

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوقرة - بومرداس -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة أعمال
الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الوطنية للهندسة والبناء GCB

من إعداد الطلبة: تحت إشراف الأستاذ (ة): مزيان أمينة

- بن عمران حدة

- بن بورنان سارة

دفعة جوان 2023

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر و تقدير

يقول ربنا في محكم التنزيل:

[وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ] سورة النمل الآية 19

أشكرك ربي على توفيقك لنا لهذا العمل و توجيهنا لطريق العلم و المعرفة ،

أما بعد :نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة *مزيان أمينة* التي تكرمت علينا بالإشراف و التوجيه لهذا العمل المتواضع جزاها الله عنا خير جزاء .

نتوجه بالشكر إلى الأستاذ المؤطر *محمد قايد* على الدعم و التشجيع الذي قدمه لنا .

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الفاضل *عبد اللاوي سيد أحمد* الذي مد لنا يد العون ولم يبخل علينا بمعلوماته و إرشاداته ، فجزاه الله عنا خير جزاء .

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد جزآهم الله عنا خيرا .

إهداء:

لى من سار معى منذ ولادتي حتى هذه اللحظة
ونزل ما بوسعه ليسعدني في هذه الحياة، لى مصدر
الأمن والأطمئنان "والدي الحبيب راجح" لى نبع
الحنان وبلسم الجراح لى من رفقتني وعانها طيلة حياتي
"والدتي الحبيبة نعيمة" سبب توفيتي ونجاحي
أبي وأمي ومتمالي سند، وتوفيقا وجبرا ما حببت
لى إخوتي، هوارى و أيمن ، وأخواتي، زهرة، حنان، عيدة
و أولادهم، نحماد، آدم، أنيس، جواد
لى من جمعتمني بهم مقاعد الدراسة صديقاتي ليلى، منال، نسيم
ولى من شاركتني عملي هذا صديقتي سارة
أهدي هذا العمل المتواضع

حـ لـ دة

إهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان و لم يكن قبل الخلق شيئا و هبه سمعا و بصر
وعقلا و فؤادا و نصلي على سيد الخلق اجمعين.
اهدي ثمرة جهدي هذا الى اعر ما املك في الوجود، الى من غمرتني بعطفها
وحناؤها و حبا ابي الشئونة، متعني الله بطول عمرها .
الى درعي الذي به احميت، والذي شق لي بحر العلم و التعلم، الى من
احترقت شموعه ليضي لنا درب النجاح، ابي اظال الله في عمره
الى من يذكرهم القلب قبل ان يكتب القلم، الى من قاسمني حلوة الحياة
ومرها، تحت سقف واحد اخوتي و اخواتي

الى جدي الغالية اظال الله في عمرها و جدي الذي كان ابي الثاني رحمه الله
الى كل من يحمل لقب "بن بورنان" على رؤسهم المقرين
اعمامي وعماتي و ابنا نعم
الى كل من اخواني و خالاتي و كل اولادهم و بالخصوص جدي و جديتي
الى صديفتي التي شاركتني عملي هذا افضل صدقة حمدة
الى من حالفني لظ به سندي و انيسي و رفيق ديلي الى من
شاركني لحظات حني و فرحي خطيبي "محمد" حفظه الله
الى بلدي الحبيب الجزائر، و بلدي الثاني فلسطين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، حيث أخذنا المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء كدراسة حالة، أين ركزنا على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة واعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة من أجل جمع الآراء والبيانات التي تمت معالجتها باستخدام برنامج spss النسخة 25، واختبار الفرضيات التي أكدت بوجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - الأداء المؤسسي - تحسين الأداء.

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle que joue la gestion des connaissances dans la survie et la croissance des institutions et à tenter d'augmenter son efficacité et ses performances, car nous avons pris la Corporation nationale du génie civil et de la construction comme cas d'étude, où nous nous sommes concentrés sur l'utilisation de la approche descriptive et analytique dans cette étude et nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme outil pour l'étude afin de recueillir des opinions et des données qui ont été traitées à l'aide de spss version 25, et de tester des hypothèses qui ont confirmé l'existence d'une relation positive entre la gestion des connaissances et l'amélioration les performances de l'établissement.

Mots clés : gestion des connaissances - performance institutionnelle - amélioration de la performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
9	المطلب الأول: إدارة المعرفة [نشأة، مفهوم، أهمية، أهداف]
13	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
17	المطلب الرابع: تحديات ومعوقات إدارة المعرفة
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين الأداء المؤسسي
19	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء المؤسسي
23	المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه
27	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي
27	المطلب الرابع: تحسين الأداء ودوافع تحسينه ونماذج
32	المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
32	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين
34	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات

36	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المنتجات
37	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - GCB
43	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء
45	المطلب الثاني: نشاطات وإنجازات المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقلة
54	المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء
54	المطلب الأول: دور نظام المعلومات في المؤسسة
56	المطلب الثاني: دور التكوين في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة
58	المطلب الثالث: دور الخبرة في إنشاء معرفة داخل المؤسسة
60	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء مؤسسة- GCB-
60	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
62	المطلب الثاني : عرض و تحليل الدراسة
69	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	زبائن مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB	45
2	سلم ليكرت الثلاثي المعتمد في الاستبيان	61
3	نتائج ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	64
4	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	65
5	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	66
6	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي	67
7	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	68
8	توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب المشغول	69
9	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكارت الثلاثي	70
10	درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)	71
11	درجة موافقة أفراد العينة على المحور الثاني (تحسين الأداء)	73
12	معامل pearson إدارة المعرفة وتحسين الأداء	75

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عمليات إدارة المعرفة	15
2	نموذج تحسين الأداء	30
3	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	35
4	تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	36
5	أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة	38
6	هيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB	53
7	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	65
8	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	66
9	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	67
10	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة	68
11	توزيع مفردات العينة حسب منصب المشغول	69

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبيان
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB
3	خاص بالتكوين
4	خاص بتقييم التكوين
5	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات والتطورات التي تؤثر مباشرة على عمل المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم هذه التغيرات هي ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، باعتبارها عنصر استراتيجي يحقق للمؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى في مواكبة التطورات.

وعن إثر هذه التحولات التي شاهدها المؤسسات الاقتصادية فالمعرفة تعد من أهم عناصر الإنتاج في إنجاح هذه الأخيرة سواء كانت خاصة أو عامة.

ومن بين المداخل الفكرية التي اهتمت بالمعرفة هي إدارة المعرفة والتي تمثل أهم الوسائل الإدارية في عصرنا الحالي، باعتبارها أسلوب إداري يسعى إلى تغطية النقائص، فهي تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات و المنظمات، لكونها أداة حيوية فعالة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها بشكل راشد وفعال للوصول إلى الأهداف بكفاءة عالية، وتحسين الإنتاج وعملية اتخاذ القرارات المتماشية مع البيئة المحيطة .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- فيما يكمن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟

1. الأسئلة الفرعية:

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية هي:

✓ هل تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة؟

✓ هل تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

✓ هل تؤثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة؟

2. الفرضيات:

- للإجابة على إشكالية البحث تم وضع الفرضيات التالية:
- ✓ تؤثر المعرفة في تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسة ؛
 - ✓ تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ؛
 - ✓ تؤثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة ؛

3. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الموضوع من عدة نواحي ، لكون المعرفة أصبحت حاليا عنصرا مسيطرا على كل المجالات، فهي تشكل مورد إستراتيجي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات وضمان تطور المؤسسات ، كما تبين لنا أن إدارة المعرفة تأثر بشكل كبير على نجاح وكفاءة المنظمات أو المؤسسات الاقتصادية .

و من ناحية أخرى فموضوع الأداء هو الآخر له أهمية كبيرة في بيئة الأعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

4. أهداف البحث:

- تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة و الأداء المؤسسي.
- إبراز مساهمات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة .
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .
- تحديد أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .

5.أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع والاطلاع عليه؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي؛
- التحسيس لمدى أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى أداء المؤسسة؛
- تقديم إضافة علمية ضمن مجال البحث والتخصص العلمي.

6. حدود الدراسة :

يمكن تلخيص حدود البحث من خلال ما يلي :

• الحدود الموضوعية

- بالنسبة للجانب النظري من هذا البحث تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وكذلك المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء .
- في الجانب التطبيقي تم توجيه قائمة الاستقصاء لإطارات في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، فقد شملت عينة من 41 إطار ، حيث اقتصر على معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتم معالجتها باستخدام برنامج spss.

• الحدود الزمنية

- تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة مارس-ماي 2023 .

• الحدود المكانية

- حددت الدراسة على المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء و بالتحديد فرع سوناطراك ببومرداس.
- ## 8. الدراسات السابقة :

1-دراسة بن عمر آسيا بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، سنة 2019_2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عملية الاستقصاء لآراء موظفي البنوك العمومية، كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الإستبانة الموزعة على العينة البالغ عددها 370 موظف ، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، وتمت معالجتها باستخدام برنامج spss، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة

التنافسية وسبل دعمها ، وهذا ما دل بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب
أراء عينة الدراسة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

2- دراسة محمد زرقون و الحاج عرابة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية " ، سنة 2014

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة
الاقتصادية ، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها ، وتقديم الإطار النظري للأداء في
المؤسسة ، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير ملموس في المؤسسة
، و المتمثلة في العاملين و التعلم و الرضا الوظيفي ، و العمليات الداخلية و الإبداع ، بما
يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة ، وقد استخدمت الدراسة المنهج
الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث ، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة
في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية ، وفي تحقيق الرضا الوظيفي
للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم ، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة
.

9.منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اعتمدنا على
المنهج الوصفي والذي يهدف إلى جمع مختلف الحقائق والبيانات المتعلقة بإدارة المعرفة
وتحسين للأداء المؤسسة ومحاولة التوصل إلى تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء
المؤسسة.

أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة وذلك لتدعيم وإسقاط الدراسة النظرية
على واقع المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (G.C.B).

10. الهيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين، حاولنا من خلالهما التطرق إلى مختلف الجوانب التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على الإشكالية المطروحة حول فيما يكمن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، وكذلك معرفة صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، حيث تطرقنا إلى ما يلي :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة و تحسين الأداء المؤسسي، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث كل مبحث يحتوي على أربعة مطالب، إذ يوضح المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، و المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول تحسين الأداء، وفي المبحث الثالث سيتم عرض مساهمات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

وفي الفصل الثاني قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة الوطنية للهندسة والبناء ومن ثم استخلاص النتائج .

الفصل الأول: الإطار النظري

لإدارة المعرفة وتحسين

الأداء المؤسسي

تمهيد:

لقد مر العالم مؤخرًا بتحديات كبيرة وتقلبات عدة على مختلف الأصعدة و المستويات خاصة فيما يتعلق بالمنافسة و التطور التكنولوجي، هذا الذي أضفى بالاقتصاد الحديث تحت مسمى اقتصاد المعرفة، فمن خلاله تسعى المؤسسات باختلاف أحجامها وقطاعاتها إلى البحث عن أدوات إدارية حديثة للتكيف مع الظروف المحيطة. إذ أن إدارة المعرفة تمثل إحدى الأدوات المستعملة حديثًا و التي تعتمد على العامل البشري (الثروة البشرية) الذي تسعى من خلاله المؤسسات للقيام بأقصى أداء ممكن لها ومواجهة المنافسين بالإضافة إلى باقي الأهداف المؤسسية (تحقيق الربح، البقاء في السوق)

لهذا قررنا من خلال هذا الفصل التطرق لأبرز المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة وأداء المؤسسة وفق التقسيم التالي :

- ❖ المبحث الأول: إطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين الأداء
- ❖ المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل أحد تطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، فهي بمثابة ثروة حقيقية لكل من المورد البشري و الجماعات و المنظمات، هذا ما أدى برواد الأعمال إلى محاولة تأطير المعارف التي تمتلكها، فمن خلالها تتمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات و الحفاظ على قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: إدارة المعرفة، النشأة، مفهوم، الأهمية والأهداف

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في السنوات الماضية مما أدى بمؤسسات الأعمال إلى تبني مصطلح إدارة المعرفة و تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة .

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة، مفهوم، أهمية، و أهداف إدارة المعرفة.

1. **نشأة إدارة المعرفة:** أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة (Durcker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية في عام (1985)، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر (Managing knowledge for the computer dealer channel) والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP). لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن (وول ستريت) أكبر سوق مال في

العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر،¹ خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وبدأ بمكافأتها. و من وجهة نظر فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (1997)، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها. ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية. و أشار (Turban, et al 2001) إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.²

2. تعريف إدارة المعرفة: قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة لابد من تعريف المعرفة:

- المعرفة لغة: هي الإدراك الجزئي والبسيط للأشياء وتصورها.³
- اصطلاحاً حسب افرام Efraim "هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".

ومن بين أهم التعاريف التي قدمت للمعرفة مايلي:

- المعرفة "هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس، والدوافع الكامنة في الفرد".⁴
- تعريف المعرفة: "هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي معلومات مفهومة محللة ومطلقة".⁵

¹صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2005، ص 32

²صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 33

³السيد السيد النشار، "أساسيات إدارة المعرفة"، دار الثقافة العلمية للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2012، ص 18

⁴إبراهيم الخلف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص ص 30-31

⁵نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، ص 25

نظرا لوجود العديد من الاختلافات حول تحديد مفهوم موحد و شامل لإدارة المعرفة لا يمكن الجزم أن هناك تعريفا واحدا لذلك تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف نذكر بعضها منها:

التعريف الأول: "إدارة المعرفة هي العمليات النظامية التي تساعد المنظمات على توليد وإيجاد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وإنتاجها لجميع العاملين في المنظمة".¹

التعريف الثاني: حيث عرفت من قبل Damate de Pablo بأنها مجموعة النشاطات والمبادرات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد، خزن، نقل وتطبيق المعرفة.²

التعريف الثالث: هي عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.³

التعريف الرابع: عرفها (Nonaka et Takenchi) على أنها العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الأمثل للمعرفة وتكوينها.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نشير لإدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة من أجل توليد، خزن، نقل، و تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹العبد بشير محمد، "إثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، مج 3، ع 1، جامعة كلية الاقتصاد، ليبيا، 2010، ص 58

²طارق عطية عبد الرحمان، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2017، ص 54

³ناصر محمد سعود جرات، احمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2019، ص 78

⁴مازي نصيرة، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 69

3. أهمية إدارة المعرفة:

- لإدارة المعرفة أهمية كبيرة وعديدة يمكن إجمالها فيما يلي¹:
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري؛
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
 - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم؛
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها من خلال تمكين الأفراد؛
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقسيمها؛
 - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ### 4. أهداف إدارة المعرفة:

- من أهداف إدارة المعرفة حسب ما أشار إليه كل من Holsapple & Singh ما يلي:
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛

¹صالح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43

- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القياد القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة المعرفة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
- تسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.¹

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت وجهات نظر الباحثين و الخبراء في تحديد عمليات إدارة المعرفة وكذا تحديد عددها، فهناك من أشار إلى وجود خمس عمليات في حين يرى آخرون أن هناك أكثر من ذلك، وعليه تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة فيما يلي :

1. **تشخيص وتكوين المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعميلة التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، 2015، ص ص 172-173

2. توليد المعرفة: هي تلك العمليات التي تعني اسر، أو شراء، أو ابتكار، أو اكتشاف أو امتصاص واكتساب أو استحواذ.

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة.

وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة.¹

3. تخزين المعرفة: عمليات تخزين المعرفة تعني العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان. وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية. هناك وسائل كثيرة تساهم في تخزين المعرفة حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في خزن واسترجاع المعرفة وهناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة.

يتضمن خزن المعرفة حفظ المعلومات التي يملكها العاملون في نظم وصف المنظمة والتي تشمل الوثائق والسجلات وأي شيء آخر يقدم معلومات.²

4. توزيع المعرفة: توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل: التوزيع، النشر، المشاركة والتدقيق والتحويل.³

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم،

¹رضا خلاصي، "مروج إدارة المعرفة"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 154

²نفس المرجع، ص 160

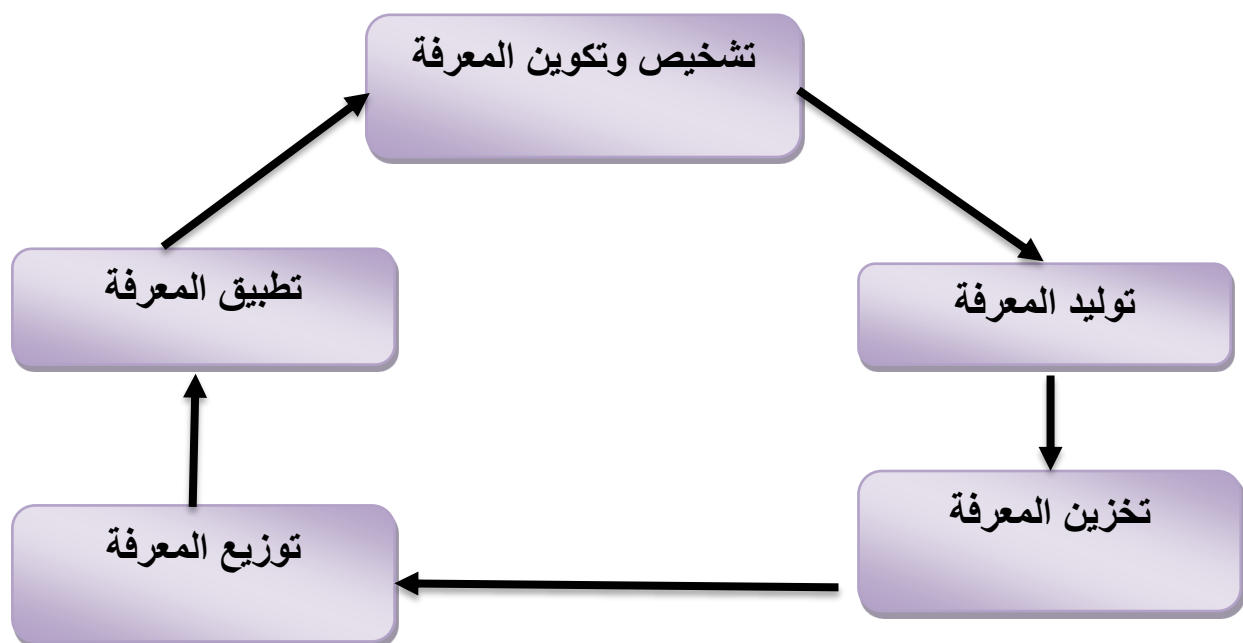
³عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2013،

والتدريب وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك.¹

5. **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة، ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المنظمة.²

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.³ ومن خلال ما ذكرناه من عمليات إدارة المعرفة سيوضحه الشكل التالي باختصار

الشكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 164

²عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 126

³ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 214

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة لا بد من فهم متطلبات تطبيقها أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:

1. **مصادر المعرفة:** ويقصد بها تلك الكيانات البشرية والمادية المخزنة للمعرفة، والتي يعتمد عليها الإنسان والمؤسسات في الحصول على المعرفة واكتسابها وهي نوعين: النوع الأول: المصادر الداخلية؛ الإنسان نفسه-سواء كان فردا أو فريق عمل في مؤسسة-حيث يختزن في ذاكرته الداخلية بالمعرفة والخبرات والمعلومات التي اكتسبها عبر تاريخ حياته، أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية، ويمكن إتاحتها للآخرين من خلال المناقشة والحوار أو عمل الفرد ومهاراته المختلفة.

أما النوع الثاني هو المصادر الخارجية وتتمثل في أوعية المعرفة التي تمد الإنسان بالمعرفة الصريحة، وقد يطلق عليها المصادر الوثائقية حيث تختزن المعرفة بتسجيلها في وسط مادي.

2. **عمليات المعرفة:** ويقصد بها تلك المعلومات التي تستهدف إنتاج الموارد المعرفة للمؤسسة وتوليدها، وضبطها، ونشرها، وتقاسمها والمحافظة عليها والإفادة منها، لتحقيق الهدف المستهدف من إدارة المعرفة. (وهو الاستخدام الأمثل للموارد المعرفة المتوفرة للمؤسسة).

3. **تقنيات المعلومات:** ويقصد بها تقنيات الحاسبات الآلية وبرمجياتها ونظم الاتصالات عن بعد وشبكات، والنظم الخبيرة وغيرها من التقنيات المستخدمة في ضبط الموارد المعرفة.

4. **الموارد البشرية:** ويمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

5. **البناء التنظيمي:** يعرف البناء التنظيمي بأنه الهيكل والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية.

6. **البيئة الثقافية التنظيمية:** ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة توافر قيم ثقافية ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التقدم وإدارة المعرفة وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.¹

المطلب الرابع: تحديات ومعيقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة العديد من التحديات والمعوقات التي تعرقل سيرها وتواجهها أثناء أو قبل تطبيق المعرفة ونذكر منها ما يلي :

1. تحديات إدارة المعرفة:

أ. **التحدي الأساسي:** الذي يواجه المتعامل بإدارة المعرفة هو توضيح ماهية إدارة المعرفة وكيف يمكن لها أن تفيد بيئة المنشأة كمدخل للمباشرة في العمل، فالمتعامل بإدارة المعرفة يجب أن يتلاءم مع ثقافة المنشأة، إذ أن الثقافة المنظمة تحدد المجالات السلوكية اليومية الرئيسية للعاملين.

ب. **التحدي الآخر:** هو تقييم جوهر المعرفة من قبل الأقسام والعاملين، فأحد مصادر التقييم هو مقارنة عوائد مبادرات إدارة المعرفة، والنظر إلى الإنسان كأصل استثماري كما هو الحال مع التقنيات.

ت. **التحدي الثالث:** يكمن في تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة وإجراء عملياتها والتصرف بها، فإدارة المعرفة يجب أن تسمح ليس بخزن المعلومات وحسب، وإنما في التعرف على آلية الوصول إلى القرارات أيضاً، وأن تحويل المعرفة إلى فعل يتطلب التقاط المعلومات ذات الصلة بالمنظمة المعنية، فالمنظمة عليها أن تدمج إدارة المعرفة في نسيجها الثقافي.

¹ السيد السيد النشار، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 - 74 .

ث. **التحدي الرابع:** هو أن إدارة المعرفة تقوم بمخاطبة المساحات المهملة الصامتة من المشاركة الجماعية، فالقابليات المشتركة السليمة تعني مساندة العاملين على الإسهام في المعلومات المطلوبة لكل أنواع المشاريع فضلا عن الكفاءة والإنتاجية فإن الفائدة الحقيقية للمشاركة هو الإبداع كنتاج طبيعي للعمل الجماعي المشترك في المنظمة.

إن تطور الإبداع هو لب إدارة المعرفة، وإن التقنيات تمكن من ذلك، من خلال لقاءات ونقاشات الحوار، ومن خلال الاجتماعات التي تستعمل في تقنيات المعلومات.

ج. **التحدي الخامس:** هو مواصلة البحث في إدارة المعرفة واستيعاب القبلات الراهنة، وإن الباحث عليه أن يكتشف طرائق الجمع الخزن والتعامل وتوزيع المعرفة وفقا لخصوصية إزاء التغير. والمنظمة عليها العمل وفق لما تتعلمه والتكيف له باستمرار إزاء البيئة الديناميكية لاستغلال فوائد مبادرات إدارة المعرفة دون الالتفات إلى الوراثة الذي يغدو تقليديا.

ح. **التحدي الأخير:** هو كيفية التعامل مع المعرفة الكامنة من خلال التعلم التنظيمي ولسوء الحظ فإن الوقت ينقضي في التعامل مع المعرفة الصريحة، فالمعرفة الكامنة عصية على الشرح، لهذا هي صعبة الترميز والنقل والمساهمة.¹

¹أكرم سالم حسن الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص ص

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين الأداء

إن نمو واستمرار ونجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين، هذا ما جعل الباحثين ذو اهتمام خاص بموضوع الأداء، لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بأحسن طريقة وفي وقت مناسب وبأقل تكلفة.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء المؤسسي

نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل الباحثين في دراسة الأداء، لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لأن معظم الباحثين يقيسون الأداء نسبة إلى مدى نجاح المنظمات عن طريق تحقيق أهدافها، إضافة أن للأداء عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه

1. تعريف الأداء المؤسسي: هناك عدة تعاريف للأداء المؤسسي تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

" يعرف الأداء المؤسسي حسب جير" بأنه حصيلة ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية".¹

التعريف الثاني:

عرف كل من ميلر وبروميلي Bromily and Miller الأداء بأنه "... هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

¹ الفاضل تيمان، إدريس ثابت أبو الروس، " دور إدارة المعرفة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 40، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين، التقنية /خضوري، 2022، ص 385

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط 1، ج 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 38

التعريف الثالث:

"ينظر كلا من (Zamil & Shammet) الأداء المؤسسي بأنه تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة".¹

التعريف الرابع:

"يعرف الأداء المؤسسي بأنه " المحصلة النهائية لكافة القرارات، التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، ويمثل الهدف النهائي لكافة الجهود والأنشطة التطويرية التي تتم داخل المؤسسة، حيث تسعى أي مؤسسة بغض النظر عن نوعية نشاطها، إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسي".²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء المؤسسي هو محصلة للنتائج المتوصل إليها في كافة الأنشطة و العمليات بحيث تكون هته الأخيرة انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية تبعاً للقرارات المتخذة.

2. أنواع الأداء المؤسسي:

يصنف الأداء في المنظمات حسب معايير مختلفة وهي كالآتي:

أ. حسب معيار الشمولية: حيث قسمت إلى كلي وجزئي:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....

¹ رمضان محمد عبد السلام، أسامة السيد الطبلاوي، "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر)"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2019،

² منى سليمان الذيباني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، 220

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل ادعاءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.¹

ب. حسب معيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المر دودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المر دودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المر دودية التي ساهموا في تحقيقها.

- أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... وغيرها.

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

– أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

– أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.¹

ت. حسب المصدر:

قد يكون الأداء داخليا أو خارجيا والذين يمكن أن يشار إليهما بما يلي:

– الأداء الداخلي:

يتعلق الأداء الداخلي بمؤشرات داخلية خاصة بالمؤسسة، فيأتي متجليا في كل إجراءاتها (الإستراتيجية، التكتيكية، والعمليات الموضوعية، متجسدا في كل نشاطها (التموين، الإنتاج، التجارية، التسييرية....) فهل يمثل مشاركة كل إجراء من إجراءات المؤسسة في تحقيق الأهداف العامة.

¹ محمد سليمان، " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسية"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 118-119

- الأداء الخارجي: يتعلق الأداء الخارجي بمؤشرات خارجية لها تأثير على الوضعية التنافسية للمؤسسة في قطاع ما.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، لذلك يجب أخذها بعني الاعتبار، كما أن الأداء يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد الاقتصادي، التنظيمي، والاجتماعي والبيئي.

1. أبعاد الأداء المؤسسي: يرتبط الأداء بالعديد من الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية والتنظيمية، وهذا نظرا لتأثره بالتغير الطارئ على مستوى المؤسسات الحديثة وارتباطها بالعديد من الأطراف المؤثرة فيها. وأهم أبعاد الأداء تتمثل في:

أ. البعد الاقتصادي: يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، لأن أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أدائها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق المردودية وربحية، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى المردودية التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحسين ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

وهذا البعد ينبثق أساسا من اهتمام المؤسسة بتحقيق أهداف ومطامع أهم الأطراف الفاعلة فيها، وهي الملاك والمساهمين، والبحث عن كسب ثقة وولاء الزبائن والموردين.

¹دويدي خديجة هاجر، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 41

ب. **البعد التنظيمي:** هو البعد الذي يتعلق بصفة أساسية بالأداء الداخلي للمؤسسة، وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة مختلف أقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها أو إجراءاتها المتنوعة.¹

ت. **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد بمؤسساتهم، وتتمثل أهمية هذا البعد في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة أصبح لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط بل تعداه إلى الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وهو ما أعطى أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة لتحقيق فعالية الأداء لدى أفراد المؤسسة والذي يساهم بدوره في تحقيق أهدافها.²

ث. **البعد البيئي:** يعتبر البعد الجديد للأداء، ذلك انه انبثق من البعد الاجتماعي وانفصل عنه مؤخرا، وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المؤسسة المواطنة ساهم بشدة في تطوير هذا البعد والجمعيات المكافحة للتلوث والآثار الناجمة من مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها تعمل على تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى الريادة والتميز.

وهذا البعد يرتبط أساسا بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة كطرف فاعل مؤثر عليها وعلى قراراتها وتوجهاتها الإستراتيجية.

¹ عرقوب وعلي، "دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في شعبة العلوم تخصص تسيير

المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 13

² محمد غردي، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي، اقتصاد الدولي، اقتصاد المعرفة والابتداع: الممارسة والتحديات، يومي 17 و18 أفريل 2013، جامعة البليدة، الجزائر، ص ص 15-16

وتتربط هذه الأبعاد مكونة الأداء الشامل (total performance) الذي تبحث كل مؤسسة عن تحسينه باستمرار لضمان بقائها واستمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها المختلفة وموازنة أدائها في محيط سريع التغير والتطور.¹

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء منها ما هو داخلي وما هو خارجي.

أ. **العوامل الداخلية:** وتتمثل في العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة.

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي يرتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفنية أو المستخدمة في معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، تصميم المؤسسة من حيث المخازن، التجهيزات والآلات.²

- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص: التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، نوعية المعلومات.³

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجمعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، ويتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.⁴

¹ عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 14

² عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94

³ عبد المليك مزهودة، نفس المرجع أعلاه، ص 94

⁴ عمر تيمجددين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013،

ب. **العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه كل ما هو خارج المنظمة، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقدرات المنظمة. هذه العوامل تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة وتتمثل في:

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها....

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة تتمثل في العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة، وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع.¹

¹ عمر تيمجدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي

تعتبر مؤشرات الأداء من أدوات قياس وتقييم أداء المؤسسات، و المؤشرات الأكثر قياس للأداء تتمثل فيما يلي:

1. **الكفاءة:** تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، وكذلك النتائج المحققة ومدى قربها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة.¹

2. **الفعالية:** وهي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين أهدافه المخططة، والفعالية هي المخرجات الفعلية /المخرجات المخططة. وكما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف كانت أكثر فاعلية، وبتعبير آخر يمكن القول أن الفعالية هي مقياس لمدى استغلال المشروع لموارده لتحقيق مجموعة من النتائج.²

3. **الإنتاجية:** تمثل أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات، في فترات زمنية مختلفة ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات...، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.³

المطلب الرابع: تحسين الأداء ودوافع تحسين الأداء ونماذج

نظرا للتطورات الحاصلة في العصر الحالي أصبحت المؤسسة الاقتصادية مجبرة على مواكبة هذه التطورات، حيث فرض عليها تحسين أداء عمالها، لتحقيق ذلك اعتمدت على نموذج للتحسين.

¹ طاهر محسن، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 46

² احمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005، ص 19

³ عقيل جاسم عبد الله، "تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 1999، ص 201

1. تحسين الأداء :

التحسين في اللغة من الفعل "حسن" وحسن الشيء، أي جعله جميلاً وزينه.

واصطلاحاً: جعل النظام أحسن.¹

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.² ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

ومن مبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.³

1. **دوافع تحسين الأداء:** من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:

أ. **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة، الحفاظ على المكانة، المنافسة والاهتمام بالجودة.

- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم

¹منى سليمان الذيباني، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، أبريل 2020، ص 38

²عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا لأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، 1999، ص 11

³شطارة نبيلة، لبرش سارة، "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، دون سنة، ص 6

التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العامة في نفس المجال ويمكن لها تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية فردية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

- **الاهتمام بالجودة:** منه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تحد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر على الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء.

- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ب. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية الاجتماعية:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة".

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها، المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة اجتماعيا، وتحسن من أدائها هي:

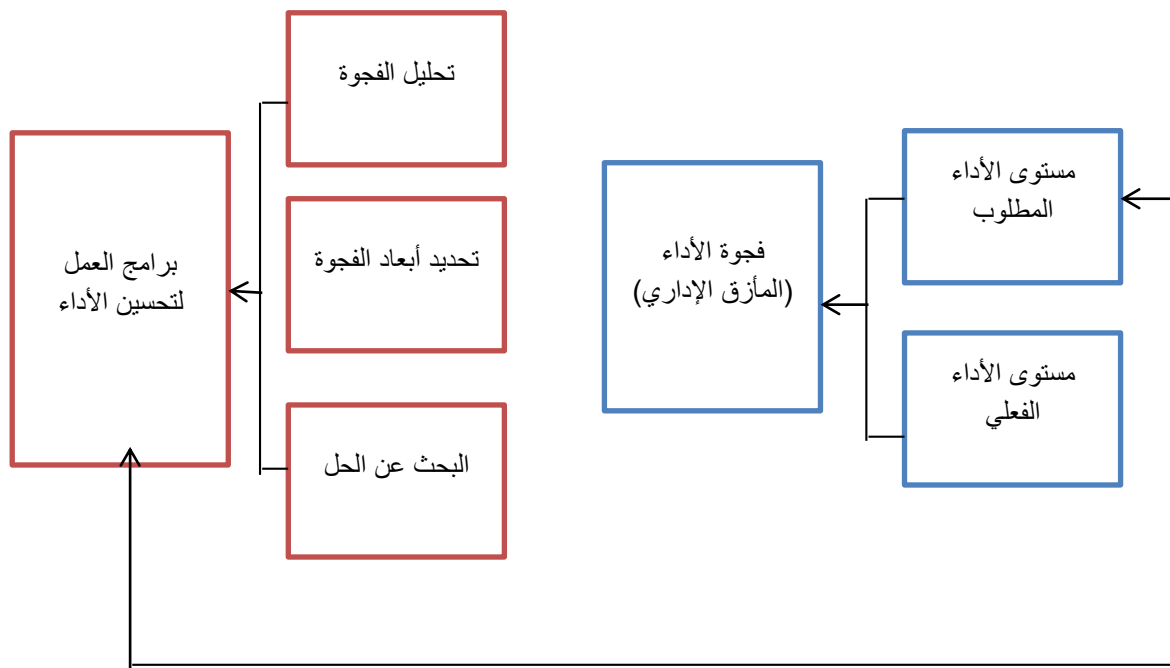
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- تحفيز العمال، وهذا يتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

• الاستجابة لمتطلبات أطراف ذات المصلحة، وهذا بالتعامل مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادم، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.¹

2. نموذج تحسين الأداء: من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.²

الشكل رقم (02): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مكتبة لإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 133.

¹ أباه لقمان، "اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة هيونداي موتور الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2014، ص ص 136-139

² شرفي مسعودي، دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 4

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، كذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزاً للتنفيذ ثم تصميم نظاماً للمتابعة ومحاولاً تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن يكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول

على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.¹

المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

يلاحظ أي قارئ للمباحث السابقة أن لإدارة المعرفة دور جوهري بالنسبة للمؤسسات خاصة في الآونة الأخيرة، سواء ذلك من ناحية تحسين أدائها أو حتى عملية بنائها بالأساس، ويكون هذا الدور بصيغة مباشرة من خلال أبعاد إدارة المعرفة المذكورة سابقا، أو بطريقة غير مباشرة من خلال بعض المساهمات التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

لإدارة المعرفة دور في تحسين أداء العاملين من خلال مختلف عملياتها التي تتمثل في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

أ. مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين: تتجلى مساهمة توليد واكتساب المعرفة فيما يلي:

- **توظيف المهارات الفردية :** بعد توفر المهارات الفردية في المؤسسة اليوم من أهم عناصر إدارة المعرفة ، فتنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد تعتبر عنصرا مهما بالنسبة لأدائه ، وفي حل المشكلات ، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول و بدائل متنوعة، وذلك ما أكدت عليه بعض الدراسات في مجالات الاقتصاد و إدارة الأعمال على أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة و الموهبة المعرفية، لذا تسعى المؤسسات للحصول على الموارد البشرية ذات التخصصات والمهارات العالية، تضمن لها إنجاز الموظف أعلى مستوى من الأعمال الموكلة له وبأقل التكاليف، ومنه تحقيق أداء متميز.

¹ مؤمن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس لمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عاس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 57-59

- **التكوين:** يعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع فيما يتعلق بالأداء الوظيفي المميزة خاصة وان المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم تكنولوجيا الأعمال، ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب والتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية وتهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالي إلى معدلات أعلى وأكثر تطوراً من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها، وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

- **التعلم التنظيمي:** يعد التعلم التنظيمي من الأساليب التي تعمل على تحسين أداء موظفي المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة المتخذة في تخصصاته المختلفة، وعليه يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعتبر من بين العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة في إطار إدارة المعرفة.

ت. **مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء الموظفين:** تعتبر توليد المعارف في المؤسسة وتطوير الموظفين لمعارفهم من شأن أن يحسن أدائهم لفترة معينة وعند خروج الأكفاء منهم لابد أن تكون المؤسسة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسربهم وتوثق من خلالها معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية بناء قاعدة معرفية تحتوي على معارف نصية، تقارير، نتائج أبحاث ويتم توثيقها وحفظها ليستفيد الموظفين في تطوير معارفهم وبناء معارف جديدة من شأنه أن يحسن من أدائهم.

ث. **مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء العاملين:** يعتبر تكوين ذاكرة تنظيمية وحدها قد لا يكون كافياً ليستفيد الموظفين من الرصيد المعرفي والانتقال بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المؤسسة، معتمدة في ذلك على التكنولوجيات الحديثة في خلق قنوات التواصل بين الموظفين، أو الاعتماد على عملية التدريب بواسطة خبراء و فرق التعلم التي تسمح بحدوث عملية التبادل للمعارف المكتسبة.

ج. مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين: يشمل تطبيق المعرفة جانبان يتعلق الجانب الأول بوفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وتوزيعها وحث الموظفين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين في الأعمال الموكلة إليهم، بينما يتعلق الجانب الثاني بالموظف وبتوفير المؤسسة الظروف الضرورية وجو ملائم لحثه على توظيف كل ما يملك من معارف ومهارات في عمله، وبالتالي يتحسن أدائه، بعكس الموظف الذي يعمل في جو كابح للقدرات، حيث يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المؤسسة في تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة والشكل المطلوب.¹

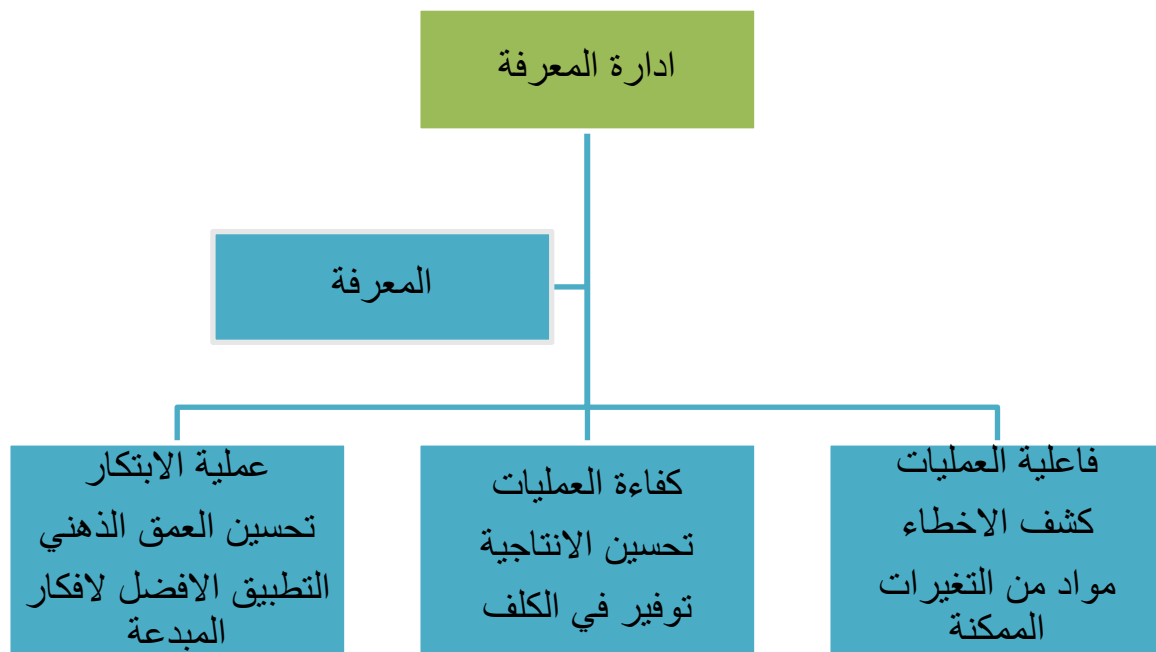
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين العمليات

تمارس المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات المختلفة داخل منظمات الأعمال خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل: العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال هذه المنظمات أصبح اليوم هو المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة هذه المنظمات ودرجة الإبداع في عملياتها الإنتاجية، ويمكن² توضيح هذا الأثر في الشكل الموالي:

¹ ابن عمر أسيا، "مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق عمليات مالية ومصرفية، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص 154-155-156.

² أحمد طرطار، أسرة حلومي، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 14-15

الشكل رقم (03): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، الأردن، ط2، 2009، ص 280.

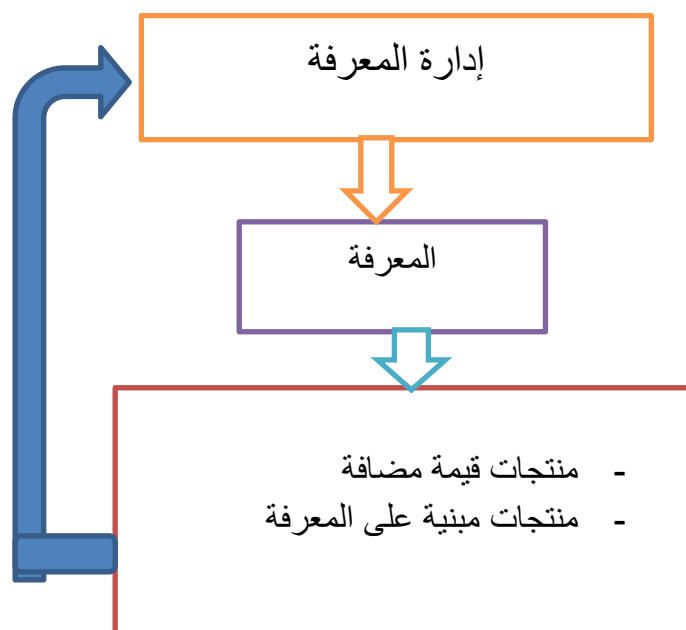
أي من خلال تطبيقات إدارة المعرفة يمكن أن تتجز هذه المنظمات عملياتها الإنتاجية، بشكل ملائم ومناسب ووفقا لمقرراتها المخططة مسبقا، إذ أن إدارة المعرفة الفاعلة هي التي تساعد العاملين على اختيار المعلومات والمعارف ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ناتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل المديرين في منظمات الأعمال وهذا بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل هذه المنظمات وإفشال خططها الإنتاجية.¹

¹ احمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 15

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المنتجات

إن دور إدارة المعرفة في تحسين منتجات يكمن في تأثيرها على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسات، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في منتجات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، ويمكن توضيح هذا الأثر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى،

عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، سنة 2009 ص 123

1. أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة لتحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وتشير القيمة المضافة إلى مدى وكمية القيمة التي تحققت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق، فمثلا تقديم البائع للزبون مجموعة من الخدمات المادية مثل خدمة الصيانة المجانية أو تقديم هدية تزيد من سعر المنتج الحقيقي بشكل يسمح للبائع رفع السعر على أساس القيمة المضافة عليه، وعادة

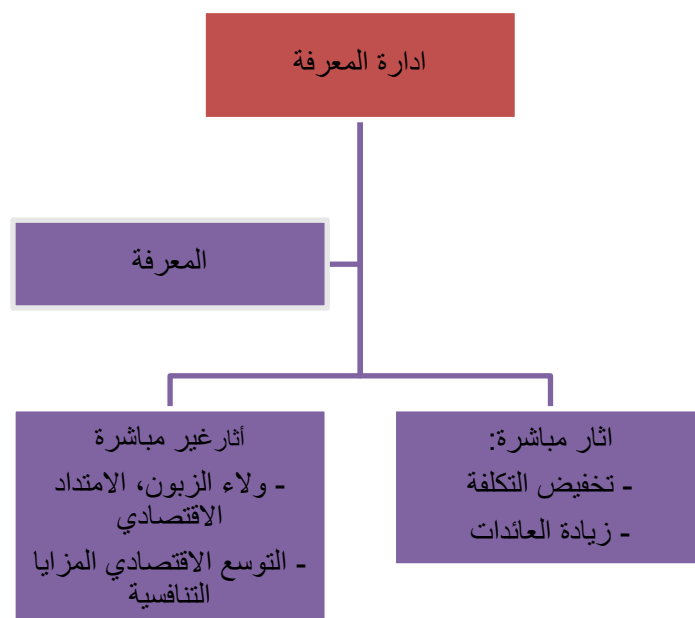
ما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق القيمة المضافة من خلال تقديم برامج تصميم وتطبيقات تضمن التحسين المستمر للمنتج من خلال أفكار حديثة لتطويره، لذلك يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل المؤثرات.¹

2. أثر إدارة المعرفة على المنتجات المعتمدة على المعرفة: تساهم إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير وصناعة البرمجيات، وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية، كما يمكن لإدارة المعرفة تصميم برامج خلق المعرفة الجديدة لتحسين المنتجات والخدمات.²

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

يكمن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على أداء المؤسسة يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05) أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، الأردن، ط2، ص 280

¹ ابن عمر أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 159

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص 281-282

1. الآثار المباشرة على أداء المنظمة: التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء الشركة يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح وللعائدات المالية للمنظمة أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري مثل هذا التأثير المباشر والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية ورؤية المنظمة ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من استثمار الشركة في المشاريع.

2. التأثير غير المباشر على أداء المنظمة: ينتج التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية وإستراتيجية وعائدات وتكاليف المنظمة ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء الشركة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل وعلى عكس التأثير المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقاً بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.¹

لذلك فإن إدارة المعرفة دور في الوصول إلى مستوى أداء جيد يتمثل في النقاط التالية:

- تسهيل عمليات إدارة المعرفة العمل داخل المؤسسة، تقود تلك العمليات لأحداث التناسق والتلاؤم فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل، وذلك عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل؛
- زيادة الفوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

¹ خيضر مصباح، إسماعيل الطيطي، مرجع سابق ذكره، ص ص 124-125

- يؤدي تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية؛
- تقود إدارة المعرفة من شأنها إلى تحقيق الإبداع والابتكار وخلق أشياء جديدة، إضافة إلى زيادة الوعي الثقافي لدى الموظفين من خلال التدريب والتعلم والحوار.¹

¹ سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 73

خلاصة:

في الأخير يمكن القول أن إدارة المعرفة تعد أداة مهمة في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والمستدام، حيث تساعد على دعم عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين ومختلف الهياكل في المؤسسة، وتساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية وتوفير قيمة مضافة، وبناءا على ذلك يجب على المؤسسات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة والاستثمار فيها بشكل جيد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف والمتطلبات المؤسسية وتحسين الأداء والابتكار والتطوير المستمر.

الفصل الثاني: الإطار
التطبيقي لدور إدارة
المعرفة في تحسين أداء
المؤسسة

تمهيد:

تؤدي إدارة المعرفة دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة ففي عصر المعلوماتية وتكنولوجيا الحديثة تشكل المعرفة والمعلومات ثروة حقيقية لأي منظمة تسعى لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها، وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية على (الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء) بولاية بومرداس وذلك وللوقوف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة وهذا عن طريق التطرق إلى المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** التعريف بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

❖ **المبحث الثاني:** واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

❖ **المبحث الثالث:** إجراءات الدراسة الميدانية وعرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - فرع سوناطراك
سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وأبرز أهم نشاطاتها وفروعها.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

نشأت المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم رقم 81-173 و تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأس مال اجتماعي يقدر ب: ¹ 7.630.000.000 دج مملوك بصفة كلية من قبل سوناطراك بالمرسوم رقم 07-210 في 2007/07/04.

تمكنت المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) أكثر من 37 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز والمقولة.

وكذلك المعرفة والتحكم في التكنولوجيا البناء واستعمال معدات الإنتاج الحديثة وقدرات العمال ذوي كفاءات والعاملين في أصعب الظروف، كل هذا يسمح ل ه م ب بإرضاء رغبات الزبائن الأكثر إلحاحا وتحقيق دقاتر الشروط والعروض الأكثر طلبا. وفيما يلي عرض أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء:

- الاسم: المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة في (ه م ب) وهي مؤسسة ذات أسهم.

- عنوان المقر الاجتماعي للمؤسسة: ص.ب 110 امتداد نهج جيش التحرير الوطني مدينة بومرداس 35000.

- الهاتف: 024797688

- الفاكس: 024797675

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

* (ه م ب) الهندسة المدنية والبناء

البريد الإلكتروني: contact@gcb.dz

- موقع الإنترنت: www.gcb.dz

- تاريخ الإنشاء: 01 أوت 1998

- تاريخ التحول إلى الشركة ذات أسهم: 12 جويلية 1998.

- السجل التجاري: 00ب722946 بتاريخ 2000/01/31.

- الأصل: سوناطراك.

- الجنسية: جزائرية.

- رأس المال الاجتماعي: 763000.00.00 دج

- المساهم الوحيد: سوناطراك.

إن الاستثمار في ه م ب مبني على الطاقة البشرية ومعدات الإنتاج، وذلك ما مكنها من التوسع والتوسع والتواجد في مختلف التراب الوطني.

كما أنها علاقتها الدائمة مع الزبائن وترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية، هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء أهمهم:

جدول رقم (01): زبائن مؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

الزبون	البلد الأصلي
سوناطراك	الجزائر
جي . جي . سي	اليابان
بي . أر . سي . براون اندروت - كوندور	الولايات المتحدة الأمريكية / الجزائر
انداركو	الولايات المتحدة الأمريكية
ا . بي . بي	هولندا
بي . أش . بي	استراليا
أس . أن . سي . لافا لين	كندا
أجيب	ايطاليا
سادا لمي	فرنسا
اونتروبوز	ايطاليا / الجزائر
جيبكو	اسبانيا
ريب صول	الجزائر
صاربي	الجزائر
او . أن . تي . بي	الجزائر
اونافور	الجزائر

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: نشاطات وإنجازات المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء

تتمثل نشاطات (ه م ب) في معظم نشاطات الهندسة المدنية و البناء وهي:

الهندسة المدنية الصناعية للقواعد البترولية الكبرى، الهندسة المدنية للأنايب الخطية، أشغال الري، مسطحات التتقيب والمداخل، الأرضيات الكبرى، المباني، الطرق وشبكات التوزيع، المنشآت الحديدية الخفيفة، الهندسة وإجراء أشغال المعادن، المعدات الهيدروليكية. حيث تعتبر من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة، ومنذ عام 2003 فقد قامت الشركة بتوسيع نطاق العمل وبناء الطرق السريعة.

وفي عام 2005 بدأت المؤسسة بتنفيذ مشاريع السكك الحديدية والهندسة المدنية مع جهتين هما: الجنوب الغربي والجنوب الشرقي.

وتساهم شركة ه م ب في تنمية اقتصاد الجزائر، وهذا من خلال انجازها لعدة مشاريع ضخمة في مختلف المجالات، وفيما يلي نعرض أهم هذه الانجازات: ¹

1. نشاط الحرف:

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، وخبرة العمال فإن شركة ه م ب تتجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، وأهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نجد:

- الأرضيات الضخمة والكبيرة؛
- أعمال حمل المعدات كبيرة المساحة؛
- تذليل الصعاب، فتح العوائق؛
- بناء السدود والحواجز بالمعدات؛

2. نشاط الطرقات

أنجزت شركة الهندسة المدنية والبناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها بالتحكم في هذا النشاط، وفتح لها الباب للمشاركة في انجاز مشروع الطريق شرق-غرب.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

3. نشاط المباني:

تقوم الشركة الوطنية للهندسة والبناء بإنجاز جميع أنواع البنايات بما فيها السكنية والاجتماعية والمهنية.

4. نشاط الهندسة المدنية للسدود:

الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، وكذلك أشغال الحفر العامة، النقب وردم الخنادق الخطية، وكذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفقة بمحطات التصفية ومحطات الضخ والمحطات الكهربائية. وخزانات المياه

5. نشاط الهندسة المدنية الحديدية:

تلتزم شركة الهندسة المدنية والبناء ببناء منشآت الهندسة المدنية الحديدية، وتحتوي أعمال فتح وتذليل الصعاب، بناء الهياكل التحتية للطرق ومنشآت الاسمنت المسلح للقنوات.

6. نشاط الهندسة المدنية للمطارات:

لقد نوعت الشركة نشاطاتها وقامت بإنجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات، وتعني انجاز أو تقوية أرضيات الهبوط والمنشآت الملحقة وهو تحدي بالنسبة لمؤسسة تصبو إلى المستقبل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير والإستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها، الأمر الذي سمح بمسيرة المحيط الذي نعيش فيه.

وفيما يلي شرح أهم المديریات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

1. مديريات الإسناد:

- مديرية الرقابة

- المديرية التجارية

- مديرية المالية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الشؤون الاجتماعية
- مديرية القانونية
- مديرية الاستراتيجيات، التخطيط والدراسات
- المديرية التقنية
- مديرية الوسائل العامة
- مديرية العتاد
- مديرية المشتريات
- مديرية النقل والأشغال

2. مديريات الإنجاز

- المديرية الجهوية للوسط
- المديرية الجهوية للغرب
- مديرية الجنوب الغربي
- مديرية الجنوب الشرقي
- مديرية عين أمناس
- مديرية الهندسة
- مديرية البناءات المعدنية
- مديرية أشغال القنوات
- مديرية إنتاج الحصى

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (04) مستويات إدارية، فهو هيكل أفقي بين نطاق الإشراف الواسع.

كما يظهر بأن الشركة تحتوي على عشرة مديريات مركزية وتتمثل في: مديرية الشؤون الاجتماعية، مديرية المراقبة (التدقيق)، المديرية القانونية، المديرية المالية، المديرية التجارية، مديرية الإستراتيجيات، التطوير والتخطيط، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإمداد، مديرية الشراء، المديرية التقنية.

ويتكون الهيكل التنظيمي من (09) مديريات جهوية: المديرية الجهوية للوسط، المديرية الجهوية للغرب، مديرية الجنوب الشرقي، مديرية الجنوب الغربي، مديرية جنوب عين أمناس، مديرية أشغال القنوات، مديرية إنتاج الحصى، مديرية الهندسة، مديرية البناءات المعدنية.

وأربع مساعدين للرئيس المدير العام وهم: مساعد في الصحة، الأمن والبيئة، مساعد مكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة، مساعد في الشؤون القانونية. وفيما يلي شرح المهام الموكلة لهذه المديريات:

1. الإدارة العامة للمقر

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ضمان البقاء، تطور ودوام استمرارية الشركة، تطوير إدراك الإستراتيجية مع معاونيها لتطوير الشركة، تقديم مساعدات قانونية، توفير الأمن الداخلي للشركة، تحديد مخططات إستراتيجية الشركة، تنظيم طاقم المسيرين لكل مكونات الشركة.
- منح كل الوسائل لضمان الحفاظ على قدرات الشركة، خلق وإدارة إطار التوجيه، المراقبة والتحسين المستمر فيما يخص الجودة، إنعاش جهود التطوير الدائم داخل الشركة، ممارسة السلطات والامتيازات المنقولة إلى المديرين، وكذلك السلطات أو الامتيازات الممنوحة والمستعملة من طرف القانون الأساسي للشركة، والحرص على التوازن العام وعلى تكافؤ إمكانيات المؤسسة.

2. مديرية الرقابة (التدقيق)

وتتمثل مهامها فيما يلي:

إعداد وتقديم المخططات وبرامج التدقيق، القيام بالتدقيق في جميع هياكل وأعمال الشركة، إعداد مخطط التدخل ومسارات العمل وتحديد مستوى صعوبة العمل المهنية لمهام التدقيق، تقييم وتركيب والمصادقة على التقارير المقدمة عن كل مهمة للتدقيق فيها، اقتراح الأعمال والإجراءات المطلوبة من الرئاسة والمشاركة في إعداد وتطبيق الإجراءات التي تدخل ضمن مهام العمل.

3. المديرية المالية

وتتمثل مهامها فيما يلي:

الاقتراح والمشاركة في ضبط سياسيات المحاسبة والمالية للمؤسسة، دراسات الحاجات المالية للمؤسسة والمشاركة في تعبئتها، مراقبة عمليات إعداد الميزانيات، تقديم وضعيات مالية دورية، تقديم المساعدة فيما يخص تحرير الفواتير وتغطية الديون، المراقبة الداخلية فيما يخص المحاسبة والمالية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

4. المديرية التجارية: تعمل على:

التحضير و الاقتراح للمديرية العامة، السياسة التجارية للمؤسسة بالتعاون مع الهياكل المعنية، اقتراح الاتجاهات الإستراتيجية و الأهداف المقصودة و الوسائل المستعملة بعد تحليل و تقييم لمختلف مكونات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص وظيفة الشركة ه م ب (العملاء و المنافسة) و إمكانياتها (الوسائل البشرية و المادية و الموقع الجغرافي) ترقية صورة الشركة، تدعيم و مفاوضة العروض و العقود المرتبطة مع المديرية العامة المعنية و تقييمها، الحرص على سحب دفتر الشروط، مفاوضة العروض و العقود مع الزبائن الاحتمالين، المنافسين، الأسعار المعمول بها و الطرق المستعملة و السهر على حسن تسيير الجودة.

5. مديرية الدراسات والتطوير

قيادة الدراسات التقنية الاقتصادية بتطوير أنشطة المؤسسة، المساهمة في التعريف بسياسات وإستراتيجية وخطوات الشركة، ضمان متابعة الأعمال (الفروقات، الأخطاء

المتعلقة بالتكاليف)، إحياء وتنسيق استخدام والتسيير لجهاز الإعلام الآلي على مستوى الشركة، الحرص على وضع وتطوير الوثائق والسهر على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

6. مديرية الموارد البشرية

تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح وهي مصلحة علاقات العمل، مصلحة تطوير الموارد، مصلحة تسيير ومراقبة الموارد البشرية ومصلحة التكوين وتتخلص فيما يلي:

المساهمة في تحديد إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الأهداف الإجمالية للشركة، العمل على دفع أجهزة، أنظمة وأساليب ومناهج وإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، تسيير الكفاءات والتكوين المتواصل، علاقات العمل، إعداد الميزانيات التحليلية لتسيير الموارد البشرية على المستويات من أجل تمويل وتحضير المقاييس التصحيحية، الحرص على تطبيق النصوص التشريعية والقانونية والعمل على حسن سير نظام الجودة من خلال قيادة الموارد البشرية.

7. مديرية العتاد

تتمثل مهامها فيما يلي:

وضع وسائل مادية تحت تصرف ورشات الانجاز طبقا للإجراءات المحددة، نقل البضائع، التموين والتخزين لقطاع الغيار، موارد مستهلكة و لوازم ضرورية للاستثمار و الصيانة لمواد التجهيزات، تطوير عمليات مردودية الأعمال، تقديم مساهمات المديرية العامة لتحديد إستراتيجية و سياسات المؤسسة حسب الأهداف المحددة، تحقيق برامج الاستثمار في مجال امتلاك أجهزة عتاد و لوازم الإنتاج لكل مؤسسة، مراقبة مهام المراقبة و التفتيش من طرف القسم المعني من خلال الشركة، الحرص على أمن العمال و ممتلكات المديرية و السهر على التسيير الحسن لنظام تسيير الجودة.

8. مديرية الهندسة

ومهامه متمثلة فيما يلي:

مفوضة وإمضاء عقود الدراسات والمتابعة للأشغال، ضمان دراسات الطرق و الطبوغرافيت، الزبائن الداخليين و الخارجيين، العمل على تطبيق المقاييس القانونية المعمول بها في مجال البناء، ضمان أعمال الطباعة للزبائن الداخليين و الخارجيين للشركة، إتمام كل المهام الخاصة بأمر من الرئيس المدير العام للشركة و الحرص على حسن سير نظام تسيير الجودة.

9. مديرية البناء المعدنية:

تعمل على تحقيق الأعمال التالية

تحضير للسياسة التجارية للشركة وتقديمها للمديرية العامة من أجل منتوجات وحدة الصقالة المعدنية والبناءات المعدنية، مراقبة تحضير العروض (استشارة الزبائن)، وضع جهاز للمراقبة العامة للعمليات، الحرص على وضع وتطبيق الإجراءات ومقاييس الصناعة والتركيب، السهر على أمن العمال وممتلكات المديرية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

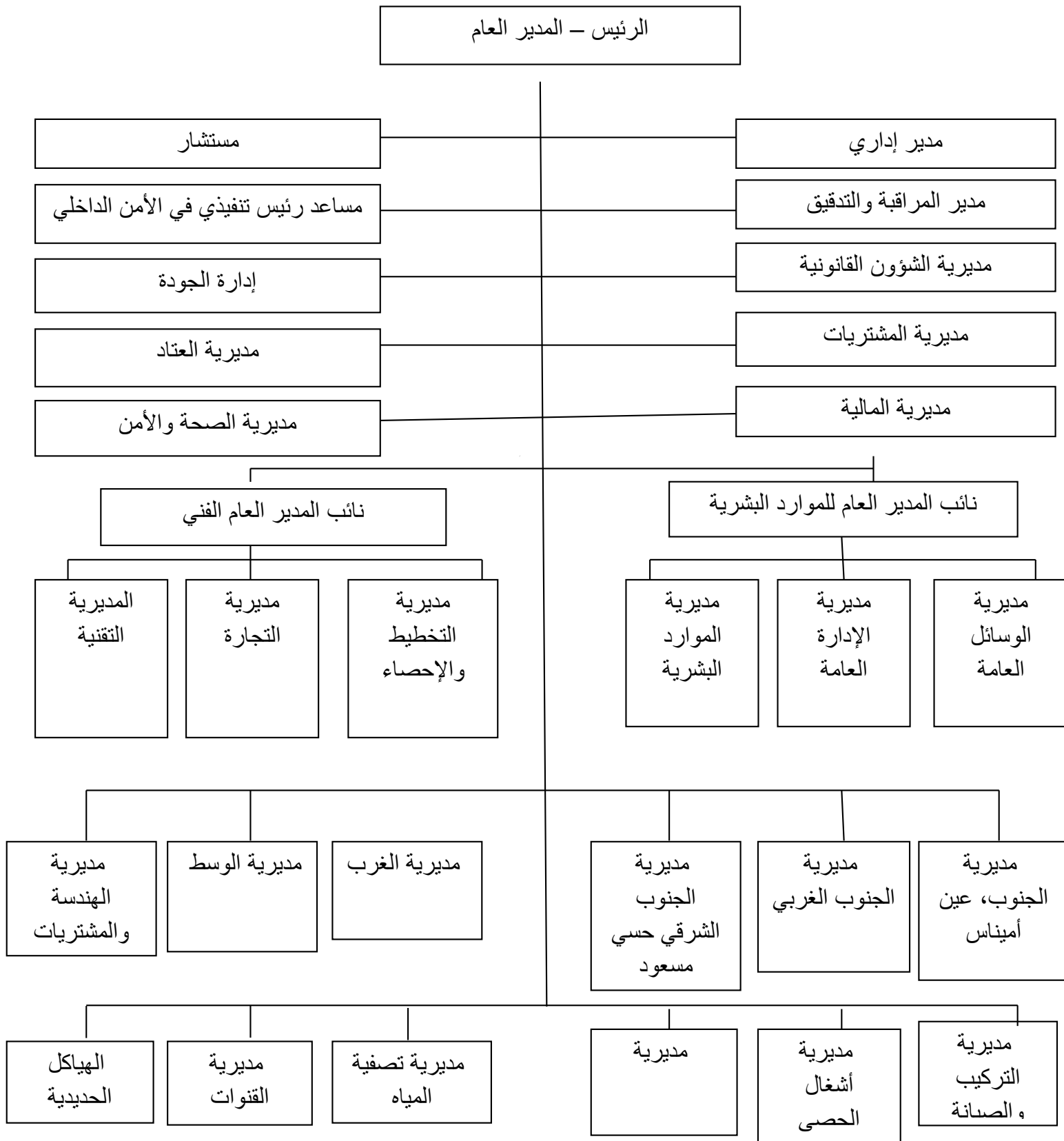
10. مستشار الرئيس المدير العام (مكلف بتسيير الجودة)

الضمان والحفاظ على شهادة الايزو 9001، مراقبة العمليات التحسينية والتكوينية للعمال في تسيير الجودة، تسيير لوحة القيادة للنوعية ومتابعة الأعمال التصحيحية.

11. مستشار الرئيس المدير العام (مكلف)

اتخاذ كل تصرف قانوني من شأنه الحفاظ على حقوق المؤسسة، وتزويدها بالاستشارات القانونية اللازمة عند الحاجة، إبرام تعاقداتها، تأمينها من كل المخاطر التي قد تنتج عن أي تصرف أو إجراء قانوني إبداء الرأي فيما يقدم من المؤسسات والشركات من مشاريع أو عروض أو خدمات.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة والبناء -GCB-



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، وعليه تتضمن المعرفة داخل المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، مؤلفة نظاما معرفيا فعال يساهم في نجاح المؤسسة وتطورها.

المطلب الأول : دور نظام المعلومات في المؤسسة

تعتبر المعلومات الأساس التي تبنى عليه القرارات الإدارية، والتي لا تكون سلمية إلا إذا كانت المعلومة كاملة ودقيقة، ويمكن الحديث على الحاجة إلى المعلومات لمتخذي القرارات وكذا إنشاء المعلومات الحديثة بالنظر إلى النمو في حجم المنظمات الحديثة.¹

1. مميزات وإيجابيات نظام المعلومات

- من مميزات وإيجابيات نظام المعلومات داخل المؤسسة ما يلي :
- وسيط بين الزبون والمستعمل من حيث المعلومات؛
- فعال ومتطور؛
- يسمح بتنفيذ حماية المعلومات من خلال رموز سرية؛
- انه نظام خاص؛
- إحاطته بكل تفاصيل العمل وشموليته.

2. مجالات تطبيقاته

يساعد تطبيق هذا النظام في المجالات (المديرية) التالية :

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

• **مديرية المالية والمحاسبة:**

- يسهل عملية البحث عن أي معلومة تم تسجيلها من قبل كالتقيد المحاسبية؛
- يسمح بحساب النسب المالية التي يتم استعمالها في اتخاذ القرار من المديرية العامة، و تمثيلها ببيانات توضيحية؛
- يسمح بمتابعة الموازنات التقديرية و مجابقتها مع الفعلية، و استخراج الفروقات و تصحيحها.

• **مديرية تسيير المخازن¹:**

- يعطي إمكانية معاينة المخزونات عن بعد من طرف جميع المديريات؛
- تسهيل حركة المخزونات (مدخلات و مخرجات)؛
- تسيير آيللمخزونات.

• **مديرية الموارد البشرية:**

- يقدم قاعدة بيانات لجميع مصالح الموارد البشرية والوسائل؛
- يسمح بالوصول إلأى معلومة في أي وقت و في أي مكان؛
- يسمح بمتابعة المسار المهني للعامل.

• **مديرية تسيير العتاد :**

- تسجيل دورة حياة العتاد (الحالة و المكان)؛
 - معرفة بطاقة كل عتاد مما يتكون؛
 - يعطي بالتدقيق متى تتم إجراء عملية الصيانة .
- ولقد قامت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بإنشاء مديرية الاستراتيجية التخطيط والدراسات، وهي مكلفة بأنظمة المعلومات في كل المجالات للهيكل التنظيمي.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

حيث تقوم هذه المديرية بتزويد هذه المجالات بأنظمة معلومات مناسبة ومساعدة في الحصول على المعلومة بسهولة، وكذا اكتساب العامل الكفاءة عن طريق تلقيه معلومات جديدة.

وبالتالي فان نظام المعلومات داخل المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء يساهم في إنشاء المعرفة، من خلال المعلومات التي يوفرها هذا النظام.

المطلب الثاني : دور التكوين في إنشاء معرفة داخل المؤسسة

تعد الموارد البشرية الثروة الأثمن لدى مجتمعنا ويعد التكوين المصدر والوسيلة الناجعة لتطويرها وترقيتها من اجل مواصلة التحديات التي تسمح بالسهر بمؤسساتها إلى أعلى المستويات.

بهذا المفهوم يمثل التكوين محورا هاما في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وذلك بهدف تطوير الكفاءات فيما يحظى كل الموظفين الجدد الدائمين خاصة الإطارات، فان المؤسسة تنظم لهم دورات تكوينية إجبارية من اجل تسهيل إدماجهم المهني على مستوى أماكن عملهم.

فالتكوين لا يعني الموظفين الجدد فقط بل يتعداهم إلى كامل الموظفين بغية رفع مستواهم بهدف تعويدهم على التغيرات المستمرة في مجال عملهم.

فيمكن القول أن سياسة التكوين في مؤسسة الهندسة المدنية والبناء هي عبارة عن طريقة تطبق على مجموعة مراحل التكوين داخل وخارج المؤسسة¹.

1. السياسة العامة للتكوين المستمر بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء :

الحاجة إلى التكوين هي الحاجة إلى تحصيل مؤهلات أو معارف تتبثق في استراتيجية التطوير، والأهداف المحددة عن المديرية العامة او الناتجة عن العقبات المحيطة بالمؤسسة. حيث تقوم هذه الأخيرة بتكوين سنوي لعمالها وذلك بالاعتماد على مخطط التكوين السنوي

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الذي هو عبارة عن ملف يسمح بالإحصاء والتقرير، وكذا التخطيط لمجموع الاحتياجات اللازمة للتكوين على مستوى الشركة بالإضافة إلى الوسائل المتخذة من أجل الوصول إلى مستوى مرضي.

ويقسم التكوين إلى ثلاث فقرات:

- **تكوين قصير المدى** : هو تكوين يتم في فترة قصيرة، وهو كل عمل يسمح بالتحصل على تكوين في تخصص ما في مدة لا تتجاوز شهر؛
- **تكوين متوسط المدى** : يكون التكوين متوسط المدى على فترة مستمرة أو منقطعة، أكثر من شهر أو أقل من اثنا عشر شهر، وهو عبارة عن دورات تحسيسية؛
- **تكوين طويل المدى** : هو تكوين يكون في فترة ما بين سنة وثلاث سنوات ويكون خارج المؤسسة، أي في مؤسسات خاصة بالتكوين.

2. شروط التكوين:

يتم اختيار العاملين للتكوين على أساس الدراسات الخاصة باحتياجات التكوين التي تقوم بها خلية التكوين والتوظيف وحتى تتم هذه العملية لابد من توفر الشروط التالية:

- شراء تقنيات صناعية جديدة وآلات جديدة؛
- ظهور تكنولوجيا متطورة؛
- ترقية اجتماعية للعمال
- تغيير المنصب .
- تحسين مستوى أداء العمال وهذا لتجنب الأخطاء والنقائص.
- شروط الحصول على التكوين وكذا تنفيذ التكوين يكون بطريقة نظامية، فالتكوين هو حق وواجب لكل عامل ويمكن أن تؤدي إلى تصنيف منهجي جديد باستثناء ما ينص على خلاف ذلك في عقد التكوين، كما تدفع مكافأة التكوين لكل عامل لأكثر من (03) ثلاث أشهر، وتحدد الشروط وواجباته عن طريق التنظيم بعد التشاور مع ممثلي الموظفين.

وبالتالي فإن التكوين يعتبر الضمان الوحيد للتطور الاقتصادي والاجتماعي، وهو فرض والتزام على عاتق المؤسسة والعاملين، فالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تهتم بدرجة كبيرة والحرص على تكوين عاملها من اجل الحصول على قيمة إضافية في صالح المؤسسة، فالمؤسسة دائما تسعى لاكتشاف الجديد والدخول في تخصصات ومجالات جديدة، فذلك يتطلب تكوين العمال فالمعلومات الجديدة التي يكتسبها العامل في مجال معين يوظفها ويطورها في عمله من خلال المعارف التي اكتسبها من طرف التكوين.

وعليه فإن التكوين له دور كبير في إنشاء معرفة داخل المؤسسة فهو يساعد العمال على تجديد وإثراء معلوماتهم مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: دور الخبرة في إنشاء معرفة داخل المؤسسة

إن تطبيق سياسة التوظيف في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تعتمد على تطبيق قانون العمل التي يبين إجراءات وخطوات التوظيف، وذلك بالنسبة للمؤسسة في عاملي الوقت والضرورة المقتضاة، ويعود هذا إلى نظرة المسؤول الذي يكون على دراية كاملة فعلية أن ينتبه لمنابع الدخول.

تهدف سياسة التوظيف إلى الحصول على كفاءات مهنية تتأقلم مع المحيط المهني، وهذا خاص بالإطارات العليا السامية حيث تكون هذه المناصب حساسة، تتطلب كفاءة وخبرة في الميدان، فالخبرة في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ليست مطلوبة بدرجة كبيرة فهي مؤمنة بان العامل له القدرة على اكتساب الخبرة مع مرور الوقت وعن طريق الممارسة لكن في المناصب معينة كأعوان التنفيذ¹.

وهناك مناصب تتطلب خبرة حسب التخصصات كأعوان التحكم، في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء يمكن أن توظف أشخاص خرجي جامعات حاملين لشهادات مطلوبة فمثلا في تسيير الموارد البشرية يمكن توظيف أشخاص ذوي خبرة ودون خبرة مع مرور

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الوقت يكتسبها، أما الإطارات الحساسة كمهندس دولة أشغال في الميدان أو رئيس مشروع يتطلب خبرة في الميدان.

كما تقوم المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بالترقية حيث لكل عامل لديه (05) خمس سنوات عمل لديه الحق في الترقية بدرجة سواء ترقية عمودية أو أفقية، فهذه عبارة عن ترقية عادية تخص جميع المستويات، كما أن هناك نوع آخر من الترقية حيث انه يمكن للعامل الذي يكون في منصب إطار عادي أن يصبح رئيس مصلحة، مثلاً أحياناً تكون هناك مناصب شاغرة كمنصب رئيس مصلحة التوظيف، لتولي هذا المنصب وضعت شروط للترقية مثلاً (03) ثلاث سنوات خبرة في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وكذا التكوين في هذا المجال وتتضمن شهادة ماستر 2، ما إذا توفرت هذه الشروط يتولى المنصب الشاغر.

كما يمكن أن تكون الترقية بحكم الخبرة، فمثلاً عامل يكون في منصب تكون كفاءاته أكبر من المنصب الشاغر فيه هنا تقوم المؤسسة بترقيته إلى منصب أعلى مناسب له لاستثمار كفاءته ومعارفه؛ فالخبرة تساعد على تحسين أداء الأفراد وتعلمهم في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء وذلك بمساعدة العمال على بناء قدراتهم في التعلم وحل كل المشاكل التي تواجههم، كما يقوم كل فرد في المؤسسة له خبرة في أي مجال من المجالات بتأطير العمال الجدد وتدريبهم، ومن هنا تنتقل الخبرة من فرد إلى آخر مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن الخبرة تساهم بشكل كبير في إنشاء المعرفة داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية و عرض نتائجها

في هذا المبحث وفي الفرع الأول منه سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة حيث تضمن هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميم الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لدراسة

1. المنهج المعتمد

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الإلمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة، والتحليلي من خلال محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للمؤسسة محل الدراسة، للوصول إلى التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة، ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: التي نحن بصدد دراستها هم الموظفين الذين يشغلون مناصب في الإدارة الوسطى والعليا موظفين المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .

عينة الدراسة: تمثلت العينة في عينة عشوائية مكونة من 41 موظف من مختلف المستويات والمناصب، حيث تم إرسال 45 استمارة، وتم استرداد 41 استمارة قابلة للتحليل و 03 لم يتم استردادهم¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

3. مصادر بيانات الدراسة:

عند انجاز أي بحث لابد من توفر المعلومات والبيانات للإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب وللحصول على هذه المعلومات يجب اعتماد مصادر أولية وأخرى ثانوية

3-1- المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في دراستنا ومن بينها الكتب، المقالات في المجلات الدورية المحكمة والمداخلات، المواقع الالكترونية، رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه.

3-2- المصادر الأولية لبيانات الدراسة

اعتمدنا في الحصول على البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للدراسة كونه يعتبر من بين أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية.

4. أداة الدراسة

تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء.

4-1- بناء الاستبيان

صممنا الاستبيان حسب سلم ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالاتي:

جدول (02):سلم ليكرت الثلاثي المعتمد في الاستبيان

01	02	03
غير موافق	محايد	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب المشغول)

القسم الثاني: يحتوي على:

المتغير المستقل: و المتمثل في إدارة المعرفة ويتكون من 9 عبارات.

المتغير التابع: الأداء ويتكون من 7 عبارات.

4-2- أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

– معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة

– التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.

– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

– معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 45 موظفا بالمؤسسة (من أصل حوالي 200

موظف أي تقريبا نسبة 22% من مجتمع الدراسة) وحصلنا على 41 استمارة قابلة للتحليل

أي بنسبة استرداد 91% وهي نسبة جد مقبولة.

1. صدق وثبات أداة الدراسة

1-1- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا

في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1-2- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، وقد استجبنا لأرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

1-3- اختبار ثبات أداة الدراسة يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف¹.

وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:

أ. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest): حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسرا عشريا مرتفعا كان ذلك دليلا على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس².

ب. طريقة التجزئة النصفية: حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.

ت. طريقة معامل ألفا كرونباخ: يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة ممتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60³

¹التنجي معن ، و غيث البحر التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج spss، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات ، تركيا، 2014، ص 14

¹ محمد بعد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (المجلد 01) دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص141

² محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 298-303

وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة كما يلي:
للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (03): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
جميع فقرات الاستبيان	28	0.73	ثابت

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنم عامل ألفا كرونباخ مرتفع حيث بلغ 0.73 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وإن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا العنصر بعرض خصائص العينة ووصفها إحصائياً من حيث (الجنس السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب المشغول) وكذلك سنقوم بعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال جداول التنبؤ (درجة الموافقة) وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات).

2-1- الوصف الإحصائي لخصائص العينة

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة ظهرت نتائج التحليل الوصفي للتكرارات والنسب موضحة كما يلي:

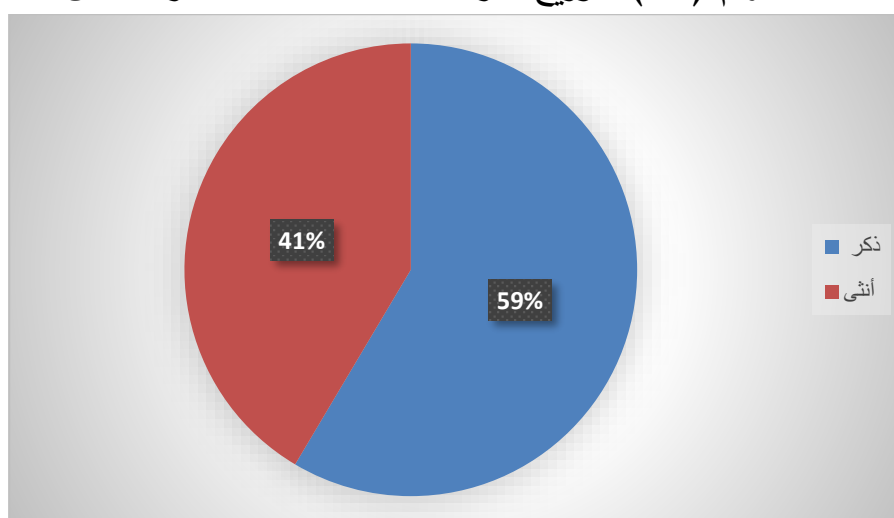
أ. بالنسبة لمتغير الجنس

جدول (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	58.5
	أنثى	17	41.5
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن 58.5% من أفراد العينة من الذكور و 41.5% من أفراد العينة من الإناث مما يدل على أن أغلب الموظفين هم من فئة الذكور. وعموماً يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية بمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

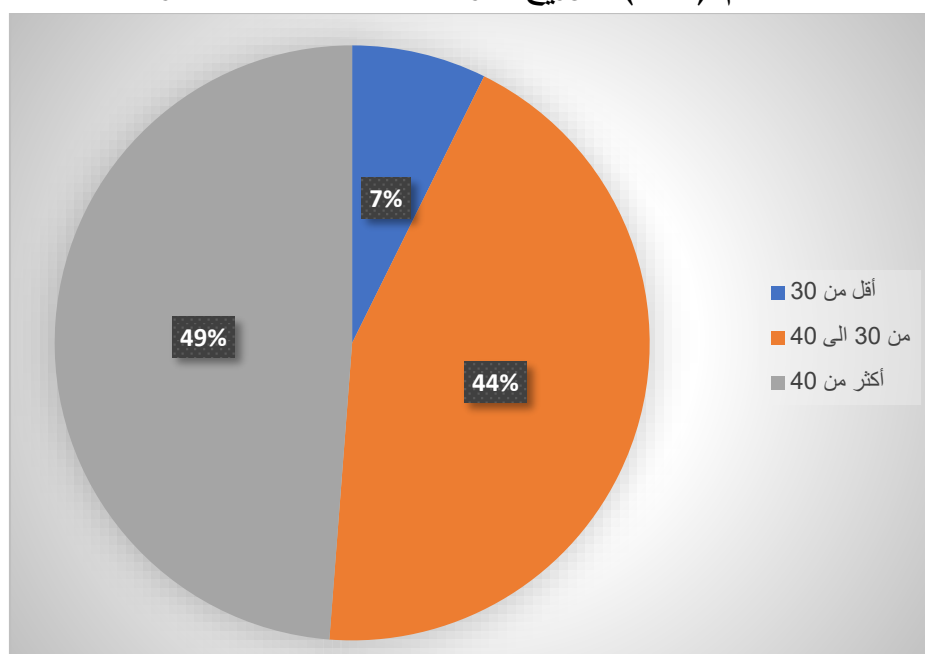
ب. بالنسبة لمتغير السن

جدول (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30	3	7.3
	من 30 إلى 40	18	43.9
	أكثر من 40	20	48.8
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

يتضح من خلال الجدول أنه عادت أكبر نسبة إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة قدرها حوالي 7.3% ، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة قدرها 44% ، ثم تليها الفئة العمرية التي تمثل أكبر نسبة و هي فئة أكثر من 40 سنة حيث قدرت نسبتها 49%.

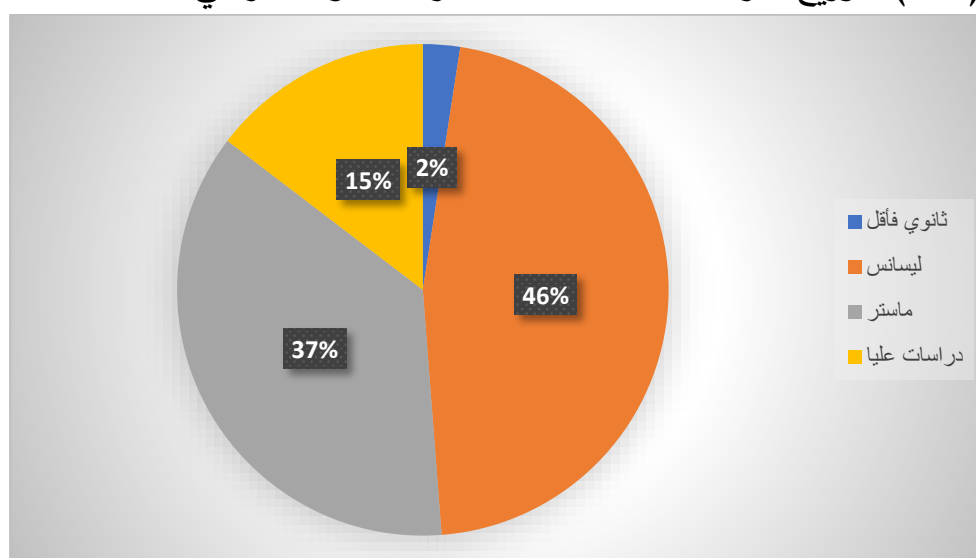
ج. بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

جدول (06): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى الدراسي	ثانوي فأقل	1	2.4
	ليسانس	19	46.3
	ماستر	15	36.6
	دراسات عليا	6	14.6
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

يتضح من الجدول أن ما نسبته 2% من الموظفين لديهم مستوى ثانوي فأقل ونسبة 47% منهم لديهم مستوى ليسانس ونسبة 36.6% لديهم مستوى ماستر أما الذين لديهم دراسات عليا فنسبتهم 14.6% ومنه اغلب الموظفين المتحصلين على شهادات ليسانس أو أعلى وهذا الأمر راجع لأن الموظفين في الإدارة الوسطى والعليا التي تتطلب وجود أفراد ذو كفاءات علمية مرتفعة.

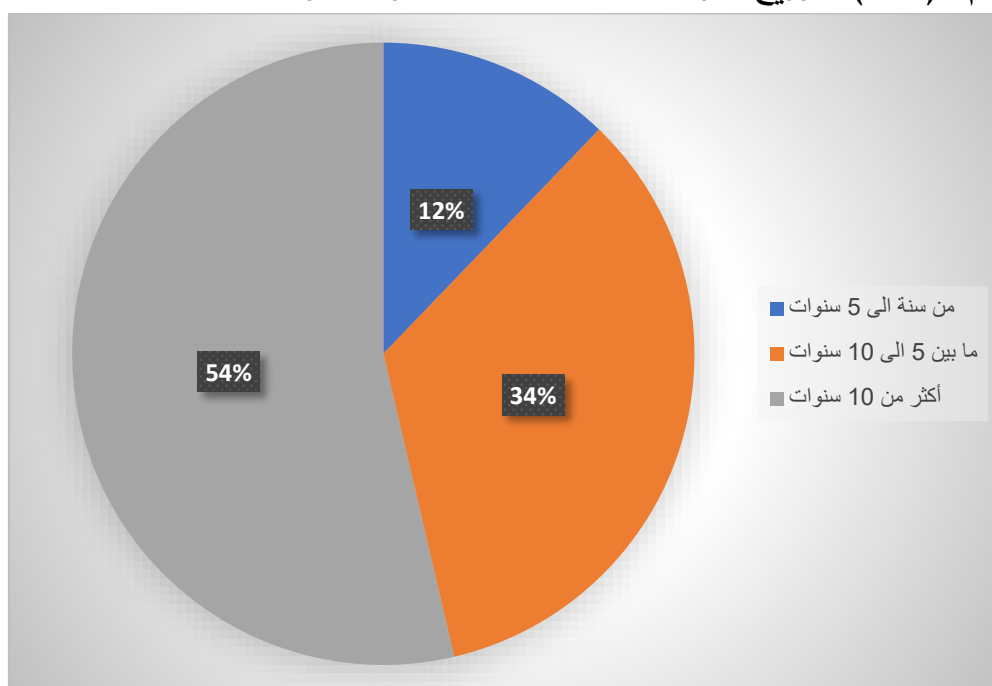
د. بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

جدول (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	من سنة إلى 5 سنوات	5	12.2
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	14	34.1
	أكثر من 10 سنوات	22	53.7
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 07

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 12.2% من أفراد العينة لديهم خبرة من سنة إلى خمس سنوات ونسبة 34.1% لديهم خبرة مهنية بين الخمس والعشر سنوات أما الذين خبرتهم تفوق العشر سنوات فكانت نسبتهم 53%

ومنه نجد أن اغلب الموظفين لديهم خبرة تفوق العشر سنوات هذا راجع أيضا لأن مثل هذه الوظائف في الإدارة الوسطى والعليا يتطلب موظفين بخبرات كبيرة.

هـ. بالنسبة لمتغير مستوى المنصب المشغول

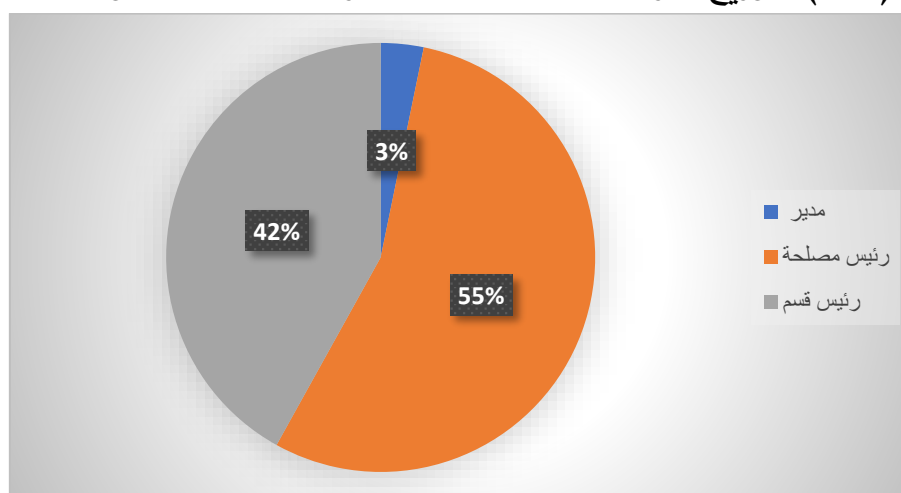
جدول (08): توزيع مفردات العينة حسب المنصب المشغول

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المنصب المشغول	مدير	1	2.4
	رئيس مصلحة	17	41.5
	رئيس قسم	13	31.7
	موظف	10	24.4
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أن رؤساء المصالح يمثلون نسبة 41.5% من أفراد العينة ورؤساء الأقسام يمثلون نسبة 31.7 % والموظفين يمثلون نسبة 24.4 %

الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب المشغول



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(08)

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

استنادا لمخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاوَر الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور بغرض معرفة وتحليل درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه الاستبيان من خلال وذلك وفقا لسلم ليكرت الثلاثي وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (3-1=2) ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (09): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الفئة	درجة الموافقة
1.....1.66	منخفضة جدا
1.66.....2.33	متوسطة
2.33.....3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين

1. نتائج دراسة تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة GCB

نحاول من خلال هذا المحور معرفة درجة موافقة المستجوبين حول تطبيق مؤسستهم لإدارة المعرفة على غرار تخصيص وحدات خاصة بها، الاهتمام بتخزين المعرفة...

جدول (10): درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق			
1	تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة المعرفة	00	5	36	2.88	0.331	مرتفعة
2	تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في ميدان العمل	1	6	34	2.80	0.459	مرتفعة
3	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحسابات وأنظمة المعلومات الخبيرة	2	10	29	2.66	0.575	مرتفعة
4	تعطي المؤسسة الموظفين فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم	4	7	30	2.63	0.662	مرتفعة
5	تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات في إيصال المعرفة للأفراد العاملين	3	11	27	2.59	0.631	مرتفعة
6	تخصص المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	4	9	28	2.59	0.760	مرتفعة
7	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	2	15	24	2.54	0.596	مرتفعة
8	يسعى معظم الموظفين إلى البحث عن المعرفة	5	10	26	2.51	0.711	مرتفعة
9	تحتفظ المؤسسة بموظفين القدامى الذين يتمتعون بالمعرفة	6	9	26	2.49	0.746	مرتفعة
	متوسط عبارات إدارة المعرفة				2.63	0.291	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة المناسب حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 2.63 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم وهذا يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس لإدارة المعرفة حيث تعد إدارة المعرفة من الجوانب الحيوية في أي مؤسسة فهي تعمل على جمع المعرفة والخبرات والمهارات من الموظفين وتنظيمها وتقاسمها ونشرها بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على العبارة (05) تحتفظ المؤسسة بموظفين القدامى الذين يتمتعون بالمعرفة، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 2.49 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" ولكنه يقترب أكثر من الفئة الثانية متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة لاتولي اهتماما كبيرا للاحتفاظ بالموظفين القدامى الذين يتمتعون بالمعرفة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (1) تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة المعرفة، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 2.884 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بالغة لإدارة المعرفة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (02) تخصص المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل، هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.760 مما يعكس تشتت الإجابات حول هذه العبارة، والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (01) تولي المؤسسة أهمية بالغة لإدارة المعرفة، بانحراف معياري قدره 0.331 مما يدل على تقارب الإجابات في هذه العبارة.

2. نتائج دراسة مستوى تحسين الاداء في مؤسسة GCB

نحاول من خلال هذا المحور معرفة درجة موافقة المستجوبين حول مستوى تحسين

الأداء في مؤسستهم لاسيما فيما يتعلق الابداع والابتكار، أداء الموظفين...

جدول (11):درجة موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني(تحسين الأداء)

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق			
1	تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد	1	00	40	2.95	0.312	مرتفعة
2	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة في تطوير أداء العاملين	00	6	35	2.85	0.358	مرتفعة
3	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على تطوير المنتجات	2	4	35	2.80	0.511	مرتفعة
4	تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة	2	7	32	2.73	0.549	مرتفعة
5	أدت المعارف الجديدة أو المكتسبة إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة	1	12	28	2.66	0.530	مرتفعة
6	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع	2	11	28	2.63	0.581	مرتفعة
7	تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة	3	10	28	2.61	0.628	مرتفعة
متوسط عبارات تحسين الأداء					2.74	0.259	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني (تحسين الأداء) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون أن إدارة المعرفة ساهمت في تحسين أداء المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 2.74 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الثلاثي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم وهذا يعكس الأهمية البالغة التي تلعبها إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة فهي تساعد على جمع المعلومات، تبادل المعارف، الابتكار والإبداع، اتخاذ القرارات الحاسمة، التعلم المستمر، وبشكل عام تساعد إدارة المعرفة في تحسين الأداء بتوفير مصادر معلومات اللازمة وتبادلها بين الفرق وتحفيز العمل على الإبداع المستمر.

كما نلاحظ أن أقل نسبة موافقة كانت على العبارة (4) تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 2.61 و هو متوسط يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" ولكنه يقترب من الفئة الثانية منخفضة وهذا يعني أن عملية تقييم الأداء تساهم بدرجة متوسطة في تحسين الأداء لدى المؤسسة بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (1) تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 2.95 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" وهذا يعني أن المعرفة تساهم في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (4) تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة ، هي العبارة الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.628 مما يعكس تشتت الإجابات حول هذه العبارة، والعبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (1) تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد ،بانحراف معياري قدره 0.312 مما يدل على تقارب الإجابات في هذه العبارة.

3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة السؤال الخاص بإشكاليتنا والتي عرضناها كما يلي : ما هو فيما يكمن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة وسوف نقوم بدراسة

العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو تحسين الأداء وذلك من خلال معامل بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين.

1. اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا تؤثر المعرفة في تحسين أداء المنظمة

H_1 : تؤثر المعرفة في تحسين أداء المنظمة

جدول (12):معامل Pearson إدارة المعرفة وتحسن الأداء

معامل Pearson	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	حجم العينة	القرار
0.669**	0.00	0.01	41	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن معامل Pearson بلغ 0.669 و مستوى

المعنوية 0.01 وهو أقل من 0.01 مما يعني عدم قبول الفرض الصفري.

وقبول H_1 :تؤثر المعرفة في تحسين أداء المنظمة

النتيجة: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

H_0 : لا تؤثر المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة

H_1 :تؤثر المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة

من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (3) يتبين لنا أن درجة موافقتهم على هذه العبارة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.66 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" مما يدل على أن المعارف الجديدة أو المكتسبة أدت إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة.

• ومنه الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة

H_0 : لا تؤثر المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة

H_1 : تؤثر المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة

من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (6) يتبين لنا أن درجة موافقتهم على هذه العبارة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.77 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" مما يدل على تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة

ومنه الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

H_0 : لا تؤثر المعرفة في تحسين أداء العاملين

H_1 : تؤثر المعرفة في تحسين أداء العاملين

من خلال إجابات أفراد العينة عن السؤال رقم (6) يتبين لنا أن درجة موافقتهم على هذه العبارة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.85 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "مرتفعة" مما يدل على أن نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة يساعد في تطوير أداء العاملين.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة الميدانية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ببومرداس من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS النسخة 25. انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها حيث وجدنا درجات الموافقة في المحورين (إدارة المعرفة، تحسين الأداء) مرتفعة، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أكدت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في المؤسسة.

خاتمة

تعد إدارة المعرفة الجوهر الرئيسي الذي يمكن من استمرارية منظمات الأعمال و كذا نجاحها وتطويرها، وذلك من خلال تطبيق هذا الفرع من الإدارة الحديثة الذي يسمح بدرجة أولى للوصول إلى المعرفة الكامنة لدى الأفراد للاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة عبر التدريب و التكوين و الرفع من خبراتهم، و بالموازنة مع هذا يتم توجيهها نحو مسار تحقيق أهداف المؤسسة.

من جانب آخر، مازال موضوع الأداء مصب اهتمام العديد من العلماء و المفكرين، حيث يعد تحسين أداء المؤسسة من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها و استمراريته، وكذا التأقلم مع جميع العوامل التي تؤثر على أدائها .

وعليه، اهتم عملنا بدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة حيث حاولنا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في نجاح وتطور المؤسسات خاصة في ظل التحديات التي تواجهها، وقد حاولنا إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB في بومرداس

• نتائج البحث:

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

1- نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، وأهم سمات الإدارة الحديثة.
- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة جميع سبل النجاح المادية والبشرية.
- لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين أداء العاملين والعمليات، وكذا تطوير المنتجات.
- تسمح إدارة المعرفة بالوصول إلى المعرفة الكامنة لدى الأفراد واستغلالها بأفضل طرق بحيث تحفز الفرد على تطوير قدراته الإبداعية وتطبيق مهاراته الفكرية.

-تسهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2-نتائج الدراسة التطبيقية :

- هناك توجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة GCB مما يعكس الأهمية التي توليها إدارة المعرفة .

- تركز المؤسسة على جمع المعرفة و الخبرات من الموظفين و تنظيمهم داخل المؤسسة و تهتم بنسبة أقل بعنصر الاحتفاظ بالموظفين القدامى.

- تؤكد نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة ساهمت في تحسين أداء المؤسسة لاسيما فيما يتعلق بجمع المعلومات، تبادل المعارف، الابتكار و الإبداع، اتخاذ القرارات الحاسمة و التعلم المستمر.

• نتائج اختبار الفرضيات

انطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية :

فيما يكمن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟

حسب نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى:

✓الفرضية الأولى: إن المعارف الجديدة والمكتسبة أدت إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة، مما يدل على تأثير المعرفة على الإبداع والابتكار فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تمثلت في "تؤثر المعرفة على تحقيق الإبداع و الابتكار في المؤسسة.

✓الفرضية الثانية: تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تطوير وتحسين العمليات في المؤسسة مما يدل على تأثير إدارة المعرفة في تحسين العمليات فيها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تمثلت في " تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"

✓ **الفرضية الثالثة:** نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة يساعد في تطوير أداء العاملين وهذا ما يدل على تحسين أداء العاملين فيها، مما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تمثلت في "تؤثر إدارة المعرفة في تحسين العمليات في المؤسسة" بعد الإجابة على الفرضيات توصلنا إلى الإجابة الرئيسية وهي: أن إدارة المعرفة لها دور في تحسين أداء المؤسسة

• التوصيات والاقتراحات:

- ✓ الاحتفاظ بالموظفين القدامى و هذا من أجل الاستفادة من معارفهم و خبراتهم المهنية
- ✓ على كل موظف البحث عن تطوير معارفه و مهاراته بشكل مستمر
- ✓ على المؤسسة استبدال وسائل تخزين المعرفة بوسائل أحدث و سهلة الوصول إليها و الاستفادة منها.
- ✓ على المؤسسة توفير الجو الملائم لتبادل المعارف و الخبرات بين الموظفين و بين مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ السعي الدائم لتوليد المعرفة و محاولة تطبيقها بشتى الطرق في المؤسسة
- ✓ تبني المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة، من أجل تحصيل أحسن المعارف و دمجها ضمن ذاكرتها التنظيمية.

• آفاق الدراسة :

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة و البحث فيها، لذا نقترحها لكونها إشكاليات ودراسات نأمل أن تتال حقا في المستقبل، و تتمثل فيما يلي:

- ✓ العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تحسين الأداء المؤسسي
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحفيز الإبداع.
- ✓ علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.
- ✓ دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
2. احمد شاعر العسكري، "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، 2005.
3. أكرم سالم حسن الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، 2013.
4. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، 2015.
5. رضا خلاصي، "مروج إدارة المعرفة"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
6. السيد السيد النشار، "أساسيات إدارة المعرفة"، دار الثقافة العلمية للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2012.
7. طارق عطية عبد الرحمان، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2017.
8. طاهر محسن، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
9. عبد الحكيم احمد الخزامي، "تكنولوجيا لأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، 1999.
10. عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2013.
11. عقيل جاسم عبد الله، "تقييم المشروعات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 1999.

12. ناصر محمد سعود جرادات، احمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2019.
 13. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008.
 14. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط 1، ج 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- المذكرات والأطروحات:

1. باها لقمان، "اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة هيونداي موتور الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2014.
2. بن عمر أسيا، "مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق عمليات مالية ومصرفية، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
3. دويدي خديجة هاجر، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015.
4. وعلي عرقوب، "دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في شعبة العلوم تخصص تسيير المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
5. عمر تيمجددين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

6. نصيرة مازي، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية"، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
7. محمد سليمان، " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين الأداء المؤسسية"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
8. مؤمن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس لمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عاس، سطيف، الجزائر، 2012.

المجلات، الملتقيات والبحوث:

1. احمد طرطار، أسرة حلومي، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
2. رمضان محمد عبد السلام، أسامة السيد الطبلاني، "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر)"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 2019،
3. سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010.
4. شرفي مسعودي، دولي سعاد، "تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.
- شطرة نبيلة، لبرش سارة، " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة"، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتنفيذ الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، دون

5. صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق، 2005،
6. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
7. العبد بشير محمد، "إثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، مج 3، ع 1، جامعة كلية الاقتصاد، ليبيا، 2010.
8. الفاضل تيمان، إدريس ثابت أبو الروس، " دور إدارة المعرفة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 40، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة فلسطين، التقنية /خضوري، 2022.
9. محمد غردي، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي، اقتصاد الدولي، اقتصاد المعرفة والابتداع: الممارسة والتحديات، يومي 17 و18 أبريل 2013، جامعة البليدة، الجزائر.
10. منى سليمان الذيباني، " الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، أبريل 2020.

الملاحق

الملحق رقم 1: استبيان

وزارة التعليم والبحث العلمي كلية العلوم

جامعة أحمد بوقرة

الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى مختلف أفراد المؤسسة الوطنية

للهندسة المدنية و البناء

تحية طيبة سيدي (ة) الكريم (ة) و أما بعد :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة الشركة الوطنية GCB

يشرفنا أن نضع بين يديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على رأيكم حول ما تضمنه من محاور وفقرات، ونأمل منكم الإجابة عنها بدقة و بموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .
و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير...

تحت إشراف الأستاذة

إعداد الطالبتين :

-بن عمران حدة

-بن بورنان سارة

- مزيان أمينة

البيانات الشخصية:

☐ أنثى

1- الجنس: ☐ ذكر

☐ أكثر من 40

2- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40

☐ دراسات عليا

☐ ماستر

☐ ليسانس

3- مستوى التعليمي: ☐ مستوى ثانوي فأقل

4- الخبرة المهنية :

☐ ما بين سنة و 5 سنوات ☐ ما بين 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5- المنصب المشغول:

□ مدير □ رئيس مصلحه □ رئيس قسم □ موظف

المحور الاول : بيانات متعلقة بإدارة المعرفة: ماهي درجة موافقتكم على العبارات التالية:

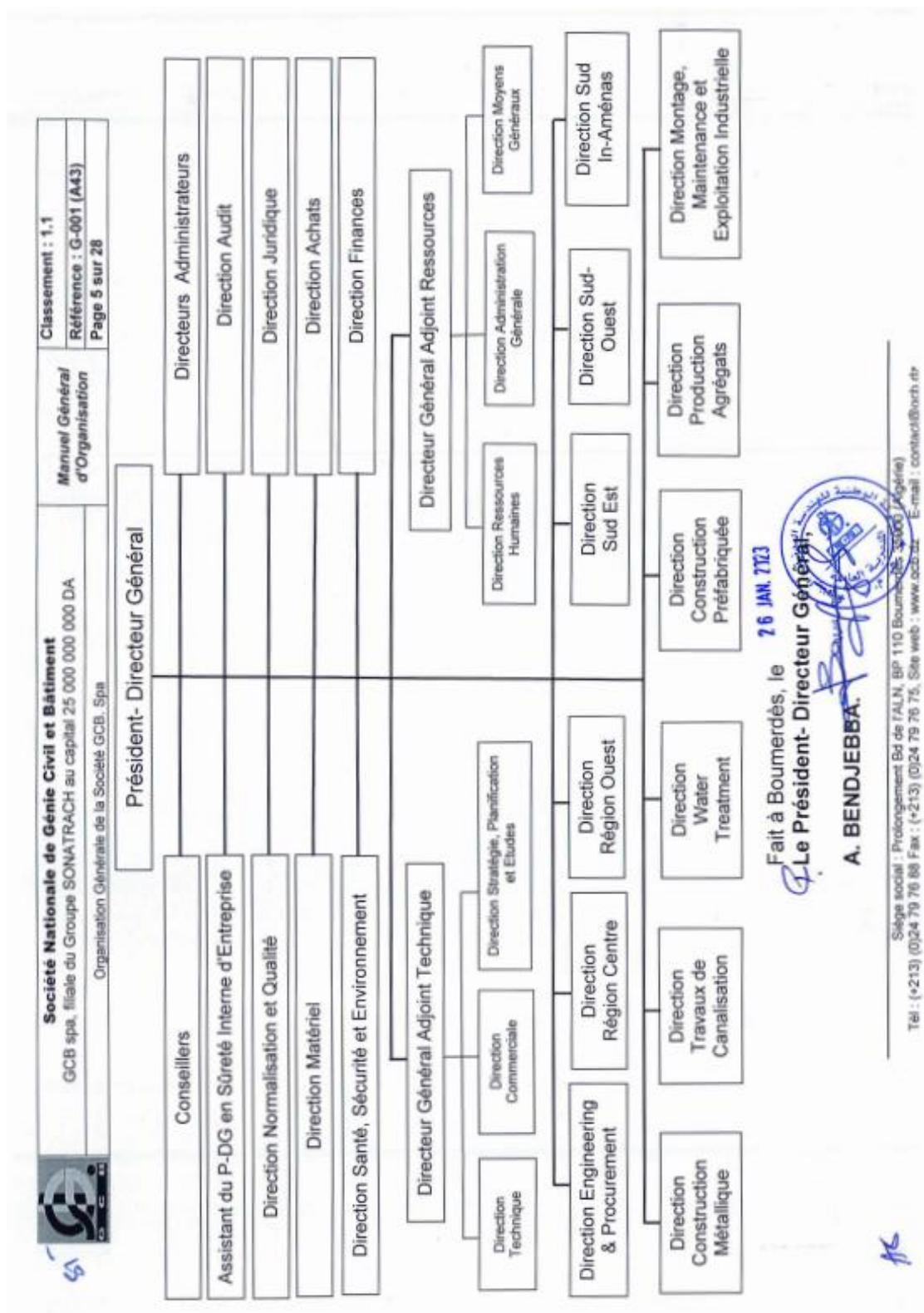
العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1. تتولى المؤسسة أهمية بالغة لإدارة المعرفة			
2. تخصص المؤسسة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل			
3. تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشفة و المستندات الورقية			
4. تعطي المؤسسة الموظفين فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم			
5. تحتفظ المؤسسة بموظفين القدامى الذين يتمتعون بالمعرفة			
6. تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحسابات و أنظمة المعلومات الخبيرة			
7. تمتلك المؤسسة قدر كافي من القدرات في إيصال المعرفة للأفراد العاملين			
8. يسعى معظمالموظفين إلى البحث عن المعرفة			
9. تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في ميدان العمل			

❖ المحور الثاني : بيانات متعلقة بتحسين الأداء: ماهي درجة موافقتكم على العبارات التالية:

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1. تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد			
2. تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع			
3. أدت المعارف الجديدة أو المكتسبة إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة			
4. تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة			
5. يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة في تطوير أداء العاملين			
6. تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة			
7. يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على تطوير المنتجات			

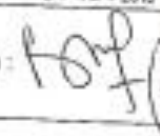
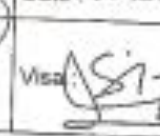
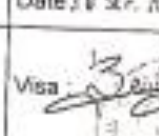
شكرا على وقتكم

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB



	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	PRO.RSH.63.G
	PROCEDURE DE GESTION DE LA FORMATION CONTINUE	Date d'application 2018
		Page 1 sur 10

CHAPITRE	SOMMAIRE
I.	Objet de la procédure
II.	Domaine d'application
III.	Documents de référence
IV.	Définitions, terminologies et abréviations
V.	Responsabilités
VI.	Contenu 6.1 Besoin de formation 6.2 Analyse des besoins 6.3 Elaboration du projet de plan de formation 6.4 Validation du projet de plan de formation 6.5 Diffusion du plan de formation 6.6 Exécution du plan de formation 6.7 Suivi des actions de formation 6.8 Evaluation des actions de formation 6.9 Evaluation des organismes de formation 6.10 Bilan de la formation 6.11 Logigramme
VII.	Annexes - Fiche d'évaluation à chaud IMP 219 - Fiche d'évaluation à froid « hiérarchie » IMP 220 - Fiche d'identification du besoin de formation IMP 241 - Fiche d'évaluation à froid « participant » IMP 261 - <u>Embarquement de la Formation IMP 253</u>

Rédacteur	Vérificateurs		Approbateur
Nom : A.BOUTRIF	Nom : F.W.AMIR	Nom : D. SIFI	Nom : A.BENDJEBBA
Fonction : Chef de Département Formation	Fonction : Directeur Ressources Humaines	Fonction : Assistant Management Qualité	Fonction : Président- Directeur Général
Date : 29 SEP. 2018	Date : 29 SEP. 2018	Date : 30 SEP. 2018	Date : 30 SEP. 2018
Visa : 	Visa : 	Visa : 	Visa : 

I - OBJET :

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de gestion de la formation continue au sein de la Société. Elle en définit, à ce titre, les étapes d'identification, de collecte d'analyse des besoins, de l'élaboration du plan de formation, de sa réalisation, son suivi, ainsi que l'évaluation de la formation dispensée pour permettre l'amélioration continue de compétences.

II - DOMAINE D'APPLICATION :

Cette procédure s'applique à l'ensemble des actions de formation réalisées au sein de la Société.

III - DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Norme ISO 9001:2015 "Exigences" ;
- Norme ISO 9000 "Fondements essentiels et vocabulaire" ;
- Procédure Gestion des Compétences PRO.RSH.01 ;
- Législation et réglementation du travail en vigueur ;
- Convention collective de la Société ;
- Instructions particulières de la Société.

IV - DÉFINITIONS, TERMINOLOGIES ET ABRÉVIATIONS :

4.1 : Définitions :

- Besoin de formation :

C'est la nécessité d'adaptation ou d'acquisition de nouvelles connaissances et/ou qualifications découlant de la stratégie, de développement et des objectifs définis par la Direction Générale.

- Plan de formation :

C'est un document qui permet de recenser, de consolider et de planifier l'ensemble des besoins de formation approuvés par la Société, ainsi que les moyens alloués pour leur satisfaction (budget, effectif).

- Filière de formation :

Il s'agit du regroupement des différentes spécialités par processus.

- Nature de la formation :

La formation peut être dispensée selon trois (03) types.

A- La formation de courte durée :

C'est toute action de formation, qui permet de répondre à une tâche spécifique, dont la durée effective n'excède pas dix (10) jours (y compris séminaires, congrès, journées d'étude).

B- La formation de moyenne durée :

C'est toute action de formation dont la durée effective, continue ou alternée est supérieure à dix (10) jours et inférieure à trente (30) jours. Les actions de formation de moyenne durée sont généralement des stages de perfectionnement (mise à niveau).

C - La formation de longue durée.

Cette toute action de formation dont la durée effective est supérieure à trente (30) jours.

4.2 : Abréviations:

- RSH : Direction Ressources Humaines.
- P-DG : Président-Directeur Général.
- DRH : Directeur Ressources Humaines.
- Dépt. FOR : Département Formation.
- Dépt. ADM : Département Administration.
- Dépt. ADM&FI : Département Administration et Finances.

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation.

V - RESPONSABILITÉS:

N°	Actions	Responsables		Chef de Dépt ADM&FI (1) FOR (2)	Directeur de la Structure	DRH	P-DG
		Utilisateur (1) Participant (2)	Chargé de la Formation Unité (1) Chargé de la Formation RSH (2)				
01	Expression des besoins	Exprime les besoins (1) Renseigne RMP 241(1) Elabore les listes du personnel à former (1)	Consolide les besoins de la Structure (1)	Contrôle et vise (1)	Approuve	.	.
02	Recensement et consolidation des besoins	.	Reçoit, analyse et consolide les besoins de toutes les Structures (2)	Contrôle et vise (2)	.	Approuve	.
03	Elaboration du projet de plan de formation	.	Consolide, analyse et élabore le projet de plan (2)	Contrôle et vise (2)	.	Présente le projet de plan au Comité Exécutif	Approuve
04	Diffusion aux Structures	.	Diffuse le plan de formation aux différentes Structures de la Société (2)	.	.	.	.
05	Prospection et consultation des <u>Expatriés</u> formés Envoi du plan de formation et suivi des actions	Valide le programme de la formation et le CV du formateur (1)	Mettre en œuvre les actions de formation C'est à dire les contrats de fidélité s'il y a lieu (2)	Surveille la mise en œuvre des actions (2)	.	Approuve	.
06	Suivi de la formation	.	Contrôle l'application du programme Fait l'assiduité du personnel mis en formation Veille à l'organisation de la formation (logistique, restauration) (2)	.	.	.	.

VI - CONTENU :

6.1. Besoin de formation :

Les besoins de formation découlent, principalement, des sources ci-dessous citées :

a) Besoins induits par l'évaluation des compétences :

Des besoins en formation résultant de l'exploitation des plans de développement issus de l'évaluation des compétences, peuvent être exprimés par la Direction RSH en concertation avec les Structures concernées. Les écarts relevés dans le bilan des compétences et dans la synthèse globale de la formation de l'exercice précédent doivent être pris en considération pour déterminer les besoins de formation.

b) Besoins induits par les objectifs tracés par la Direction Générale :

Dans le cadre de la stratégie de développement de la Société, la Direction Générale trace des objectifs dont l'atteinte nécessite impérativement l'acquisition de compétences et qualifications qui peuvent être satisfaites par le biais de la formation. Cela est exprimé par une lettre d'orientation englobant les orientations stratégiques de la Direction Générale.

c) Besoins exprimés par les structures et pilotes de processus :

Dans le cadre des objectifs annuels et/ou pluriannuels qui leur sont tracés, les Structures de Société (Directions et Unités), ainsi que les pilotes de processus expriment des besoins de formation dont l'objectif d'acquiescence des connaissances techniques et/ou professionnelles. Chaque besoin doit être accompagné d'une fiche d'identification du besoin de formation IMP 241. Cette dernière permet de définir et d'adapter le programme de formation en fonction du besoin réel exprimé pour l'atteinte des objectifs. À cet effet, les responsables doivent déterminer leurs besoins sur la base, notamment, de données suivantes :

- Les résultats d'audit internes,
- Les besoins ponctuels liés aux demandes de clients,
- Les dysfonctionnements, incidents, pannes, retards, écarts de qualité de l'année,
- Les résultats des enquêtes de satisfaction clients,
- L'avancement des actions correctives.

Les besoins de l'exercice N+1 doivent être communiqués à la Direction RSH durant le 1^{er} semestre de l'exercice N (se déroulant du mois de Janvier jusqu'à la fin Juin). Concernant la liste du personnel à inscrire aux différentes actions planifiées, cette dernière doit être arrêtée par les pilotes de processus en concertation avec les Structures concernées.

d) Besoins liés à des contraintes externes ou internes (hors plan) :

Des besoins de formation (non planifiés) peuvent être soit exprimés en cours d'exercice, soit éventuellement induits par des contraintes imposées par l'environnement externe (besoins spécifiques des clients, nouvelles dispositions réglementaires, ...etc). À cet effet, la Structure concernée sollicite une demande de dérogation, avec accord préalable de la Direction Générale.

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

N°	Actions	Responsables		Chargé de la Formation Unité (1)	Chargé de la Formation RSH (2)	Chef de Dépt / DM/ADM et FIN (1)	Directeur de la Structure	DRH	PDG
		- Utilisateur (1)	- Participant (2)						
07	Evaluation de la formation	Evalue la formation et vise (2)	Evalue le participant de la formation relevant de sa Structure (1)	Analyse les fiches d'évaluations à chaud (2)	Analyse les fiches d'évaluation à froid (1)	Contrôle et vise (2)	Transmet au DRH	Approuve	+
08	Elaboration du Bilan Semestriel de la formation	+		Elabore le bilan Semestriel Entreprise (2)		Contrôle et vise (2)	+	Approuve	+
09	Elaboration du Pré - bilan annuel de la formation	+		Elabore le pré - bilan annuel de la formation (2)		Contrôle et vise (2)	+	Présente le pré bilan au Comité Exécutif	+
10	Elaboration du Bilan annuel de la formation	+		Elabore le bilan annuel de la formation (2)		Contrôle et vise (2)	+	Approuve	+

6.2 Analyse des besoins :

Les besoins, exprimés selon les sources citées ci-dessous sont consolidés au niveau de la Direction RSH (Doyt 1.02). Ils font l'objet d'une analyse d'opportunité, de faisabilité et de cohérence avec les objectifs et la stratégie de la Société.
L'analyse des besoins en formation de l'exercice N+1 est finalisée à la fin du mois de Juillet de l'exercice N.

6.3 Elaboration du projet de plan de formation :

Le Département Formation finalise le projet du plan de formation de l'exercice N+1 au plus tard fin Juillet de l'exercice N, en regroupant toutes les actions de formation exprimées et chaque action doit comporter :

- Les objectifs assignés,
- La population concernée,
- Le budget provisionnel (le coût).

6.4 Validation du projet de plan de formation :

Une fois le projet de plan validé par le Comité Exécutif il est soumis à la signature de Monsieur le Président Directeur Général.

6.5 Diffusion du plan de formation :

Le Département Formation assure la diffusion du plan de formation approuvé aux différentes structures de la Société (Directions et Unités) et aux pilotes de processus.

6.6 Exécution du plan de formation :

Le Département Formation est responsable de l'exécution du plan de formation conformément aux étapes ci-dessous décrites :

- Elaboration du dossier de consultation en collaboration avec les pilotes de processus concernés conformément à la réglementation en vigueur.
- Consultation des chefs de personnel à former par action, sur la base des listes transmises par les pilotes de processus chacun en ce qui le concerne.
- Sélection de la liste du personnel à inscrire aux différentes actions planifiées, cette dernière doit être arrêtée par les pilotes de processus en concertation avec les Structures concernées.
- Sélection de l'organisme de formation, dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Lancement des actions de formation.

6.7 Suivi des actions de formation :

Le Département FOR doit suivre le déroulement de l'action de formation et procéder aux ajustements éventuellement nécessaires, en concertation avec l'organisme formateur. Les actions de formation hors plan réalisées au niveau des Directions de la Société doivent être suivies par les Chefs de Service Emploi et Formation relevant desdites directions et faire systématiquement l'objet d'une remontée d'information au niveau du Département Formation (RSH).

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

Confiance

VI - CONTENU :

6.1. Besoin de formation :

Les besoins de formation découlent, principalement, des sources ci-dessous citées :

a) Besoins induits par l'évaluation des compétences :

Des besoins en formation résultent de l'exploitation des plans de développement issus de l'évaluation des compétences, peuvent être exprimés par la Direction RSH en concertation avec les Structures concernées.
Les écarts relevés dans le bilan des compétences et dans la synthèse globale de la formation de l'exercice précédent doivent être pris en considération pour déterminer les besoins à formation.

b) Besoins induits par les objectifs tracés par la Direction Générale :

Dans le cadre de la stratégie de développement de la Société, la Direction Générale trace des objectifs dont l'atteinte nécessite impérativement l'acquisition de compétences et qualification qui peuvent être satisfaites par le biais de la formation. Cela est exprimé par une lettre d'orientation englobant les orientations stratégiques de la Direction Générale.

c) Besoins exprimés par les structures et pilotes de processus :

Dans le cadre des objectifs annuels et/ou pluriannuels qui leur sont tracés, les Structures de la Société (Directions et Unités), ainsi que les pilotes de processus expriment des besoins de formation dont l'objectif d'acquiescence des connaissances techniques et/ou professionnelles. Chaque besoin doit être accompagné d'une fiche d'identification du besoin de formation IMP 241 Cette dernière permet de définir et d'adapter le programme de formation en fonction du besoin réel exprimé pour l'atteinte des objectifs.
A cet effet, les responsables doivent déterminer leurs besoins sur la base, notamment, de données suivantes :

- Les appels à l'entretien interne,
- Les besoins ponctuels liés aux demandes de clients,
- Les dysfonctionnements, incidents, pannes, retards, écarts de qualité de l'année,
- Les résultats des enquêtes de satisfaction clients,
- L'avancement des actions correctives.

Les besoins de l'exercice N+1 doivent être communiqués à la Direction RSH durant le 1^{er} semestre de l'exercice N (se déroule du mois de Janvier jusqu'à la fin Juin). Concernant la liste du personnel à inscrire aux différentes actions planifiées, cette dernière doit être arrêtée par les pilotes de processus en concertation avec les Structures concernées.

d) Besoins liés à des contraintes externes ou internes (hors plan) :

Des besoins de formation (non planifiés) peuvent être soit exprimés en cours d'exercice, soit éventuellement induits par des contraintes imposées par l'environnement externe (besoins spécifiques des clients, nouvelles dispositions réglementaires, ...ect). A cet effet, la Structure concernée sollicite une demande de dérogation, avec accord préalable de la Direction Générale.

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

6.6 Evaluation des actions de formation :

A l'issue de chaque session et/ou action de formation, une évaluation est effectuée selon la démarche suivante :

6.6.1 Evaluation instantanée à chaud :

Un imprimé d'évaluation à chaud IMP 219 est remis à chaque participant à l'issue de la formation, à l'effet d'exprimer à chaud ses appréciations et de mesurer le degré de sa satisfaction sur la session de formation réalisée.

Le Département FOR est tenu d'exploiter les évaluations et de procéder à l'évaluation de l'apport de la formation, ainsi que la qualité de la prestation.

6.6.2 Evaluation différée à froid :

Une fois que la mise en situation professionnelle du participant est rendue effective, une évaluation à froid sera faite par le responsable habilité, ainsi que par le participant, et doit être déclenchée par les Chefs de Service Emploi et Formation des différentes Directions de la Société.

Elle est effectuée deux (2) après le retour du participant à son poste de travail et vise à apprécier la formation, son impact et son apport à ce dernier en matière de performance dans son poste de travail.

Cette évaluation concerne les formations de moyenne et de longue durée suivant les échelons ci-après : trois (03) mois après la mise en situation professionnelle effective du participant pour la formation de moyenne durée et six (06) mois pour la formation de longue durée. Les résultats des évaluations à froid représentent une donnée d'entrée pour l'évaluation des compétences.

Cette évaluation se fait en deux parties :

- Première partie par le responsable hiérarchique direct du participant IMP 220 (Fiche d'évaluation à froid - Responsable).
- Deuxième partie par le participant pour donner le degré de transfert des acquis de la formation au poste de travail IMP 251 (Fiche d'évaluation à froid - participant).

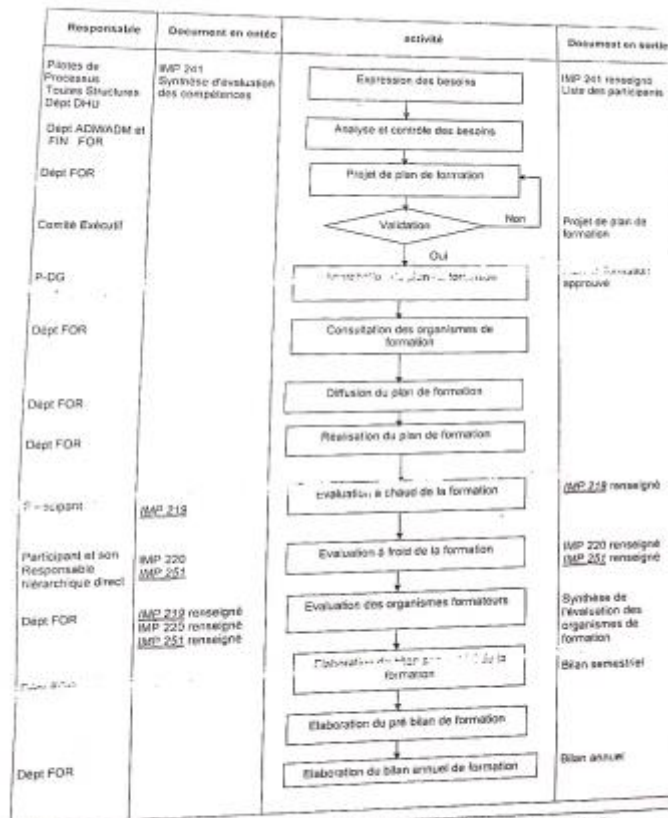
Lors de cette évaluation, l'évaluateur tiendra compte des référentiels suivants :

- La fiche de poste de travail du participant,
- L'analyse de l'évaluation des compétences, éventuellement,
- L'observation en situation de travail,
- Le suivi des projets confiés, éventuellement, au participant,
- Les réductions éventuelles des dysfonctionnements constatés,
- Les améliorations de la qualité de l'entreprise.

La hiérarchie du participant doit établir un bilan de l'évaluation à froid pour l'ensemble des formations suivies par son personnel et le transmettre systématiquement au Département Formation (RSH) dans un délai d'un (01) mois après l'évaluation.

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

6.11- Logigramme :



Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

الملحق رقم 04: خاص بتقييم التكوين

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION A CHAUD

IMP 219 E
Date d'application: 05 Octobre 2019
Page 1 sur 1

Intitulé de la Formation suivie :
Organisme formateur :
Durée de la formation : Du
Objectifs de la formation :

Merci d'estimer le degré de votre satisfaction et de donner pour chaque critère une note sur 20

Très Satisfaisant	Satisfaisant	Passable	Non satisfaisant
17 à 20	14 à 16	10 à 13	de 10

Critères soumis à votre appréciation:

		Notes/20
1	Atteinte des objectifs de la formation	
2	Contenu de la formation (sujets, volume, intensité)	
3	Moyens pédagogiques la formation (document, projection)	
4	Animation du formateur	
5	Composition du groupe (profil et nombre de participants)	
6	Logistique de la formation (salle, pause, repas, horaires)	
7	Echange dans le groupe	
8	Acquisition de nouvelles connaissances	
9	Votre motivation à l'application des connaissances acquises	

Moyenne

Points forts de la formation :

Points faibles de la formation :

Vos remarques, suggestions :

Le participant :
Nom et prénom : Date : / / Visa :

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation.

FICHE D'EVALUATION DE FORMATION A FROID
« HIERARCHIE »

IWP 229 D

Date d'application
01 septembre 2012

Page 1 sur 1

Participant :

Nom - Prénom

Fonction

Direction

Formation :

Intitulé de la formation suivie

Durée de la formation

Organisme formateur

Du : / /

Au : / /

Objectifs de la formation

- Obj N° 01 :

- Obj N° 02 :

- Obj N° 03 :

Responsable hiérarchique direct du participant :

Nom - Prénom

Fonction

A renseigner par le responsable hiérarchique direct du participant :

N°	Rubriques	Evaluation (Note /20)	Commentaire, si nécessaire
01	Atteinte des objectifs de la formation		
	- Objectif N° 01		
	- Objectif N° 02		
	- Objectif N° 03		
02	Comportements professionnels en situation de travail		
03	Apport de la formation sur l'amélioration du travail		

Commentaires / Observations / Suggestions :

Date d'évaluation : / /

Visa :

	Commentaires	Vis
<u>Directeur de la Structure :</u> Nom - Prénom : Date :		

شعار البنك الدولي

IMP 219.E
تاريخ النشر:
06 Octobre 2019
صفحة 1 على 1

بطاقة التقييم الأولي للتكوين

عنوان التكوين:
المؤسسة المكونة:
مدة التكوين:
أهداف التكوين:

شكرا لتقييمكم لدرجة رضائكم مع إعطائنا لكم معيار علامة تطبيق تكون على 20

معدل	معدل	معدل	معدل
20-17	16-14	13-10	أقل من 10

معايير التقييم حسب التوزيع

العلامة 20/	معدل	معدل	معدل
1	محتوى التكوين (المؤشر: المجموع: 10)		
2	الوسائل البديلة للتكوين (الوثائق)		
3	تقديم المظهر الموضوع		
4	تكوين المجموعة و عدد المتدربين		
5	وسائل الإجابة للتكوين (قاعة: استراحة، وجبة، توقيت)		
6	تفاعل المتدربين في المجموعة		
7	التعليقات: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10		
8	دوافع تطبيق المعارف المكتسبة		
9			

المعدل

نقاط القوة في التكوين :

.....

نقاط الضعف في التكوين :

.....

ملاحظات و اقتراحاتك :

.....

المترقب :

الاسم و اللقب : التاريخ : / / الإنشاء

شعار البنك الدولي

IMP 219.E
تاريخ النشر:
06 Octobre 2019
صفحة 1 على 1

بطاقة التقييم الأولي للتكوين

عنوان التكوين:
المؤسسة المكونة:
مدة التكوين:
أهداف التكوين:

شكرا لتقييمكم لدرجة رضائكم مع إعطائنا لكم معيار علامة تطبيق تكون على 20

معدل	معدل	معدل	معدل
20-17	16-14	13-10	أقل من 10

معايير التقييم حسب التوزيع

العلامة 20/	معدل	معدل	معدل
1	محتوى التكوين (المؤشر: المجموع: 10)		
2	الوسائل البديلة للتكوين (الوثائق)		
3	تقديم المظهر الموضوع		
4	تكوين المجموعة و عدد المتدربين		
5	وسائل الإجابة للتكوين (قاعة: استراحة، وجبة، توقيت)		
6	تفاعل المتدربين في المجموعة		
7	التعليقات: 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10		
8	دوافع تطبيق المعارف المكتسبة		
9			

المعدل

هل قمت بتطبيق المعارف المكتسبة من التكوين ؟

نعم ☐ لا ☐ ما هي ؟

.....

لا ☐ لماذا ؟ ☐ نقص الوقت ☐ المعرفة غير المكتسبة ☐ نقص الوسائل

.....

هل هذه التطورات جلبت لك المزيد في عملك ؟

نعم ☐ كيف ؟

.....

لا ☐ لماذا ؟

.....

ما هي العمليات اللازمة في تكوينك المتبع ، لك و لزملائك عملية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OBJET DE LA PROCEDURE :
La présente procédure a pour objet de fixer les règles de gestion du recrutement et de définir les modalités pratiques de son application au sein de GCB.

II. DOMAINE D'APPLICATION :

Cette procédure s'applique à l'ensemble des candidats postulant pour un poste de travail.

III. DOCUMENTS DE REFERENCE :

- Norme ISO 9001 V 2015 "Exigences".
- Norme ISO 9000 "Principes Essentiels et Vocabulaire".
- Législation et réglementation de travail.
- Convention collective de la Société.
- Règlement intérieur de la Société.
- Orientations de la Direction Générale.

IV. DEFINITIONS, TERMINOLOGIES ET ABREVIATIONS :

4.1 Définitions :

- Vivier du Personnel de la Société :

C'est une banque de donnée décentralisée au niveau de chaque Structure constituant des informations sur des agents ayant déjà travaillé au sein de la Société dont la relation de travail n'a pas été reconduite.

- A.N.E.M/ A.W.E.M /A.L.E.M: Agence Nationale d'Emploi / Agence Wilaya de l'Emploi / Agence Locale de l'Emploi, chargée de mettre à la disposition de la Société, un personnel local.

- Test pratique : Examen d'aptitudes professionnelles.

4.2 Terminologie :

La terminologie utilisée est celle de la Norme ISO 9000 "Principes Essentiels et Vocabulaire".

4.3 Abréviations :

- P.V : Procès-verbal
- DRH : Directeur Ressources Humaines
- DHU : Département Développement des Ressources Humaines
- ADM : Département Administration / Services
- ADM/FIN: Département Administration et Finances / Services

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation



SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

PRO RSH 02 G

Date d'application

21/01/2019

Page 1 sur 9

PROCEDURE DE GESTION DU RECRUTEMENT

CHAPITRE	SOMMAIRE
I.	Objet de la procédure
II.	Domaine d'application
III.	Documents de référence
IV.	Définitions, terminologies et abréviations
V.	Responsabilités
VI.	Contenu 6.1 Actions avant recrutement 6.2 Actions de recrutement 6.3 Bilan de recrutement 6.4 Logigramme
VII.	Annexes - Fiche d'Entretien et de test (Personnel Maîtrise & Exécution) IMP 208 - Fiche d'Entretien (personnel Cadre) IMP 209 - Convocation /Constitution du dossier administratif IMP 212 - Contrat de travail (personnel productif) IMP 213 - Procès-verbal d'installation IMP 215 - Cessation de la relation de travail durant la période d'essai IMP 217 - Bilan de recrutement IMP 218 - Demande de dérogation de recrutement IMP 225 - Plan de recrutement IMP 228 - Demande de personnel IMP 233 - Contrat de travail (personnel de soutien) IMP 234 - Fiche d'évaluation de fin de contrat de travail IMP 239 - Rapport du passage d'induction nouvelles recrues (Cadre) IMP 244 - Fiche d'Entretien Psychotechnique (Personnel Cadre) IMP 255 - Annexe des suppressions de la version antérieure IMP 055

Cette Matrice de
Qualité est
Diffusion Contrôlée

Rédacteur	Vérificateurs		Approbateur
Nom : M. KAID	Nom : F.W. AMIR	Nom : D. SIFI	Nom : A. BENDJEBBA
Fonction : Chef de Département Développement	Fonction : Directeur Ressources Humaines	Fonction : Assistant Management Qualité	Fonction : Président- Directeur Général
Date : 21/01/2019	Date : 21/01/2019	Date : 21/01/2019	Date : 21/01/2019
Visa :	Visa :	Visa :	Visa :

Ce document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

N°	responsables		Chargé:	Chef de Département :	Directeur :
	Utilisateur (1)	Structures Centrales Siège (2)			
05	5-2 : Test pratique et/ou Entretien Psychotechnique (*)	Procède au Test pratique (1+2) Procède à l'Entretien Psychotechnique (2)	Renseigne la fiche d'Entretien et de Test (1) Renseigne la fiche d'Entretien Psychotechnique (4)	Contrôle et vise (1) Contrôle et vise la fiche (2)	Directeur : - D'unité (1) - DBR (2) - POC (3) - Responsable habilité (4)
07	5-3 : Résultats du Test et/ou Entretien Psychotechnique	Transmet la fiche d'entretien dûment renseignée et signée au chargé du recrutement (1+2)	Arrête et transmet la liste des candidats retenus (Exécution / Matériel) (1) Prépare le PV concernant les candidats retenus (Cartes)	Contrôle et vise (1) Contrôle et vise le PV (2)	Approuve (1) Approuve (2+3)
08	Décision de recrutement		Formalise le dossier de recrutement (1) Arrête la date de prise de fonction Prépare et fait signer le contrat de travail par le candidat, en premier lieu. Transmet au Département pour visa (1+4)	Contrôle, vise et transmet le dossier de recrutement à la Direction pour accord (1+2) Contrôle, parapha et transmet pour signature au Directeur (1+2)	Décide (1+2+3+4) selon le cas Signe le contrat (1+2) ou (3+4)

--- Central : Action permanente pour les Cadres (alimentation du Vivier du Personnel de la Société)

N°	Responsables		Chargé:	Chef de Département :	Directeur :
	Action	Utilisateur (1) Structures Centrales Siège (2)			
01	Expression des Besoins	Recense, analyse et transmet les besoins au Département ADM / ANEM / RSH (1)	du recrutement (1) de Gestion (2) du mouvement / statistiques (3) Service sélection & recrutement / RSH (4)	ADM / ANEM (1) DHU (2)	Directeur : - D'unité (1) - DBR (2) - POC (3) - Responsable habilité (4)
02	Plan de Recrutement		Elabore le plan de recrutement annuel (1) Consolide le plan de recrutement Société (cadre) (4) Vivier du Personnel de la Société (1) / (4)	Contrôle et vise (1 + 2)	Approuve (1+2)
03	Pré - Sélection		Procède aux placements auprès des Services de ANEM (4) / ANEM l'ALEM (1) Prospecte au niveau des autres agences de l'emploi (1) par le biais de l'ANEM (4) Insère placard d'offre d'emploi (1+4)		
04	Convocation du/des Candidat (s)		Prépare les convocations des candidats présélectionnés (1+4)	Contrôle, vise (1) Approuve (2)	Approuve (1+4) (Régions s.c)
05	Sélection 5-1 : Accueil des candidats		Fait remplir la Fiche d'Entretien par le candidat (1+4)		

... des Services de l'ANEM, ANEM et ALEM, fonctionnellement compétentes.
... des instructions des modes de recrutement adaptés. Le tableau des postes est soumis
au Ministère dans la presse nationale un placard d'offre d'emploi
ou émis par le dispositif de recherche active (la loi N°06-21 du 11/12/2006).

Après étude des demandes d'emploi et/ou des candidatures enregistrées :

- Une pré-sélection des candidatures est établie sur la base des critères arrêtés dans la fiche de poste (diplômes, expérience professionnelle, lieu de résidence) ;
- Une Fiche d'Entretien IMP 209 et Fiche d'Entretien et de Test IMP 208 est remise au candidat se présentant au chargé de recrutement.

6.1.4. Entretien et Test :

Le candidat est soumis à un test d'aptitudes professionnelles et un entretien par devant un évaluateur spécialisé relevant de la Structure fonctionnelle du poste à pourvoir selon le cas.

1/ Pour la catégorie Maîtrise/Exécution : renseigner l'IMP 208

2/ Pour la catégorie Cadre :

Après un entretien effectué par l'évaluateur habilité, un Procès-verbal est établi à cet effet portant le classement des candidats et soumis au Président-Directeur Général pour approbation.

À l'issue de l'étape d'entretien et de test, la candidature est soit :

1. Rejetée : le dossier du candidat est alors classé.
2. Retenue : l'intéressé est invité à l'effet de fournir un dossier administratif pour recrutement IMP 212.

6.2: Actions de recrutement :

6.2.1: Le contrat de travail :

Après l'accord de recrutement dûment établi par le responsable habilité, le chargé recrutement établit le contrat de travail après contrôle du dossier administratif présenté par le candidat retenu IMP 213 (personnel productif) ou IMP 234 (personnel de soutien).

Le contrat de travail, une fois établi en trois exemplaires par le chargé de recrutement, signé, en premier lieu, par le candidat au poste, contrôlé et visé par le Chef de Département ADM/ADM-FIN / Services ou DHU, puis soumis à la signature du Directeur de la Structure du Directeur Ressources Humaines, selon le cas.

6.1: Actions avant recrutement :

Après approbation du budget des effectifs prévu par le plan annuel, le budget est transmis aux différentes Structures de la Société pour exploitation, d'où un plan de recrutement annuel est élaboré au niveau de chaque Structure et transmis à la Direction Ressources Humaines pour consolidation.

Exploitation du vivier du Personnel de la Société:

La structure exprimant le besoin de recrutement est tenue obligatoirement de saisir toutes les Structures de la Société pour leur transmettre les listes du personnel dont le contrat de travail n'a pas été renouvelé pour satisfaire, éventuellement, tout besoin de recrutement en interne.

6.1.2: Analyse et contrôle des besoins :

Avant toute action de recrutement, la structure concernée est tenue de renseigner l'imprimé 33 « demande de personnel », qui sera déposé au niveau de la Direction d'appartenance et ce, pour contrôle et validation.

orsqu'il s'agit de recrutement du personnel cadre, cet imprimé est transmis à la Direction Ressources Humaines pour contrôle et exploitation conformément au budget des effectifs de la Structure émettrice.

recrutement hors budget :

our les projets ou activités non planifiés, la Structure concernée renseigne une « demande de personnel » à titre dérogatoire accompagnée par les documents ci-dessous cités pour approbation par la Direction Ressources Humaines et ce, après avis de la Direction Centrale fonctionnelle.

s'agit de :

- Le TCR prévisionnel,
- Le planning de réalisation des travaux,
- Le planning du personnel,
- Le planning du matériel et approvisionnement,
- Le devis quantitatif,
- Les documents justifiant le recrutement à titre dérogatoire.

ne fois la dérogation accordée, les effectifs correspondants sont intégrés dans le budget des effectifs de la Structure.

6.3: Sélection et mode de recrutement :

Les besoins ainsi identifiés et justifiés, le Service concerné utilise le mode de recrutement approprié pour concrétiser l'opération, selon les cas suivants :

exploiter le vivier du Personnel de la Société.

Document est la propriété de GCB, il ne peut être reproduit ou communiqué sans son autorisation

الملحق رقم 05 : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي مستوى	المهنية الخبرة	المشغول المنصب
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	58,5	58,5	58,5
	أنثى	17	41,5	41,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	3	7,3	7,3	7,3
	سنة 40 إلى 30 من	18	43,9	43,9	51,2
	سنة 40 من أكثر	20	48,8	48,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

التعليمي مستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل ثانوي مستوى	1	2,4	2,4	2,4
	ليسانس مستوى	19	46,3	46,3	48,8
	ماستر	15	36,6	36,6	85,4
	عليا دراسات	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 و سنة بين ما	5	12,2	12,2	12,2
سنوات 10 إلى 5 بين ما	14	34,1	34,1	46,3
سنوات 10 من أكثر	22	53,7	53,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المشغول المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	2,4	2,4	2,4
مصلحة رئيس	17	41,5	41,5	43,9
قسم رئيس	13	31,7	31,7	75,6
موظف	10	24,4	24,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	41	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	16

Statistiques

		وحدات المؤسسة تخصص بمتابعة مكلفة خاصة مجال في الجديدة المعرفة العمل	تخزين في المؤسسة تعتمد و الأرشيف على المعرفة الورقية المستندات	ين4ال المؤسسة تعطي الدراسة لإكمال فرصة معارفهم لتوسيع	ين4ب المؤسسة تحتفظ يتمتعون الذين القدامى بالمعرفة
N	Valide	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,88	2,59	2,54	2,63
	Ecart type	,331	,670	,596	,662

المعرفة لإدارة بالغة أهمية المؤسسة تتولى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,2	12,2	12,2
	موافق	36	87,8	87,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمل مجال في الجديدة المعرفة بمتابعة مكلفة خاصة وحدات المؤسسة تخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	9,8	9,8	9,8
	محايد	9	22,0	22,0	31,7
	موافق	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الورقية المستندات و الأرشيف على المعرفة تخزين في المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	15	36,6	36,6	41,5
	موافق	24	58,5	58,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

معارفهم لتوسيع الدراسة لإكمال فرصة بين 4 ال المؤسسة تعطي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	9,8	9,8	9,8
	محايد	7	17,1	17,1	26,8
	موافق	30	73,2	73,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

بالمعرفة يتمتعون الذين القدامى بين 4 لب المؤسسة تحتفظ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	14,6	14,6	14,6
	محايد	9	22,0	22,0	36,6
	موافق	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة المعلومات أنظمة و الحسابات على المعرفة تخزين في المؤسسة تعتمد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	10	24,4	24,4	29,3
	موافق	29	70,7	70,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العاملين للأفراد المعرفة إقبال في القدرات من كافي قدر المؤسسة تمتلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	7,3	7,3	7,3
	محايد	11	26,8	26,8	34,1
	موافق	27	65,9	65,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المعرفة عن البحث إلى ين 4ال جميع يسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	12,2	12,2	12,2
	محايد	10	24,4	24,4	36,6
	موافق	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العمل ميدان في عليها المتحصل المعرفة تطبيق إلى المؤسسة تسعى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,4	2,4	2,4
	محايد	6	14,6	14,6	17,1
	موافق	34	82,9	82,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Statistiques

		المعرفة المعرفة في تساهم مستوى رفع لدى الإبداع الأفراد	الوظيفة تتوفر على الممارسة الظروف جميع لتحقيق الملائمة مما أداء أفضل توليد على يساعد المعرفة	المعارف أو الجديدة أدت المكتسبة تحقيق إلى و الإبداع في الابتكار المؤسسة	عملية تساعد الأداء تقييم تحسين في لدى الأداء المؤسسة	نظام يساعد المعرفة إدارة داخل المستخدم في المنظمة أداء تطوير العاملين	إدارة تطبيق أدى المعرفة تطوير إلى وتحسين في العمليات المنظمة	وجود يعزز المعرفة إدارة المنظمة قدرة تطوير على المنتجات	تحسين الأداء
N	Valide	41	41	41	41	41	41	41	41
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,95	2,63	2,66	2,61	2,85	2,73	2,80	2,7491
	Ecart type	,312	,581	,530	,628	,358	,549	,511	,25908

الأفراد لدى الإبداع مستوى رفع في تساهم المعرفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,4	2,4	2,4
	موافق	40	97,6	97,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المعرفة توليد على يساعد مما أداء أفضل لتحقيق الملائمة الظروف جميع على الممارسة الوظيفة تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	11	26,8	26,8	31,7
	موافق	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المؤسسة في الإبتكار و الإبداع تحقيق إلى أدت المكتسبة أو الجديدة المعارف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,4	2,4	2,4
	محايد	12	29,3	29,3	31,7
	موافق	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المؤسسة لدى الأداء تحسين في الأداء تقييم عملية تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	7,3	7,3	7,3
	محايد	10	24,4	24,4	31,7
	موافق	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

العاملين أداء تطوير في المنظمة داخل المستخدم المعرفة إدارة نظام يساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	14,6	14,6	14,6
	موافق	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المنظمة في العمليات وتحسين تطوير إلى أدى المعرفة إدارة تطبيق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	7	17,1	17,1	22,0
	موافق	32	78,0	78,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

المنتجات تطوير على المنظمة قدرة المعرفة إدارة وجود يعزز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	4,9	4,9	4,9
	محايد	4	9,8	9,8	14,6
	موافق	35	85,4	85,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Corrélations

		1محور	الاداء تحسين
1محور	Corrélation de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	41	41
الاداء تحسين	Corrélation de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	41	41

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

ANOVA

1محور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,740	7	,249	4,963	,001
Intragruppes	1,653	33	,050		
Total	3,394	40			

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1محور	57,848	40	,000	2,63144	2,5395	2,7234
الاداء تحسين	67,944	40	,000	2,74913	2,6674	2,8309