



رقم المذكرة:

SGMG 6

تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مذكرة التخرج

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صوبكو (SOBCO) الخروبة - بومرداس-

الاستاذ المشرف:

لعور عبد الحفيظ ✓

من إعداد الطلبة :

حسين محمد ✓

عيسيو مولود ✓

دفعة: جوان 2023

السنة الجامعية: 2022-2023





## شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، ونحمده حمدا كثيرا يليق بعظمته وجلاله وقدره، على كثرة نعمه وعلى الصحة والعافية، وعلى نعمة العلم الذي أنار دربنا، والقوة والشجاعة و الإرادة لإتمام دراستنا والوصول إلى هذا المستوى وتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

وعليه نشكر كل معلمينا وأساتذتنا من الطور الابتدائي إلى الجامعة على تدريسهم لنا وتوجيههم وتلقيهم لنا لدروب العلم وأساسياته .

نشكر الأستاذ "**لعور عبد الحفيظ**" الذي كان لنا الحظ أن يشرف علينا في تحضير مذكرة تخرجنا والتي تمكنا من إعدادها بفضل توجيهاته الهادفة وعونه الكبير.

ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان لعمال مؤسسة سوبكو (SOBCO) الخروبة، ولاية بومرداس

ونشكر كل شخص ساعدنا وشجعنا حتى ولو بكلمة طيبة.

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام عملنا وأتمنى أن يكلل بالنجاح ويكون مصدر لطلاب آخرون يستفيدوا منه.

## شكرا والحمد لله





## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعز إنسان على قلبي والتي أوصى بها ربي وكانت سندًا لي في كل دربي "أمي حفصها الله".

إلى من كان دعمًا لي وحريصًا عليّ وكريمًا بي، إلى "أبي تحية حب".

شكر وعرfan إلى إخوتي وإخواتي

كما أهدي هذا العمل إلى جميع الأقارب

وكل من ساندني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

تحية خالصة إلى جميع الأصدقاء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

كما أخص بالذكر الزملاء الذين تحملوا معي مشقة إتمام هذا العمل

ملود

# إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل  
الى من ربتي و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات و الدعوات، الى أعلى إنسانة في هذا الوجود

أمي الحبيبة حفظك الله

الى من كد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني الى ما أنا عليه

أبي الكريم أطال الله في عمره

الى من كانوا عوناً لي، الى إخوتي الأعزاء

الى أصدقائي وزملائي الأحبة، الى من كانوا سر ضحكتي و قوتي

الى من وسعهم قلبي ولم يسعه قلبي الى كل من تشرفت بمعرفتهم خلال سنوات الدراسة

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع.

محمد



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وإبراز وتسليط الضوء على الدور الفعال لإدارة المعرفة على مكونات وأنماط أداء العاملين في مؤسسة صوبكو بصفة خاصة، والمتمثلة في التعلم واكتشاف الذات المهنية، وبالتالي إبراز الكفاءات والرضا الوظيفي والعمليات الداخلية والإبداع.

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مؤسسة صوبكو باعتمادها على إدارة المعرفة حققت أهدافها والمتمثلة في تحقيق الربح واكتساب ميزة تنافسية مكنتها من زيادة منتجاتها ذات الجودة بالسوق المحلية والتوسع نحو الأسواق الخارجية كتونس وليبيا وأروبا. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، أداء العاملين، التحسين.

## Résumé

Cette étude vise à révéler le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des travailleurs de l'entreprise économique en général, et à mettre en évidence et éclairer le rôle effectif de la gestion des connaissances sur les composantes et les modèles de performance des employés de l'institution Sobco en particulier. , représentée dans l'apprentissage et la découverte de soi professionnelle, et mettant ainsi en évidence les compétences et la satisfaction au travail et les processus internes et la créativité. Grâce à cette étude, nous avons conclu que Sobco Corporation, en s'appuyant sur la gestion des connaissances, a atteint ses objectifs représentés par la réalisation de bénéfices et l'obtention d'un avantage concurrentiel qui lui a permis d'augmenter ses produits de qualité sur le marché local et de s'étendre vers les marchés étrangers tels que la Tunisie, la Libye et l'Europe

**Mots Clés :** Gestion Des Connaissances, Performance du Personnel, Optimisation.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	ملخص
I-III	فهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ- و	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة، مصادرها وأهميتها</b>	
02	التمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
05	المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأثرها
06	المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة
08	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
08	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.
11	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة



12	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة
15	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: التكنولوجيا المساندة على إتمام عمليات إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
25	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
31	المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وعناصره
32	المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين
35	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين
35	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
37	المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
41	المطلب الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين
43	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
43	المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

45	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين
49	المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء
53	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة صوبكو بخروبة (بومرداس)</b>	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة صوبكو
58	المطلب الثاني: أهم منتجات المؤسسة وهيكلها التنظيمي
63	المبحث الثاني: العوامل التي تساعد مؤسسة صوبكو في تحسين أداء عاملها
63	المطلب الأول: تقييم أداء العاملين في مؤسسة صوبكو
64	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة في شركة صوبكو
66	المطلب الثالث: السياسات المتبعة من طرف مؤسسة صوبكو في تسيير المسار المهني
69	خلاصة الفصل الثالث
71	الخاتمة العامة
74	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
63	يمثل الفرق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة	(1-3)

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	أثر إدارة المعرفة على المؤسسات	49
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوبكو	59
(2-3)	هيكل التنظيمي للمديرية الفرعية المكلفة بمشروع إدارة المعرفة وأداء العاملين	60
(3-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	61

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة.

شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي نهضة لم يسبق لها مثيل في الفترات السابقة، حيث شهدت المؤسسات عامة تغيرات في جميع الميادين الاقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ناتجة عن تحديات العولمة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل والمتسارع، وكذا تنوع وزيادة حاجيات المستهلك، مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة النظر في ميكانيزمات نشاطها وإعادة التوازن ومواكبة هذه التغيرات والتحديات بتحسين الخدمة والأداء، لهذا أصبح تركيز الباحثين والممارسين يصب جله على إيجاد الحلول العلمية والعملية.

وعلى إثر هذا التركيز، تولد مصطلح حديث أنا وهو (إدارة المعرفة)، الذي إرتى الباحثون أمثال "علي غلاف، كمال الدين الصديقي محمد"، أنه الأسلوب الإداري الأمثل الذي يغطي نقائص المراحل السابقة، وبالتالي مواكبة معطيات وتحديات العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات تتميز بالسرعة والاستمرار في التغيير.

هذا لكون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، حيث نجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات المتراكمة لفهم وإدراك التطورات والأحداث، وبالتالي حسن استعمال وتطبيق هذه الخبرات مع تطويرها باستمرار وابتكار أساليب جديدة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المرجوة.

واعتبرت إدارة المعرفة من المداخل الحديثة التي تلعب دور جوهري على أداء العاملين في المؤسسة، فإن ربطها بفعالية نشاط هذه الأخيرة، يعد من المواضيع الحديثة، بعد ظهور محاولات جادة لقياسها وتطبيقها بسلاسة، سمحت بتحقيق ميزة تنافسية وتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة.

ولقد حاولنا في دراستنا هذه إبراز الدور الجوهري لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهذا لكون العنصر البشري منبع كل المعرفة وكذا إدارتها وتطبيقها بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

1. الإشكالية: على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

2. الأسئلة الفرعية: انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف تقيم مؤسسة صوبكو أداء عاملها؟

- ما هي عمليات المعرفة المتوفرة في مؤسسة صوبكو؟
- ماهي أهم السياسات المتبعة من طرف مؤسسة صوبكو في تسيير المسار المهني؟
- 3. الفرضيات:** وكإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
  - تقييم مؤسسة صوبكو لأداء عاملها يكون على حسب أهدافها المحققة.
  - عمليات المعرفة المتوفرة في المؤسسة المدروسة هي: اكتساب المعرفة، تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة.
  - تتبع مؤسسة صوبكو سياسات التكوين والتحفيز مقابل المردودية (الأداء المتميز).
- 4. أسباب إختيار الموضوع:** لإختيار أي موضوع هناك أسباب شخصية وأسباب موضوعية نذكر منها:
  - العلاقة الوطيدة بين إدارة المعرفة وتخصص إدارة الاعمال.
  - إهمية إدارة المعرفة في ظل العولمة والتغيرات الإقتصادية الراهنة في المؤسسة الاقتصادية.
  - يعتبر موضوع إدارة المعرفة من مجالات البحث العلمي الميداني الحديث في المؤسسات.
- 5. أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
  - التعرف على إدارة المعرفة كأسلوب إداري حيث يساعد المؤسسات على تحسين أداء عاملها.
  - الإطلاع على عمليات إنتاج وتوليد المعارف وتخزينها وتشاركها داخل المؤسسة وانعكاساتها على أداء العاملين.
  - مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بعمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء العاملين.
- 6. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:
  - توضيح الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تعظيم كفاءة وفعالية المؤسسات الحديثة ودورها في تحقيق النجاح والتميز.
  - إثارة الإهتمام حول موضوع إدارة المعرفة و فعاليتها وأثرها على أداء العاملين وفي المؤسسة الاقتصادية.
  - بيان مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 7. منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول للنتائج المنتظرة ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد في هذه الدراسة على:
  - **المنهج الوصفي:** يظهر لنا المفاهيم الأساسية في الموضوع.

- **المنهج التحليلي:** يتم اعتماده في توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة وهما إدارة المعرفة وأداء المعرفة وأداء العاملين في حين تتطلب دراسة ميدانية لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة صوبكو الخروبة ولاية بومرداس.

#### 8. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** جرت هاته الدراسة في مؤسسة صوبكو، الخروبة - بودواو - ولاية بومرداس.  
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات المتعلقة بهاته الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي بداية من الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2023.

#### 9. الدراسات السابقة:

- **دراسة بكوش ريان، سنة 2014:** بعنوان أثر المعرفة على تميز أداء المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الخاصة (MAMI PHARMI)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تهدف هذه الدراسة السعى إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة العرفة وأثرها على تمييز الأداء المؤسساتي، وكذلك التشجيع على استمرار نشر إدارة المعرفة في المجتمع وتقوية قدرات الدول في مجالات استثمار المعلومة، معرفة مدى تطبيق المؤسسات للإدارة المعرفة وإمكانية الكشف عن مدى تأثير إدارة المعرفة على تمييز الاداء المؤسسي ومن أهم النتائج تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتنمية المعرفة ذاتها و التي تحسن بدورها من أداء المؤسسات وتؤثر كذلك إدارة المعرفة في تحسين الخبرات وترفع ن مستوى العاملين، أهم التوصيات على المؤسسة أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر وكذلك إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارة العليا في المؤسسات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى الأداء واستقطاب وتعيين مؤهلين، قادرين على أداء دورهم في نقل المعرفة.

- **دراسة سامية خليفي وعبد الرزاق سلام، سنة 2019:** بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة للاتصالات بولاية المدية ومن أهم نتائجها وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع المعرفة على أداء العاملين) وأيضا لا يوجد أثر إيجابي لبعده تطبيق المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة الاتصالات بولاية المدية، أهم التوصيات الإهتمام بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة والميزة وتشجيعهم على مشاركتها مع زملائهم كذلك منح جزء من الحرية



للعاملين من أجل تطوير معارفهم دون الشعور بالخوف العمل على إزالة كل المشاكل والصعوبات التي تحول دون تطبيق الفعال للمعرفة.

- دراسة أحمد بن خليفة 2011: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسة الاقتصادية بالوادي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي، وقد أنتجت نتائج عدة أهمها: وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة، عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

ونهدف من خلال دراستنا هذه، إلى إبراز سبل تعزيز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مسلطين الضوء على الدور الجوهري والفعال لمشروع إدارة المعرفة، الذي لا يمكن الاستغناء عليه في المؤسسة الاقتصادية العصرية الراغبة في بلوغ أهدافها من ميزة تنافسية مستدامة، جودة المنتج أو الخدمة وهذا كله بعد تحسين أداء العاملين.

وكون هذا الأخير يتأثر ايجابيا ومباشرة بعمليات إدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، وتطبيق ، وهذا هو القاسم المشترك بين دراستنا والدراسات السابقة المذكورة، حيث أن نتائج الدراسات ككل لا تختلف على الدور الفعال الإيجابي لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تجاوز عقبات وتحديات العصر.

**10. هيكل الدراسة:** الإلمام بموضوع الدراسة من جميع النواحي ارتأينا أن التقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- **الفصل الأول:** يتضمن الفصل الأول بالتعريف وعرض الإطار النظري والمفاهيمي للمتغير للدراسة وهو إدارة المعرفة.

- **الفصل الثاني:** يتضمن هذا الفصل التعريف والإطار المفاهيمي للمتغير الثاني للموضوع، هو أداء العاملين في المؤسسة، وكذا تأثره بإدارة المعرفة.

- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة صوبكو بخروبة (بومرداس).

الفصل الأول: المعرفة

وإدارة المعرفة، مصاويرها

وأهميتها.

## الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة، مصادرها وأهميتها.

أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء المعرفي الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واستخدامها في صناعة القرارات وحل المشكلات، وهذا باعتماد إدارة معرفة، تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها.

يرى عالم الإدارة الأميركي بيتر دراكر (PETER DRUCKER)، أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم هذه المعرفة، لجعل هذه الأخيرة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المعرفة وإدارة المعرفة ضمن المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

## المبحث الأول: ماهية المعرفة.

تعتبر المعرفة من المفاهيم القديمة التي استخدمت في علم الفكر والفلسفة، إلا أن دلالات هذا المفهوم تطورت واتسعت لتشمل جوانب أخرى تداخلت مع الأساليب الإدارية الحديثة وأصبحت عنصراً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، وعليه يزداد اهتمام المؤسسات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها أساس فاعل لعمليات الإبداع والابتكار وركيزة أساسية للرشد الإداري وأداة لتحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى أداء متميز، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة شديدة الشراسة بين المؤسسات من أجل امتلاك موارد بشرية مؤهلة والمحافظة عليها والاستثمار فيها.

وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأثرها.

المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

المعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم، فالمعرفة الأولى للإنسان في التجمعات البدائية كانت مقتصرة على معرفة الإنسان لنفسه وبيئته والتي تضمن له البقاء؛ هاته المعارف يتحصل عليها الإنسان ضمن الجماعة البشرية التي يعيش فيها وهي عبارة عن مجموعة سلوكيات يومية ومجموعة قواعد موضوعية من طرف الجماعة، وانتقل هذا المفهوم إلى داخل المؤسسات التي أصبحت تعمل على اكتساب ونقل وتخزين المعرفة استخداماً، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم هذا الصطلح.

**1. مفهوم المعرفة:** لقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، نذكر منها ما يلي:

- **تعريف الأول:** تعرف المعرفة بأنها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة

لدى العاملين ولدى المؤسسة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص: 26.

- **تعريف الثاني:** تعرف أيضا بأنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه في حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".<sup>1</sup>

- **تعريف الثالث:** تعرف على أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان لإتخاذ قرارات صائبة.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي توليفة من التجارب والخبرات والمعلومات والدراسات والقرارات التي تؤدي إلى تشكل القاعدة الفكرية لتوجيه كافة النشاطات من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

## 2. أهمية المعرفة: يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:<sup>3</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

- أدت المعرفة إلى تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغيير جذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

- توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.

- المعرفة أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

- تعد المورد الوحيد في المؤسسة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنما لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

## 3. خصائص المعرفة: للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، تتمثل في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، دون طبعة، المكتبة العصرية، جامعة النصورة، مصر، 2002، ص: 29.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة جنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 56.

<sup>3</sup> عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD- SIDET بسور الغزلان)، مذكرة ماسترة، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، 2012-2013، ص: 12/11.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة بغداد، 2005، ص: 15/14.

**1.3. التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة، تنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

**2.3. التنظيم:** المعرفة المولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد للوصول إليها وإلقاء الجزء القصد منها.

**3.3. البحث عن الأسباب:** التسييب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

**4.3. الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعفو على التغيير.

**5.3. الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير على الحقائق رياضياً.

كما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية)، حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

### المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأثرها.

يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقسيمات المعرفة والتي تتمثل في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

**1. المصادر الداخلية:** توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على معارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:<sup>1</sup>

**1.1. الفرد العامل بالمؤسسة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل. فمثلاً استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج

---

<sup>1</sup> توفيق بعلية، إدارة المعرفة ودورها في تحديث الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاهنة لإنتاج الحليب ومشتقاته أم البواقي، مذكرة ماستر علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021-2022، ص: 30.

سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ: "رأس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة، العائد لمؤسساتهم من خلال مهاراته وخبراتهم.

**2.1. فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معاً لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

**3.1. البحوث والدراسات:** تعبر مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبعوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

**2. المصادر الخارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو أن الانتساب إلى تجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر من المكتبات والأنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة.

وجب الإنطلاق من فهم المعرفة باعتبارها كينونة حية، تنطبق عليها إلى حد ما قوانين الحياة، وبالتالي فإن للمعرفة دورة حياة مثلها مثل النظم الحية المعقدة، لديها دورات حياة وحاضنات بيئية تتبادل معها النظم في مدخلتها ومخرجاتها.

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل وهي:<sup>2</sup>

**1. النفاذ إلى مصادر المعرفة:** تشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات، وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل

<sup>1</sup> نصر الدين تومي، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب الرياضية بالمسيلة، مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص: تسيير المنشآت الرياضية، القسم: الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوظيايف المسيلة، 2019-2020، ص: 21.

<sup>2</sup> محمد أحمد إسماعيل، دورة حياة المعرفة بالشركات، <https://hrdiscussion.com/hr45021.html>، تاريخ الإضافة: 07 مارس 2012، تاريخ الاطلاع: 16-05-2023.



خطرا على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

**2. استيعاب المعرفة:** يقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

**3. توظيف المعرفة:** تشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

**4. توليد المعرفة:** تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

لقد توصلنا إلى أن مفهوم المعرفة لا يتوقف عند تعريف موحد إلى أن المعرفة هي أهم ما تمتلكه أي مؤسسة لإعتبارها فاعلا أساسيا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة وذات كفاءة وفعالية في تحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

هناك غموضاً حول مفهوم إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد إجماع حول ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة، حيث أنها تعتبر ظاهرة ديناميكية وغير محدد بشكل واضح ودقيق، الأمر الذي يزيد من صعوبة وضع معنى واضح ودقيق محدد لها، وبالتالي صعوبة ادارتها كما تدار الأشياء الأخرى.

وللتوسع أكثر تم إدراج تحت هذا المبحث المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية في ظل إقتصاد المعرفة.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف إدارة المعرفة وتبيان أهميتها وأهدافها وكذا خصائصها.

**1. مفهوم إدارة المعرفة:** لإدارة المعرفة عدة مفاهيم تختلف باختلاف الباحثين والكتاب والممارسين وسوف ندرج مجموعة من التعاريف كالاتي:

- **التعريف الأول:** تعرف إدارة المعرفة على أنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** تعرف على أنها: "إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها".<sup>2</sup>

- **التعريف الثالث:** تعرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية تقوم من خلالها المؤسسة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 01، المجلد 08، الجزائر، 2018، ص: 227.

<sup>2</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2007، ص: 20.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010، ص: 179.

من خلال التعاريف السابقة توصلنا إلى أن إدارة المعرفة هي خلق وتوليد قيمة مضافة بناء على ما تمتلكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يجب استغلالها، ولا يتم إلا عن طريق أحداث تكامل بين الأفراد من جهة، من جهة أخرى تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على المعرفة الصريحة وتوثيقها وتوزيعها.

## 2. أهمية إدارة المعرفة: يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة على الأداء التنظيمي المعتمد على المعرفة وتحسين الأداء وتحفيز المنظمة لتجديدها ذاتيا ومواجهة التغيرات البيئية.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار الرأس المال الفكري وخلق النجاعة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
- تمنح إدارة المعرفة فرصة تدعو للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تشجع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتيا عبر التركيز على المحتوى الفعلي لأداء المؤسسة.

## 3. أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- جذب رأس مال فكري أكبر لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد عصري (إقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تهدف إلى جمع أفكار الذكية في الميدان وتسهر في نشر أفضل الممارسة في الداخل.

<sup>1</sup> يسمينة القفل، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة، العدد 01، المجلد 08، الجزائر، 2021، ص: 269.

<sup>2</sup> حسينة قبلو، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، فرع: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص: 14

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

كما أن هناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة هي:<sup>1</sup>

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال، بحيث يتم استخدام أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المؤسسة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والأنترنت والتقنيات ذات الصلة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع المختصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

#### 4. خصائص إدارة المعرفة: تتمثل خصائص إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

**1.4. الاهتمام بعمال المعرفة ومصادر المعرفة الداخلية:** تتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية في الشركة ومن أمثلتهم الباحثين، المخططين، منتجي الأفكار، والعاملون في الموارد البشرية. ويمكن أن نضيف إلى عمال المعرفة أيضا مهندسي أنظمة الحاسوب، مبرمجي الحاسوب، مديرو قواعد البيانات، محلي المعلومات، ومصممي المنتجات، وصفحات الإنترنت، ومختصي الشبكات.

<sup>1</sup> حسينة قبلو، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> بدون كاتب، خصائص ومتطلبات نجاح إدارة المعرفة في المنظمة، -[https://www.starshams.com/2022/10/blog-post\\_85.html](https://www.starshams.com/2022/10/blog-post_85.html)

post\_85.html، تاريخ الإضافة: 28 أكتوبر 2022، تاريخ الاطلاع: 16-05-2023.

**2.4. دراسة إدارة العلاقات الخارجية:** يمكن الاستفادة منها في الحصول علي معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدي المؤسسة، ويصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإن حصولها علي تلك المعارف، إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها، سيوفر لها القدرة علي تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها المنشودة ومن أهم هذه المصادر الخارجية: العملاء، الموردين، الحكومة، ورجال الفكر والكتاب والعلماء.

**3.4. المعرفة علي أساس تكوين المزايا التنافسية:** توفر إدارة المعرفة في المجتمعات المتقدمة الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة، ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة تساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

**4.4. الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح، وفاعلاً لنشاط المؤسسة. ويعدها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد علي قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب علي المنافسين.

#### **المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة المعرفة.**

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مهارات وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن دور مجتمعات المعلومات والمعرفة، وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي علي أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة دراكر (Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً علي المعرفة، وأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة (Workers Knowledge) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وتمر نشأة إدارة المعرفة عبر ثلاث مراحل وهي: <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010-2011، ص: 44.

**1. مرحلة البدايات:** ارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها مؤسسة هوليت باكارد (HP) الأمريكية سنة 1985، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الاعمال، حتى أن وول ستريت (Wall Street) أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر.

**2. مرحلة الاهتمام والتوجه:** بدأ وول ستريت الاهتمام بها واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافئتها. بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة سنة 1997 وفي سنة 1999، خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الادارية السنوية لتطوير أنظمتها.

**3. مرحلة النضوج والاعتراف:** البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في مؤسسة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات مؤسسة سكانديا للتأمين (Assurance Scandia) ولمختبرات بكمان (Laboratoires Backman)، ومصرف امبريال الكندي (Impérial canadien)، ومؤسسة نو للكيمياويات (Société chimique)، أن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها. وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين إلى انها ستواصل النمو وستغطي أغلب المؤسسات في العالم.

### المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.

لا بد لأي مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة المعاصرة، توفر عناصر تقنية ومادية ومعنوية عدة من (استراتيجية، أفراد، تكنولوجيا والعلمية)، حيث تعد هذه الأخيرة أساسية لإدارة المعرفة، فالمؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع والخدمات.

وتتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. التعاون:** هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

<sup>1</sup> توفيق بعلي، مرجع سبق نكره، ص: 53/52.

- 2. الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- 3. التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- 4. المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.
- 5. الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- 6. الخبرة الواسعة والعميقة:** يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- 7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.
- 8. الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن المؤسسة تكشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.
- يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- 1. الإستراتيجية:** تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها الفكرية، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتربطوا

<sup>1</sup> مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 سبتمبر 2012، ص: 15.

المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

**2. القوة البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادر أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

**3. التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

**4. العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل الأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

تسعى إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة سواء الظاهرية أو الضمنية وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المؤسسة وأخيرا المحافظة عليها من الزوال وتخزينها إن أمكن ذلك بغية تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة.



## المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

نظام إدارة المعرفة حديث النشأة، والذي من دونه المؤسسة الاقتصادية الحديثة يكون مآلها الزوال، حيث تركز عليها المؤسسة لتحسين عملياتها وعلاقتها مع العملاء ومعنويات موظفيها وأدائهم وأرباحهم، وفي بعض الأحيان تستخدمها المؤسسة، من أجل إخضاع عاملها لقواعدها وتنظيماتها. كما يتيح نظام إدارة المعرفة تعزيز مصادر المعرفة الداخلية والخارجية منها، وأن تجمع ما يمكنها جمعه من المعلومات التي من شأنها المضي قدما في ظل واقع معاصر ما بين العقابيات والتغيرات والمنافسات، وذلك بعد قيام المؤسسة بتوحيد المستندات والعمليات الخاصة بها، وكما يجب أن ندخل كل أقسام المؤسسة في هذا النظام (إدارة المعرفة) بغية تحقيق النتائج المرجوة تتناسب مع ثقافة المؤسسة. لذا بغية استظهار وتبسيط الضوء على هذه السياسات سنحاول من خلال هذا المبحث أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة:

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الثاني: التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

مشروع إدارة المعرفة هو تطبيق عملياتها المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليدها وتخزينها، تطبيقها)، حيث تعتبر هذه العمليات مرتكزات إدارة المعرفة، إذ بها يكون ويتجسد التسيير الناجح للمعرفة، كما يجب على المؤسسات التقيد بها على أحسن وجه لكي تصل إلى مبتغاها من إدارة المعرفة.

ومن هنا سنتطرق إلى عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

**1. تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار ألفيسون (Alvesson) إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في

<sup>1</sup> إلهام ماضي، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور الدراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط، مجلد رقم 05، العدد: 08، جوان 2019، ص: 113/115.

الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة، وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

**2. اكتساب المعرفة:** يقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المؤسسات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمؤسسة، وهذا يقع على عائق المؤسسة التعرف على أهمية هذه المعرفة.

**3. توليد المعرفة:** تلك العمليات التي تعني بجميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة، ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة. ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز.

**4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):** عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة. فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية الأساسية لكل مؤسسة.

## المطلب الثاني: التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة.

تعتبر التكنولوجيا عاملاً مهماً في عمليات إدارة المعرفة، ولأجل ذلك تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة والتي تهدف إلى جمع المعلومات والمعرفة، خزنها ونشرها.

وفي هذا الإطار يمكن تناول بعض هذه النظم أو التكنولوجيات فيما يلي:

**1. التكنولوجيا المساعدة على توليد المعرفة:** يطلق عليها اسم نظم العمل المعرفي على أساس أن العمل المعرفي هو ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، كابتكار منتجات جديدة، أو طرق جديدة تحسن من المنتجات القائمة.

ومن أمثلة تطبيقاته نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1.1.1 نظم التصميم بمساعد الحاسوب:** وهذه النظم أو التكنولوجيات تعطي أدوات خاصة بالتصميمات كالرسومات البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة (كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات، المحللين الماليين)، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء؛ فالتصميم المهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الأبعاد والذي يختلف تماماً عن محطات عمل المحلل المالي.

**2.1 أنظمة الواقع الافتراضي:** تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة، ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية (Graphics Computer)، الذي يعمل على المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد، والتخاطب معها والتأثير بها وذلك في الزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات (R.V) في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن، إلى غير ذلك من التطبيقات الأخذة بالتزايد، والتي تتوصل يومياً إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية، وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

**2. أنظمة الذكاء الاصطناعي:** للحصول على المعرفة إن الذكاء الاصطناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه أعمال الإنسان الذكي، أي أنه تمثيل الذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب.

ومن أمثلة تطبيقاته نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الستار عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

**1.2. النظم الخبيرة:** تعتبر النظم الخبيرة في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأعمال، والنظام الخبير هو برنامج مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير البشري على حل المشكلات، أي أنه يستند على مفهوم نمذجة المعرفة الموجودة أصلاً لدى الخبير، ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام معلومات يرتبط بمجال متخصص في مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة، لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال المستفيد النهائي.

وعموماً فإن النظام الخبير كان هدفه ولا يزال هو تخزين المعرفة، بهدف استخدامها لاحقاً عند الحاجة، بالإضافة إلى محاولة اكتساب الذكاء وقدرات الإدراك الإنساني على حل المشكلات العملية المعقدة، وليس لكي يحل النظام الخبير محل الخبير الإنساني، وإنما لكي يتم المحافظة على معارف وخبرات الخبير الإنساني باعتبارها ثروة إنسانية وعلمية لا غنى عنها، وبالتالي يجب المحافظة عليها واستثمارها، ويمكن فهم النظم الخبيرة باعتبارها أسلوباً منهجياً منظماً لاستقطاب المعرفة الضمنية (غير المرمنة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة ومرمنة) من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية، فالأصل هو وجود المعرفة الضمنية عند الخبير الإنساني، هذه المعرفة الثرية التي تمثل مورداً إستراتيجياً لا بد من المحافظة عليه.<sup>1</sup>

**2.2. الشبكات العصبية:** إن الشبكات العصبية هي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلاً خاصاً يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (الدماغ)، لذا يمكن تعريف الشبكة العصبية بأنها نظام برمجة محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ في معالجة المعلومات.

ويلجأ إلى استخدام الشبكات العصبية عندما لا تتمكن المؤسسة من صياغة خوارزمية من أجل حل مشكلة ما في حالة الحصول على مجموعة من الأمثلة عن السلوك المطلوب، وأخيراً عندما تكون هناك حاجة لاختيار هيكل من البيانات الحالية، وتستخدم الشبكات العصبية المحاكاة على الحاسوب.<sup>2</sup> وتتكون الشبكة العصبية من:<sup>3</sup>

- **طبقة للمدخلات:** التي يتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الأولية والأساسية المطلوبة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص: 150/149.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص: 386.

<sup>3</sup> عبد الستار عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

- **طبقة مخفية:** وتحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.

- **طبقة للمخرجات:** وهنا يعتمد عمل هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية ليؤمن المخرجات المطلوبة، وقد استخدمت الشبكات العصبية في تطبيقات ومجالات عدة، مثل تحليل الاستثمار، التنبؤ بحركة الأسهم والسندات، وغيرها من المجالات.

**3.2. الخورزميات:** هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (Genetic) إلى سلوك الخورزميات التي يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور، والهدف الأساسي للخورزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الأساس الواحد للكشف عن البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية، ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف إمكانية خاصة في تمييز الأنماط، والتصنيف والمصاحبة أي أن النظام يصبح قادرا على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.<sup>1</sup>

**3. أنظمة قاعدة المعرفة (التخزين المعرفة):** تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي، لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة، يمكن الحصول عليه في المجال المحدد، وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر، ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المؤسسة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة؛ إذ أن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعا وعمومية، وتحتوي على المعرفة المجمع والمكدسة لحل مشاكل متعددة، ومن ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة بيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة، وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة.<sup>2</sup>

**4. التكنولوجيا المساعدة على توزيع ونشر المعرفة:** تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، ويأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المؤسسة، وتسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي من زبائن، موردين وغيرهم، وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات، البريد الصوتي، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب،

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث، حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص: 249.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

وتمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات.<sup>1</sup>

كما يستخدم هؤلاء العمال تكنولوجيات من أجل تنفيذ نشاطاتهم المكتبية، ومن بين هذه التكنولوجيات نذكر مايلي:<sup>2</sup>

**1.4. معالج الكلمات:** يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية، والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها و تخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها وغيرها من العمليات، التي تساعد في إعداد التقارير، قوائم الأسعار، الإجراءات، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة.

**2.4. الناشر المكتبي:** أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة.

**3.4. التنظيم الإلكتروني للمواعيد:** تعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعته وتعديله في أي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها، ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت.

**4.4. نظام إدارة الوثائق:** يستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية، ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري، والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية.

ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها.

**المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.**

<sup>1</sup> عبد الستار عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

<sup>2</sup> عبد الستار عبد العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة العلم بمختلف المستلزمات التنظيمية والبشرية وكذلك المادية من أجل تحقيق أفضل استفادة ممكنة من المعرفة.

تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة فيما يلي:

**1. الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة بظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها، فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها أو بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى.<sup>1</sup>

**2. القيادة الإدارية:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة والتي تمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في المؤسسة.

فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.<sup>2</sup>

**3. الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل

<sup>1</sup> محمد خالد أبو عزام، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، <https://almerja.net/reading.php?idm>، تاريخ الإضافة: 20-12-2021، تاريخ الإطلاع: 16-06-2023.

<sup>2</sup> محمد خالد أبو عزام، نفس المرجع، بدون صفحة

بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. وهنا، لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المؤسسة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر (Rover) على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المؤسسة، كما قامت إدارة مؤسسة ناشيونال سيمي كون دكتور (Semiconductor National) بتنظيم ورشة عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.<sup>1</sup>

**4. تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية (Internet) وبرنامج تصفح (Browsers) ومخازن البيانات ومصفاة البيانات (Data Filer) والبرنامج (Software)، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسة. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
  - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
  - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
  - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.
- وقد أكدت الدراسات، على سبيل المثال دراسة زلماط مريم دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الوطنية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، سنة 2009، أن نظم إدارة المعرفة تعيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

<sup>1</sup> فاديا عبد خالد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتب الجامعية، <https://academia-arabia.com/>، تاريخ الإطلاع: 2016-12، تاريخ الإطلاع: 2023-06-19.



ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانات، أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة (Department Manager) وموظف المعرفة (Office Knowledge) ومسؤول المعرفة (Chief Knowledge).

لقد تبين من خلال التحليل السابق أن إدارة المعرفة مفهوم جديد ولها أهمية بالنسبة للمؤسسات، كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة، وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة، تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا وليس رأسيا، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المتعاملين مع من خلالها تبادل المعلومات.

تطرقنا في هذا المبحث إلى أساسيات إدارة المعرفة، ومن خلال ذلك يمكن أن نلخص أن إدارة المعرفة يجب أن تتضمن كلا من العاملين والعمليات والتكنولوجيا، فعلى كل فرد في المؤسسة أن يتبادل ويتشارك ما لديه من المعرفة لتحقيق الفائدة والربح للمؤسسة، ليكون هذا ممكنا لا بد من وجود نظام لتنظيم وتخزين البيانات لضمان سهولة استرجاعها واستخدامها.

## خلاصة الفصل الأول.

كون المؤسسة لا تعيش في منأى عن البيئة ديناميكية التي تتميز بوتيرة تسارع عالية، فإن هذا يحتم عليها الإطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي ومهم، إذ باتت تمثل أحد أهم نقاط قوة المؤسسة، التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق، وتعزز أدائها، إذ أن المؤسسة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة، وبالتالي الحصول على المعرفة يكون على أساس مراحل ممثلة في دورة حياة المعرفة، تسعى المؤسسة من خلالها إلى الاتجاه نحو سبل تحقيق أهدافها.

فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للإبتكار والتطور، والسعي نحو التعلم المستمر، وتحقيق للمؤسسة ميزة المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني:

أداء العاملين في المؤسسة

الإقتصادية

## الفصل الثاني: أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

تعنتي إدارة المعرفة بالموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العاملين في كافة المستويات وفي عدة تخصصات.

فالمؤسسة الاقتصادية من المفروض أن تولي عناية خاصة بالعاملين فيها وأن تحاول أن تحسن من أدائهم، وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم به المؤسسة الاقتصادية، ولأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة الاقتصادية، تناولنا في هذا الفصل العناصر المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين من خلال إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كما يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين، مثل زرنوح أحمد، الدكتور عبد الرحيم محمد في مجال الإدارة، الذين يسعون إلى تطوير وحل المشكلات المتعلقة به، فالأداء يعتبر الوسيلة الأهم بالمؤسسة، من خلال هذا المبحث سسيتم إلقاء الضوء على مفهوم الأداء وأنواعه، وأيضا مفهوم أداء العاملين وعناصره وأخيرا العوامل المؤثرة في أداء العاملين من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وعناصره.

المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

يعتبر الأداء موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المؤسسة، فأداء المؤسسة سواء الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث (عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2014)، وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد متفق عليه لهذا المصطلح، في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء وأنواعه.

#### 1. مفهوم الأداء: وردت عدة تعاريف من بينها:

- **تعريف أول:** يعرف الأداء على أنه: "المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو مؤسسة".<sup>1</sup>

- **تعريف ثاني:** "الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام"،<sup>2</sup> حيث يرى بعضهم مثل "خالد مصطفى بركات وعاطف محمد عبيد" أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، وهو ما يراه باحثون آخرون مثل "أحمد منصور و أحمد صفر عاشور" حينما عرفوه بأنه يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دون طبعة، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص: 31.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص: 86.

الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة".<sup>1</sup>

- **تعريف ثالث:** يعرف الأداء على أنه: "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة".<sup>2</sup>

- **تعريف رابع:** يعرف الأداء على أنه: "نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها عن العمليات والمنتجات"، فهو يعبر عن مخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، نقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

**2. أنواع الأداء:** بعد أن تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير الآتية:

**1.1. حسب معيار الشمولية:** يمكن تقسم الأداء إلى:<sup>4</sup>

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

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

نشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية.

**2.1. حسب معيار الطبيعة:** ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

<sup>2</sup> أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعي محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص: 03.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دون طبعة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص: 64.

<sup>4</sup> صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص: 09.

<sup>5</sup> عبد الرحمن يوسف، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص: مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص: 48.

- **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.
  - **الأداء الإجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.
  - **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب.
  - **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.
- 3.1. حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقاً لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الفرد ويرها من الوظائف، وسنذكر الأهم:<sup>1</sup>
- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية.
  - **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.
  - **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة وكذلك قدرتها على الإختراع والابتكار.
  - **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة و الهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها و أداء مهامه بنجاح.

<sup>1</sup> فضيلة بلالي، نجوى علام، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017-2018، ص: 14.

#### 4.1. حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.<sup>1</sup>

- الأداء الداخلي: هو الأداء الناتج عن كل فرد من الموارد البشرية، والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:
  - الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.
  - الأداء التقني: يتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.
  - الأداء المالي: يكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المنظمة.

#### المطلب الثاني: مفهوم أداء العاملين وعناصره.

يمثل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية جزء جوهري، خاصة في ظل المتغيرات التي تحدث على الصعيد العالمي، حيث يعتبر أداء العاملين في المؤسسة مؤشر لقياس مدى تحقيقها للأهداف المرجوة، وفي هذا السياق سوف نتطرق فيما يلي إلى مفهوم أداء العاملين وعناصره.

#### 1. مفهوم أداء العاملين: لقد تعددت التعاريف أداء العاملين من بينها:

- تعريف أول: أداء العاملين هو: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>2</sup>
- تعريف ثاني: يعرف أداء العاملين بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"،<sup>3</sup> وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين مثل " عبد الرحمن بن علي وإبراهيم عبد الله مشرف" في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص: 35/34.

<sup>2</sup> أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية، مصر، 2005، ص: 25.

<sup>3</sup> الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص: 584.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 584.



- **تعريف ثالث:** عرف أندروود (ANDROD) أداء العاملين بأنه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المؤسسة".<sup>1</sup>

يمكننا أن نستنبط من التعاريف السابقة على أن أداء العاملين هو الأفعال التي يقوم بها العامل أمام المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته أو منصبه، حيث هذه الأفعال مختلفة المناهج والطرق، كما نتائجها تؤثر مباشرة على أهداف المؤسسة، وبالتالي نستنتج أن الأداء هو سلوك تقيم به المؤسسة الفرد العامل لها بطريقة صحيحة مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

**2. عناصر أداء العاملين:** يتكون أداء العاملين من أربعة عناصر وهي:<sup>2</sup>

- **كمية العمل:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

### **المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين**

عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.<sup>3</sup>

#### **1. خطوات تحسين أداء العاملين:**

**الخطوة الأولى:** تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

<sup>1</sup> فضيلة بلالي، نجوى علاهم، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 16/15.

<sup>3</sup> مروان لزمذ السور، بور النظافة في تحسين أداء العاملين في القطاع الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الأردنية، الأردن، مجلد 20، العدد 02، 2012، ص192

➤ الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

➤ الوضع الحالي ( الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة عليا.

**الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا اليات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فلذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل, لذا فإن تحليل اليات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمدافع المتوقعة.

**الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة بعد اختيار الطريقة الملائمة تضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما المتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

**الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتحب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

## المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

أصبح تقييم أداء العاملين في الوقت الحالي وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، ومنه يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها العامل خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

سنتاول في هذا المبحث المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف تقييم أداء العاملين وكذا خصائص وأهمية تقييم أداء العاملين.

**1. تعريف تقييم أداء العاملين:** توجد العديد من التعاريف التي تناولت تقييم أداء العاملين، ذكر البعض منها:

- **تعريف أول:** يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: "أداة إدارية تستخدم لتقييم الجهود وسلوك العامل (كمياً ونوعياً) خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها خلال فترة التقييم".<sup>1</sup>

- **تعريف ثاني:** كما يعرف أيضاً على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص: 116.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 368.

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه في تنفيذ العمليات، لتحديد في ما إذا كان الأداء جيد أم لا.

**2. أهداف تقييم أداء العاملين:** الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق إهدافها، وتتمثل أهداف تقييم أداء العاملين في مايلي:<sup>1</sup>

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارتهم.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته، وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- اختيار الأفراد العاملين الصالحين للترقية.
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

**3. أهمية تقييم أداء العاملين:** يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاسا لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة، هي تعبير عن درجة فعالية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد العامل بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- تمكن المؤسسات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات والعاملين؟، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 89.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2013، ص: 180.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

#### 4. خصائص تقييم أداء العاملين: تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية، لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المؤسسة رؤساء وومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- أنها عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

#### المطلب الثاني: خطوات وطرق تقييم أداء العاملين.

تتم الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين وفق خطوات وطرق يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث إلى أن هناك طرق وخطوات مختلفة لتقييم أداء العاملين سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

#### 1. خطوات تقييم أداء العاملين: لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي:<sup>2</sup>

**1.1. الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: ونقصد بذلك تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إسراء، عمان، الأردن، 2009، ص: 238.

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2010، ص: 189/188.

## 2.1. الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها: ولا بد من أن تكون هذه المعايير

واضحة كما و نوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغيرها.
- السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ويرها من السلوكيات والتصرفات.
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

## 3.1. الخطوة الثالثة: وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات (الرؤساء

المباشرين، التقييم الذاتي "الأفراد انفسهم"، الزملاء يقيمن بعضهم البعض، مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم) غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي.

## 4.1. الخطوة الرابعة: المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق

بينهما.

## 5.1. الخطوة الخامسة: إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

## 6.1. الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير

المحددة.

## 2. طرق تقييم أداء العاملين: طرق تقييم أداء العاملين هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم

لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوال بوديبة، نجوى الواهم، دور المورد البشري في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -حيجل-، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، حيجل، 2015-2016، ص: 58-62.

**1.2. الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرائق:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوأ، وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة مكانية، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفرقة بين العامل الكفاء غير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته، قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد العاملين، وكذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء العامل بالنسبة لكل مجال على حدة.

- **طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين:** هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد العامل هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد العاملين الآخرين محل التقييم.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، وعن الوسط الحسابي، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم، في حين يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم، وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضا أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

- **طريقة الوقائع الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية.

**2.2. الطرق الحديثة:** نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمؤسسة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق:

- **طريقة التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا، كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل، بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك، فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد العامل أثناء عملية التقييم، وتمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وأيضا تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها في المؤسسات الصغيرة الحجم نظرا لتكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، ويتميز استخدام هذه الطريقة، بأنها تخلق جوا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، ومن ناحية أخرى تشجيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:



• المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

• يضع العامل بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات المؤسسة المختلفة.

• موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.

• من فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة، يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين، لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد العاملين نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.

### المطلب الثالث: صعوبات تقييم أداء العاملين.

هناك العديد من الصعوبات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون عدم التقييم بسبب ظهور الصراعات بين العاملين في المؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى إلى تحقيقه.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف الصعوبات:<sup>1</sup>

1. التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها: قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة، بالنسبة للعوامل الداخلية في التقييم، على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد، ويحوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم هو الأمانة، فإذا كان أمينا، فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل

<sup>1</sup> نوال بوديبة، نجوى الواهم، مرجع سبق ذكره، ص: 63/62.

الأخرى خلاف عامل الأمانة، أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزا مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم.

**2. التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم:** مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتفعا يكون من المحتمل أن يعطى تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي.

**3. التحيزات الشخصية:** قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز، وتتأثر نفسية الفرد تبعا لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

**4. تأثير القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة:** قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات وتباين في الأداء بين الأفراد، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه، ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط، من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء والآخرين بأنهم متخلفون.

**5. التأثيرات التنظيمية:** إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء، نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتباره.

**6. التشدد من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع رؤوسهم، باعطائهم تقديرات عالية يصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلا: تجنب المشاكل والإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ويعطون تقديرات منخفضة وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم.

لقد توصلنا من خلال هذا المبحث إلى تعريف تقييم أداء العاملين الذي يتمثل في الجهد المبذول عن طريق العامل أثناء تأدية عمله وأهميته في تحقيق الاستمرار في المؤسسة وتحديد مدى قدرت العامل على التكيف والاستمرار مع الظروف المحيطة به وخطوات وطرق تقييم العاملين وكذلك الصعوبات التي نجدها أثناء تطبيق عملية تقييم العاملين.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات وتؤثر بشكل كبير على أداء وفاعلية الأنشطة، لذا زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على الأداء، حيث كان يجري في السابق التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، بدأت إدارة المؤسسة تهتم بالمعلومات وترتكز على المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على أداء العاملين من خلال عملياتها.

في هذا المبحث سنتطرق إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: تكوين في تحسين أداء العاملين.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين.

المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء.

### المطلب الأول: دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي إستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتصينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى

<sup>1</sup> بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ص: 94/93

مجالات العمل.

-للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) باهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية الصالح المؤسسة ، كما يساعد في الفتحاها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

-تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها .

**المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين.**

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين عملياتها التي تساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

وفيما يلي سنتطرق ذلك في:

**1. مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين:** يتمثل توليد المعرفة في اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها، وسنبرز في هذا الإطار السياسات التي تكون تحت مظلة توليد أو اكتساب المعرفة والمتمثلة فيما يلي: التوظيف، التكوين، التعلم التنظيمي.

**1.1. توظيف المهارات الفردية وأداء العاملين:** يعد توفر المهارات الفردية في المؤسسة الاقتصادية اليوم من أهم عناصر إدارة المعرفة، فالتوظيف يعد البداية لتقوم المؤسسة بهذا النشاط الفعال والذي له مساهمة فعالة في الرفع في درجات الأداء الذي يقوم به العاملون في المؤسسة.

فيعتبر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد العامل عنصرا مهما بالنسبة لأدائه وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وذلك ما أكدت عليه أمبيل (Amabile)، من خلال دراساتها في مجالات الاقتصاد

وإدارة الأعمال، إذ وجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.

- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه.

- المهارات المتعلقة بالعمل الإبداعي.

**2.1. التكوين وأداء العاملين:** الحصول على المهارات الفردية والمعرفية وحده لا يكون لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فالمعارف تتقدم مع مرور الزمن، لذا ومن أجل تنمية هذه المعارف لابد من صقلها، ويكون ذلك بواسطة التدريب في مراكز معينة.

يعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع في وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز خاصة وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، وما أحدثته من تطورات على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة التي أحدثت تغيرات كبيرة على البيئة الخارجية للمؤسسة، بل وأيضاً على أنظمة وبرامج التعليم والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله وأن يظل محافظاً على عمله أو مستوى أدائه الحالي، فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب والتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية والإبتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطوراً من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، ص:

والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها.<sup>1</sup>

**3.1. التعلم التنظيمي وأداء العاملين:** وغير بعيد عن التدريب، فهناك مصطلح آخر ظهر في إطار إدارة المعرفة وهو التعلم التنظيمي، والذي يعد من الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تستطيع أن تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك من خلال تجسيد المعرفة (إخراج المعرفة)، ودمج المعرفة (إدخال المعرفة) وجعلهم متفاعلين ومتشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة وإدخال المعرفة هما عمليتان تعملان سوياً في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال التفاعلات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمي.<sup>2</sup>

**2. مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين:** إن توليد المعارف في المؤسسة وتطوير العاملين لمعارفهم من شأنه أن يحسن أداءهم لفترة معينة، فخروج الأكفاء من العاملين قد يكسب المؤسسة خسارة لا يمكن تغاديبها، إلا إذا احتفظت بمعارفهم، وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لا بد أن تكون للمؤسسة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسرب العاملين وتوثق من خلاله معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية هو استعادة العاملين من المخزون المعرفي. والذاكرة التنظيمية من شأنها أن توفر قاعدة معرفية في المؤسسة، فقد تحوي معارف نصية، تقارير، وقد تكون توليفات أو معادلات توصلت إليها المؤسسة من خلال الأبحاث (نتائج أبحاث). كل هذه المعارف تبقى موثقة من أجل أن يستعملها العاملون والاستفادة منها أو حتى استعمالها كقاعدة لينطلقوا منها في أبحاث جديدة يطوروا من خلالها معارفهم وكل هذا من شأنه أن يحسن من أداءهم.<sup>3</sup>

**3. مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء العاملين:** تكوين ذاكرة تنظيمية بالمؤسسة وحده قد لا يكون كافياً ليستفيد العاملون من الرصيد المعرفي المخزن في تحسين أدائهم؛ فتلجأ المؤسسة في هذه الحالة

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>2</sup> سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية، قائمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قائمة، 2018-2019، ص: 66.

<sup>3</sup> محمد حسين أبو جمعة، دنيا عمار المغربي، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية، دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد، 04، 2021، ص: 105.

إلى أن يحصل العاملون على المعارف الضرورية لأعمالهم من خلال السماح لهم بالانتقال بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المؤسسة، ليس هذا فقط بل إن اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن يوصل المعارف للعاملين، وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الانترنت أو التدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال، كما أن فرق التعلم من شأنه أن تنقل المعارف لمختلف العاملين في المؤسسة، واعتماد المؤسسة على الوثائق ونشرها بين العاملين كذلك يمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم مما يحسن من أدائهم. فالعامل قد لا يكون كفؤاً في بداية عمله لكن إذا استطاع أن يستفيد من مصادر المعارف التي توفرها المؤسسة، ومثابرتة في التعلم والاحتكاك بأصحاب الخبرة الذين يعمدون إلى نشر معارفهم في المؤسسة من شأنه أن يستفيد منها ويحسن من أدائه.<sup>1</sup>

**4. مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين:** تطبيق المعرفة قد يكون له جانبان، فالأول يتعلق بكل ما سعت إليه المؤسسة من توفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وكذا توزيعها، فهنا تطبق المؤسسة هذه المعارف في نشاطاتها من خلال حث العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين في الأعمال الموكلة لهم؛ أما الثاني فيتعلق بالعامل في حد ذاته؛ فالمؤسسة لا بد أن توفر له الظروف الضرورية لحثه على توظيف معارفه الكامنة؛ فالعامل لا يعتمد توظيف معارفه، بل إنه عندما يعمل في جو ملائم باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور منه، فإنه يتقن في عمله ويوظف كل ما يملك من معارف ومهارات، وبالتالي يتحسن أدائه، بعكس الفرد الذي يعمل في جو خانق كابت للقدرات، فإن هذا العامل نجده يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المؤسسة وهذا قد يوصل العامل إلى تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة المطلوبة.<sup>2</sup>

نستخلص مما سبق أن لإدارة المعرفة مساهمة بالغة في أداء العاملين بجميع المناصب الخاصة المدراء منهم في أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، حيث تعمل إدارة المعرفة على تعزيز قدرات المؤسسة على الاحتفاظ بالعنصر البشري وزيادة خبراته والمعرفة لديه وبالتالي تحسين أدائه، كما تحفز بصفة مستدامة المؤسسة بالمضي قدماً على مواجهة التغيرات الكبيرة في الوقت المعاصر، والتأقلم معها بغية تحقيق أهدافها المسطرة والمنشأة لأجلها، والتي تتمثل في الاستمرارية وريادة عن طريق الإبداع والابتكار مع خفض التكلفة وتأمين الموجودات الداخلية.

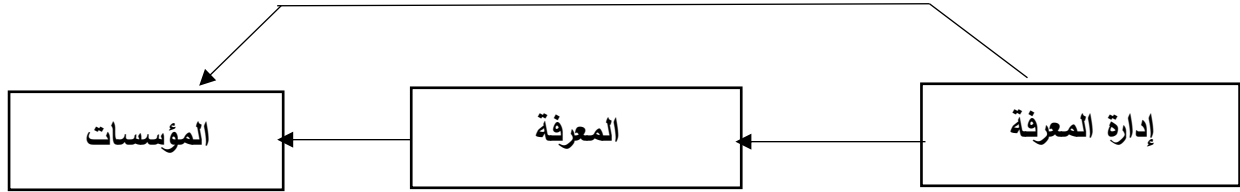
<sup>1</sup> محمد حسين أبو جمعة، دنيا عمار المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

<sup>2</sup> محمد حسين أبو جمعة، دنيا عمار المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

### المطلب الثالث: تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء.

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث تؤثر وبشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. ومن الجدير الإشارة هنا، إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المؤسسات في هذه الأبعاد بطريقتين أساسيتين هما: الأولى تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء، والثانية، تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر. ويبين الشكل هاتين الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المؤسسة.

#### الشكل رقم (1-2): أثر إدارة المعرفة على المؤسسات.



المصدر: عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة "دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات بتقريت)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2011-2012، ص: 107.

تتمثل تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. أثر إدارة المعرفة على العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.
- تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها في عالم الأعمال، وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محليا يعنى أو عالميا، وهذه الأمور هي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة "دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات بتقريت)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2011-2012، ص: 109/107



- توسع الخبرات لدى العاملين.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد.

2. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تحسيد المعرفة (Externalization)، وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، ودمج المعرفة (Internalization).

فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها)، هذا مع العلم بأن هاتين الفعاليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

3. أثر إدارة المعرفة على الرضا لدى الأفراد العاملين: توفر إدارة المعرفة منافع مباشرة تعود على الأفراد العاملين سواء كانت تتمثل بزيادة قدراتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المؤسسات التي تقتصر إلى إدارة المعرفة، أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، هذه المنافع المباشرة تجعل من الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات، بالإضافة إلى تحسين قيمتهم السوقية قياسا لغيرهم من العاملين في المؤسسات الأخرى، لذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات المعاصرة يقلل من معدلات دوران العمل، مما يؤثر بشكل ايجابي على الإيرادات والأرباح، يزيد وجود حلول سابقة للمشكلات التي قد تواجه العاملين مستقبلا من فاعلية الأفراد العاملين في أداء وظائفهم، حيث يساعد ذلك في الحفاظ على دوافع هؤلاء الأفراد ليكونوا أكثر نجاحا ومحفيين عند مواجهتهم للمشكلات، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسساتهم. كما يؤثر التدريب والتوجيه بشكل مباشر في تحفيز الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.

كما أن تأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ميدانية بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2017/2018، ص: 192.

- زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة.
  - كذلك يسهم في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة.
  - ويؤدي تحقق الرضا في المؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.
- نستخلص مما سبق أن بلوغ الأداء الحسن والتميز للعامل في المؤسسة الاقتصادية لا بد من توفر عدة عوامل أغلبها تم التطرق عليه في دراستنا، والذي من المفروض أن يعمل على توفيرها كل مسؤول مؤسسة اقتصادية راغبة لتحقيق أهدافها.

## خلاصة الفصل الثاني.

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالإدارة والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاما علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المؤسسات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المؤسسة أو نشاطا مشتركا بين الفرد العامل والآلة، لهذا على المؤسسة متابعتها باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها، لأن أداء العاملين هو أداء المؤسسة ككل، كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها.

# الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة

صوبكو بخروبة (بومرواس).

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة صوبكو بخروبة (بومرداس).

لقد تم عرض الجزء النظري الخاص بالإطار المفاهيمي لكل من المعرفة وإدارة المعرفة، وكذا أداء العاملين، وفيما يلي سنتطرق إلى الجانب التطبيقي المخصص لدراسة حالة مؤسسة اقتصادية انتهجت مشروع إدارة المعرفة، ألا وهي مؤسسة صوبكو لإنتاج مجموعة من أنواع الشكولاتة والبسكويت. حيث قمنا بدراسة ميدانية داخل مؤسسة صوبكو والتي تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في السوق الوطني والدولي في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال تحليل عملية إنشاء مشروع إدارة المعرفة عبر كامل أقسام ومستويات المؤسسة مركزين على الموارد البشرية، التي تعتبر مفتاح بلوغ الأهداف التي أنشأت لأجلها المؤسسة، ألا وهي تحسين ورفع أداء العاملين، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والريادة في الأسواق، وتقليل تكاليف الإنتاج.

ومن أجل اتمام هذه الدراسة سنقوم أولاً بالتعريف بالمؤسسة وإبراز أهم سياساتها في إرساء وتصميم إدارة المعرفة وفي الأخير سوف نتطرق إلى نتائج إدارة المعرفة وأثرها على المؤسسة وعلى أداء العاملين فيها، وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوبكو.

المبحث الثاني: العوامل التي تساعد مؤسسة صوبكو في تحسين أداء عاملها.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوبكو.

تعمل مؤسسة صوبكو في مجال الشيكولاتة والبسكويت، واعتبرت المورد البشري هو السبيل الوحيد لتحقيق أهدافها، التي سعت جاهدة لتوفير ما يجب توفيره للعامل بصفة عامة طوال مساره المهني، وفي نفس الوقت تقييم أدائه وذلك بوضع ما يسمى بعقود النجاعة.

سوف نتناول في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صوبكو وأهدافها.

المطلب الثاني: أهم منتجات مؤسسة صوبكو وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة صوبكو

تعتبر مؤسسة صوبكو لإنتاج الشكولاتة والبسكويت من بين المؤسسات الجزائرية البارزة مؤخرا في هذا المجال، حيث استطاعت في ظرف وجيز وبفضل سياستها في رفع مستوى أداء عمالها بجميع وظائفهم والمترجم في نوعية منتجاتها والسيطرة على السوق الوطنية وبلوغ عتبة التصدير، وفيما يلي سنتعرض للنشأة ومواقع الإنتاج.

**1. النشأة:** تم إنشاء مؤسسة بالماري فود (PALMARY FOOD) بكيانها الصناعي (SARL SOBCO)، سنة 2007 في المنطقة الصناعية بالخروبة بولاية بومرداس بالقرب من العاصمة الجزائر في شكل مؤسسة ذات مسؤولية محدودة من طرف مسيرها غير الشريك، وهي مؤسسة جزائرية مئة بالمئة، حاليا لدى مؤسسة صوبكو ثلاثة مواقع إنتاج، وهي من بين المؤسسات الرائدة في السوق المحلية مع ديناميكيات كبيرة للنمو والتوسع.

**2. مواقع الإنتاج:** أنشأت أول موقع إنتاجي لها بمنطقة خروبة بولاية بومرداس سنة 2008 بطاقة إنتاجية قدرت بـ 12000 طن في السنة (12 كيلو طن في السنة).

بعدما عرفت هذه المؤسسة رواجاً كبيراً في السوق المحلي، بدأت في توسعت نشاطها، ففي سنة 2014 أنشأت ثاني موقع لها في منطقة حمادي بيموداس، بطاقة إنتاجية قدرت بـ: 17000 طن في السنة (17 كيلو طن في السنة)، لكن هذا الموقع تم غلقه فيما بعد بسبب جائحة كورونا.

وفي سنة 2009 بدأت هذه المؤسسة التفكير في التصدير والحصول على الأسواق الخارجية فقامت بأول عملية تصدير نحو الخارج.

وفي سنة 2012، قامت هذه المؤسسة بإطلاق علامة ماكسون (Maxon) الشهيرة في الأسواق الجزائرية، ولاقت هذه العلامة رواجاً كبيراً من قبل المستهلك الجزائري، نظراً لجودتها وسعرها التنافسي الذي هو في متناول المواطن الجزائري.

وشهدت الفترة بين سنتي 2014 و2017، نجاح وإقبال كبير من المستهلك الجزائري، على منتجات هذه المؤسسة، وحتى من الأسواق الخارجية (الدول الإفريقية والعربية)، بسبب نوعيتها الجيدة، وسياستها التنافسية، فوسعت المؤسسة نشاطها من خلال إطلاق موقع ثالث لها في منطقة خروبة ببومرداس، بطاقة إنتاجية قدرت بـ: 5200 طن سنوياً (52 كيلو طن سنوياً).

وبعد تغطيتها للسوق الوطنية بشكل كامل، بدأت هذه المؤسسة في التوسع على مستوى الأسواق الخارجية عن طريق ولوجها لعملية التصدير خاصة لدول الإفريقية مثل السنغال، كوت ديفوار، التوغو والنيجر، وتعتبر هذه الدول من أبرز الأسواق الإفريقية، كما تصدر لدول إفريقية أخرى، لكن بكميات قليلة مقارنة بالدول الأولى، كما تعتبر الأسواق العربية أسواق هامة، وتتمثل خاصة في تونس، مصر العربية، ليبيا والعراق. كما تصدر مؤسسة صوبكو منتجاتها إلى الدول الأوروبية والآسيوية وحتى إلى كندا باعتبار منتجاتها توسم بسمه حلال ما يجعل الجالية العربية هناك تشهد إقبالاً كبيراً عليها.

وفي سنة 2020، أطلقت رابع موقع لها في منطقة أولاد موسى بطاقة إنتاجية قدرت بـ: 145000 طن سنوياً (145 كيلو طن سنوياً) من أجل تلبية حجم الطلب المتزايد.

وباعتبار مؤسسة صوبكو مؤسسة إنتاجية، تجارية، فهي مسجلة في السجل التجاري رقم 07 بـ: 35/00-0724951 والمعدل في 2017/11/05 رأس مالها بـ: 100.000.000.00 دج، كما يرمز لها (SARL SOBCO)، تقع ببومرداس المنطقة الصناعية محل رقم 29 ببلدية الخروبة، أين يوجد المقر الإجتماعي لها.

ويبلغ عدد عمال هذه المؤسسة حوالي 1150 عامل في مختلف التخصصات.

**2. أهداف مؤسسة صوبكو: في هذا السياق وضعت المؤسسة الأهداف الآتية:**

- زيادة رضا عملائها.
- تحسين جودة منتجاتها.
- تحسين مهارات وقدرات عمالها.
- تحسين معدات الإنتاج وتحسين العلاقات مع الموردين وضمان فعالية نظام إدارة الجودة لديها وتحسين فعالية الاتصالات الداخلية والخارجية.

- توقعات واحتياجات الأطراف المعنية ذات الصلة.

تلتزم المؤسسة بتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذ سياستها وتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، وعلاوة على ذلك، فهي تعتمد على جميع عمال وموظفي المؤسسة بتوحيد جهودهم من أجل الإمتثال لسياستها وإرضاء الأطراف المعنية.

**المطلب الثاني: أهم منتجات المؤسسة وهيكلها التنظيمي.**

تعمل مؤسسة صوبكو في إنتاج الشكولا والبسكويت بدرجة أولى بجميع أشكالها وطرق استهلاكها بطريقة تلبي رغبات المستهلك، وذلك بعد تنسيق جهود كل المصالح المكونة لهيكلها التنظيمي.

وفيها يلي نستعرض مصالح مؤسسة صوبكو، وكذا أهم منتجاتها.

**1. منتجات المؤسسة:** تتمثل منتجات هذه المؤسسة في العلامات الآتية:

- الشوكولاتة بأنواعها المختلفة (ماكسون، مومنت، ...).

- الشوكولاتة بالفيجيكاو.

- بسكويت ريقالو بأنواعه جاف محشي وقوفريط (كوول، ريجالو، ...).

- كعكة اسفنجية بكل أنواعها (جينواز)، عجينة للطلاء، الحلويات والعلك.

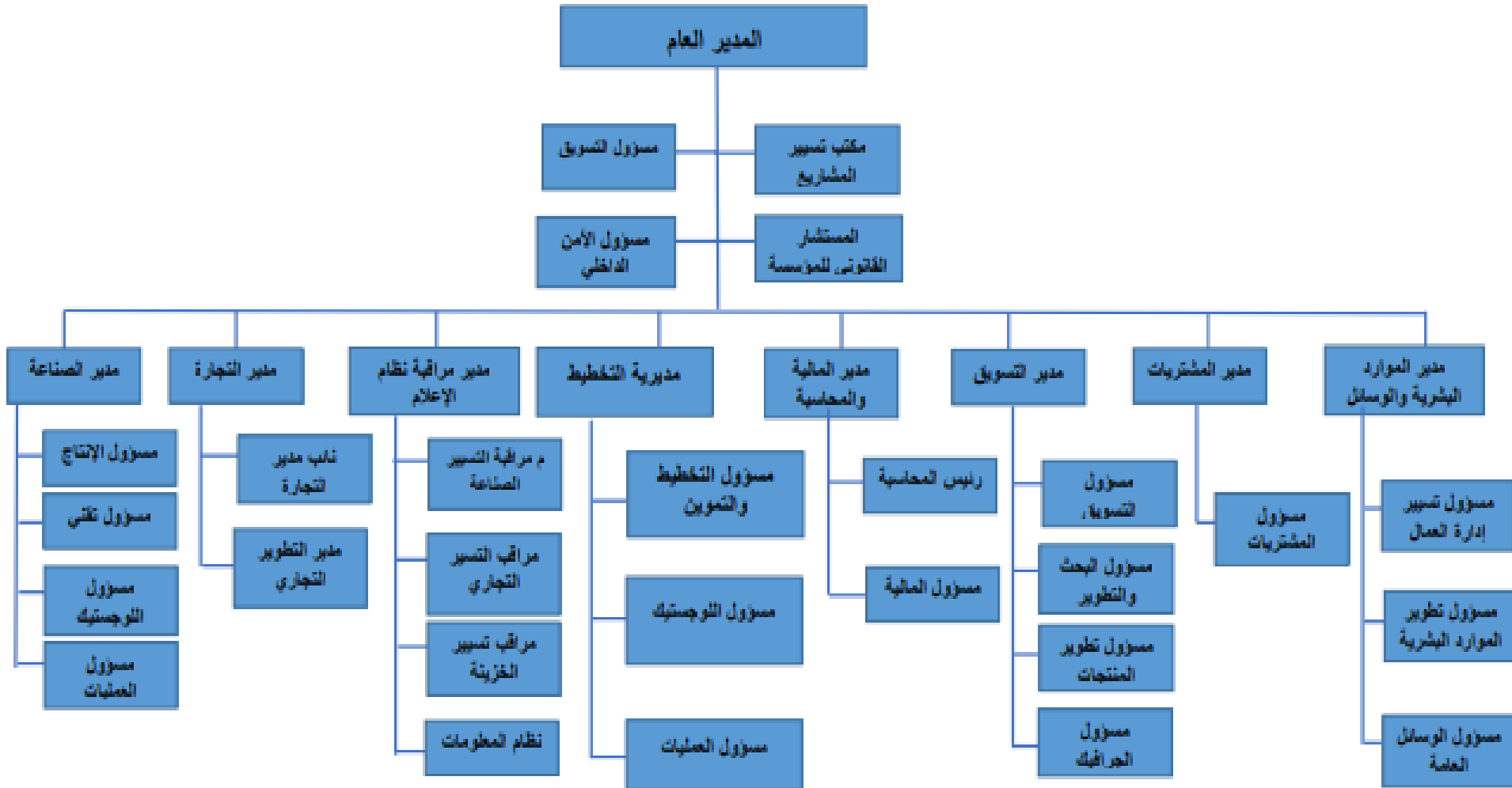
تستخدم المؤسسة عدة أنظمة جمركية من أجل إنتاج منتجاتها، لكن يبقى النظام أكثر استعمالاً هو النظام الجمركي إعادة التموين بالإعفاء، وهو النظام الذي يسمح باستيراد السلع عن طريق الإعفاء من الحقوق والرسوم الجمركية.

**2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوبكو:** تقع مسؤولية مؤسسة صوبكو في يد مسيرها، وهو من جنسية جزائرية.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوبكو

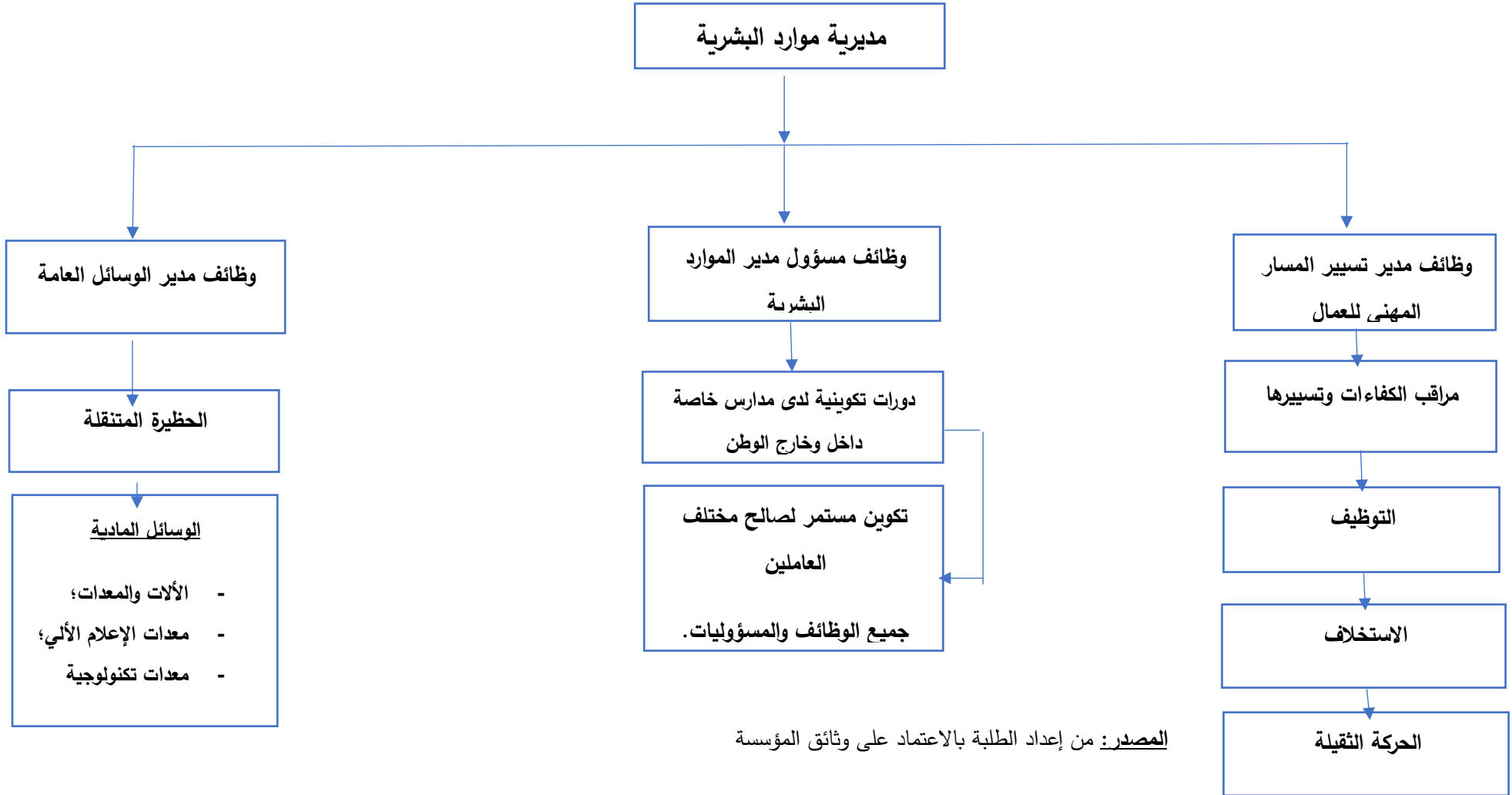


الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوبكو.

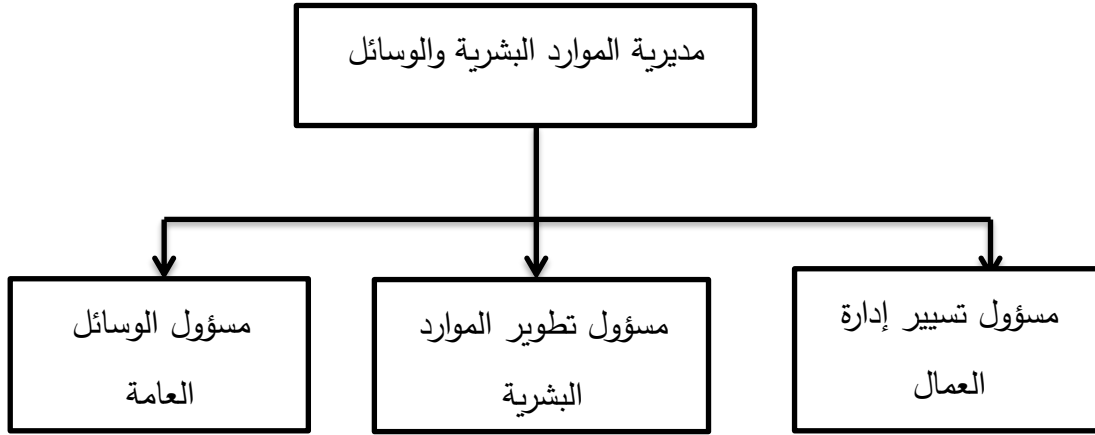


المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (2-3): هيكل التنظيمي للمديرية الفرعية المكلفة بمشروع إدارة المعرفة وأداء العاملين.



الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

كما هو مبين في الشكل رقم (3-1) أعلاه، فإن مؤسسة صوبكو نظمت ووضعت هيكل تنظيمي مكون من عدة مديريات ومصالح مهمة لاستكمال مهامها بغية تحقيق أهدافها المرجوة وفيما يلي نستعرض باختصار هذه المصالح:

1. **المدير العام:** هو المسؤول الأول على المؤسسة، وكل مصالحها ويتعامل في أداء وظائفها مع أربع مكاتب بصفة مباشرة.

1.1 **مكتب تسيير المشاريع:** مكلف أو يعمل على إعداد جل المشاريع بالمؤسسة وتسييرها (توسع في الإنتاج، فروعها انتاجية).

2.1 **مسؤول التسويق:** يقوم بكل ما يتعلق بالتسويق من دراسة السوق، ترويج لمنتجات المؤسسة.

3.1 **المستشار القانوني:** يسهر على توجيه كل وظائف ومشاريع المؤسسة وإعطاء الصيغة القانونية.

4.1 **مسؤول الأمن الداخلي:** يسهر على إرساء الأمن في كامل المؤسسة وحماية الموظفين أثناء أداء وظائفهم.

2. **المديرية التجارية:** يسهر على كل العمليات التجارية بشتى أنواعها من توزيع طلبات، فوترة، كما يسهر كذلك على تطوير التجاري تماشيا مع المتطلبات.

3. **مديرية الموارد البشرية:** إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والوسائل المادية، وكذا تطويرها.

4. **مديرية مراقبة النظام الإعلام:** تسهر على مراقبة كل وظائف المؤسسة استنادا على نظام الإعلام ومعلومات.

5. **مديرية المالية:** تسهر على التسيير المحاسبي والمالي للمؤسسة، ومسك الدفاتر المحاسبية وإعداد ميزانيات المؤسسة.

6. **مديرية الصناعة:** تسهر على تسيير وحدات الإنتاج المختلفة ومراعاة الجانب التقني للمنتوج والجودة والنظافة والأمن.

7. **مديرية التسويق:** تقوم هذه المديرية براسة السوق والجرافيك وتبحث عن أسواق جديدة والترويج للمنتجات الجديدة.

8. **مديرية المشتريات:** تسهر على اقتناء المواد الأولية وكل مستلزمات سير وحدات المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

9. **مديرية التخطيط:** تعمل هذه المديرية على استراتيجيات المؤسسة في اللوجستيك والتسويق، وكذا على جميع عمليات المؤسسة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن جميع المديريات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة متناسقة فيما بينها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، لدرجة أن لا يمكن استغناء مديرية عن مديرية.

3. **مديرية الموارد البشرية:** المديرية المستهدفة في الدراسة كونها المديرية المكلفة بمشروع إدارة المعرفة في المؤسسة وتجسيدها في كافة مديريات ومصالح المؤسسة المذكورة سابقا، عبر استقطاب اليد العاملة المؤهلة وتسييرها وتطويرها عبر برنامج تكوينية مسطرة مقدمة لتجسين أداء العاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة من ريادة في السوق بجودة المنتجات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويبين الشكل رقم (3-3) السابق: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية، أقسام ومصالح تابعة لهذه المديرية، يعمل فيها إطارات شابة متخرجين من جامعات وطنية وأجنبية يسهرون على السير الحسن وقيادة المؤسسة بأسلوب معرفي معتمد على إدارة المعرفة بأساسياتها وعملياتها مستعملين جميع المساعدات من وسائل تكنولوجيا حديثة .

وهذا لغرض مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية والسريعة، وبالتالي تحقيق الإستمرارية والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

نستخلص مما سبق أن مؤسسة صوبكو محل الدراسة، تنتهج استراتيجية في تسيير مواردها البشرية بمختلف الاختصاصات والمناصب، معتمدة على استقطاب العامل والتكوين، الاستخلاف الحركة وتقييم الأداء، حيث يعد هذا ترجمة لإدارة المعرفة، كون العنصر البشري هو جوهرة هذه الأخيرة.

## المبحث الثاني: العوامل التي تساعد مؤسسة صوبكو في تحسين أداء عاملها.

نهدف من خلال هذا المبحث من دراستنا لمؤسسو صوبكو بتحليل سياستها وأهدافها المبتغيات وعلاقتها بتحسين أداء عاملها ضمن جميع أصنافها ومستوياتها ووظائفها، حيث أن هذه الأخيرة انتهجت ضمن استراتيجيتها في التسيير على مشروع إدارة المعرفة الذي أصبح مرجعا لكل مؤسسة اقتصادية معاصرة راغبة في تحقيق أهدافها، وهذا الشيء الذي اقتنع به مسؤولو مؤسسة صوبكو دافعا إياهم إلى التركيز على تجسيده، بكل أسسه وعملياته على سائر مصالح المؤسسة عن طريق العاملين الراجيين الإرتقاء بأدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من ميزة التنافسية مستدامة وجودة منتج وأداء متميز وتقليل التكاليف.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: تقييم أداء العاملين في مؤسسة صوبكو.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة في مؤسسة صوبكو.

المطلب الثالث: السياسات المتبعة من طرف مؤسسة صوبكو في تسيير المسار المهني.

### المطلب الأول: تقييم أداء العاملين في مؤسسة صوبكو.

تسيير الموارد البشرية هو عبارة على عمل يستند على المعرفة في شتى الميادين أو الإحتياجات أو الإختصاصات، خاصة عندما يتعلق الأمر بتقييم العاملين داخل المؤسسة.

1. الإحتياجات التكوينية: تعتبر الإحتياجات في التكوين من جانب تبيان الفرق الموجود بين الكفاءات المكتسبة مع تلك المطلوبة لكل منصب، وفي هذا الجدول الموالي نلاحظ الفرق الموجود.

الجدول رقم (3-1): يمثل الفرق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة

الفرق	الكفاءات المكتسبة	الكفاءات المطلوبة
الكفاءة أ: مستوى 02	لا شيء	الكفاءة أ: مستوى 02
الكفاءة ب: مستوى 01	الكفاءة ب: مستوى 02	الكفاءة ب: مستوى 03
الكفاءة ج: مستوى 01	الكفاءة ج: مستوى 02	الكفاءة ج: مستوى 03

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

**2. مخطط الإستخلاف:** توقف العامل الأجير لسبب أو لأخر، يمكن أن يؤثر بصفة مباشرة على سيرورة مختلف المصالح في المؤسسة، ولكن عندما يتعلق الأمر بالشخصية التي تشغل منصب حساس، التأثير يكون قويا جداً، ومن أجل تلافي هذا وجد مخطط الاستخلاف ليتدخل لضمان سيرورة مصالح المؤسسة رغم ذهاب العاملين.

ولكي نعرف مستخلف في منصب ما يجب علينا أولاً تعريف المهام والكفاءات الموجودة والمتاحة، وعلى هذا الأساس تكون فيها فرص المستخلفين موجودة معروفة.

ويعد هذا العمل مخطط التطور الشخصي يوضع لإعادة استيعاب الفوارق بين خلفية صاحب المنصب المقترح للاستخلاف مع الخلفية.

**3. الحركة الداخلية:** هي العملية التي تسمح بضمان قابلية التوظيف لأجير ما، مقدماً له إمكانية وجود مستخدمين جدد في المؤسسة. ورغم أن هذه الخطوة يجب أن تكون مشروطة بوضع مرجع الكفاءات، الذي من خلاله يبين مجال الحركة الضروري لكل منصب، وتوجد ثلاثة أنماط لهذا الموضوع:

**1.3. الحركة البسيطة والسهلة:** الفارق بين كفاءات المناصب الحالية مع المنصب المستهدف ضعيف جداً.

**2.3. الحركة المعقدة والصعبة:** الفارق بين كفاءات المناصب الحالية مع المنصب المستهدف مهم جداً

**3.3. الحركة العديمة:** في هذه الحالة لا يوجد علاقة بين المنصب الحالي مع المنصب المستهدف.

**4. تقييم الأداء:** على غرار تقييم الكفاءات، تقييم الأداء بمؤسسة صوبكو له معايير التقييم الآتية:

- معدل الوصول للأهداف المرجوة.
- موافقة الوصول للأهداف مع قيمة المؤسسة.
- ورغم هذا، من المهم ذكر النقطة الآتية:
- التحكم في الكفاءات المطلوبة شرط أساسي لبلوغ أداء العاملين المطلوب.

**المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة المتوفرة في شركة صوبكو.**

تعتبر مؤسسة صوبكو من بين المؤسسات السبّاقة في وضع مشروع إدارة المعرفة في متناول أفراد المصالح الموجودة، معززة بما تم ذكره سابقاً من الثقافة التنظيمية والرقابة الداخلية، فمن خلال دراستنا التطبيقية في هذه الأخيرة، لاحظنا أن المسؤولين عليها لهم تطلعات ذات أفق مستقبلية، تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الحالية، وهذا ما يتم ترجمته إلى مورد بالغ الأهمية في ميدان العمل من خلال

احترام وتصنيف عمليات إدارة المعرفة وأسسها، مستهدفين تحسين أداء عاملها على مستوى جميع الوظائف والمصالح، كون أداء اليد العاملة مفتاح الأهداف التي أنشأت من أجلها مؤسسة صوبكو. وفيما يلي نستعرض عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

**1. تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة، حيث هي أمر حتمي، لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة الموجودة بالمؤسسة وتحديد العاملين ومواقعهم، كما تعد هذه العملية في نظر مؤسسة صوبكو من بين التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة، يتوقف على دقة التشخيص، وبالتالي المشرفون على المؤسسة عن طريق مصلحة تسيير العاملين وضوء آليات الاكتشاف والبحث وعادة ما تكون عملية ذات مراحل عديدة لكونها هي المحددة للمعرفة الملائمة.

**2. اكتساب المعرفة:** مؤسسة صوبكو بحكم اختصاصها والذي يتطلب خبراء ومختصين وعملاء وموردين تستعلمهم المؤسسة كمصادر للمعرفة في كل عقد بين هؤلاء، وذلك من خلال مناسبات انعقاد دورات وحضور مؤتمرات، في نفس الوقت مقارنتها بقواعد البيانات المتاحة لديها، مستغلين الفرص المتاحة، فهناك حسب خبراء المؤسسة معرفة يمكن الحصول عليها بالصدفة، وقد تكون ملائمة ومهمة للمؤسسة.

**3. توليد المعرفة:** تعتبر مؤسسة صوبكو توليد المعرفة، جميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتشغيل، الامتصاص يشير إلى القدرة على القهر، الاستيعاب للمعرفة الظاهرة والابتكار والاكتشاف.

وكما لاحظنا أن مؤسسة صوبكو، لا تقتصر فقط على إدارة البحث والتطوير، وإنما مددت هذه العملية إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، حيث أنه حاليا كل الأفراد العاملين مسؤولون على عملية توليد المعرفة، بعد توفير البيئة الملائمة والتحفيز لهم والتي تم التطرق إليها سابقا. وهذا هو واقع العاملين في مؤسسة صوبكو، إذ اكتسبت سمعة طيبة على أثر طلبات العمل فيها، والنسبة الضئيلة من تسريح العمال والاستقالة.

**4. تخزين المعرفة:** تعتمد مؤسسة صوبكو في عملية تخزين المعرفة على الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمخزنة في قواعد بيانات الكترونية، والمعرفة الظرمنية المكتسبة من العاملين وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعالجة التنظيمية، خاصة مع الاحترام الذي تزیده مؤسسو صوبكو لكل عملياتها من ثقافة تنظيمية والجو الملائم للعمل.

وبمساعدة التكنولوجيا التي يوفرها المسؤولون في هذه الأخيرة، أصبحت عملية التخزين سهلة ومضمون وفي نفس الوقت تحسن وتوسع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعرفة المخزنة وقت الحاجة.

### **المطلب الثالث: السياسات المتبعة من طرف مؤسسة صوبكو في تسيير المسار المهني.**

تهتم عملية تسيير المسار المهني بتنمية وتطوير الموارد البشرية، بما يحقق كل من أهداف العاملين والمؤسسة معاً، حيث أن تسيير المسار المهني ليس فقط التغيير من منصب لآخر أكثر مسؤولية، بل كذلك تطوير كفاءات ومهارات العاملين، ومن أجل هذا تتبع المؤسسات الاقتصادية مجموعة من السياسات، ونحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى السياسات التي تتبعها مؤسسة صوبكو في تسيير المسار المهني للعاملين فيها.

**1. الثقافة التنظيمية في مؤسسة صوبكو:** تبدأ أو تتجلى من خلال سياستها (الإدارة والوحدات الإنتاجية)، بشكل هندسي منظم وملائم لتأثير مهام كل عامل بمختلف الوظائف، حيث يتوفر على جميع معدات العمل بشتى أنواعها ووسائل حماية العاملين.

كما لاحظنا أن مؤسسة صوبكو توفر وسائل النقل لعمالها، حيث تسعى جاهدة لإشباع حاجات عمالها المهنية باستمرار ومراقبة كذلك الجانب الاجتماعي لهم. هذا المسعى بغية تحقيق التنظيم والترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق وتحديد الأهداف للأفراد يتولون تنفيذ هذه الأعمال ضمن قواعد اللوائح بين العمال، بتحديد سلطاتهم ومسؤوليتهم وواجباتهم، وهذا ما يترجمه الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوبكو المحكم والمحدد للصلاحيات بكل ما تحتاجه المؤسسة من مصالح.

- السلوك المميز الذي يمتاز به جل عمال المؤسسة.

- الإطار المهني المحترم لكل عامل.

- سرعة تأقلم العمال المحدد بنظام المؤسسة.

**2. الرقابة الداخلية:** أرتأت مؤسسة صوبكو الاستمرارية الثقافية التنظيمية في المؤسسة لابد من فرض رقابة داخلية تعمل على توجيه والتذكير والعقوبة، إن تطلب الأمر، وكذا رفع تقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراء المناسب. حيث لاحظنا هذه الرقابة منذ الوهلة الأولى لدخولنا لمؤسسة صوبكو، إذ تطلب منا وثائق إثبات الهوية والمصلحة التي نريد زيارتها وسبب الزيارة، وبعدها إستقبلنا من طرف مكتب الاستقبال التوجيهي، وكذلك الأمر على مستوى المصلحة التي تعاونت معنا في انجاز دراستنا التطبيقية، وعلى مستوى كل المصالح الأخرى، خصوصا على مستوى وحدات الإنتاج، كون هذه المؤسسة إنتاجية في المجال الغذائي (الشكولاتة والبسكويت) الذي لا مجال للخطأ فيه.



ولهذه الرقابة الداخلية مخطط ويكون وفق ميكانيزم بمساعدة وسائل التكنولوجيا مثل: الكاميرات الحرارية، أنظمة الإعلام الآلي، وكذا وسائل تقليدية مثل الإعلانات واللافتات والتوجيهية .  
ومن خلال ما سبق ذكره إستطاعت مؤسسة صوبكو إعداد عامل قادر على المعاصرة والتحلي بالمسؤولية بعد تلبية حاجياته وتحفيزه ومراقبة، حيث لا مجال له لتبرير سلوك مخالف لهذه الأحكام.  
وهنا يتبين أن سياسة الثقافة التنظيمية والرقابة الداخلية أتت بتماها من خلال التحسن المستمر لأداء العاملين فيها، حيث من خلال مقابلتنا مع بعض المسؤولين أحسنا كأنها مؤسستهم، وكذلك بلوغ المؤسسة لأهدافها، خاصة في السنوات القليلة الماضية، بعد تقليل أو ترشيد الواردات في هذا المجال وتدعيم المنتج الوطني من طرف الدولة، أي استطاعت مؤسسة صوبكو غزو السوق الوطنية والأجنبية مثل: (الببيا، تونس) بمنتجاتها ذو جودة عالية وذو مواصفات عالمية ومصادق عليها بشهادات الإيزو (ISO).

**3. تسيير المسار المهني:** يسعى العامل طوال المسار المهني إلى تقليد مناصب مسؤولة، غير أن يكون لهذا الغرض كفاءات ضرورية، طبقا لمؤشرات التقييم الحقيقي. وبغية الإجابة على الإشكالية تعيين الشخصية الأمثل لتولي منصب متاح، الكفاءات المختلفة تمكننا معرفة ما إذا كان الأجبر بإمكانه أداء المهام المطلوبة منه.

إن الكفاءات المطلوبة بمنصب ما هي ببساطة إطار مهني الذي يعرفه الحد الأدنى للعامل الواجب معرفته لتولي منصب ما، رغم أن هذا المؤشر ليس المؤشر الوحيد العمل به، إذ يوجد التحفيز المعاملات الشخصية والقدرة الإدارية.

من خلال دراستنا لمؤسسة صوبكو وجدنا أن مسؤوليها ركزوا على فرض وإرساء قواعد داخلية، يجب على المنتسبين (العاملين) الإمتثال لها كونها من المحددات الرئيسية والبنية التحتية لنجاح المؤسسة، و تؤثر أيضا على أغلب القرارات المتخذة داخل وخارج بيئتها.

وذلك كونها مجموعة من الصفات والسمات والخصائص التي تمكن عاملها من الانضباط والالتزام بالقوانين وما يكتسبونه من تسيير ومهارات، أيضا تعد العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسة صوبكو من أسباب تطورها، كما أنها تساعد في فهم السياسات التي تختلف اختلاف كل الاختلاف عن باقي مؤسسة، وهذا ما هو موجود في واقع مؤسسة صوبكو، حيث نجدها من المؤسسات الرائدة في مجالها (البسكويت والشكولاتة) جودة منجاتها والتميزة بذوقها، مما هو الشأن للمنتج الأخير في الشكولاتة (نوع Moment):

- الطلب المتزايد المتزايد لمنتجاتها وطنيا ودوليا؛
- الأداء المتميز لعاملها والمستمر في التحسين.

## خلاصة الفصل الثالث.

تمحورت دراستنا التطبيقية في مؤسسة صوبكو لإنتاج الشكولاتة والبسكويت (خروبة) بومرداس، باتباع منهجية هذه الدراسة، وهي الاعتماد على المقابلة للحصول على المعلومات التي تساعدنا على اتمام بحثنا، وذلك بالتطرق إلى نشأة المؤسسة، وأهم منتجاتها وهيكلها التنظيمي والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

اتضح من خلال هذه الدراسة أن مؤسسة صوبكو تهتم كثيرا بالبحث والتطوير من تحسين منتجاتها للحفاظ على الأسواق الداخلية منها والخارجية، فهي تعتمد على إطارات شابة، وذلك بسبب المنافسة من مختلف العلامات سواء المحلية منها أو العالمية، فهي تقع تحت ضغط المنافسة والجودة من جهة والأسعار من جهة أخرى، من أجل أن تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك المحلي والأجنبي.

الخطمة العامة

## الخاتمة العامة.

من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة صوبكو، توصلنا إلى أن لمشروع إدارة المعرفة أثر في الرفع وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل الوقت الراهن حالياً.

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تبلغ أهدافها بدون إدارة معارفها بأقصى حنكة ممكنة وبصفة مستدامة مهما كان نشاطها وحجمها، حيث بمشروع إدارة المعرفة يتمكن العاملين فيها من اكتشاف قدراتهم واكتساب خبرات والتحلي بسلوكيات ثقافية مهنية، وبالتالي انجاز أعمالهم كل حسب منصبه باتقان وتفاني وعقلانية وبظمير مهني، وبعدها حتما يتحسن أدائهم وصولاً إلى مبتغاه الذي يصيب في صالحه وصالح المؤسسة وبصفة مستمرة لبلوغهم كذلك عتبة الأمان والاستقرار الوظيفي.

### 1. اختبار صحة الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** التي نصت على أن: تقييم مؤسسة صوبكو لأداء عاملها يكون على حسب أهدافها المحققة، حيث أن تقييم أداء العاملين هي عملية مستمرة وتتعدد طرق وأساليب تقييمها في مؤسسة صوبكو، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الثانية:** والتي تنص على أن: عمليات المعرفة المتوفرة في المؤسسة المدروسة هي: اكتساب المعرفة، تشخيص المعرفة وتطبيق المعرفة وتوليد المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة بمؤسسة صوبكو هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتنظم المعرفة داخل وخارج مؤسسة صوبكو، وهذا ما أكدنا وجوده من خلال دراستنا، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** التي تنص على أن: تتبع مؤسسة صوبكو سياسات التكوين والتحفيز مقابل المردودية (الأداء المتميز)، حيث أنه لقيادة وتوجيه العاملين وكذا مصالح مؤسسة صوبكو مع الرضا الوظيفي، لابد من انتهاج سياسات توصل إلى هذا المبتغى وذلك بتطبيقها على العامل طيلة مساره المهني، وهذا ما لمسناه إثر دراستنا لمؤسسة صوبكو وبالتالي نؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### 2. نتائج الدراسة: من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر كل من عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين) إيجاباً على تحسين أداء العاملين في مؤسسة صوبكو.

- تؤثر الثقافة التنظيمية المنتهجة من طرف مؤسسة صوبكو إيجابا على تحسين أداء العاملين.
- تؤثر الرقابة الداخلية المطبقة من طرف مؤسسة صوبكو على تحسين أداء العاملين.
- تؤثر كل من التكوين و مخطط الاستخلاف و الحركة الداخلية المطبقة من طرف مؤسسة صوبكو إيجابا على أداء العاملين.

**3. الاقتراحات والتوصيات:** في ظل النتائج سابقة الذكر، يمكن تقديم اقتراحات نراها ضرورية خاصة بالنسبة لمؤسسة صوبكو:

- يتطلب من مؤسسة صوبكو التركيز أكثر على ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا الذين يكتسبون كفاءة ومعرفة أكثر بالموازاة مع أصحاب الخبرة.
- تشجيع مؤسسة صوبكو للأفراد العاملين فيها على الإبداع والابتكار وتوفير جو ملائم لذلك لإستغلال قدراتهم المعرفية.
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية محكمة لتبادل وتقاسم الأفكار.
- الإهتمام أكثر بالتحفيز المادي والمعنوي للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب.

**4. آفاق الدراسة:** في الأخير فإن موضوع دراستنا واسع، وتوقفنا عند هذا الحد لا يعني تمام الدراسة في هذا المجال، بل بالعكس فهو يمثل انطلاقة لدراسات أخرى في المستقبل، وبناءا على لك نقترح المواضيع الآتية:

- أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف أفرادها.
- دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

📖 الكتب:

1. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء، الإسكندرية، مصر، 2001.
2. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
3. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، 2007.
4. صفر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية، مصر، 2005.
5. طالب علاء فرحان، الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دون طبعة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
6. طالب علاء فرحان، جنابي أميرة، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009.
7. عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
8. العلي عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
9. عمر عبد الرحمن سلوى، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دون طبعة، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
10. غالب ياسين سعد، إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. القيروتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.



12. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة بغداد، 2005.
13. اللامي غسان قاسم داود، البياتي أميرة شكر ولي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2010.
14. المعاينة رولا نايف، الحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
15. المغربي عبد الفتاح، نظم إدارة المعلومات الإدارية، دون طبعة، المكتبة العصرية، جامعة النصورة، مصر، 2002.
16. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إسراء، عمان، الأردن، 2009.
17. نجم عبود نجم، إدارة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 01، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2013.

#### المذكرات:

19. بعليّة توفيق، إدارة المعرفة ودورها في تحديث الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة الكاهنة لإنتاج الحليب ومشتقاته أم البواقي، مذكرة ماستر علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021-2022.
20. بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكثيف التمور، بسكرة، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.
21. بلالي فضيلة، علاهم نجوى، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017-

2018

22. بن قيراط سارة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية، قالمة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019
23. بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور المورد البشري في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية -جيجل-، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016.
24. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعي محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
25. تومي نصر الدين، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب الرياضية بالمسيلة، مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص: تسيير المنشآت الرياضية، القسم: الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوظياف المسيلة، 2019-2020.
26. تيتان حنان، امري ابتسام، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع المدية، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة الأعمال، قسم: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، 2017-2018
27. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
28. حسن رضا حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424هـ.
29. حمادي عبله، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD- SIDET بسور الغزلان)، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة،  
2013-2012.

30. حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2011-2010

31. صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في  
علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2012

32. عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة "دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك  
(قاعدة الإمدادات بتفرت)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، قسم  
علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط،  
2012-2011.

33. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،  
دراسة حالة ميدانية بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:  
اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة،  
2018/2017.

34. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، دراسة حالة مديرية اتصالات  
الجزائر بخميس مليانة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص: رسم السياسات العامة،  
كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.

35. قبلو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص: التسيير  
الاستراتيجي للمنظمات، فرع: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014.

36. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة  
التجارية لاتصالات الجزائر، أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص: مالية تأمينات وتسيير  
المخاطر، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم  
البواقي، 2014-2013.

## المجلات:

37. أبو جمعة محمد حسين، عمار المغربي دنيا، أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية، دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد، 04، 2021.
38. عاشور الهاني، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
39. ماضي إلهام، بن برطال عبد القادر، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور الدراسات الاقتصادية جامعة الأغواط، مجلد رقم 05، العدد: 08، جوان 2019.
40. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
41. نويرة مجدي، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 01، المجلد 08، الجزائر، 2018.

## الملتقيات:

42. بوعيشة مبارك، منصور ليليا، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 سبتمبر 2012.
43. عبد الكريم الخناق سناء، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث، حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005

## مواقع من الانترنت:

44. [https://academia-arabia.com./](https://academia-arabia.com/)

45. <https://almerja.net/reading.php?idm>.
46. <https://hrdiscussion.com/hr45021.html>.
47. [https://www.starshams.com/2022/10/blog-post\\_85.html](https://www.starshams.com/2022/10/blog-post_85.html).