة، فكلما

كان مسار إنتاج وتطبيق وخزن المعرفة ضعيف، كلما انعكس ذلك سلبا على مدى التكيف مع المتغيرات الخارجية، فالمنظمة التي تواكب التغير هي التي تملك إدارة حقيقة للمعرفة، وتستعملها في الوقت المناسب ، وهو ما يغيب للأسف عن مديرية التجارة بالمدية.

أخيرا جاءت العبارة 05 :" يحسن من مردودية العمل" في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ(2.40) و انحراف المعياري(1.003)، و تدل على ضعف كبير في مساهمة المحيط الداخلي في تنمية أداء العامل في هذه الإدارة العمومية ، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في اغلب نشاطات الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة التي تؤدي لتحسين الأداء.

وفيما يلي ترتيب درجة تطبيق عبارات محور المحيط الداخلي للمؤسسة:

الشكل(13):ترتيب درجة تطبيق عبارات محور المحيط الداخلي للمؤسسة



المصدر: نتائج الدراسة

2 - التعاون و الدعم المعرفي

إن العمل بإدارة المعرفة يستوجب الاهتمام بكل الجوانب التي تتعلق بالمورد البشري وأداءه ، لذلك يعتبر التعاون بين الأفراد المدعم من القيادة من العوامل الأساسية في تنمية إدارة المعرفة وزيادة حجم الأصول الفكرية في المؤسسة، و قد ضم هذا المحور عبارتين يوضحهما الجدول التالي:

الجدول(02): التعاون و الدعم المعرفي

التعاون و الدعم المعرفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
08 راضي بمستوى التعاون.	3.47	1.224	1
09 راضي بالدعم المقدم لاكتساب و مشاركة المعرفة.	3.27	1.201	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.37	1.181	

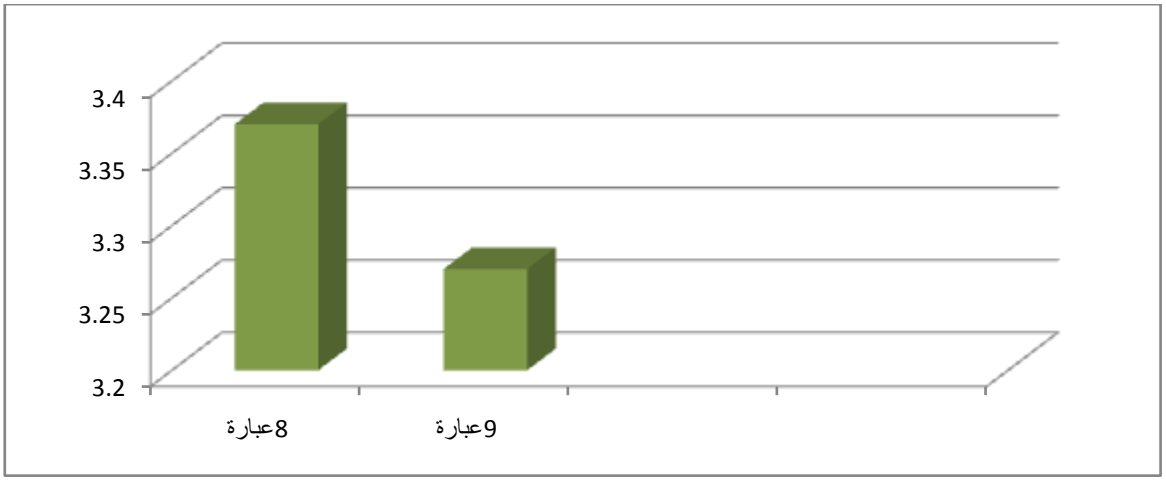
المصدر:نتائج الدراسة

بلغ محور التعاون و الدعم المعرفي بين الأفراد مستوى متوسط بقيمة (3.37) أي انه يحتاج لتحسين اكبر خاصة على مستوى فرق العمل ،و قد جاءت العبارتين على الترتيب التالي:

جاءت العبارة 08:"راضي بمستوى التعاون"في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ (3.47) وهي قيمة مقبولة تبين توافقا جزئيا بين الأفراد في تأدية المهام و المشاركة في خبراتهم و معارفهم،وما على المؤسسة سوى الاستثمار في هذا الجانب من خلال إثراء المعارف الفردية التي ستساهم _بمثل هذا المستوى من التعاون_في تكوين المعرفة التنظيمية التي تحتاجها من جهة وتجسيد إدارة حقيقية للمعرفة .

بينما جاء ترتيب العبارة 09:"راضي بالدعم المقدم لاكتساب ومشاركة المعرفة" في الترتيب الثاني بمتوسط (3.27)،وهي قيمة المتوسطة تشير إلى عدم توفر الدعم للأفراد من اجل تنمية معارفهم، وهذا من آثار غياب سياسة واضحة لإدارة المعرفة بمديرية التجارة لولاية المدية، لذلك يستوجب على القائمين على القطاع توفير الدعم إما على شكل برنامج أو وصايا من أفراد ذوي خبرة أو إثراء مجال العمل و غيرها من النشاطات إدارة الموارد البشرية.

الشكل(14):ترتيب درجة تطبيق عبارات محور الدعم و التعاون المعرفي



المصدر:نتائج الدراسة

3 - طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد :

إن مستوى المعرفة المطلوبة من الأفراد يترجم مدى التطور المعرفي في المؤسسة ويسهل التجاوب مع برامج إدارة المعرفة ، حيث تتوقف فعالية نشاطها على وجود و موضوعية المعرفة التي يبحث عليها المورد البشري و يتمكن من خلالها من تحسين نوعية الأداء العام، و فد احتوى هذا المحور على ثلاثة عبارات يفصلها الجدول التالي:

الجدول(03):طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد

طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
10 مهمة لأداء المؤسسة	3.73	1.257	1
11 أساسية من اجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.	3.41	1.354	2
12 لها دور في الإبداع و العمل الابتكاري.	3.30	1.149	3
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.477	1.126	

المصدر :نتائج الدراسة

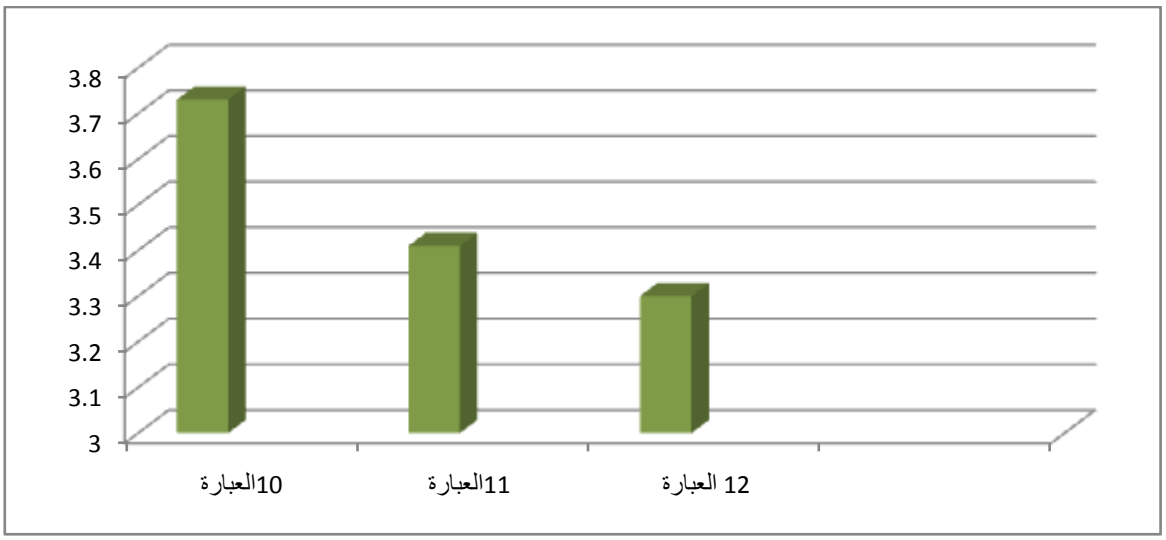
بخصوص هذا المحور فقد اختلفت الإجابات بالنسبة لأفراد مديرية التجارة لولاية المدية حول طبيعة المعرفة المطلوبة، فكان ترتيب العبارات كالتالي:

جاءت العبارة 10 :"مهمة لأداء المؤسسة "في الترتيب الأول بمتوسط(3.73)،وهي قيمة معتبرة تقع ضمن فئة الرابعة للمقياس، وتدل على اهتمام الأفراد بسير أداء المؤسسة أين تتركز مطالبهم المعرفية في العمل على تحسين الأداء التنظيمي، وهي مؤشرات إيجابية لا ترتبط بنظام العمل بإدارة المعرفة بل هي أفكار وتوجهات وقناعات المورد البشري في هذه الإدارة العمومية ذات الاهتمام ببيئة الأعمال .

بينما كان ترتيب العبارة 11:"أساسية من اجل إكساب مؤسسة الميزة التنافسية" ثانيا بمتوسط(3.4) وهي قيمة مرتفعة تبين حرص الأفراد على استعمال معارفهم من اجل تحسين تنافسية المؤسسة وتواجدها كهيئة رقابية على الساحة الاقتصادية الوطنية مهمتها دعم الاقتصاد الوطني ، خاصة في ظل اتجاه القطاعات الأخرى نحو تطبيق العمل بادارة المعرفة على غرار قطاع العدالة.

أما العبارة 12:"لها دور في الإبداع و العمل الابتكاري" فجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تطبيق متوسطة،حيث بلغ متوسط الحسابي(3.3) ،وهي إشارة على توجه المطالب المعرفية نحوى أداء المهام التقليدية أكثر منها نحو الإبداع فيها ،نظرا لاعتبارات وظيفية وعلى رأسها سياسة المؤسسة و قلة الوقت المخصص لمثل هذه الممارسات.

الشكل (15) :تطبيق درجة طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد



المصدر:نتائج الدراسة

4 - اختبار الفرضيات:

أ–الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي للمؤسسة و التعاون و الدعم المعرفي عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل انحدار الخطي البسيط للإيجاد العلاقة بين المحيط الداخلي و التعاون المعرفي، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(04):تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و التعاون المعرفي

البيان	R الارتباط	? R–deux معامل التحديد	ß معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
القيمة	***0.688***	***0.455***	***1.567***	*0.000*

يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى(ą≤0.05)*

يبين الجدول العلاقة بين المحيط الداخلي لمديرية التجارة والتعاون، حيث أظهرت النتائج التحاليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إحصائية بين المتغيرين،إذا بلغ معامل الارتباط(0.688) عند مستوى،و بمعامل تحديد(0.455)،أي أن ما قيمته(0.455) من التغيرات في قيمة التعاون و الدعم المعرفي ناتج عن تغير في متطلبات المحيط الداخلي،كما بلغت درجة التأثير(1.567) و هذا يعني إن الزيادة بقيمة واحدة في قيم المحيط الداخلي يؤدي للزيادة في مستوى التعاون بقيمة (1.567)،مما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الأولى، و عليه ترفض و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (ą≤ 0.05) بين المحيط الداخلي و مستوى التعاون.

وهذا ليس معناه ان مديرية التجارة تطبق عمليات إدارة المعرفة ، بل ذلك نتيجة لمساهمة العلاقات الإجتماعية جزئيا في خلق جو عمل اجتماعي أساسه التعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية، ونؤكد هنا على أن هذه العملية ليست تقنية بل لها جوانب اجتماعية تنشئ من خلال الشبكات و فرق العمل .

ب– الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي للمؤسسة وطبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد عند مستوى دلالة معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين المحيط الداخلي للمؤسسة و طبيعة المعارف المطلوبة، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(05):تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المحيط الداخلي و طبيعة المعارف المطلوبة

البيان	R الارتباط	? R-deux معامل التحديد	ß معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة
القيمة	0.512	0.262	1.847	0.000

يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)*

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة، وطبيعة المعارف المطلوبة،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين،إذا بلغ معامل الارتباط(0.512) عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)،و بمعامل تحديد(0.262)، أي أن ما قيمته(0.262) من التغيرات في مستوى المعرفة المطلوبة ناتج عن التغير في مستوى المحيط الداخلي،كما بلغت قيمة درجة التأثير(1.847) التي يعني أن الزيادة بقيمة الواحدة في مستوى المحيط الداخلي يرفع من حجم المعارف المطلوبة من الأفراد بقيمة (1.847)،مما يؤكد عدم صحة الفرضية الصفرية الثانية ،وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين محيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة.

من هذا المنطق، مستوى المعارف المطلوبة في المؤسسة يتطلب تواجد محيط يسير للأفراد تحديد احتياجاتهم المعرفية وفقا لتطور المهام و نشاط المديرية ككل ، وهو ما ينقص هذه الهيئة لتطبيق نشاطات إدارة المعرفة إستراتيجيا

ثالثا : مصادر و عراقيل تنمية إدارة المعرفة

1 - القيادة ودعم إدارة المعرفة

يتشكل هذا المحور من عبارتين، يهدف من خلالهما إلى تقيم مدى مساهمة القيادة في تنمية إدارة المعرفة حسب أراء الأفراد، بحكم اشتغالهم ميدانيا أين يوجهون حالات تستلزم مساندة وتوجيه القيادة بغرض تطوير الأداء الفردي و التنظيمي ، وهنا وجب التنويه بالعمل الميداني لموظفي الرقابة خاصة وحاجتهم الدائمة للدعم من القيادة ، وقد تجلى ذلك من خلال حديثنا اليهم .

الجدول (06):القيادة و دعم إدارة المعرفة

القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01تدعيم القيادة اخذ المبادرة و تطبيق الأفكار الجديدة.	1.53	0.507	02
02تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد.	2.53	0.628	01
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.03	0.540	

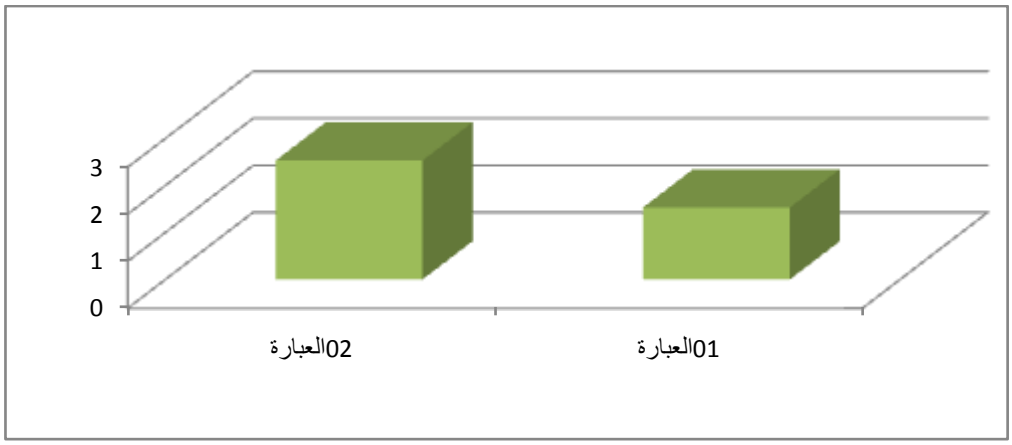
المصدر:نتائج الدراسة

من خلال التدقيق في النتائج المحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين أن مساهمة القيادة في التنمية المعرفية والعمل بإدارة المعرفة كانت بدرجة ضعيفة،حيث بلغ متوسط العام (2.03)بانحراف معياري(0.540)،وهي قيمة تقع في الفئة الثانية من مؤشر likert، ما يعد أثرا سلبيا لغياب إدارة المعرفة حيث جاء ترتيب العبارتين كالتالي:

العبارة"تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد" في الترتيب الأول لكن بدرجة تطبيق ضعيفة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.53) وبانحراف معياري(0.628) ،وهي قيمة تدل على عدم اهتمام المسؤلين بالعمل التعاوني ودوره في تسهيل العمل وتطوير الأداء التنظيمي،وبالتالي فالتقييم أيضا يكون فردي ولا يعكس قيمة العمل الجماعي،مما يجعل المؤسسة بعيدة عن تطبيق مفهوم فريق العمل الذي يعتبر نواة ديناميكية في ممارسات الموارد البشرية، كذلك يؤكد هذا بما لا شك فيه أن لغياب إدارة المعرفة أثرا سلبيا بالغا على آداء الموارد البشرية بهذه الهيئة العمومية ، وهنا لا نلقي باللوم على الإدارة المحلية التي تشترك في المسؤولية مع الإدارة المركزية والوصاية (وزارة التجارة).

أما عبارة "تدعم القيادة أخذ المبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة" في الترتيب الثاني بمتوسط(1.53) وانحراف معياري(0.507)،وهي قيمة ضعيفة جدا لا تعكس المكانة التي يجب أن توليها هذه الهيئة لهذا المعيار،خاصة وان نشاطها في مجال دعم الاقتصاد الوطني يشهد تغيرات سريعة ،وتواجدها كجهاز للرقابة يفرض دوما على الإدارة فتح المجال أمام الموظفين والإطارات للإبداع في كل الخدمات المقدمة سواء للمواطن أو للمتعامل الاقتصادي محور العملية الاقتصادية.

الشكل(16):ترتيب درجة تطبيق عبارات محور القيادة



المصدر: نتائج الدراسة

2 - مستوى المعرفة التنظيمية

يتمثل هذا المحور في ثلاث(3) عبارات تتعلق بتقييم مدى توفر المعرفة التي يحتاجها الأفراد في المؤسسة ومن خلال ذلك دعم تطبيق إدارة المعرفة.

الجدول(07):مستوى المعرفة التنظيمية

مستوى المعرفة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
03 أجد المعرفة المحددة و التي احتاجها.	2.57	1.222	3
04 أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي.	2.80	0.996	2
05 راضي عن مستوى المعرفة المستعملة و المتوفرة في المؤسسة.	2.80	0.924	1
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.72	0.947	

المصدر:نتائج الدراسة

يظهر من الجدول عدم الرضا نسبيا بمستوى المعرفة الموجودة في مديرية التجارة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(2.72)بانحراف معياري(0.947)، وهي قيمة متوسطة لا تعكس مكانة المعرفة التنظيمية في المؤسسة الحديثة، كذلك هي مؤشر لغياب إستراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.

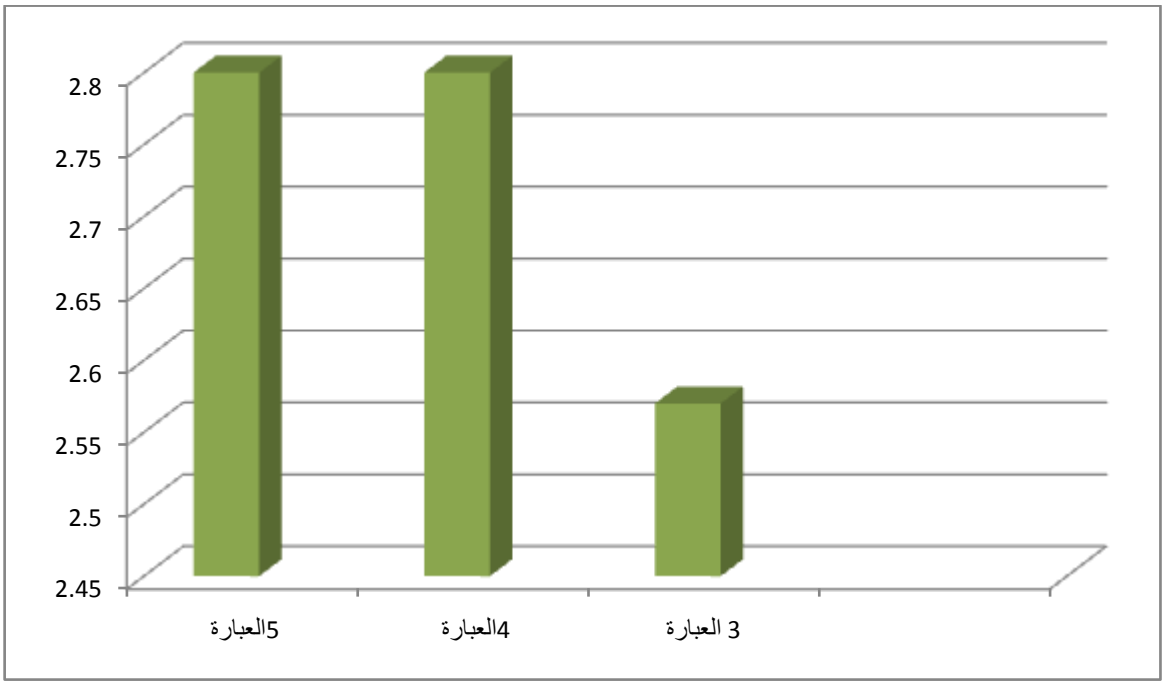
وعليه فقد جاء ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة(5):"راضي عن مستوى المعرفة المستعملة و المتوفرة في المؤسسة" في ترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط(2.80) و انحراف معياري(0.924)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم الرضا الكلي بمستوى المعارف المستغلة، بحيث لم يصل مستواها لتطلعات الأفراد، وهذا أيضا عامل من عوامل عدم تطبيق إدارة المعرفة.

أما العبارة(4):"أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي" فكانت في ترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق، بمتوسط (2.80) و انحراف معياري(0.996)، وهي قيمة متوسطة لا تسمح بتطوير أداء المهام وتيسير انجازها،فمن المعروف أن زيادة حجم المعارف الخاصة بعمل ما،يرفع جودة الأداء و يمنح للعامل ارتياح اكبر، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية الفرد ، وهو ما يؤكد أن مديرية التجارة لا تطبق عمليات إدارة المعرفة .

وأخيرا احتلت العبارة (03):"أجد المعرفة المحددة و التي احتاجها" فكانت في ترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق، بمتوسط(2.57) وانحراف معياري(1.222)،وهي قيمة تدل على درجة تطبيق ضعيفة،أي عدم الرضا بمستوى الاستجابة للاحتياجات المعرفية التي تقتصر على أداء المهام والأوامر ، لكنها في الواقع تتعدى الأمر إلى مجالات أوسع تستوجب الإلهام بها مثل :طرق حل مشاكل العمل الجديدة ،الاتصال ...،وبالتالي فان كيفيات مشاركة المعرفة بين الأفراد تحتاج لمراجعة شاملة بمديرية التجارة من اجل استغلالها بفعالية .

الشكل(17):ترتيب درجة تطبيق عبارات مستوى المعرفة التنظيمية



المصدر :نتائج الدراسة

3 - مصادر المعرفة و كفاءة المكتسبة:

بالنظر لأهمية مصادر اكتساب المعرفة و الكفاءة المكتسبة بالنسبة للمورد البشري وكذا عمليات تطبيق إدارة المعرفة ، فقد قمنا بتقسيم هذه المصادر لثلاث خيارات تمثلها العبارات التالية:

الجدول(08):مصدر المعارف المكتسبة

مصدر المعارف المكتسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
06 في المؤسسة الحالية (مديرية التجارة لولاية المدية).	2.43	1.040	3
07عن طريق التكوين الذاتي و في المدارس المتخصصة	3.33	1.154	1
08 في أخر منصب مشغول (خارج المؤسسة).	2.67	1.347	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2.811	0.659	

مصدر:نتائج الدراسة

جاءت الإجابات متنوعة لموظفي هذه المديرية في ما يخص طرق اكتسابهم لمعارفهم من خلال ما يلي:

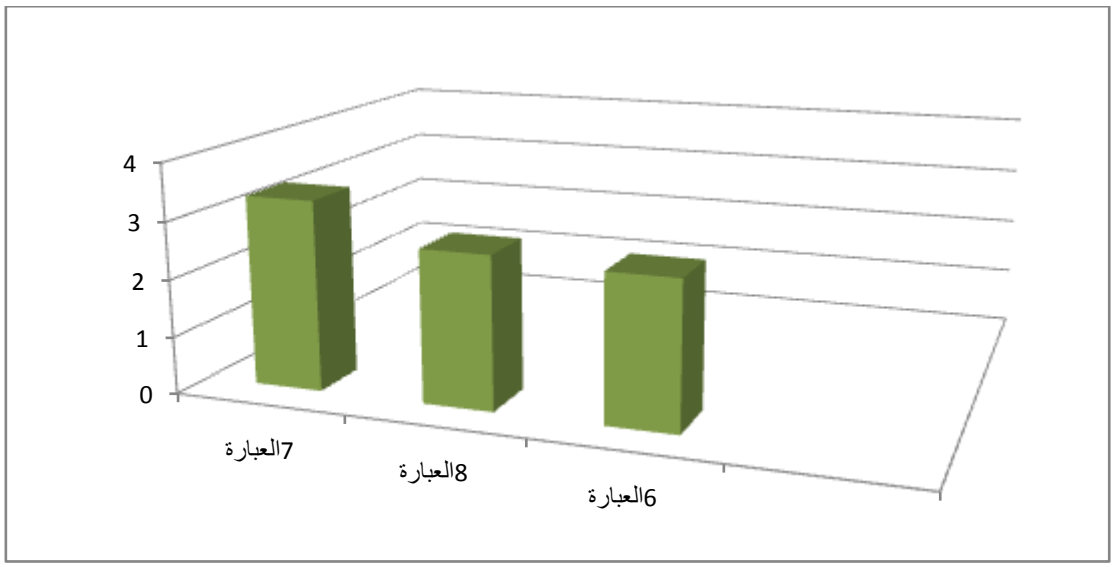
جاءت العبارة 07" عن طريق التكوين الذاتي وفي المدارس المتخصصة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي(3.33) وانحراف معياري(1.154) وهذا يعني أن غالبية المعارف المكتسبة كانت عن طريق التعلم الذاتي أو بالاستعانة بالمدارس المتخصصة.

بينما جاءت العبارة 08" في أخر منصب مشغول (خارج المؤسسة)" في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ(2.67)و انحراف معياري(1.347) وهي قيمة متوسطة تدل على أن المنصب المشغول سابقا ساهم في إثراء معارف أفراد نسبيا.

كان ترتيب العبارة 06" في المؤسسة الحالية (مديرية التجارة)" ثالثا من حيث الدرجة التطبيق بمتوسط حسابي(2.43) وانحراق معيار(1.040)، وهي قيمة ضعيفة تبين مدى الضعف المسجل في طرق اكتساب المعرفة داخليا.

وبالتالي نلاحظ أن أغلبية المعارف المكتسبة كانت خارج مديرية التجارة لولاية المدية ،مما يدل على وجود خلل في نظام إنتاج و تحويل المعارف بين الأفراد في هذه الهيئة ، كذلك هذا ما يظهر غياب تطبيق إدارة المعرفة في هذه الهيئة العمومية الهامة في محور العملية الإقتصادية.

الشكل(18):ترتيب درجة تطبيق مصدر المعارف المكتسبة



المصدر:نتائج الدراسة

4 - عراقيل تنمية العمل بإدارة المعرفة في مديرية التجارة لولاية المدية :

احتوى هذا المحور على ثلاثة عبارات تهدف لتفسير أهم الصعوبات التي تواجه مسار تطبيق إدارة المعرفة في هذه المديرية المتمثلة فيما يلي:

الجدول(09):عراقيل العمل بإدارة المعرفة في المؤسسة

عراقيل إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
09 قلة الوقت و الانشغال بأداء المهام المحددة.	3.06	1.048	03
10 سياسة المؤسسة و توجهاتها.	3.86	0.628	02
11 ضعف نظام الإعلام	3.93	0.583	01
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	3.62	0.515	

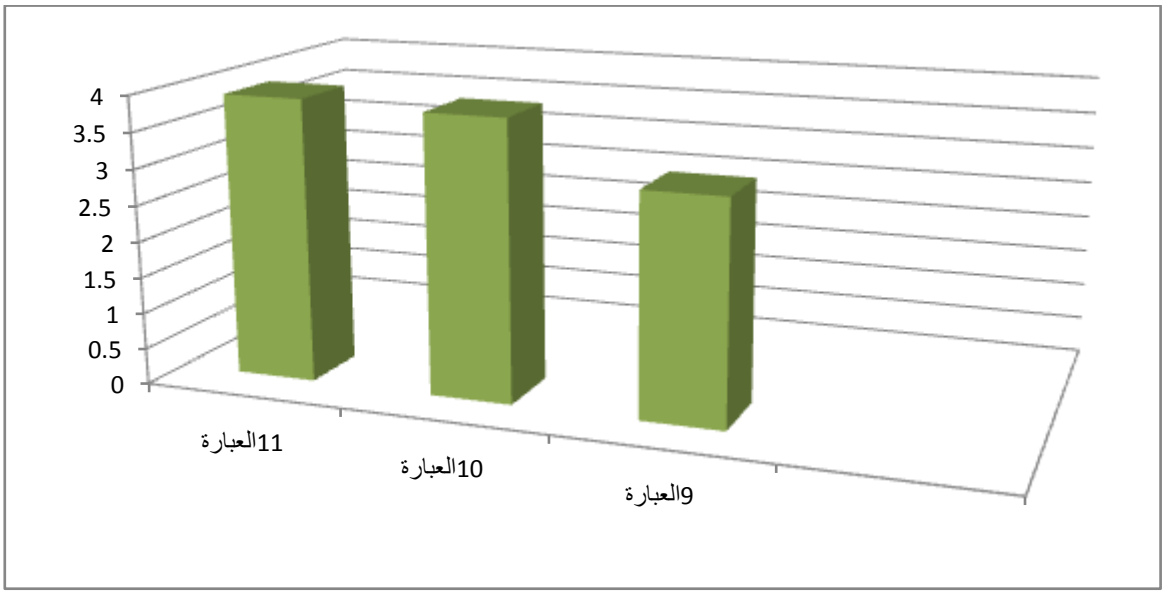
المصدر:نتائج الدراسة

تنوعت إجابات الأفراد فيما يخص العراقيل التي تواجههم في إنتاج و مشاركة المعرفة،حيث جاء في ترتيب الأول عنصر ضعف نظام الإعلام الذي بلغ متوسطه(3.39) و انحراف معياري(0.523)، و هو يدل على النقائص الموجودة فيه، أي يعيق مرور المعلومة التي تشكل مصدرا لتكوين المعرفة في المؤسسة ،فالفرد الذي يعمل معزولا عن محيطه لا يتمكن من مواكبة التغير و تحديد احتياجاته المعرفية المتجددة وبالتالي يكون مسببا من مسببات عرقلة تطبيق ادارة المعرفة.

في الترتيب الثاني جاءت"سياسة المؤسسة وتوجهاتها" بمتوسط(3.86) وانحراف معياري(0.628)،مما يعني وجود تعليمات محددة للفرد يجب عليه تطبيقها من دون تغيير أو تحسين ،الأمر الذي يحد من المبادرات الفردية و يضعف عنصر التحفيز المعنوي، كذلك لا يمنح المجال من أجل تطبيق المبادرات الرامية لتحقيق إدارة فعالة للمعرفة.

أخيرا جاء عائق"قلة الوقت والانشغال بأداء المهام المحددة في منصب العمل" في ترتيب الثالث،حيث لا يجد الأفراد الوقت الكافي لتطوير معارفهم و البحث عن أخرى جديدة في ظل كثافة برنامج المهام،مما يستدعي تخصيص نسبة معينة من الوقت العمل من اجل رفع حجم معارفهم.

الشكل(19):ترتيب درجة تطبيق عبارات محور عراقيل إنتاج ومشاركة المعرفة



المطلب الثالث: استنتاجات الدراسة

مما سبق و بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج التي تعبر عن واقع تنمية المعرفة والعمل بإدارة المعرفة في هذه الهيئة العمومية والتي جاءت كالتالي:

- مدى مساهمة المحيط الداخلي في تنمية المعرفة كانت متوسطة ولا تعبر عن القدرات التي يمتلكها الأفراد، وهذا من نتائج غياب العمل بإدارة المعرفة ا، حيث تعمل هذه الأخيرة على إبراز وإظهار المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة من اجل مشاركتها والعمل بها مما يعود بالفائدة على القطاع ككل وليس فقط مديرية التجارة لولاية المدية .
- مستوى متوسط للتعاون و دعم المعرفي بين الأفراد ، وهو نتيجة أخرى لغياب إدارة المعرفة ، حيث تولد لدى الأفراد صفة الأنا التي تجعل هامش دوران المعرفة محدود جدا مما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة .
- نوعية المعارف المطلوبة بين الأفراد وإن بينت أن للأفراد إمكانيات كبيرة ومعارف ، فإنها ومن جهة أخرى أظهرت الدور غير المستغل لهذه الأخيرة كما ينبغي من جانب الإبداع والعمل الابتكاري" المهم للغاية في عمليات إدارة المعرفة.

•وجود علاقة بين المحيط الداخلي والتعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة وهو مؤشر وان كان إيجابا فانه غير مستغل من القيادة لإدارة فعالة للمعرفة.

•مساهمة القيادة في تنمية المعرفة كانت بدرجة ضعيفة، وهو ما يبرز الدور الضعيف للقيادة في دعم اللبنة الأولى لإدارة المعرفة ألا وهي المعرفة .

•رضا الأفراد الجزئي غير كافي بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة ، وهو ما يؤسس لثقافة الرتابة والروتينية لدى الأفراد، كذلك يفقد هذا المؤشر ثقة الأفراد في مؤسستهم ، وهذا نتاج لغياب العمل الإستراتيجي بادارة المعرفة .

• غالبية المعارف المكتسبة كانت خارج هذه الهيئة العمومية ،مما يدل على وجود خلل في نشاط التدريب و مسار التعلم في المؤسسة، هذا ما يبين كذلك الخلل في النظام العام لإدارة الموارد البشرية التي لا تلبي حاجيات المؤسسة من خلال ابتعادها عن تطبيق إدارة المعرفة ما ينعكس بالسلب على التسيير بصفة عامة.

• ضعف نظام الإعلام و الاتصال كان من أهم عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة،تليه سياسة المؤسسة وأخيرا الانشغال المستمر وقلة الوقت، هذا ما يبرز الدور الكبير للإعلام والاتصال والذي لم يوليه الكثير من المسؤولين المتعاقبين على هذه الهيئة اهتماما كبيرا ، ليبقي ذلك هذه الهيئة العمومية بعيدة كل البعد عن تجسيد إدارة فاعلة للمعرفة .

خلاصة الفصل

انطلاقا من دراستنا الهادفة لمعرفة واقع إدارة المعرفة وتأثيرها في آداء الموارد البشرية و التي دعمت بدراسة لمديرية التجارة لولاية المدية توصلنا إلى أن هذه المؤسسة قد غيبت العمل بإدارة المعرفة التي لا نراها إلا في بعض الجوانب ، حيث تحتاج هذه المديرية إلى إدراك وفهم صحيح لعمليات إدارة المعرفة نظريا وتطبيقيا، حيث تعد عملية توليد المعرفة العملية الأولى والهامة من عمليات إدارة المعرفة التي ترتكز عليها باقي العمليات الأخرى، بل ربما باقي عناصر إدارة المعرفة، فمن خلالها تضمن المؤسسة امتلاك القوة وصهرها في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة، فيتم توليد المعرفة من المصادر الداخلية كالوثائق والسجلات والعاملين وقواعد البيانات المختلفة، أو يتم التقاطها من المصادر الخارجية، كالانترنت والمستفيدين والمجهزين وشركاء العمل، في حين تسمح عملية توزيع المعرفة بالتحويل الفعال للمعرفة، بمعنى قدرة من يمتلك المعرفة ورغبته في تقاسمها مع الآخرين من خلال عملية التفاعل الاجتماعي "فالنفس البشرية تنشأ في رحم المجتمع وتكتسب المعرفة من عدة مصادر أهمها الخبرات الاجتماعية عند الفرد التي مر بها وتفاعل معها، فاكتسبها من بيئته الاجتماعية"[1] .

والملاحظ أيضا أن مديرية التجارة لا تهتم بالفرد باعتباره مورد بشري استراتيجي يتميز بالمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة بالتعلم المستمر و تجديد المعارف ، كما أنها لا تحرص على تنمية مهارات و معارف المو ظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم من خلال المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة و هو ما لمسناه فعلا خلال هذه الدراسة الميدانية.

[1] عمر معين خليل: **علم اجتماع المعرفة**، دار الشروق، عمان_الأردن، 2007، ص62.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

تعددت المداخل والمقاربات الفكرية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، باعتباره من المواضيع الحديثة، لذا نجد اختلاف حول صياغة مفهوم موحد لها، على الرغم من وجود بعض النقاط المشتركة، فإدارة المعرفة اليوم تعتبر وسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل المنظمات من خلال توفير المعرفة ومشاركتها مع كافة المهتمين بها، واستخدامها بشكل فعال وذلك لتحسين أداء الموارد البشرية، حيث أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدر لخلق القيمة ، وهذا بعد بروزها كعنصر حاسم في تحديث الوضعية التنافسية للمؤسسات بمختلف أنواع نشاطاتها، مما أدى إلى العمل على تمكين الأفراد من إستغلال قدراتهم وتنمية معارفهم الفردية والجماعية ، التي تحوي جانب تقني قائم على تنلوجيات الإعلام والإتصال وجانب إداري يهدف إلى تأهيل الأفراد لشغل مناصب ومهام تغيرت كثيرا عما كانت عليه من قبل، وهذا ما جعل من نشاطات إدارة الموارد البشرية تتوجه نحو تعبئة الأفراد والعمل على رفع مستوياتهم المعرفية من اجل مواكبة التغير وتحسين الآداء.

مما سبق فقد هدفت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية ما مدى تأثير غياب إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إدارة المعرفة مقياس لتقييم أداء المورد البشري الذي يعد أهم عنصر بالمؤسسة

تعمل إدارة المعرفة ولا سيما جانبها التطبيقي على توفير قدرات واسعة للمؤسسات في التميز و التفوق والإبداع و ذلك من خلال عملياتها التي تمنح الأفراد العاملين كفاءات ومهارات ومعارف عالية الجودة تؤهلهم لأداء عملهم بشكل أفضل بخاصة تلك التي تتماشى مع التكنولوجيات الجديدة، كما أن الفرد يعتبر المورد الأساسي في المؤسسة، فمعارف ومهارات الأفراد العاملين بها تحقق لها النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس. كما يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها لاسيما طويلة الأمد منها كالتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء ، النمو و التكيف وذلك باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة و الفعالية العاليتين، وإدارة المعرفة ومن خلال برامجها تساهم في رفع الآداء المعرفي في المؤسسة من خلال تشجيع ، انتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد ، ويعد محوري القيادة من جهة وتوصيف وتحليل الوظائف من جهة أخرى أحد ركائز تطوير الكفاءات البشرية ، هذا ما أثبت صحة الفرضية الاولى .

الفرضية الثانية: وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة وآداء الموارد البشرية تترجم مدى انسجام نظام التسيير

إن زيادة فرص نجاح برنامج إدارة المعرفة يستوجب مشاركة إدارة الموارد البشرية من أجل آداء مثالي للمورد البشري ويترجم ذلك من خلال انسجام نظام التسيير بـ :

- تبني بيئة تعاونية لمشاركة المعرفة بين الأفراد.
- تحفيز ومكافأة الأفراد الذين يشتركون في المعرفة .
- تطوير نظام المعلومات بما يتوافق وقدرات الأفراد مما يسهل من إستغلاله.
- التغيير في عمليات العمل.
- التعلم بالعمل والتعلم بالملاحظة .
- الوصاية والتدريب المباشر في العمل والإجتماعات.

كما يتم قياس فعالية نظام إدارة المعرفة على عدة مستويات، نذكر منها : معدل خدمة الأفراد ، إتجاهات العمل لدى الأفراد، متوسط أقدمية الفرد لدى المؤسسة ، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية ، عدد الأفراد العاملين بادارة المعرفة .

الفرضية الثالثة: هناك تأثير سلبي لغياب إدارة المعرفة على المؤسسة العمومية

من خلال الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية المدية إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في هذه الهيئة العمومية ذات العلاقة المباشرة مع بيئة الأعمال، تبتُ أن هناك تأثيرا سلبيا لغياب إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية والتي جعلت من هذه الإدارة بعيدة عن تحقيق التميز والإبداع والتطور، كما أن الإتصال في المؤسسة محل الدراسة كان غير مرضي ويحتاج إلى تدعيم أكبر خاصة أن المعرفة تفقد قيمتها في حال استعمال نظام اتصال غير فعال ، وعلى خلاف النشاطات الأخرى يعتبر التوظيف من المصادر الخارجية لتطوير المعارف في المؤسسة وبما أنه كان في المستوى المتوسط ، فهذا يدل على قلة إستخدام المعايير الواضحة وذو دلالة في استقطاب الأفراد مما يجعل حجم المعارف في هذه الهيئة العمومية ثابت وروتيني وغير مواكب لتطورات البيئة الخارجية ، وهذا ما يبين صحة هذه الفرضية .

توصيات الدراسة

بعد استعراض صحة الفرضيات الثلاث ، ومن خلال دراسة ميدانية قادتنا لمديرية التجارة لولاية المدية ، وجب أن نقدم بعض التوصيات التي رأينا أن لها أهمية بالغة :

- المطلوب أن يعي المسؤولون المركزيون لوزارة التجارة قيمة المعرفة المتاحة لدى مواردها البشرية على غرار موظفي مديرية التجارة لولاية المدية ، ويحاولوا تشخيص وتوليد المعرفة التي يحتاج إليها القطاع اعتمادا على نموذج تطبيق إدارة المعرفة يتناسب وخصوصيات القطاع الذي يعتبر العمود الفقري للإقتصاد الوطني.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والعُمال لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم.
- وضع أنظمة تحفيز ومكافآت لتشجيع العمال على تحسين قدراتهم المعرفية وتقاسم المعرفة.
- تعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع العُمال إلى روح العمل الجماعي والتحاور، بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم، وانتقال الخبرات فيما بينهم.

آفاق البحث

من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على آداء الموارد البشرية ، وبعد التعمق بدراسة ميدانية كانت بمديرية التجارة لولاية المدية ، تبين أن هذا الموضوع متشعب وحيوي ، ويبقى بحاجة إلى المزيد من البحث والتطوير ومعالجة بعض الزوايا والجوانب الهامة من الموضوع، يمكننا أن نقترح ما يلي كآفاق لهذه الدراسة :

- دراسة معوقات إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.
- إعطاء أهمية أكبر من قبل الهيئات العليا للتسيير للدراسات الخاصة بوضوع إدارة المعرفة وهذا لتطوير المورد البشري الذي يعتبر محور كل العمليات.
- دراسات معمقة لموضوع تنمية الموارد البشرية وإسقاط مختلف النظريات المناسبة على البيئة الجزائرية ،لتطوير مختلف القطاعات التي تبقى بحاجة ماسة لدراسات متخصصة .

المراجـــع

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية :

الكتب :

1 - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2003 .

2 - أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن،2012 .

3 - ابراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الأردن 2007.

4 - اسمهان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاق, مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دارالنجم للنشر و التوزيع, عمان ، الأردن،2011.

5 - جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن ،2009.

6 - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الوجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،مصر،2003.

7 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت،لبنان، 2002.

8 - ربحي مصطفى عليان،إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2008 .

9 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية،الاسكندرية، مصر، 2003.

10 - سلطان كرمالي، إدراة المعرفة : مدخل تطبيقي، الطبعة الاولى، الاهلية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن ،2005.

11 - صلاح الدين عبد الباقي، إتجاهات إدارة الموارد البشرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية،مصر، 2002 .

12 - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005،

13 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل– دار وائل للنشر، عمان –الأردن–2003.

14 - عامر خضر الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية، مصر.

15 - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات الطبعة الأولى دار كنوز المعرفة، عمان ، الأردن.

16 - عبد الستار العلي، عامر قنديلحي و غسان العميري، مدخل إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2006.

17 - عامر ابراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، دار السنة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
18 - عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، دار الرمال ، الأردن ، مصر.
19 - على شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
20 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،مصر.
21 - محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،مصر.
23 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، مصر.
24 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الأردن.
25 - وائل محمود صلحي إدريس، طاهر محسن منصور ،أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان ، الأردن.

المذكرات والأطروحات:

1 -أحمد بن خليفة ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، المركز الجامعي بالوادي ،الجزائر. 2011/2010 .
2 -بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 02،الجزائر، 2012-2013.
3 -بن عطية سعاد ،أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة ، الجزائر،2011.
4 -روحاني أمير،دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ،2010.
5 -رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2011/2010 .
6 -زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي،"إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة"، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجيستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية،2006.

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

8 -صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،الجزائر، 2011/2010.

9 -عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 3013.

10-عبد الله وليد المدلل،تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الآداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص ادارة أعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ،فلسطين، 2012.

نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية،غزة ، فلسطين 2011.

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

12- وعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر2013.

المجلات وأعمال التظاهرات العلمية:

1 - أسامة أحمد الروسان ، إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني ، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع جامعة الزيتونة الأردنية .- كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية26- 28 أفريل 2004.

2 -بن داود العربي، عادل غزالي، معوقات تحقيق الريادة في ادارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،الجزائر، العدد الثامن، 2012.

3 -حسين محمود حريم، شاكر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول،عمان ،الأردن 2006.

4 -حسين بن الطاهر، محمد الطاهر دربوش، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد42، 2014.

5 -خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم جرجيس، مداخلة بعنوان"إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريه، مقدمة إلى المؤتمر والمعرض السنوي

العشرون لجمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي،حول تعزيز احتياجات مجتمع المعرفة الرقمي من المعلومات، يومي25-27 مارس 2014، الدوحة قطر.

6 -سلوى أمين السامراني ،رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية ،26-28 أفريل ،2004.

7 -زايدي عبد السلام ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز ، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية الاقتصاد و التجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة ، الجزائر 2008.

8 -زرنيز فتحي، شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد 27 جوان، 2017.

9 -زنيني فريدة، مداخلة بعنوان، إثراء إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 ،جامعة الشلف، الجزائر.

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

11-محمد خضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن 13-14 أفريل 2004.

12-محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01-.2014

13-محمد سيد سلطان، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحقيق اقتصاد المعرفة، آليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي، المنتدى الاعلامي الستوي السابع، الرياض،السعودية، 2016.

14-معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة ، ورقة بحثية ، غير منشورة , الجامعة المستحضرية ، بغداد ، العراق 2004. .

15-محمد سيد سلطان، تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتحقيق اقتصاد المعرفة، أليات الاندماج ومتطلبات النمو المعرفي، المنتدى الاعلامي الستوي السابع، الرياض، السعودية ،2016،.

16-وليد إسماعيل سيفو،سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية26-28 أفريل، 2004 م.

17-علي عبد الله، بوسهوة نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والآداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة البليدة2، الجزائر، جوان 2010،

القوانين:

1. المرسوم التنفيذي رقم 91 بتاريخ 06 أفريل 1991 و المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمنافسة و الأسعار و صلاحيتها.
2. المرسوم التنفيذي رقم 03-409 بتاريخ 10 رمضان 1427 والموافق ل 05 نوفمبر 2003 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحيتها و عملها، ج ر عدد 68 الصادر في 09 نوفمبر 2003.
3. المرسوم التنفيذي بتاريخ رقم 75-37 بتاريخ 29 أفريل 1975 و المتعلق بالأسعار و قمع المخالفات الخاصة بتنظيم الأسعار.
4. المرسوم التنفيذي رقم 89-178 المؤرخ 10 في 16 سبتمبر 1989 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة و الذي إنضوت من خلاله وزارة التجارة مع وزارة المالية تحت غطاء وزارة الإقتصاد.
5. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 غشت 2011 و المتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب(جريدة رسمية رقم 24 سنة 2012).
6. نشرية وزارة التجارة، طبعة السداسي الأول، العدد الثاني، الجزائر، 2011.

مواقع الكترونية:

1. إدارة الأداء، ص 23 ،3013/04/09، اطلع عليه بتاريخ 2018/03/17 ،19:18سا،متوفر على الموقع:
www.abahe.co.uk /hNuman_resources
2. إجابات google، كيف يمكن تحقيق المعرفة، 2018/04/08، 56 :20سا ،متوفر على الموقع:
www.Ejabat.google.com/ejabat/thread ?tid=129e632eeeDd92b
3. معوقات نقل المعرفة وتأثيرها على التعلم،كتب بتاريخ 2013.04.08، اطلع عليه بتاريخ :
2018/03/17،10:43 سا،متوفر على الموقع:www.hrdiscussion.com/hr37334-html

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والثقافي، الموظف الحكومي المتميز 2013.04.08 ،اطلع عليه بتاريخ : 2018/04/07، 18:20 متوفر على الموقع:
.http:/www.kaa_jo/award/dollib6/egulatory.aspx
4. لما تهاجر الأدمغة العربية أوطانها، مجلة ميم، على الموقع التالي: https://meemmagazine.net
كتب بتاريخ2017/08/18/ أطلع عليه يوم :2018-04-17. 19:18سا.

ثانيا : مراجع باللغة الفرنسية

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

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

3- **Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.,)gaetan Morin éditeur :, 3 ed,1981), P. 356**

4- **John Girard, Joann Girard, Defining Knowledge Management: Toward an applied compendium, Online Journal of Knowledge Management, Volume3, Issue1, 2015, PP1–20.**

5- **Collis,J. &Hussey,R, "Business research – A practical guide for under graduate & post graduate student" ,palgrave,2003, UK, P 3**

الملاحـق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique
جامعة المدية
UNIVERSITE DE MEDEA
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

استبيان خاص بالموظفين

في إطار إعداد مذكرة ماستر ادارة أعمال تحت عنوان : أثر غياب ادارة المعرفة على الموارد البشرية

قصدنا مؤسستكم من أجل القيام بدراسة نثري من خلالها الموضوع محل الدراسة، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالمعلومات اللازمة ، علما أن هذه المعلومات ستستخدم بكل امانة في البحص العلمي فقط

مع جزيل الشكر لتعاونكم معنا مسبقا .

ضع العلامة المناسبة في المكان المناسب.

من إعداد الطلبة :

بوخديمي رابح

جيرة بوزيد

تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور/ سالمي رشيد

السنة الجامعية:2018/2017

الاسم واللقب: ..... الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

المصلحة.....

الخبرة : 5 إلى 15 ☐ 15 إلى 25 ☐ أكثر من 25 ☐

المحيط الداخلي للمؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01 يسهل إنتاج المعارف.					
02 يسهل خزن و البحث عن المعارف. 03 يسهل تحويل المعارف .					
04 يسمح بأداء المهام بسرعة اكبر.					
05 يحسن من مرودية العمل.					
06 يسمح للمؤسسة بالتكيف بسرعة مع تغيرات السوق.					
07 يسهل من عملية اتخاذ القرار.					
التعاون و الدعم المعرفي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
08 راضي بمستوى التعاون.					
09 راضي بالدعم المقدم لاكتساب و مشاركة المعرفة.					
طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
10 مهمة لأداء المؤسسة					
11 أساسية من اجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.					
12 لها دور في الإبداع و العمل الابتكاري.					

القيادة و دعم المعرفة		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تدعيم القيادة اخذ المبادرة و تطبيق الأفكار الجديدة					
02	تيسير القيادة العمل التعاوني بين الأفراد					

مستوى المعرفة التنظيمية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
03 أجد المعرفة المحددة و التي احتاجها.					
04 أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي.					
05 راضي عن مستوى المعرفة المستعملة و المتوفرة ففي المؤسسة.					

مصدر المعارف المكتسبة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
06 في المؤسسة الحالية (مديرية التجارة).					
07عن طريق التكوين الذاتي و في المدارس المتخصصة					
08 في أخر منصب مشغول (خارج المؤسسة).					

عراقيل إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
09 قلة الوقت و الانشغال بأداء المهام المحددة.					
10 سياسة المؤسسة و توجهاتها.					
11 ضعف نظام الإعلام					

الدرجة (5) للإستجابة (دائما)، الدرجة (4) للاستجابة (غالبا)، الدرجة(3)للاستجابة(أحيانا)، الدرجة (2) للاستجابة(نادرا)،وأخيرا الدرجة(1)للاستجابة (أبدا) .

الملحق (03)نتائج spss:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	23

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ENV	60	2,6667	,51894
CT	60	3,3667	1,18127
CO	60	2,7222	,94720
LED	60	2,0333	,54033
DEM	60	3,4778	1,12677
MET	60	2,8111	,65906
OBS	60	3,6222	,51590
N valide (listwise)			

Corrélations

		ENV	CT
ENV	Corrélation de Pearson	1	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
CT	Corrélation de Pearson	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688[a]	,474	,455	,38305

a. Valeurs prédites : (constantes),CT

Corrélations

		ENV	CND
ENV	Corrélation de Pearson	1	,512**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	60	60
CND	Corrélation de Pearson	,512**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512[a]	,262	,236	,45364

a. Valeurs prédites : (constantes),CND

الملحق (04) :بطاقة الموافقة على إجراء التربص

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
المدية في : 19 FEV. 2018
الرقم : 2018/

إلى السيد : مدير التجارة لولاية المدية

الموضوع :الموافقة على إجراء تربص تطبيقي.

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
رابح بوخديمي	1984/04/03 المدية	2604030137
بوزيد جميرة	1981/02/26 عزيز المدية	2604030148

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير .

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الفهـرس

الفهرس:

- الإهداء III
- الشكر IV
- قائمة المحتويات V
VI
VII
- قائمة الملاحق VII
- المقدمة ..... أ- د

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد 02
المبحث الاول : ماهية المعرفة 03
المطلب الاول : مفهوم المعرفة وأهميتها 03
المطلب الثاني : خصائص ومصادر المعرفة 06
المطلب الثالث : أصناف المعرفة 08
المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة 09
المطلب الأول : التطور نحو إدارة المعرفة 09
المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة 10
المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة 14
المبحث الثالث :نظم ومعوقات إدارة المعرفة 24
المطلب الاول : نظم إدارة المعرفة 24
المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة المعرفة 26
المطلب الثالث : صعوبات ومشكلات تطبيق إدارة المعرفة 28
خلاصة الفصل 35

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد 37

المبحث الاول : ماهية الآداء 38

المطلب الأول: مفهوم الآداء 38

المطلب الثاني: أنواع الآداء 43

المطلب الثالث: تقييم الآداء 45

المبحث الثاني : ماهية إدارة الآداء 50

المطلب الاول:مفهوم إدارة الآداء 50

المطلب الثاني :عناصر إدارة الآداء 51

المطلب الثالث: نتائج إدارة الآداء 52

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تفعيل آداء الموارد البشرية 52

المطلب الأول: توليد المعرفة ونقلها إلى الموارد البشرية 53

المطلب الثاني :المعرفة ومعايير الآداء المتميز 54

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأثرها على تنمية الموارد البشرية 59

خلاصة الفصل 63

الفصل الثالث: – دراسة حالة بمديرية التجارة لولاية المدية –

تمهيد 65

المبحث الأول : تقديم مديرية التجارة لولاية المدية 66

المطلب الاول : تعريف مديرية التجارة لولاية المدية 66

المطلب الثاني : نشأة وتطور مديرية التجارة لولاية المدية 66

المطلب الثالث : وظائف وأهداف مديرية التجارة لولاية المدية 68

الفهرس

المبحث الثاني :الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية.....69
المطلب الأول : عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة 69
المطلب الثاني: التعريف بمصالح المؤسسة وأهدافها 70
المطلب الثالث : تنظيم المصالح التابعة لمديرية التجارة لولاية المدية 71
المبحث الثالث :واقع إدارة المعرفة والموارد البشرية بمديرية التجارة لولاية المدية.....72
المطلب الأول :تقديم الدراسة 72
المطلب الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة 74
المطلب الثالث:استنتاجات الدراسة 89
خلاصة الفصل 90
خاتمة عامة 92
المراجع 96
الملاحق 102
الملحق الأول : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المدية 103
الملحق الثاني : الاستبيان 104
الملحق الثالث :نتائج التحليل الإحصائي 107
الملحق الرابع : بطاقة الموافقة على إجراء التربص 109
الفهرس 110