

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed Boudiaf/ M'SILA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

N: / رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية
-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

الأستاذ المشرف:

د.قرواط يونس

من إعداد الطالبتين:

- رزيق عزيزة

- تاهمي آمنة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر أ	1. د. بركاتي حسين
مشرفاً ومقرراً	أستاذ محاضر أ	2. د.قرواط يونس
مناقشاً	أستاذ محاضر أ	3. د. حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

ومصداقا لقوله تعالى " أشكروني أزدكم" صدق الله العظيم

ولقوله صل الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لله عز وجل الذي له كامل الفضل لتوفيقه لنا لإنجاز هذا العمل.
كما نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ د.قرواط يونس لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى متابعتة الدائمة وتوجيهاته القيمة وعلى كل ما قدمه لنا من دعم ومساندة لإنجاز هذا العمل.
كما نوجه الشكر إلى أساتذتنا أعضاء اللجنة الموقرة والذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.
كما نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة وكذلك الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ **حوحو مصطفى** حفزه الله ورعاه.
ولا ننسى كل عمال مؤسسة مطاحن الحضنة على تعاونهم ومساندتهم لنا للقيام بهذه الدراسة.
وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي ماتم جهده ولا ختم سعي إلا بفضله، وماتخطى العبد من عقبات
وصعوبات إلا بتوفيقه والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة خير المرسلين ونور
العالمين.

✚ إلى مدرستي الأولى ومريتي الدائمة مكاني الأمن - أُمِّي قرة عيني.
✚ إلى والدي الذي كان لي السند الذي لا يميل والحصن المنيع الداعم لي في طريق هذا ومن كان له الفضل
في وصولي هنا - رحمه الله وجعل الجنة مؤواه.
✚ إلى من هم عزوتي وسندي في الحياة إخوتي: حسام، عباس، مروان حفصهم الله.
✚ إلى رفيقتنا حياتي إلى من هم لفؤادي بهجتي ولحياتي خير أنس أختاي: بشرى وهاجر.
✚ إلى آخر العنقود فرحة الحياة أخي الصغير لقمان.
✚ إلى رفيقتي دربي أخوتي في دفتر قلبي: سعاد، سعاد، شهرة، الربح، وكل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم
قلمي.

✚ إلى صديقتي وشريكتي في هذا العمل عزيزة.
✚ إلى جميع أفراد أسرتي كل باسمه أينما وجدوا.
✚ إلى كل أساتذتي طوال مشواري الدراسي وبالأخص الأستاذ المشرف قرواط يونس.
✚ إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد.
✚ إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

آمنة تاهمي

إهداء

الحمد لله الذي امتن على عباده بالأسماع والأبصار .. وكرم الإنسان
ورفع له المقدر .. واصطفى من عباده المتقين الأبرار .. فوفقهم للطاعات .. وصرفهم عن المنكرات .. وأعد
له عقبى الدار .. أحمده سبحانه فهو الذي خلق المنطق واللسان .. وأمر بالتعبد وذكر الرحمن .. ونهى عن الغيبة
ومنكر البيان والصلاة والسلام على رسول الله.

أما بعد : أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى مربيتي الأولى وقصيدة عشقي الأبدية، إلى أجمل شيء عرفتها البشرية، من غمرتني بخيوط حبها الأزلية

أمي الغالية حماها الله.

إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي يضيء حياتي، إلى من لقني الأدب والأخلاق في صفاتي وغرس في نفسي

حب الله ورسوله وجعله من أبرز سماتي،

أي الحبيب حفظه الله.

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء وساندوني في السراء والضراء ..

إخوتي "سلمى، أكرم، يوسف، أسامة،" حفظهم الله

إلى رفيقة دربي وحبيبه قلبي، أختي وصدیقتي "آمنة" التي كانت لي سنداً في مشواري الدراسي وعونا في

إعداد هذه المذكرة.

إلى من عرفنتي بما لحياة صديقاتي الفضليات اللواتي أتمنى لهن سعادة الأيام وبهجتها : كمنة، خولة.

إلى كل الأهل والأقارب من الأعمام والأخوال وبنات عمي وبنات خالاتي وبنات عماتي. إلى كل أساتذتي

في جميع مراحل تعليمي. إلى كل من وسعهم قلبي

وذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

عزيزة رزيق

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير.....
	الإهداء.....
I	فهرس المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
أ	مقدمة.....
1	الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
9	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.....
11	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.....
18	المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية.....
18	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....
21	المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية.....
26	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.....
30	المبحث الثالث: دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.....
30	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
32	المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.....
33	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية.....
35	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية.....
37	خلاصة.....
38	الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة.....

40	المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة المؤسسة.....
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة.....
45	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.....
46	المبحث الثاني: تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)
46	المطلب الأول: مهام الموارد البشرية في المؤسسة
47	المطلب الثاني: دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين.....
48	المطلب الثالث: تطور عدد العمال في المؤسسة.....
49	المبحث الثالث: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.....
49	المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة.....
51	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
54	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة.....
59	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها.....
66	خلاصة
68	خاتمة.....
73	المراجع.....
79	الملاحق
83	ملخص

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور عدد العمال في المؤسسة	48
02	سلم ليكارت الخماسي	50
03	فغات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	51
04	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	52
05	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	53
06	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان (طريقة ألفا كرومباخ)	54
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	55
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	56
10	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	57
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	58
12	العرض الوصفي لمحور متطلبات إدارة المعرفة	60
13	العرض الوصفي لمحور تحسين أداء الموارد البشرية	61
14	تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية	62
15	تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية	63
16	تحليل الانحدار المتعدد للهيكل التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية	63
17	تحليل الانحدار المتعدد للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية	64
18	تحليل الانحدار المتعدد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين أداء الموارد البشرية	65

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	هرمية المعرفة	01
21	أهداف إدارة الموارد البشرية	02
42	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحفنة	03
47	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	04
49	تطور عدد العمال في المؤسسة	05
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
56	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	08
58	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	09
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	10



مقدمة

تعيش المنظمات الحديثة في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة، ثورة المعلومات والتكنولوجيا، العولمة والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، مما أوجد الحاجة الملحة لعنصر المعرفة بوصفه موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسات ، لذا كان من الضروري على هذه المؤسسات التحول نحو اقتصاد معرفي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية الغير ملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة، باعتبار أن المعرفة عنصر جديد من عناصر الإنتاج، والموارد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

وإثر هذا التحول برز مفهوم إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، حيث قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا الأسلوب من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية تسمح بتجميع وتشارك المعرفة وكذلك الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

ومن جهة أخرى فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية، وبالتالي فإنها تولي اهتماما بالغا في تحسين هذا الأداء، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية باستمرار على تقييم أداء الموارد البشرية بغية معرفة نقاط قوتها من أجل تعزيزها ونقاط ضعفها من أجل تصحيحها وتجنبها مستقبلا.

ومن أجل الحصول على أداء متميز للموارد البشرية تلجأ المؤسسات نحو تطبيق أنظمة جديدة يفرضها عليها اقتصاد المعرفة، حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بالارتكاز على عدة دعائم ومتطلبات أساسية تتفاعل فيما بينها تساهم في تحسين هذا الأداء وتؤثر على عملية إدارة المعرفة.

◆ إشكالية الدراسة

من خلال ماتم التطرق إليه ومن خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية والذي يؤثر وبشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة، كما أن تبني أسلوب إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء قد يكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغير الإيجابي والوصول إلى الأداء يستجيب ومتطلبات الوضع السريع والمتغير، وذلك من خلال توفر مجموعة من المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة من هياكل تنظيمية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة والتي تتسم بالمرونة، وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، إضافة إلى جملة من القيم الثقافية السائدة المتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة الداعمة لإدارة المعرفة، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول الوقوف على دور متطلبات

إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة وحدة مطاحن الحضنة ، وهنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ماهو دور الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ماهو دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ماهو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة؟

◆ فرضيات الدراسة

إن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق منها وفرضيات الدراسة هي إجابات محتملة عن التساؤلات التي وردت في إشكالية الدراسة، وتتضمن هذه الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

الفرضيات الفرعية: وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.
- يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

◆ أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب ومبررات منها:

- حداثة الموضوع باعتبار أن إدارة المعرفة مصدر أساسي لتميز المؤسسات والتوجه نحو اقتصاد المعرفة؛
- الميل الشخصي للموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص؛
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة ومتطلباتها كأداة لتحسين أداء الموارد البشرية؛

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت في آن واحد على متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير أداء الموارد البشرية على حد علمنا؛

- محاولة التعرف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

◆ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

بصفة عامة يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في إمكانية تجسيد متطلبات إدارة المعرفة كآلية لتحسين

وتطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في ولاية المسيلة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية:

- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وكذلك المتعلقة بأداء الموارد البشرية؛

- تحديد وتوضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة؛

- توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن

الحضنة؛

- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسة قيد الدراسة بصورة عامة بأخذ إدارة

المعرفة بعين الاعتبار؛

- التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة وكيف تؤثر على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة؛

- تقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها تماشياً مع تقييم الدراسة الميدانية.

◆ أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة لما يأتي:

- موضوع إدارة المعرفة موضوع حديث فهو من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر؛

- أهمية الدراسة تأتي لقلة الدراسة الخاصة بهذا الموضوع وخصوصاً الدراسات المحلية مقارنة بالدراسات الأخرى،

فهناك إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية متطلبات إدارة المعرفة والعمل بها لتحسين مستوى الأداء؛

- من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً يسترشد به العاملون في المؤسسات الاقتصادية ومساعدتهم في اتخاذ

التدابير اللازمة للتطوير من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة؛

- تعد متطلبات إدارة المعرفة من الدعائم الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المورد البشري؛

- يعد تحسين أداء الموارد البشرية متطلب أساسي لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف المرجوة وتطوير قدراتها وتحسين أداءها؛

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة من خلال تحديد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في إرسائها في المؤسسة وتطوير النظام الإداري، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين.

◆ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

● الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

● الحد المكاني: جرت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم التطرق للمؤسسة محل الدراسة بالتفصيل في المبحث الأول والثاني من الفصل الثاني.

● الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي بداية من الفصل الأول من العام الجامعي 2019-2020.

◆ منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بالمؤسسات، ثم استخدمنا المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال البحث عن دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، كما اعتمدنا على مختلف الأدوات الإحصائية وبرنامج SPSS في الجانب التطبيقي من خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان في الدراسة الميدانية.

◆ صعوبات الدراسة

من المشاكل التي واجهتنا في إعداد الدراسة مايلي:

- الظروف الراهنة التي تعيشها البلاد الذي أدب إلى غلق المؤسسات وخروج العاملين وعدم القيام بالدراسة الميدانية؛

- مشاكل النقل والتوجه نحو المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛

- الظروف الصحية التي أصابت البلاد من جراء انتشار فيروس كورونا صعبت من إجراء الدراسة الميدانية

بالمؤسسة.

◆ الدراسات السابقة

يمكن من خلال هذا العنصر الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

1. دراسات تخص المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة

أ. دراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وكذلك دراسة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارية (إداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

- احتلت تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد ذلك القيادة، ثم الهيكل التنظيمي ثم الثقافة التنظيمية.

ب. دراسة انتصار عربوات، بعنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، رسالة دكتوراه، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة رصد واقع إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية لتشخيص الاختلالات التي قد تحد من فعاليتها، وتحميد معنوية العلاقة بين متغير متطلبات إدارة المعرفة وإستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي في الجزائر ميدانيا على صعيد بيئة التطبيق، وبالتالي تعظيم مكامن القوة وتحييد نقاط الضعف قدر الإمكان وتكليفه في إطار مساعي تحسين أداء التعليم الجامعي بالجزائر، وقد اعتمدت في هذه الدراسة على عدة مناهج تمثلت في منهج المسح الاجتماعي (دراسة عامة لظاهرة موجودة بين جماعة معينة وفي مكان معين دون تدخل الباحث فيها)، وفي هذه الدراسة أستخدم منهج المسح بالعينة، وكذلك أستخدم منهج المسح بالعينة وكذلك استخدمت منهج دراسة الحالة، ومن أبرز نتائجها:

- وجود اختلاف واضح بين إدراك أهمية إدارة المعرفة وعملية تطبيقها في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لإدراك منخفض لعملية تطبيق المعرفة، فالعينة المبحوثة تدرك أهمية وجود بيئة تنظيمية مناسبة لممارسة إدارة المعرفة، بحيث يعتبرون أن مشاركة المعارف تتطلب مناخا تنظيميا مناسباً لتطبيق إدارة المعرفة، غير أن هذا الإدراك لم يرفقه تطبيق فعلي لإدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة والجامعات الجزائرية عموماً.

ج. دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، الأقصى، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013-2014، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وقد صلح للتحليل (272)، وقام الباحث بتوزيع (40) استبانة كعين استطلاعية، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي spss لتنفيذ الاختبارات الإحصائية وعرض بيانات المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية بنسبة 73.09 %، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31 %، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40 %، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93 %، كذلك أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.

- أثبتت الدراسة أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية يساهم بشكل إيجابي في تولد ميزة تنافسية.

د. دراسة حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى ملامسة موضوع إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كانت عينة الدراسة عينة قصدية مكونة من الإطارات والمهندسين، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات الأولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكنتيجة عامة للدراسة تتمثل في وجود متطلبات لإدارة المعرفة مساندة نسبيا لفعالية إستراتيجية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2. دراسات تخص المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

هـ. دراسة غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة بجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة، وأيضا بيان أثر نتائج تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائهم بجمع صيدال، استخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات، تم توزيع 350 إستبانة على عينة عشوائية من الأفراد العاملين بجمع صيدال وتم

استرجاع 317 ولقد كان حجم العينة المعتم عليها مساويا إلى 305، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
- كما يوجد تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة.
- و. دراسة ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة الإسمنت بباتنة، 2011، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية والتطرق إلى تدريب الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وكذا إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، تمثلت عينتها في 149 عامل خضعوا للتدريب وتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وكذا دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، وكان من أبرز نتائجها:

- تعتمد المؤسسة على التدريب كأسلوب لتنمية ورفع كفاءة وخبرة مواردها البشرية وتراه ضروري لتبقى في السوق والتقدم أكثر نحو الأحسن؛
- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالشركة من طرف دائرة الموارد البشرية وتمثل هذه الدائرة التطوير والتحسين المستمر لكفاءة ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع تطورات نوعية الموارد البشرية والسعي لتخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل بالشركة؛
- ز. دراسة بومدين يوسف، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين الدفلة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، استخدمت الاستبيان لجمع البيانات (الاستبيان المستردة والصالحة لتحليل 66 إستبانة) تكونت عينتها من 75 موظفا وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة الاتصالات الجزائر بولاية عين الدفلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
- ح. دراسة العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة الذي لقي رواجاً كبيراً وتاماً في تطوير أداء الموارد البشرية عن طريق بناء ثقافة عميقة من الجودة بمعناها الشامل، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التي طبقت على عينة عشوائية من الإدارة المحلية لولاية إدرار (مديرية الإدارة المحلية ، مديرية النقل ، مديرية التشغيل)، كما استخدم برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة والفوائد الناجمة من جراء تطبيقها، وجود تقصير كبير من قبل الإدارة العليا في شرح المفاهيم المتعلقة بالجودة، عدم وجود استراتيجيات واضحة لتطبيق الجودة.

ط. دراسة فؤاد محمد علاء الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2015.

تهدف الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في الوزارة الزراعية السورية كما تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي السائد في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية، استخدم أسلوب العينة العشوائية المتكونة من الموظفين العاملين في وزارة الزراعة، استخدم المنهج التحليلي الوصفي، اعتمدت على الاستبيان في جمع البيانات الأولية وأسلوب التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها

- لا يوجد تأثير جوهري لكل من خصائص الهيكل التنظيمي ونظرة المنظمة للعنصر البشري وعملية اتخاذ القرارات والحوافز على أداء العاملين بينما يوجد تأثير جوهري لعملية التدريب على أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين حول تقيدهم بالمناخ التنظيمي تعزى للعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...
- لا يوجد تأثير معنوي دراسة لنظرة المنظمة تجاه العنصر البشري في وزارة الزراعة السورية، وهذا يعني أن نظرة وزارة الزراعة إلى موظفيها لا تؤثر على أدائهم على الإطلاق.

◆ هيكل الدراسة

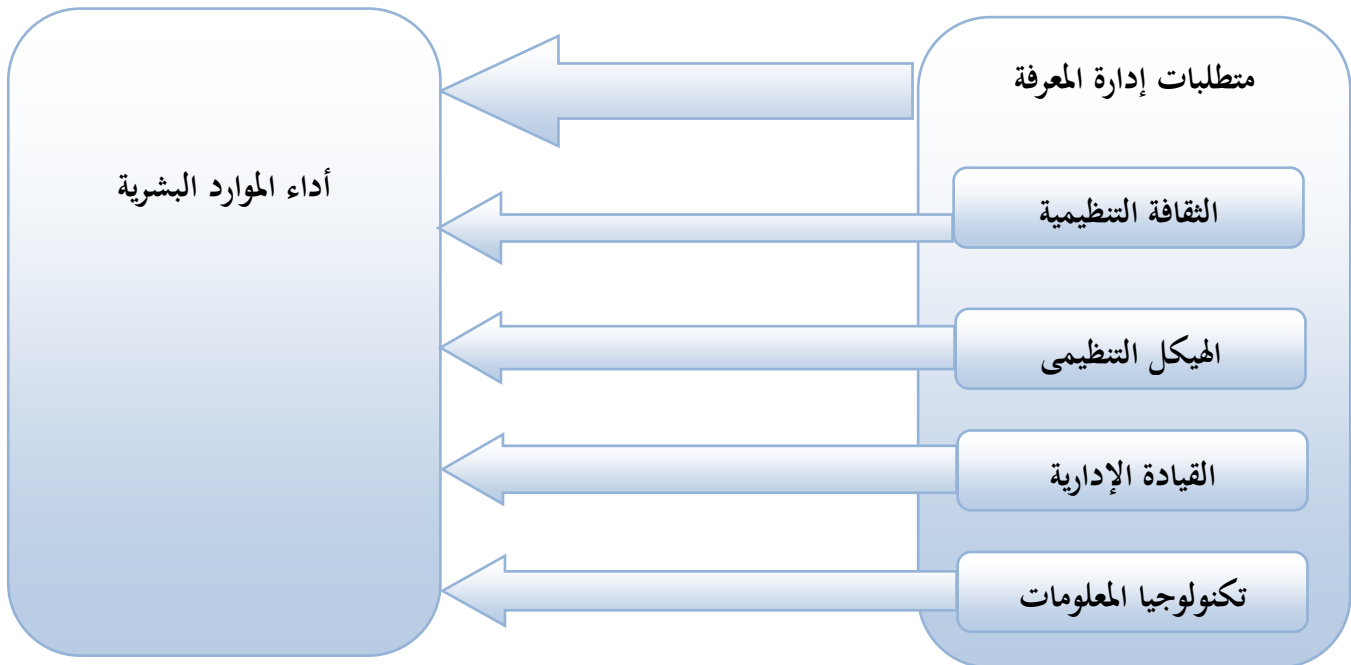
في محاولة تجسيد هذا العمل والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة، تم عرض المقدمة وأهميتها وأهدافها...، ومن ثم تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، في كل فصل ثلاث مباحث. خصص الفصل الأول للتطرق إلی التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية تم التعرض في المبحث الأول لإطار النظري لإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد خصص إلى عموميات حول أداء الموارد البشرية، في حين جاء المبحث الثالث للتطرق إلى دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة ميدانية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بطاقة تعريفية حول المؤسسة، في حين خصص المبحث الثاني إلى التطرق إلى تقديم مصلحة المستخدمين، في حين جاء المبحث الثالث لدراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

أخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم النتائج البحث، ثم قدمنا فيها اقتراحات مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة مزيد من البحوث العلمية التي يمكن أنتختر مدى تميز وتفوق المؤسسة الاقتصادية بتبني منهج إدارة المعرفة.

◆ نموذج الدراسة

الشكل : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول

التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء

الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لاقَت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والمفكرين لاسيما بعد تزايد حجم الدور الذي تلعبه المعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها. ولقد ركزت إدارة المعرفة بشكل أساسي على الموارد البشرية التي أصبحت المورد الأكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى، وذلك لما تمتلكه من معارف ومهارات لتحسين وتطوير أداءها والتأثير عليهم للوصول إلى النتائج المرجوة، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، فإدارة المعرفة مرتبطة بأداء الموارد البشرية، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المؤسسات وأساس ارتقاءها ونجاحها.

وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من المفاهيم والمنطقات الخاصة بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على توفير المعرفة وإتاحتها لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة، للاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة والخبرات الفردية الكامنة، وستتعرف من خلال هذا المطلب على كل ما يتعلق بالمفاهيم الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة وهي كالتالي:

أولاً: مفهوم وأنواع ومصادر المعرفة

1. مفهوم المعرفة:

هناك عدة تعاريف للمعرفة ولكن قبل تعريف هذه الأخيرة يجب التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح وهي كما يلي:

- أ. **البيانات:** هي المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكالاً ورموز، ليصبح بالإمكان الاستفادة منها.¹
- ب. **المعلومات:** هي ناتج معالجة البيانات، من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك، مثل التحليل والتركيب باستخدام العمليات الحسابية المتعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية والرياضية، أو من خلال إقامة نماذج محاكاة، فهي البيانات التي خضعت للمعالجة.
- ج. **المعرفة:** هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستقرا ويستنبط منها، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة، والاستقراء يولد معرفة صغيرة جديدة.²

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 8.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 22-23.

- يعرف كل من بلاكويلجامبل (2003) إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.¹
 - يعرف الصباغ المعرفة على أنها: ... مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة... ويمكن وصف المعرفة على أنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد.²
 - كما تعرف المعرفة على أنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين لدى المؤسسة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف.³
 - وتعرف المعرفة أيضا بأنها: منتج للتفسير والترجمة، والتحليل الإنساني، وهي موجود غير ملموس، لنا قدرة قياسه، وهو يخلق الثروة.
 - المعرفة هي مورد معنوي غير ملموس، يمكن الاستفادة منه لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة واستخدامه لتوفي الثروة لها.⁴
 - ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي عبارة عن: حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل.
 - د. الحكمة: إذ تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتتجاوز المتاح من المعرفة.⁵
- ومجمل القول أن المعلومات تبدأ حيث تنتهي البيانات، وتبدأ المعرفة حيث تنتهي المعلومات، ويوضح الشكل التالي الارتقاء إلى البيانات والمعلومات إلى المعرفة حتى الحكمة وهو ما يسمى بهرم المعرفة والشكل التالي يوضح ذلك:

¹هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة- مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005، ص54.

²نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد - الأردن، 2009، ص76.

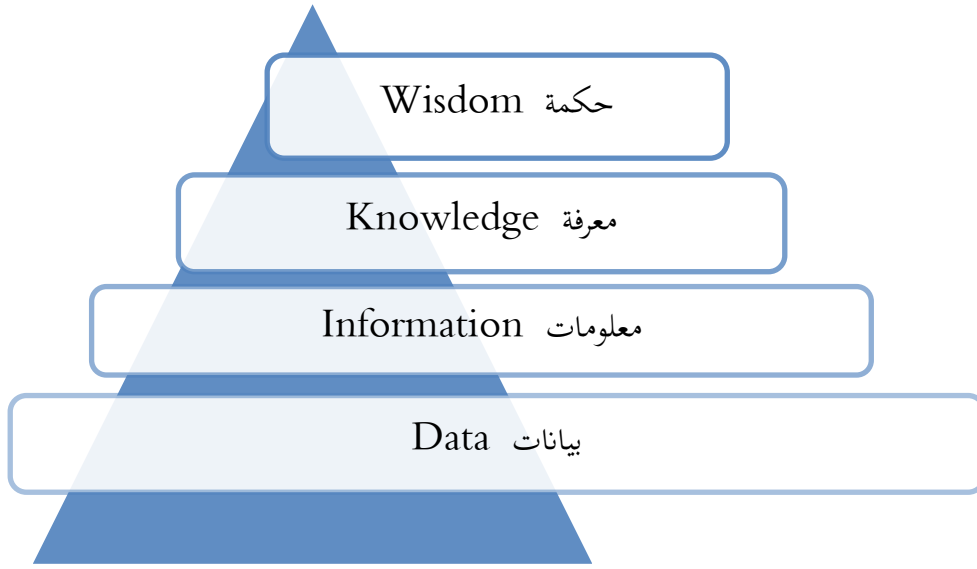
³عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2006، ص26.

⁴توت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة-دراسة ميدانية المديرية العملية لاتصالات الجزائر Dot، مجلة

تطوير العلوم الاجتماعية، مجلد 12، عدد3، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، ديسمبر 2019، ص63.

⁵نفس المرجع، ص24.

الشكل رقم (1): هرمية المعرفة



المصدر: حمود خضير، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 60.

2. أنواع المعرفة:

أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة وهما:

أ. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة والمتراكمة، على شكل معرفة الكيف، والفهم في

عقول الأفراد الذين يتمتعون باطلاع واسع.¹

وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها، وبناءً على ذلك يصبح نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا، ويكون هذا النوع من المعرفة متجذرا في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، وتتألف المعرفة الضمنية من:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛

- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛

- الأحكام والتوقعات والفرضيات العاملة والمعتقدات؛

- إستراتيجية التفكير.²

وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة إي المعرفة التكنولوجية، والثاني له بعد إدراكي، يحتوي على النماذج

الذهنية والمعتقدات والإدراكات التي تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.¹

¹رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008، ص78.

² هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص64.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، ويصعب نقلها للآخرين.²

ب. المعرفة الصريحة: تعرف المعرفة الصريحة بأنها المعرفة التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة في الأرشيف مثل الكتب، الأشرطة والأقراص المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات... إلخ.³

3. مصادر المعرفة:

تتنوع مصادر إدارة المعرفة وخاصة في العصر الحالي فتوجد العديد منها يمكن إجمالها في نوعين من المصادر وهما:

أ. مصادر داخلية: تعد المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم وحقوقهم، الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع مصالحها الكثيرة لصالح مؤسسة.⁴

ب. مصادر خارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان... ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي، براءات الاختراع الخارجية.⁵

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة:

ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة، لكن يمكن إدراج بعض التعريفات كالتالي:

¹نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 116.

²سبكي وفاء، شرعي الحسين، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى وطني بعنوان: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدينة، 23 جويلية 2018، ص 4.

³بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، فرع تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011-2012، ص 5.

⁴سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة، 2011، ص 42.

⁵طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 22.

- إدارة المعرفة هي: العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعوا إليهنونا كما فيما أسماه بحلونية المعرفة عام 1991 ونموذج العمليات الأربع: التنشئة، التخريج، الترابط، التدوير.¹
- إدارة المعرفة هي: فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.²
- إدارة المعرفة هي: الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاء وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بالنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.³
- كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.⁴
- هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية بالإضافة إلى هذا فإن إدارة المعرفة من شأنها تحقيق إدامة المعرفة واستغلالها واستثمارها ونشرها.⁵
- وفي التعريفات السابقة نرى انه يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العمليات إنشاء، اكتساب، نقل واستعمال المعارف من اجل تحسين المردودية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية بالغة في المؤسسات نظراً لما تقدمه من معارف جديدة باستمرار دائم، كما أن لها أهداف تسمح بتحقيق أداء متميز لدى الأفراد من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم المصادر التي لها دور فعال على نجاح الأعمال فهي تعتبر مصدر ثمين بالنسبة للمؤسسات عليها حمايتها وتنميتها واستغلالها، فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمؤسسات ويمكن إجمال الأهمية في النقاط التالية:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان -الأردن، 2008، ص 93.

² رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 137.

³ مصطفى يوسف كاني، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2013، ص 63.

⁴ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 124.

⁵ سبكي وفاء، شرعي الحسين، مرجع سابق، ص 4.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي؛
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها¹؛
- خلق المعارف الجديدة، التحسين المستمر، البحث، التنمية؛
- التحفيز على التغيير الثقافي وتحقيق الابتكار؛
- يتم استخدام المعرفة لتحقيق ثلاثة أغراض مختلفة ولكنها تكمل بعضها البعض: جعل الشعور متعلق بالتغيير في البيئة، خلق المعرفة الجديدة للابتكار، واتخاذ قرارات تحول مسارات العمل.²

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة، كما أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها وقت الحاجة؛
 - تحسين عمليات صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
 - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي³؛
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
 - تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمشيلاتها؛
 - تكوين مصدر محدد للمعرفة؛

¹ محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2008، ص 60.

² طرفة محمد، المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسة المناجيرية للموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 45.

³ إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض - المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 7.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة؛
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها؛
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة؛
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.¹

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تتبع إدارة المعرفة عدة عمليات تعمل بشكل متسلسل ومتكامل وسنوضح هذه العمليات كالتالي:

1. خلق المعرفة:

هي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية التي على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة لتصحيح ما يسمى الفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجيع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تبين أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا يمثل الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة والاستفادة من قدراتها الابتكارية المعرفية.²

2. تخزين المعرفة:

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعد كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ وجزئها عن طريق التدريب والحوار.³

¹نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 90.

²بن باير حبيب، بلجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 4.

³حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

3. تشارك المعرفة:

تعد مشاركة المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة إذ أن هنالك علاقة وطيدة بين عمليات تشارك المعارف وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي للمؤسسة والإبداع والابتكار فيها، وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة.¹

4. تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على ثلاث آليات هي التوجهات، الروتين التنظيمي، فرق العمل، حيث يقصد بالتوجهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء إلى غير الخبراء، وتعني الروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون الاستعانة بالآخرين، وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتها تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة المتسمة بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها.²

5. تقييم المعرفة:

تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلا عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة المنظمة والموزعة.³

إن تقييم المعرفة لا بد من أن يعني بعددين أساسيين الأول: يتمثل بالمعرفة الصريحة ويأخذ شكل قواعد وإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة... ويتم تقييم هذا الأول بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء، والثاني فيشمل المعرفة الضمنية كخبرات وممارسات أفضل وكلها لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المؤسسة، وهذه المعرفة هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة من قبل فرق العمل وهي عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء.⁴

¹ ابن عامر عبد الكريم، بلحيزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تموشنت، جوان 2019، ص 69.

² بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة- دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة- الجزائر، ديسمبر 2011، صص 59-60.

³ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص 84.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ص ص 103، 104.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات تدعم عملياتها وتضمن نجاحها في المؤسسة وهي كالتالي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

سنتعرف على الثقافة التنظيمية مفهومها وأهميتها ومكوناتها وكذلك العوامل الثقافية المشجعة للأفراد من خلال مايلي:

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة وبهذا فإن ثقافة المؤسسة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المؤسسة قيماً معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة.

إن ثقافة المؤسسة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجعل القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المؤسسة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر على الأداء التنظيمي.

وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى وجود مجموعة من العوامل الثقافية يمكن الاعتماد عليها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل ما يأتي:

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المؤسسة؛
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمؤسسة؛
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض خلال إدارة قوية؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية، تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الأفراد؛
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك.¹

¹حماية عبد الهادي التلحاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي الأردنية، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015، ص ص 449-450.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمؤسسات كما يلي:
- للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسات من وضع لآخر؛
 - الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
 - تساعد على التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته؛
 - الثقافة الواضحة والقوية في المؤسسة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
 - تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد؛
 - تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المؤسسات؛
 - تصهر الثقافة الأهداف التنظيمية بأهداف المؤسسة، وتشكل القيم المشتركة وفق معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛
 - تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.¹

3. مكونات الثقافة التنظيمية:

- من خلال التعريف السابق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة من العناصر هي:
- أ. **القيم التنظيمية:** هي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة المعرفة والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.
 - ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ج. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم توظيف الأب والابن في نفس المؤسسة.

¹ سام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين، 2016، ص ص 15-16.

- د. **التوقعات التنظيمية:** وتمثل بالتعاقد السيكولوجي الغير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما على الآخر خلال فترة العمل.
- هـ. **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

فيما يلي سنعرض تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته وأنواعه

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم العناصر الرئيسية التي من شأنها تحديد وتوزيع المهام على أفراد المؤسسة بطريقة هادفة ومدروسة.

- أ. **تعريف الهيكل التنظيمي:** اتفق الباحثون والكتاب على أن الهيكل التنظيمي وسيلة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وليس غاية في حد ذاته، فهو خلاصة لعملية التخطيط وبوابة لتنفيذ ماتم تخطيطه، غير أنهم لم يتفقوا على هذا المفهوم بسبب اختلاف زوايا معالجتهم للمفهوم وفي هذا الشأن يعرف (ستونر) الهيكل التنظيمي على أنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين...¹
- فحسب هذا التعريف فإن الهيكل التنظيمي هو المسؤول عن توضيح حدود العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة رسمية.
- ب. **أهمية الهيكل التنظيمي:** تأثير الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ليس مقتصرًا على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، بل يتعدى ذلك التأثير إلى:

-رفع معنويات وتحقيق الرضا للقوى العاملة في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة، وتفعيل الأداء التنظيمي، وتحديد النشاطات والعلاقات داخل المؤسسة يخلق نوعًا من الاستقلالية لدى أعضاء المؤسسة الذين يقع على عاتقهم العمل، فالأفراد الذين يشكلون جزءًا أساسيًا مؤثرًا في أداء وعمل المؤسسة، فالتنفيذ الفعال لعمليات المؤسسة.

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 312-128.

- يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التسيير والتنبؤ بالسلوك، حيث يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين للتقليل المشاكل بينهم، الذين هم بحاجة عمل بعضهم البعض، ويؤثر الهيكل أيضا على دفع الموظفين.¹

ج. أنواع الهياكل التنظيمية: بحسب ما ورد في الأجزاء السابقة فإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة، وسوف يتم التحدث عن أهم الهياكل وهي كآلاتي:

- الهيكل المصفوفي: هو هيكل يتميز بالمرونة واستقلالية أكثر في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المؤسسة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

- الهيكل الأفقي: يتميز الهيكل الأفقي بقلة عدد المستويات به بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدودة، يكون تبادل المعلومات بينها سريعا، لأن مرورها عن طريق المركز سريعا بدوره.

- الهيكل الشبكي (العنكبوتي): هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفة متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات فيتكون شكل شبكي، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، فكل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة مع الوحدات الأخرى، ويمكننا القول أن الهيكل الشبكي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث يكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف بعضها البعض لتبادل الخبرات، وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.²

¹جهان سلمان العلاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 53، بغداد، 2017، ص 164.

²رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 175.

• الهيكل المعكوس: وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المؤسسة، وتسعى المؤسسة إلى مساندته وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، بحيث يتم الاهتمام بمكتسبات كافة الأفراد المعرفية وتحديثها للاستفادة منها تنظيمياً.¹

ثالثاً: القيادة الإدارية:

في هذا الجزء سنتعرف على القيادة الإدارية من خلال التطرق إلى تعريف القيادة أهميتها وكذلك الأنماط القيادية.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

من المعروف أن نجاح المؤسسات مرهون بمدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، كما أن دور القائد في المؤسسة هو اتخاذ القرارات اللازمة لذلك، بحيث من الضروري أن تتميز هذه القرارات بالجودة العالية حتى تبقى المؤسسة جديدة بالتواجد والاستمرار مستقبلاً.

عرفت القيادة الإدارية كما يلي: هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسيه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة.²

2. أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية ذات أهمية بالغة في تنظيم وتسيير المورد البشري داخل المؤسسة في إطار توجيه الجهود وتوحيدها وتكمن أهمية القيادة في كونها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.³

¹Lang, J.C, "Managerial consume in Knowledgemanagement ",The journal of Knowledge Management,5(2001),P52.

²سهيلة عباس، القيادة الإدارية والأداء المتميز، دار وائل، الأردن، 2004، ص2.

³محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 66.

3. أنماط القيادة الإدارية:

أ. القيادة المشاركة: تعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وأن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يدرك الموظفون أن لهم تأثيراً أكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها؛
- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن القرارات؛
- عندما يشارك الموظفون في إحداث التغييرات فإن إدراك هذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام دون مشاركتهم؛

- إن المشاركة تدعك تأخذ كثيراً من وجهات النظر في الاعتبار.¹

ب. القيادة الذاتية: وهي أن يقود المرؤوس نفسه، وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقة الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتيا لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم، وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة إنجازهم، ويمكن تحديد الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يلي:

- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها، ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة.
- إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أو بمديري الإدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين.²

رابعا: تكنولوجيا المعلومات:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المؤسسات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة.

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 169.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص 111-112.

1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إنه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندة إدارة المعرفة.¹

ومن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات نجد:

أ. **الانترنت L'Internet**: يمكن تعريفها على أنها: شبكة إلكترونية تسمح بربط كل أجهزة الكمبيوتر عبر العالم ببعضها البعض، كما أنها تتميز بالسرعة في الخدمة وهي وسيلة تساهم في إدخال تغيرات عديدة على المجتمعات، إذن فهي من أهم أدوات الحديثة للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ب. **الانترانت L'Intranet**: هي عبارة عن شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الانترنت وذلك لكي يتمكن العاملون في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات، وتسمح الانترانت للمستخدم باستعمال الخدمات التي توفرها الانترنت، مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة، وهي تسيير من خلال ما يسمى بخادم الانترانت، ومن أهم هذه الخدمات:

- البريد الإلكتروني؛

- قوائم النشر؛

- الاجتماعات المرئية على الويب؛

- خدمة الهاتفية عبر الانترنت على مستوى المؤسسة؛

- خدمة البحث على المعلومات.

ج. **الإكسترانت L'extranet**: تعرف على أنها جمع بين الانترنت والانترانت لأنها عبارة عن شبكة أنترانت مفتوحة على العالم الخارجي بالنسبة للأفراد والهيئات المتعامل معها من زبائن وموردون والذين يمكنهم المرور عبر الجدران النارية للوصول إلى معلومات معينة سرية عبر كلمات سر معينة، لقد وجدت من أجل تسهيل التعامل مع الخارج من خلال استعمالها لتقنيات الانترنت في تناقل البيانات.²

¹ بو ركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 13.

² يومدين يوسف، محمد طرفة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية عين الدفلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، العدد 28(1)، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2018، ص ص 26-27.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

أصبحت المؤسسات الحديثة تركز جهودها في تحسين مواردها البشرية والارتقاء به، ذلك أن نجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وعلي سنحاول في هذا المبحث دراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وكذلك أداء الموارد البشرية ويشمل مفهوم الأداء وأبعاده وخصائصه وكذلك مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها ومحدداتها، وأخيرا تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الأخرى وهي من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد في الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية.

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ومن أهم التعاريف مايلي:

- يعرف فليبو إدارة الموارد البشرية: بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعبئتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.¹
- كما يعرفها G&Grant J-Smith: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.²

● وتعرف أيضا: هي إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.³

● تم تعريف إدارة الموارد البشرية أنها مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المؤسسة الأكثر أهمية بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المؤسسة.⁴

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية- مصر، 2010، ص12.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2008، ص7.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2005، ص14.

⁴ مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس وكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مدينة نصر- القاهرة، 2008، ص10.

• تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹ وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نستخلص أنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن الإشارة على أن أهمية الموارد البشرية بأي مؤسسة تكمن فيما يلي:

- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العاملين بما عن طريق استقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم؛
- التدريب المستمر للأفراد لاكتساب خبرات جديدة وتنمية مهاراتهم خاصة في ظل المتغيرات العديدة؛
- تجنب العديد من الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة في حالة عدم إدارة الموارد البشرية بكفاءة مثل ارتفاع معدل دوران العمالة؛²

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- تزايد إدراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم؛³

- تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تساعد في وضع الهياكل التنظيمية؛⁴
- ظهور إسهامات بحثية تؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة بمعنى أن عليها إدماج المعرفة في كل عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الداء التي يكلف بها الموارد البشرية.¹

¹ محمد بن احمد بن محمد الفزازي، منذر مرهج، أثاراستخدام الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية - نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، "أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، عمان، 2009، ص78.

² محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، مرجع سابق، ص ص 42-43.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص14.

⁴ محمد بن موسى، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد1، جامعة الجزائر3، الجزائر، 8جانفي2019، ص46.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

1. الأهداف على مستوى المؤسسة:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد، تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف منها:

- إستراتيجية التكامل: أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة؛
- الولاء: ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المؤسسة والإخلاص لها؛
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير؛
- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة وصورتها الذهنية؛
- التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛
- الخطط: وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

2. الأهداف على مستوى المجتمع:

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءاتهم؛
- تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه؛
- تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

3. الأهداف على مستوى العاملين:

- جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم؛
 - توفير شروط عادلة للعاملين؛
 - رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس عملية.²
- والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية التي عرضناها سابقاً:

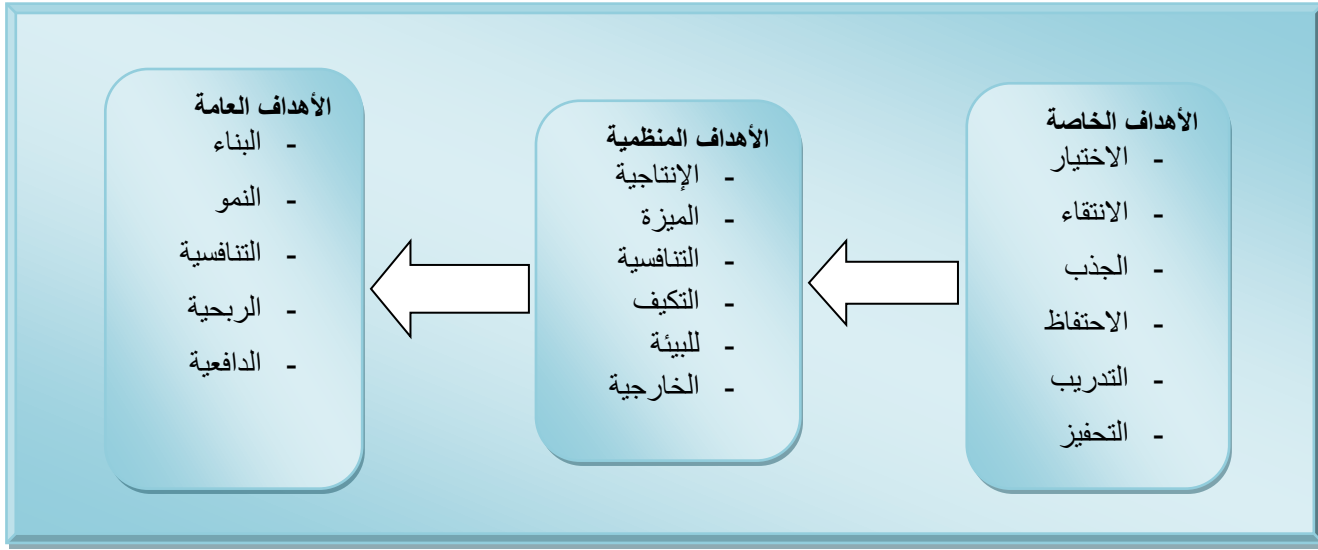
¹ نضال محسن احمد لصور، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرهما على الجودة الشاملة- دراسة على شركات صناعة النفط والغاز

اليمنية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017، ص32.

² يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

2015، ص44-45-46.

الشكل رقم (2): أهداف إدارة الموارد البشرية



Source: Schuler, R.S ;” Managing humanResources, ”5thEd, Westpublishing,Go,U.S.A,(1995),P9.

المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء وأبعاده وخصائصه، وأيضا مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته.

أولا: تعريف الأداء، أبعاده، خصائصه

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث التي هدفت إلى تحديد مفهومه.

1. تعريف الأداء

استعمل مصطلح الأداء للدلالة على مفاهيم كثيرة ومتقاربة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى، للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وبالتالي فمفهومه مرتبط بالكفاءة والفعالية.

- عرفه قاموس **petit Larousse** بأنه "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹
- يعتبر مصطلح الأداء لغويا مستمد من اللغة الإنجليزية **Toper rom** والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية **performer** وهي بذلك تعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل.¹

¹ ريفقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص 200.

- أما الأداء اصطلاحاً: فهو المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.²
 - نجد "P.Lorino" يعرف الأداء بأنه "القدرة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، اجل، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي".³
- انطلاقاً من التعاريف السابقة للأداء، ترى الباحثة أن الأداء هو الهدف النهائي لأي مؤسسة، إذ انه يمثل قيام المؤسسة بكافة أعمالها على أكمل وجه بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

2. أبعاد الأداء:

تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

ب. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. إن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.⁴

3. خصائص الأداء المؤسسي: تتجلى خصائص الأداء المؤسسي فيما يلي:

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تشرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- ب. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الوجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛

¹سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات بولاية المدية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد11، عدد4، جامعة يحي فارس بالمدية، المدية، أكتوبر 2019، السنة الحادية عشر، ص427.

²بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية مذكرة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص66.

³محمد فريشي، التغير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 24، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-الجزائر، ديسمبر 2018، ص205.

⁴الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص 218-219.

ج. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف؛

د. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.¹

ثانيا: تعريف أداء الموارد البشرية وأهميته والعوامل المؤثرة عليه ومحدداته

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد.

1. تعريف أداء الموارد البشرية:

ويوجد عدة تعاريف تدور حول هذا المفهوم من أهمها:

- يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.²
- أما من الناحية السلوكية التنظيمية فيعني: الأثر الصافي لجهود المورد البشري والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.³
- يعرف أيضا على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة إبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول المتمثلة في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية والسرعة، ونوعية الجهد المتمثلة في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وبراعة... ونمط الأداء ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة.⁴

¹ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص 14.

² ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بيانة خلال فترة 2011-2013، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 3، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر، جوان 2015، ص 48.

³ مانع صبرينة، بن حجوبة حميد، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر تسمسليت، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة خنشلة، الجزائر، جوان 2018، ص 206.

⁴ سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، مرجع سابق، ص 427.

2. أهمية أداء الموارد البشرية وأهمية تحديده:

تتمثل أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- أ. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية؛
- ب. تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛
- ج. يسهم في الكشف عن الكفاءات والكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين؛
- د. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه؛
- هـ. رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات ينسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية عملهم هي موضع تقدير الإدارة.¹

3. العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية:

وفيما يلي تستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستوى أداء الموارد البشرية نذكر منها:

- أ. غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة لا تستطيع أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب معايير الأداء ينشأ عنها صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء.
- ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.
- ج. اختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج، والمتوسط الإنتاج، والموظف غير المنتج.

¹فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية -دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص28.

- د. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، على سبيل المثال العادات والتقاليد، الراتب والحوافز المادية وغيرها.
- هـ. **التسيب الإداري:** يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به، وينشأ نتيجة لأسباب منها أسلوب القيادة والإشراف.
- و. **ضعف نطاق الإشراف:** يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء الموارد البشرية وإنتاجهم.¹

4. محددات أداء الموارد البشرية:

حسب نموذج بورترلور فان محددات أداء الموارد البشرية هي:

- أ. **الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله وقد تعتمد كمية الجهد على التقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنوي)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ب. **القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأيما كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.
- ت. **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.²

¹عابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية- دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015، ص 68-69-70.

² بومدين يوسف، محمد طرفة، مرجع سابق، ص 28.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت، ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المؤسسة وهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم الأداء عما لها لمعرفة:¹

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

وفيما يلي سنستعرض أهم التعاريف:

- عرف "راندل Randell" تقييم الأداء بأنه: الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أداءهم في العمل.

- وأيضاً تقييم الأداء هو: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة انجاز الأعمال ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والانجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة.²

- ويعرف أيضاً: هو عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف الموضوعية من قبل.³

ثانياً: أهداف تقييم الأداء وخطواته

نظراً لأن تقييم الأداء يمثل زاويتين أساسيتين هم الكفاءة والإنتاجية والحكم على استعداد الأفراد المتقدمين.

1. أهداف تقييم الأداء

تسعى أهداف تقييم الأداء لتحقيق مايلي:

أ. اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجر؛

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 84.

² طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-العبدلي، 2008، ص 184.

³ محمد حنفي محمد نور تيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية، مذكرة دكتوراه، قسم إدارة أعمال- مدرسة العلوم الإدارية، جامعة النيلين، السودان، 2010، ص 125.

- ب. المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتببات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين وخاصة وان الكثير من المؤسسات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم أدائه؛
- ج. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة؛
- د. المحافظة على مستوى عال مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
- هـ. تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرج في مناصب أعلى في المستقبل.¹
2. خطوات تقييم الأداء

يمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات في الفقرات الآتية:

أ. **تحديد معايير الأداء:** لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المؤسسة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، لذلك فان المعلومات التي يتحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال.²

ب. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:** يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم للتأكد من فهمها ثم معرفة ردود الفعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أي جوانب غير واضحة لهم.

ج. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

د. **مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:** وذلك من اجل الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة، هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

هـ. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.³

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص299.

²سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان -الأردن، 2008، ص 244.

³علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص89.

و. الإجراءات التصحيحية: يمكن أن تكون على نوعين: الأول البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وهذا النوع من الأداء هو تصحيح وقتي. أما النوع الثاني فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا من النوع الأول وتعود بفوائد على المؤسسة على المدى الطويل.¹

ثالثا: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات وتتمثل في:

1. طرق التقييم التقليدية:

تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على مرؤوسيه في عملية تقييم الأداء ومن بينها:

أ. طريقة الترتيب البسيط: قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد تنازليا حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ المرتبة الدنيا.

ب. طريقة المقارنة الزوجية أو المزدوجة: وفقا لهذا المدخل يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، ووضعتهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة - وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.²

ج. طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.³

د. طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والذي يعبر عنها بأرقام ونقاط، ثم يتم جمع التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد.⁴

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 248.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 302.

³ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 90.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 89.

هـ. طريقة الأحداث أو المواقف الحرجة: استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث والوقائع الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته، حيث يتم تسجيل الأحداث التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها وهذا التسجيل يكون أساس تقييم الموظف لأغراض الترقية أو النقل... الخ.

و. طريقة التوزيع أو الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أيلا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن يحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم.¹

2. طرائق تقييم الأداء الحديثة:

تواصلت الجهود في تطوير طرق جديدة تهدف إلى تقليل الأخطاء في الطرق التقليدية وتمثل:

أ. طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي: يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع من واقع العمل بحيث تكون هذه السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

ب. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من الأبعاد العمل أيأن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

ج. طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدرء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

د. طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجز فعلا.²

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن- عمان، 2010، ص ص374-377.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان 2012، ص ص54-59.

المبحث الثالث: دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

أصبحت إدارة المعرفة تشكل توجه استراتيجي لكافة المنظمات باعتبارها أنها تساهم في بناء مجتمع معلوماتي قائم على تبادل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد والسعي نحو التعلم بغية تحسين أدائهم، حيث أن إدارة المعرفة تعتمد على مجموعة من المتطلبات تؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية

الثقافة التنظيمية هي نظام مركب يتكون من عدة مكونات فرعية في تفاعل مستمر وهي نظام متكامل متصل ومستمر ومتطور ومتكيف. وبهذا فان ثقافة المؤسسة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وتتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوكهم أثناء العمل كتنبي المؤسسة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الكفاءة والفاعلية.

يتمثل دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال العناصر الآتية:

- تمكن الثقافة التنظيمية الأفراد العاملين من معرفة تاريخ المؤسسة وكذا مناهج عملياتها الحالية ومثل هذا الحدس من شأنه أن يمنح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها؛
- الثقافة التنظيمية تعزز الولاء اتجاه فلسفة المؤسسة وقيمها وهذا ما يؤدي إلى إحساسات يشترك فيها الأفراد ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي انه بإمكان المؤسسات انجاز فعالية أكثر عندما يكون الأفراد الذين يعملون بداخلها يتشاركون نفس الأهداف والقيم؛¹
- يمكن للثقافة التنظيمية من خلال معاييرها أن تعمل كنظام رقابة تكمن مهمته في توجيه السلوكيات اتجاه الأهداف المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة انتقاء وتوظيف والحفاظ على الأفراد ذوي القيم الأكثر ملائمة وقيم المؤسسة؛
- يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تترابط مباشرة بالفعالية والإنتاجية أكثر مقارنة بالثقافات الأخرى، ولقد تبين في هذا الإطار أن الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تؤثر ايجابيا في سلوكيات الأفراد ومن ثم أدائهم؛²

¹ نور الدين بوعلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، 2014، ص 158.

² نفس المرجع، ص 159-185.

- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية: القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات، حيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي، حيث أن الثقافة التنظيمية الموحدة تزيد من فاعلية التنظيم؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطور، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المؤسسة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فتثقافة المؤسسة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.¹
- إن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة هي الأكثر إبداعا، وان الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية القوية على أداء المؤسسة تسمح بتحفيز العمال بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها.²
- إن الثقافة التنظيمية الملائمة لنظام إدارة المعرفة تركز على مجموعة من المعايير التي من شأنها أن ترفع مستوى تشارك المعارف على كافة المستويات، حيث أن هناك ثلاث عوامل أساسية تساهم في تشكيل ثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وهي:
- المشاركة: وتتمثل في درجة اندماج الأفراد في مجتمعات الممارسة ومساهماتهم في تطويرها.
- الثقة: فالثقة القائمة على المعرفة تركز أساسا على العلاقات الشخصية، حيث يجب على الأفراد تقبل بعضهم البعض وتعزيز مستوى الثقة لديهم.
- المبادرة: فمن أجل الاستفادة من برامج ومبادرات الأفراد تجاه نظام إدارة المعرفة، فيجب على المؤسسة دعم هذه المبادرات خصوصا وأنها تعد مصدرا هاما لخلق وتشارك المعارف، وكل هذه العوامل تحفز العاملين على تحسين أدائهم في المنظمة.³

¹ انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، باتنة، 2018-2019، ص 105.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 374.

³ Dubois Nancy et Wilkerson Tricia, Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, *Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils*, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton(2008).

المطلب الثاني: دور الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

يمثل الهيكل التنظيمي التركيب الداخلي حيث يوضح الوحدات والأقسام الإدارية من الأعلى إلى الأسفل، حيث يساهم الهيكل التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل وذلك من خلال:

1. الخصائص المميزة لتكامل الأدوار بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية:

ومن الخصائص المميزة لتكامل الأدوار بين المناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية ما يلي:

- إن دور كل من دراسة المناخ والعلاقات الإنسانية يتركز على مسألة فهم وإدارة العلاقة بين الأفراد العاملين أكثر من التركيز على الجوانب الاقتصادية والفنية والتكنولوجية في المؤسسة.
- إذا كانت دراسة المناخ تتضمن فهم دافعية الأفراد انطلاقاً من فهم حاجاتهم داخل بيئة العمل، فإن العلاقات الإنسانية سيكون لها نشاط متكامل ينصب على استثارة دافعية الأفراد من خلال حسن اختيار ما يحفزهم على السلوك الايجابي، ذلك عبر إحداث التوافق بين طبيعة الحوافز التي تلائمها.
- إن نشاط إدارة الأفراد مسألة العلاقات الإنسانية يفترض أن يتوجه صوب تحقيق وإدامة المتطلبات الإنسانية للعمل الجماعي، أي العمل بروح الفريق لان عمل الإدارة أصلاً يعتمد على فكرة التعاون والرغبة في العمل وتنسيق الجهود والأدوار وتحقيق المشاركة الفعلية في تحقيق الأهداف.¹

2. اعتماد إدارة المعرفة على الهيكل التنظيمي:

- تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في الرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال اعتمادها على الهيكل التنظيمي والذي توجد له العديد من الأبعاد تساهم في تحسين الأداء البشري وأداء المؤسسة ككل:
- هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد في المؤسسة والعلاقات فيما بينهم، ولذلك تحدد الخرائط التنظيمية مواقع الإدارات وتبين الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها والتي يتم تحديثها وتطويرها باستمرار؛
- من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة والتي تتمثل في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية التي تحرص عليها المؤسسات؛
- تفعيل الهياكل الخاصة والقواعد التي تدعم بصورة مباشرة، مثل الهياكل التنظيمية لمراكز البحث والتطوير والتدريب والاستشارات.²

¹ عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص157.

² غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، 2011، ص82.

3. إدارة المعرفة وطبيعة الهيكل التنظيمي

تعتمد إدارة المعرفة على طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وذلك لما له تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك أن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل.

وبصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، يتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل، إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.¹

4. تضمن بيئة التعلم للأفراد توفير مناخ ملائم لإبراز قدراتهم كما أنها تسمح للمؤسسة بمواكبة التغيرات الحاصلة نظراً لتجسيدها لمفهوم التعلم التنظيمي الذي يدعم عملية تشارك خبرات الأفراد باعتبار أنه يقوم على أساس التفاعل الديناميكي بين أفراد المؤسسة. كما أن هذه البيئة تتيح للأفراد الحرية في أداء مهامهم وفق الطريقة التي يرونها ملائمة وهو ما يجسد معنى التمكين. ومثال ذلك:

وقد قامت شركة rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة التعلم وتبنت هيكلًا مرناً وأفقيًا يتناسب مع العمل كفريق وعمل كل فرد بمرونة واستقلالية، واستطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية، بفضل تبنيتها واهتمامها بالمعرفة.²

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية

في ظل المستجدات البيئية التي تعيشها المؤسسات الحديثة منذ القرن العشرين، والتحول إلى عصر المعرفة كان من الضروري أن يطرأ تعديلاً جوهرياً على دور القيادات التنظيمية، وهنا بدأ الاهتمام بالموارد البشري، حيث رفعت شركة chestnut الأمريكية شعار "نحن لانعين موظفين بل نتبناهم". وعلى أي حال تتجلى الأدوار الجديدة للقيادة فيما يلي:

1- إن الأدوار الجديدة للقيادة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي ومن هذه الأدوار:

- تحديد الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة وخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية؛
- ترسيخ قيم التميز لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء، ونشر روح المسؤولية تجاه المجتمع؛
- تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين؛

¹ انتصار عريوات، مرجع سابق، ص 117-118.

² عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2013، ص 202.

- لا شك أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم.¹
- 2- إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق اعلي مستويات الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لم يعد يوصف بأنهم رؤساء، بل أنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون. لذلك فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات رئيسية هي:
 - القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وان يكون قدوة لهم، وان تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون يهم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله.²
 - وهناك صفات أخرى يتعين على القائد أن يتصف بها هي:
 - في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الخبراء والعاملين والزبائن؛
 - يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات؛
 - عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
 - يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.³
- 3- تتمثل الأدوار الجديدة الرئيسية التي من الواجب أن يقوم بها القائد حتى يحقق أهداف المؤسسة من خلال دعم التعلم التنظيمي في الآتي:
 - مفكر نظمي: فيجب على القادة توجيه أنظراهم نحو دراسة أنظمة المؤسسة بمنظور شامل ومتكامل للتمكن من إحداث عمليات التغيير والتطوير، كما تساعد على اكتشاف الإمكانيات الفردية والإبداعية وحل المشاكل التنظيمية بفعالية.
 - وسيط للتغيير: يجب على القائد في ظل البيئة الحالية المتغيرة تطوير درجة عالية في فهم وإدراك عملية التعلم في المؤسسة.
 - تشجيع الإبداع والمخاطرة: فمن خلال الميل إلى المخاطرة تزيد لدى المؤسسة فرص الإبداع والابتكار.
 - موجه ومدير: حيث يسعى القادة إلى خدمة الآخرين سواء كانوا أفراد أو عملاء، ويظهر دور القائد من خلال قيامه بالأنشطة التالية:

¹ إدريس المرسي، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 551.

² علاء احمد، القيادة المتميزة - صياغة استراتيجيات للتغير، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 68.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 204-205.

- إيجاد فرص للأفراد في المؤسسة للقيام بحل المشاكل والاستفادة من تجارب غيرهم لزيادة رصيدهم المعرفي وخبراتهم الشخصية.
- خلق جو من التحدي والمساعدة بين الأعضاء.
- القدرة على تشكيل الرؤى وبنائها.
- منسق لعدة أمور في آن واحد: يتميز بقدر عال من الكفاءة والقدرات التي تمكنه من القيام بعدد من الأعمال في آن واحد بشكل متناسق.
- المعلم والناصح والمدرّب والمتعلم: يسعى إلى اكتشاف مواهب الأفراد وتنميتها وتوجيهها وإثارة الدوافع المعرفية للأفراد وتهيئة الفرص والطرق التي تساعد على الاستفادة منها.¹

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المؤسسات في صور متعددة وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد:

1- التفاعل الاجتماعي

يشير التفاعل الاجتماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بمعنوياتها، وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسؤوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار الفريق ومنسق أو قائد للفريق وأيضا المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل.

2- الاتصالات الشخصية

يعتبر الاتصال أساس التعلم الاجتماعية واحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافة المؤسسات. والملاحظ أن تكنولوجيا المعلومات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عمل الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

3- إدارة الوقت

بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت

¹ مؤيد سعيد السالم ، منظمات التعلم ، منشورات المنظمة العربية - بحوث ودراسات، 2005، ص234.

بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المتفق على التنسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارية.¹

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص

خلاصة

ما يمكن أن نستخلصه في نهاية هذا الفصل من خلال ما تطرقنا له حول المفاهيم المتعددة بداية بإدارة المعرفة إلى أداء الموارد البشرية هو أن المؤسسات تقوم بتقييم مواردها البشرية باستمرار من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها بغية تحسين الأداء، وذلك عن طريق تنمية معارفهم وتعزيز كفاءاتهم من خلال تجسيد إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث أن لإدارة المعرفة متطلبات أساسية تساهم بشكل أساسي في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال استخدام هياكل تنظيمية تتناسب وتطبيق إدارة المعرفة وتشكيل ثقافة تنظيمية تساعد على الاجتهاد في العمل وتطوير القدرات والكفاءات مع وجود قيادة جيدة تساعد على ذلك في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها تتطلب أساسية في إدارة المعرفة تساهم في تخزين المعلومات بشكل سريع وتشارك المعارف بين الأفراد.

الفصل الثاني

دراسة حالة وحدة مطاحن الحظنة

بالمسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وتبيان دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، نحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة التطبيقية الوقوف على مستوى متطلبات إدارة المعرفة وكذلك أداء الموارد البشرية وإظهار مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين على مستوى المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة، وسنتطرق فيه أيضا إلى عرض وتقديم المركب وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي وكذلك سنتطرق إلى دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة.

المبحث الثاني: تقديم مصلحة المستخدمين.

المبحث الثالث: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة (بالمسيلة)

سنتناول في هذا المبحث نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة، والهيكلة التنظيمية لوحدة مطاحن الحضنة، وأهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.

المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة (بالمسيلة)

أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980، حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982، وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقاً، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01 أكتوبر 1997، تحولت إلى شركة تابعة لشركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج، وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج. سنة 2016، أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.¹

ثانياً: الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 دج وارتفعت القدرة الإنتاجية بـ: 242.202.253.51 دج.
- يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfito" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

¹ مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06 جلسة يوم 1997.09.07.

ثالثا: قدرات الشركة

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب
- 1.500 قنطار/يوميا من القمح اللين.
- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص).
- 1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).
- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار-قمح لين 62.500 قنطار).
- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 هو: 2.938.000.000.58 دج.

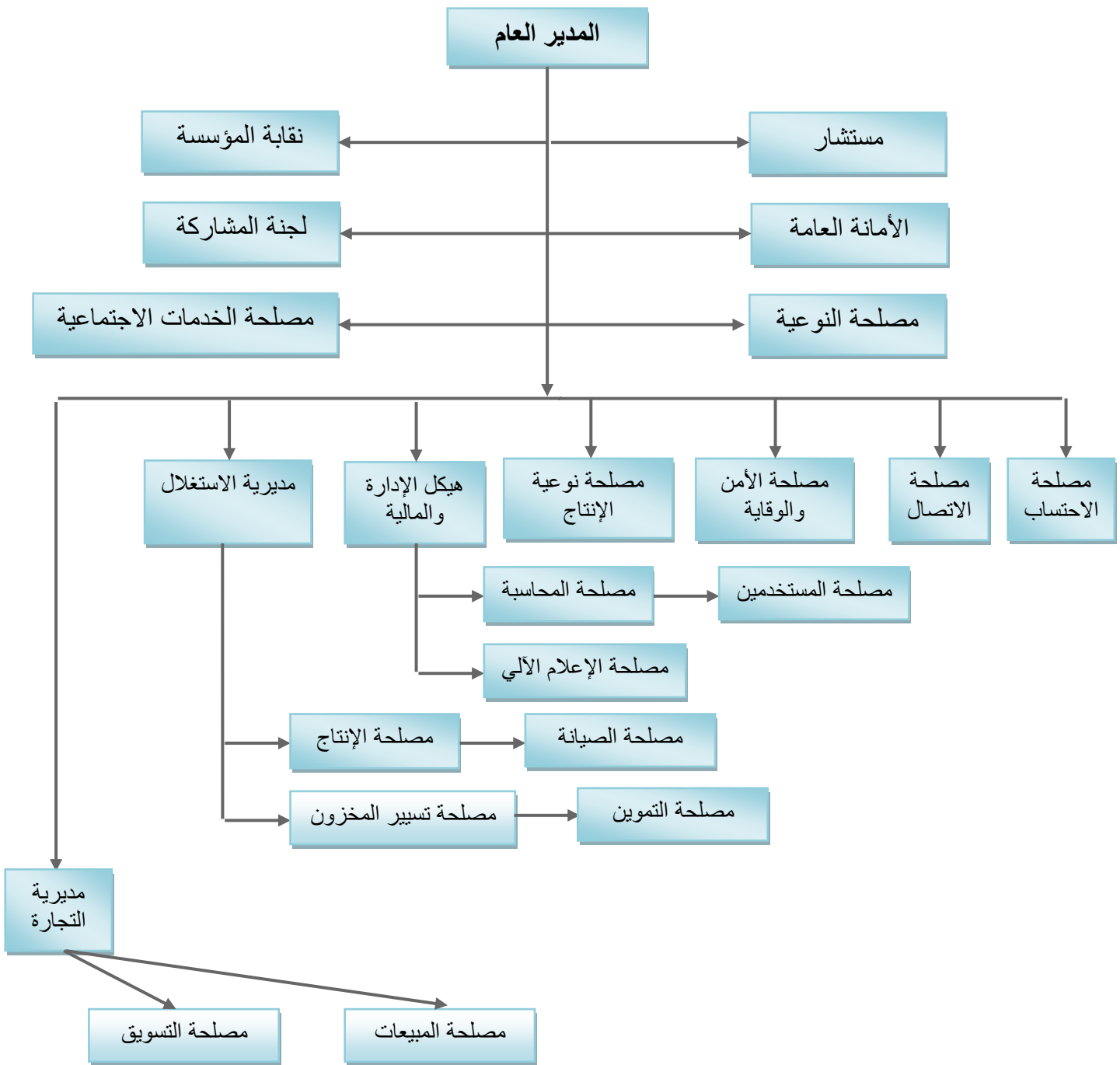
رابعا: وظائف الشركة

1. الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:
 - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيهية.....الخ)؛
 - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....الخ)؛
 - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....الخ).
2. الوظيفة الإنتاجية: تتمثل في الأدوار التالية:
 - تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها؛
 - بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريشة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحفنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات والشكل التالي يوضح مختلف المصالح وهي كالتالي:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحنطة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

أولاً: رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

- التنسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛

- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحنونة بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة وتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

1. قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

أ. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية

العامة.

ب. مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية،

تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

ت. المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

ث. المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك

لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين

الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

ج. مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة

وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

2. قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

أ. مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

● مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

- **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:
 - مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.
 - مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيقوفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.
- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:
 - فرع محاسبة المواد.
 - فرع الطحن والإنتاج.
 - فرع الشحن والتوظيف.
- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.
- **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشيغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - فرع الإلكترونيوميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
 - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.
 - **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:
 - فرع استقبال وتخزين الحبوب.
 - فرع تسيير مخزونات الأكياس.
 - فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.
- ب. مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.
- ت. مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

● **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات.

● **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

- مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

● **مكتب الإعلام الآلي:** ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا

فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته؛

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛

- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميدوالفرينة؛

- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المبحث الثاني: تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

المطلب الأول: مهام الموارد البشرية في المؤسسة

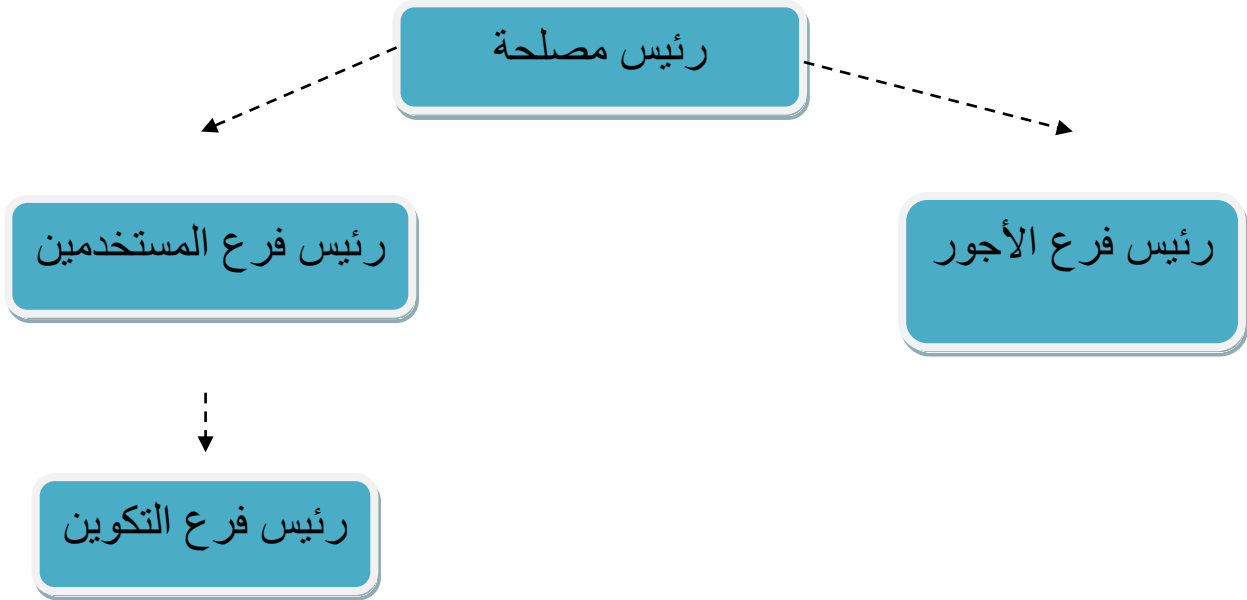
تتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ 32 سنة).
ومن جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- **تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم:** وتتم عملية التنصيب بالخطوات التالية:
 - محضر تنصيب: فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف وصنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.
 - مقرر التعيين: يضم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.
 - تكوين الملف الخاص، بالموظف: حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية، حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الأقدمية.
 - التكفل برتبة العميل: وتكون من حسب الدرجة والصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.
 - وضع التكفل بأجور العمال: حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه أجر المهارة (حسب الدرجة).
 - تكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية.
 - تكفل بوضع ملفات التقاعد.

المطلب الثاني: دراسة المناصب في مصلحة المستخدمين:

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية وهو موضح كآآتي:

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

1. رئيس مصلحة: يتمثل دورها أساسا في الإشراف على المصلحة، أما مهامه فتتمثل أساس فيما يلي:

- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)؛

- استقبال شكاوى العمال؛

- متابعة التقويم اليومي للعمال؛

- الاهتمام بتشغيل الشباب؛

- المصادقة على القرارات (الاستقالة، التوظيف، نهاية العقد.....).

2. رئيس فرع المستخدمين: ويتمثل دوره أساس في توجيه العمال والإشراف عليهم، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مراقبة حضور العمال؛

- تنظيم ملفات المداولة؛

- مراقبة إمضاء المداومة؛

- مراقبة العطل السنوية والطارئة؛

- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية)؛

- مراقبة رخص الغيابات؛
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال؛
- معاينة التوظيف؛
- تسوية التجديد في العقود؛
- الإمضاء على الاستقالات؛
- متابعة الحركة العمالية؛
- تسوية التحويلات؛
- مراقبة التجهيزات؛
- تسوية التقاعد والشؤون الاجتماعية؛
- التعامل مع العمال (التعامل المباشر).

المطلب الثالث: تطور عدد العمال في المؤسسة

يوضح الجدول التالي تطور عدد العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة) خلال العشر السنوات الأخيرة وهي موضحة كالآتي:

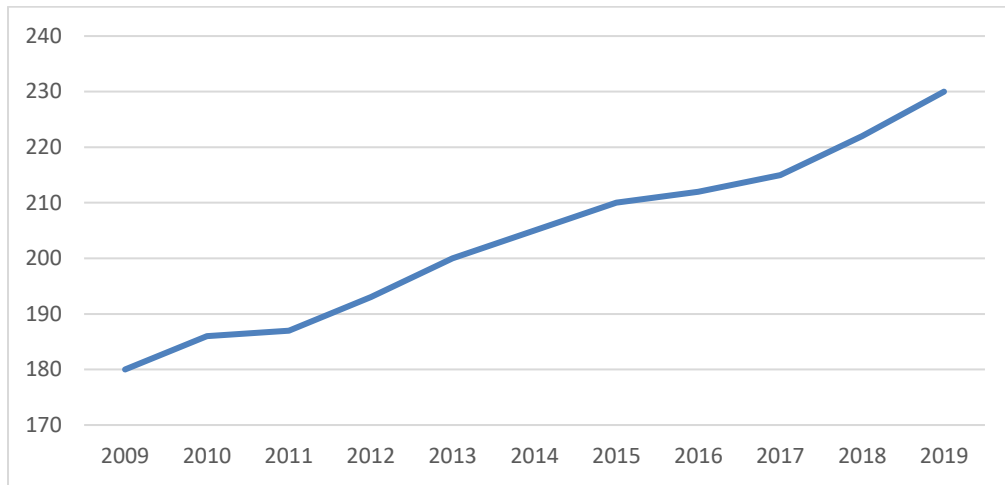
الجدول(1): تطور عدد العمال في المؤسسة

عدد العمال	السنوات
180	2009
186	2010
187	2011
193	2012
200	2013
205	2014
210	2015
212	2016
215	2017
222	2018
230	2019

المصدر: من اعداد الطالبتين

كما يمكن ملاحظة تطور عدد العمال من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(5): تطور عدد عمال في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الشكل التالي نلاحظ أن عدد العمال في مؤسسة مطاحن الحضنة في تطور مستمر خلال السنوات من 2009 الى 2019.

المبحث الثالث: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من عمال مؤسسة مطاحن الحضنة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.

• **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصرو جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانة على مختلف الموظفين المكلفين بتسيير مصالح الموارد البشرية والأفراد، متمثلين في إداريين ورؤساء المصالح عمال، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة 50 استبانة وقد استردت منها 37 استبانة، حيث تم إلغاء 2 استبانة تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 5 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى المنصب الوظيفي، وفي الأخير الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 31 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 20 بالمحور الثاني بعنوان متطلبات إدارة المعرفة، والفقرات من 21 إلى 31 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بتحسين أداء المورد البشري، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (2): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق تماما، و 4 على درجة موافق، و 3 على درجة محايد، و 2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق تماما.

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد درجات المقياس}}$$

$$0.80 = \frac{5}{4} = \frac{5}{(1-5)} =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 35 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	للتقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسة.	,656**	0,000
2.	الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.	,769**	0,000
3.	تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات	,739**	0,000
4.	الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.	,803**	0,000
5.	تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.	,694**	0,000
6.	يسهم الهيكل التنظيمي في رفع معنويات وتحقيق الرضى للقوى العاملة بالمؤسسة.	,818**	0,000
7.	يضمن الهيكل التنظيمي تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء المؤسسة.	,733**	0,000
8.	يضمن الهيكل التنظيمي خلق نوع من الاستقلالية لدى أعضاء المؤسسة.	,698**	0,000
9.	يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التسيير والتنبؤ بالسلوك.	,568**	0,000
10.	يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين لتقليل المشاكل بينهم.	,700**	0,000
11.	تضمن القيادة الإدارية قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.	,823**	0,000
12.	تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.	,750**	0,000
13.	تضمن القيادة الإدارية تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.	,781**	0,000
14.	تضمن القيادة الإدارية تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.	,541**	0,000
15.	توفر القيادة الإدارية السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.	,606**	0,000
16.	يسهم تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة.	,749**	0,000
17.	تعتبر الأنترنت من أهم الأدوات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	,658**	0,000
18.	الشبكة الداخلية الانترنت تمكن المستخدمين من الاستفادة من عدة خدمات كالبريد الالكتروني للمؤسسة.	,745**	0,000
19.	تسهل مختلف تكنولوجيات المعلومات من ربط الاتصال مع الزبائن والموردين.	,740**	0,000
20.	تسهل مختلف تكنولوجيات المعلومات التعامل مع الخارج من خلال تناقل البيانات.	,731**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (5): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	R	SIG
.21	يملك الفرد في المؤسسة الجهد اللازم لإنجاز مهامه.	,766**	0,000
.22	لدى الفرد في المؤسسة المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقوم بها.	,424*	0,011
.23	تتوفر الرغبة لدى الفرد بالمؤسسة في إنجاز أعماله.	,715**	0,000
.24	يحرص الفرد في المؤسسة على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	,752**	0,000
.25	يلتزم الفرد في المؤسسة بالآوقات الرسمية للعمل.	,617**	0,000
.26	يغيب الفرد في المؤسسة عن العمل فقط في حالات الضرورة القصوى.	,728**	0,000
.27	يتعاون الأفراد في المؤسسة مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.	,658**	0,000
.28	يسعى الفرد في المؤسسة لإنجاز كمية العمل المطلوبة.	,665**	0,000
.29	يرغب الفرد في المؤسسة في إنجاز عمله على أكمل وجه.	,630**	0,000
.30	يحرص الفرد في المؤسسة على إنجاز عمله في الوقت المحدد.	,562**	0,000
.31	ينجز الأفراد في المؤسسة عملهم بكفاءة.	,537**	0,001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار نقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (6): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
2	أولاً: الثقافة التنظيمية	5	,880
	ثانياً: الهيكل التنظيمي	5	,881
	ثالثاً: القيادة الإدارية	5	,847
	رابعاً: تكنولوجيا المعلومات	5	,867
	المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة	20	,949
3	المحور الثالث: تحسين أداء المورد البشري	11	,859
	جميع المحاور	31	,954

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 95.4% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 94.9% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 85.9% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، وفي الأخير الخبرة الوظيفية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

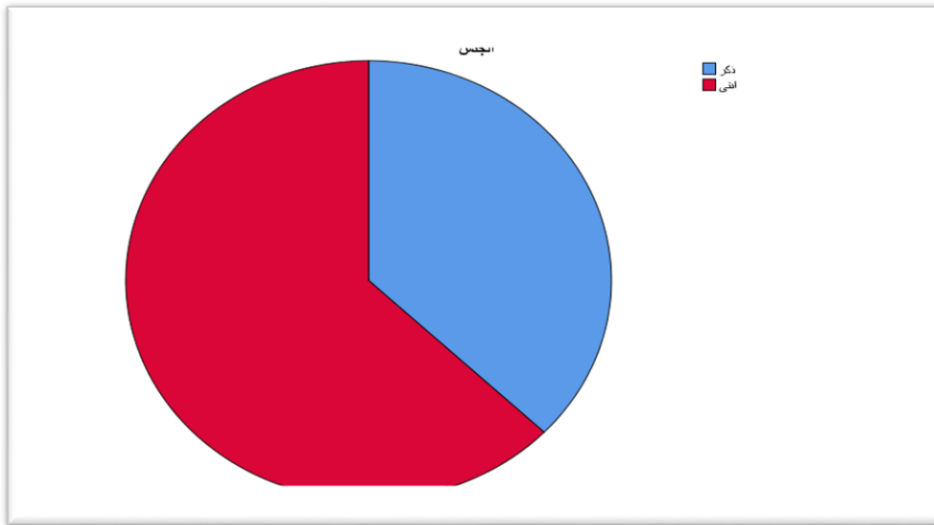
الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
37.14	13	ذكر
62.86	22	أنثى
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما إناث، حيث أن نسبتهم 62.86 % في حين أن نسبة الذكور 37.14%، وبالرغم من أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

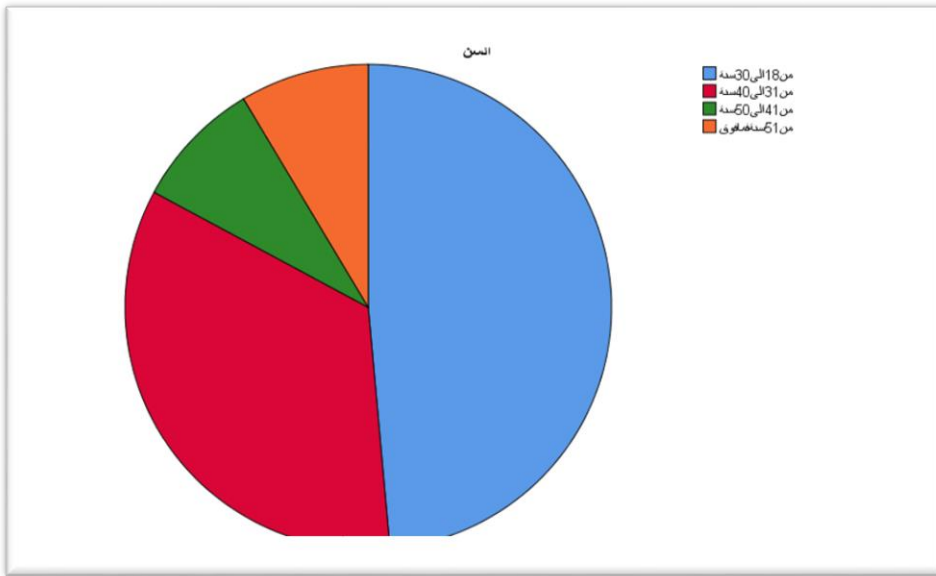
الجدول(8): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
48.6	17	من 18 الى 30 سنة
34.3	12	من 31 الى 40 سنة
8.6	3	من 41 الى 50 سنة
8.6	3	من 51 سنة فما فوق
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح ان تكرارا 17 من الأشخاص الذين عمرهم يتراوح من 18 الى 30 سنة ذو نسبة مئوية مقدرة ب(48.6%)، و 12 من الأشخاص الذين عمرهم يتراوح من 31 الى 40 سنة بنسبة مئوية مقدرة ب (34.3%)، و 3 من الأشخاص الذين يتراوح عمرهم من 41 الى 50 سنة بنسبية مئوية (8.6%)، أما بالنسبة للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 51 سنة فما فوق هم 3 أشخاص بنسبة (8.6%).

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

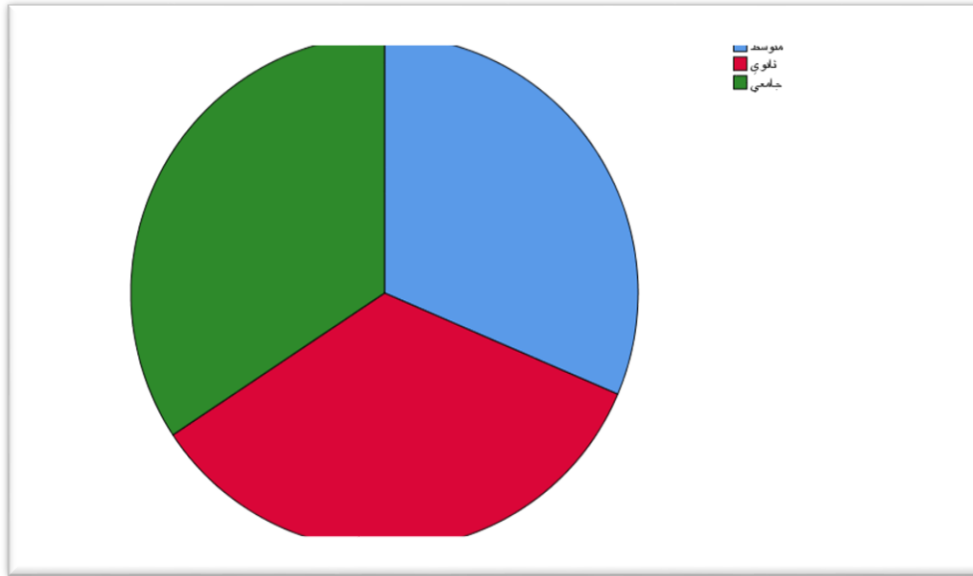
الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
31,4	11	متوسط
34,3	12	ثانوي
34,3	12	جامعي
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 11 من الأشخاص ذوي مستوى متوسط بنسبة (31.4%)، و 12 من الأشخاص ذوي مستوى ثانوي بنسبة (34.3%)، و 12 من الأشخاص ذوي مستوى جامعي بنسبة (34.3%) ومن هنا نلاحظ أن اغلب الموظفين من مستوى جامعي و ثانوي.

4. توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

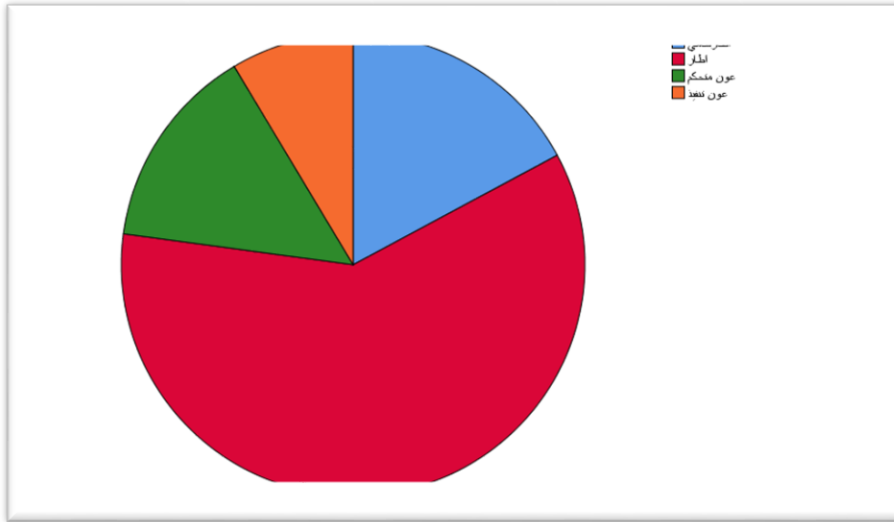
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
17,1	6	إطار سامي
60,0	21	إطار
14,3	5	عون متحكم
8,6	3	عون تنفيذ
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه يوجد 6 أشخاص في المؤسسة يتولون منصب إطار سامي، بنسبة مئوية 17.1%، 21 شخص يتولون منصب إطار بنسبة مئوية 60.0%، و 5 أشخاص عون متحكم بنسبة قدرها 14.3%، و 3 اشخاص عون تنفيذ بنسبة مئوية 8.6% ويعني ذلك أن معظم الأفراد في المؤسسة هم يشغلون الإدارة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

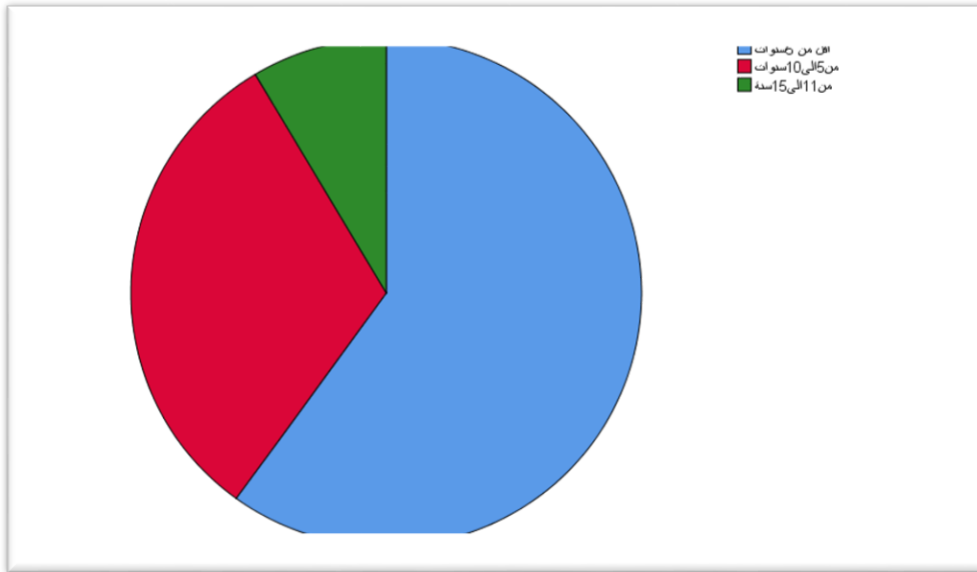
الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
60,0	21	أقل من 5 سنوات
31,4	11	من 5 إلى 10 سنوات
8,6	3	من 11 إلى 15 سنة
0	0	أكثر من 15 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن 21 شخص أقل من 5 سنوات بنسبة 60.01%، و 11 شخص من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.4%، و 3 اشخاص من 11 إلى 15 سنة بنسبة 8.6% أي أن الأشخاص ذوي خبرة أقل من 5 سنوات هم الأكثر في المؤسسة.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

أولاً: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإيجابية المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)

الجدول (12): العرض الوصفي لمحور متطلبات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسة.	4,0571	1,10992	موافق
2	الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.	3,6571	,83817	موافق
3	تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات	3,4286	1,17036	موافق
4	الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.	3,5714	1,17036	موافق
5	تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.	3,6286	1,19030	موافق
6	يسهم الهيكل التنظيمي في رفع معنويات وتحقيق الرضى للقوى العاملة بالمؤسسة.	3,6286	1,08697	موافق
7	يضمن الهيكل التنظيمي تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء المؤسسة.	3,4571	1,14642	موافق
8	يضمن الهيكل التنظيمي خلق نوع من الاستقلالية لدى أعضاء المؤسسة.	3,6000	1,21752	موافق
9	يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التسيير والتنبؤ بالسلوك	3,6571	,96841	موافق
10	يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين للتقليل المشاكل بينهم	3,6857	1,10537	موافق
11	تضمن القيادة الإدارية قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.	3,6571	1,21129	موافق
12	تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.	3,5714	1,26690	موافق
13	تضمن القيادة الإدارية تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.	3,6286	1,19030	موافق
14	تضمن القيادة الإدارية تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.	3,4857	1,24550	موافق
15	توفر القيادة الإدارية السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.	3,6000	1,06274	موافق
16	يسهم تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة.	3,6857	1,05081	موافق
17	تعتبر الأنترنت من أهم الأدوات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	3,6857	1,13167	موافق
18	الشبكة الداخلية الانترنت تمكن المستخدمين من عدة خدمات كالبريد الالكتروني للمؤسسة.	3,8000	1,10613	موافق
19	تسهل مختلف تكنولوجيات المعلومات من ربط الاتصال مع الزبائن والموردين.	3,6571	1,25892	موافق
20	تسهل مختلف تكنولوجيات المعلومات التعامل مع الخارج من خلال تناقل البيانات.	3,6571	1,08310	موافق
	محور متطلبات إدارة المعرفة	3.6400	0.8090	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول مدى متطلبات إدارة المعرفة قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64، وانحراف معياري قدره 0.80، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة.

2. المتغير التابع (تحسين أداء المورد البشري)

الجدول (13): العرض الوصفي لتحسين أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
21	يملك الفرد في المؤسسة الجهد اللازم لإنجاز مهامه.	3,6571	1,16171	موافق
22	لدى الفرد في المؤسسة المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقوم بها.	3,7714	1,03144	موافق
23	تتوفر الرغبة لدى الفرد بالمؤسسة في إنجاز أعماله.	3,8286	1,15008	موافق
24	يجرص الفرد في المؤسسة على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	3,5143	1,33662	موافق
25	يلتزم الفرد في المؤسسة بالأوقات الرسمية للعمل.	3,6857	1,13167	موافق
26	يغيب الفرد في المؤسسة عن العمل فقط في حالات الضرورة القصوى.	3,6000	1,11672	موافق
27	يتعاون الأفراد في المؤسسة مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.	3,4286	1,24347	موافق
28	يسعى الفرد في المؤسسة لإنجاز كمية العمل المطلوبة.	3,4286	1,06511	موافق
29	يرغب الفرد في المؤسسة في إنجاز عمله على أكمل وجه.	3,2857	1,27352	محايد
30	يجرص الفرد في المؤسسة على إنجاز عمله في الوقت المحدد.	3,6286	1,08697	موافق
31	ينجز الأفراد في المؤسسة عملهم بكفاءة.	3,4857	1,09468	موافق
محور تحسين أداء المورد البشري		3.5714	0.7469	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبيتها موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.57، بانحراف معياري قدره 0.74، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول تحسين أداء المورد البشري.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغيرين المستقلين مجتمعان على أجزاء المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المغير المستقل المتمثل في متطلبات

إدارة المعرفة والمتغير التابع (تحسين أداء المورد البشري) ككل وفق نص الفرضية التالية:

H₁: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (14): تحليل الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية	0.794	0.561	9.570	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من متطلبات إدارة المعرفة مع تحسين أداء الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.794)، كما أن قيمة معامل التحديد (R²=0.561) تعني أن متطلبات إدارة المعرفة تفسر ما قيمته 56.1% من تحسين أداء الموارد البشرية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H₁، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لمتطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): تحليل الانحدار للثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية	0.629	0.395	21.547	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.629) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R²=0.395) إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته 39.5% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H₁، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية

وتحسين أداء الموارد البشرية.

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H₁: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16): تحليل الانحدار للهيكل التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري	0.648	0.420	23.915	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة H₁.

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.648$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.420$) إلى أن الهيكل التنظيمي يفسر ما قيمته 42.0% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشري.

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للهيكل التنظيمي وتحسين أداء المورد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة. وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): تحليل الانحدار للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية	0.684	0.469	29.092	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.684$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.469$) إلى أن القيادة الإدارية تفسر ما قيمته 46.9% من تحسين أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية.

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة .

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): تحليل الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية	0.520	0.271	12.259	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.001) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.520$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين أداء الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.271$) إلى أن تكنولوجيا

المعلومات والاتصال تفسر ما قيمته 27.1% من تحسن أداء الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين تكنولوجيا

المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة

خلاصة

من خلال هذا الفصل والذي تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة، قمنا بتقديم تعريف عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة باعتبارها المؤسسة محل الدراسة، كما تعرفنا على الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي استهدف العاملين في المؤسسة للإجابة على الأسئلة والذي من خلاله كان هدفنا تبيان دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات.

خاتمة

خاتمة

تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري فعال هدفه توفير المعرفة للمؤسسات بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي بغية تحسين أداء المؤسسة والذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء مواردها البشرية، لأن مستوى أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها، فضلا عن ذلك تنبع أهمية إدارة المعرفة من خلال إلقاء الضوء على أهم متطلباتها، والدور الذي تلعبه في تعزيز أداء مواردها البشرية.

وبالتالي حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، والتي قد تم عرضها في فصلين: فصل نظري والذي تم فيه تقديم مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية وكذلك دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من الجانب النظري، ثم الفصل التطبيقي والذي حاولنا فيه إسقاط المفاهيم النظرية حول متطلبات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، تم فيه إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة وكذلك الجانب المنهجي للدراسة الميدانية والذي تم فيه تحليل نتائج الإستبيان.

وقد أستعمل لبلوغ هدف الدراسة المنهج الوصفي وكذا الإستبيان بالعمل مع عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة.

أولا: النتائج

بالاعتماد على ماسبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي:

1) النتائج النظرية: من بين النتائج النظرية التي توصلنا إليها مايلي:

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات؛
- إن المعرفة هي مجموعة من المعلومات والخبرات البشرية يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة التي تمكن من التجاوب مع المتغيرات والقدرة على الوصول إلى حلول أفضل؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي؛
- يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر مجموعة من الدعائم وظروف معينة في المؤسسة حيث اعتبرت بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها منها: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

- لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي تطور المؤسسة وصعودها؛
 - تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الأخرى وهي من أهموظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد في الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية؛
 - يعتبر الأداء البشري أحد مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة؛
 - الأداء البشري هو دالة لثلاث أبعاد تساهم في تحسينه إذا ماتوفرت ومن أهمها: كمية الجهد التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك العامل لدوره الوظيفي داخل المؤسسة؛
 - تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء الفرد في المنظمة وتحديد ما إذا كان جيداً أم لا؛
 - تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء الموارد البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية واليجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.
- (2) النتائج التطبيقية: من بين النتائج التطبيقية التي توصلنا إليها ما يلي:
- تعتمد مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بطريقة غير مباشرة؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين القيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
 - يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأداء الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل فيما يلي:
- يتوجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب المعرفي وتبني إدارة المعرفة في المؤسسة وذلك باعتبارها أحدث المواضيع وخاصة فيما يخص الإدارة الحديثة؛
 - يتوجب على المؤسسة التركيز أكثر على متطلبات إدارة المعرفة من ثقافة تنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتطوير المؤسسة،
 - التأكيد على ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية التفاعلية والقيادة الإدارية الجيدة داخل المؤسسة باعتبار أن توفير المناخ المناسب وتعزيز التعلم التنظيمي يشجع على العمل ضمن الفريق الواحد والتعاون، توفير الدعم من قبل الإدارة العليا، تحسين ظروف العمل، الانضباط في العمل، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا لدى العامل ومنه سيعمل على تحسين أدائه؛
 - تعزيز العمل عن طريق توفير الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام والمتمثلة بشكل أساسي في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال توفير الحواسيب وأنظمة المعلومات والعمل على تحديثها من فترة لآخرى؛
 - ضرورة استعمال وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار؛
 - إعطاء أهمية كبيرة للمرد البشري باعتباره المورد الأساسي لخلق المعرفة؛
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتشجيع على طرح الأفكار والإبداع والابتكار خاصة العمال التنفيذيون؛
 - إعلام وتحسيس العاملين بضرورة عملية تقييم الأداء وأنها ليست وظيفة روتينية وإنما وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية؛
 - إنشاء وظيفة خاصة لإدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز؛
- التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري؛
- دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- معوقات متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
- تأثير القيادة الإبداعية في تحسين أداء الموارد البشرية؛

- دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي؛
- أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة؛
- الثقافة التنظيمية التفاعلية وعلاقتها بالأداء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2007.
2. إدريس المرسي، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
4. حمود خضير، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
5. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
6. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر وتوزيع، عمان، 2008.
7. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن 2008.
8. رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
9. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
10. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
11. مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس وكيل، إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، مدينة النصر- القاهرة، 2008.
12. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
13. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
14. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، ط1، إسكندرية- مصر 2010.
15. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
16. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

17. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013.
18. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
19. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن- عمان، 2010.
20. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الأردن، 2008.
21. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
22. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
23. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، إربد-الأردن، 2009.
24. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة-إطار نظام ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2018.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
26. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، سوريا، 2013.
27. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
28. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان- الأردن، 2006.
29. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.
30. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
31. علاء أحمد، القيادة المتميزة- صياغة إستراتيجيات للتغيير، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
32. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012.

33. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005.
34. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
35. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، ط1، عمان، 2007.
36. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005.
37. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
38. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان-الأردن، 2008.
39. سهيلة عباس، القيادة الإدارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
40. هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، إربد-الأردن، 2009.
41. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية- قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- المذكرات والأطروحات
42. انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة باتنة1، باتنة، 2018-2019.
43. بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013.
44. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، 2011-2012.
45. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين، 2016.
46. طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
47. محمد بن احمد بن محمد الفزازي، منذر مرهج، أثر استخدام الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة تيشيرين، عمان، 2009.

48. محمد حنفي، محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء، مذكرة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2010.
49. نضال محسن، أحمد لصور، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرهما على الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، السودان، 2017.
50. عابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
51. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، باتنة، 2017-2018.
52. فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، سوريا، 2015.
53. سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- المجالات والملتقيات العلمية
54. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010-2009.
55. إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي- أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.
56. بن باير حبيب، بلجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011.
57. بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثارها على أداء الموارد البشرية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد3، العدد1، عين تموشنت، جوان، 2019.
58. بومدين يوسف، محمد طرفة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 28، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.
59. بوعزيزشيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.

60. جهان سلمان العلاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد53، بغداد، 2017.
61. طرفة محمد، المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد4، العدد2، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019.
62. ليلي بو حديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد3، جامعة الحاج لخضر بياتنة، الجزائر، جوان 2015.
63. مانع صبرينة، بن حجوجة حميد، عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد1، جامعة خنشلة، جامعة مستغانم -الجزائر، جوان 2018.
64. محمد بن موسى، أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، جانفي 2019.
65. محمد فريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد24، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2018.
66. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية- بحوث ودراسات، 2005.
67. نور الدين بو علي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد15، سطيف، 2014.
68. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2015.
69. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسة الأمنية والتدريب، المجلد27، 2011.
70. قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، مجلد 12، عدد3، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، ديسمبر 2019.
71. سبكي وفاء، شرعي حسين، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى وطني بعنوان: أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة المدية، 23 جويلية، 2018.
72. سمية خليف، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، المجلة العربية في علوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد4، جامعة يحي فارس، المدية، أكتوبر 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

73. Dubois Nancy et Wilkersontricia, **Gestion des connaissances** : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la sante publique, centre de collaboration national des Méthodes et Outils, school of Nursing, Université Mc Master, 2008.
74. Lang, J.C, "**managerial consumes in Knowledge management**", the journal of knowledge management, 5(2001).
75. Schuler, R.S ; "**Managing humanResources**", 5thEd, West publishing, Go, U.S.A, 1995.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، أتقدم إلى سيادتكم بملء هذه الاستمارة التي تمثل جزءا من البحث الذي يحمل عنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية" مقدمين بذلك يد العون وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي فقط. لذا أرجوا منكم ملئ الاستمارة بموضوعية، وتقديم الإضافة لموضوع الدراسة، وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 18 إلى 30 سنة	السن:
<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	المستوى التعليمي: متوسط
				غير ذلك.....
<input type="checkbox"/>	عون متحكم	<input type="checkbox"/>	إطار	المنصب الوظيفي: إطار سامي
		<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	

تحت إشراف د. قرواط يونس

البحث من إعداد الطالبتين : و.....

ملاحظة : ضع علامة (x) في الإجابة المناسبة

المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة					
الرقم	العبارات	الإيجابية			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
أولاً: الثقافة التنظيمية					
1.	للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المؤسسة.				
2.	الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه.				
3.	تساعد الثقافة التنظيمية على التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات				
4.	الثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.				
5.	تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.				
ثانياً: الهيكل التنظيمي					
6.	يسهم الهيكل التنظيمي في رفع معنويات وتحقيق الرضى للقوى العاملة بالمؤسسة.				
7.	يضمن الهيكل التنظيمي تشجيع المشاركة الفعالة لأعضاء المؤسسة.				
8.	يضمن الهيكل التنظيمي خلق نوع من الاستقلالية لدى أعضاء المؤسسة.				
9.	يقلل الهيكل التنظيمي الغموض للموظف ويساعد على التفسير والتنبؤ بالسلوك				
10.	يسهل الهيكل التنظيمي التنسيق بين الموظفين للتقليل للمشاكل بينهم				
ثالثاً: القيادة الإدارية					
11.	تضمن القيادة الإدارية قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.				
12.	تعتبر القيادة الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.				
13.	تضمن القيادة الإدارية تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.				
14.	تضمن القيادة الإدارية تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.				
15.	توفر القيادة الإدارية السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.				
رابعاً: تكنولوجيا المعلومات					
16.	يسهم تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة.				
17.	تعتبر الأنترنت من أهم الأدوات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.				
18.	الشبكة الداخلية الانترنت تمكن المستخدمين من الاستفادة من عدة خدمات كالبريد الالكتروني للمؤسسة.				
19.	تسهم مختلف تكنولوجيا المعلومات من ربط الاتصال مع الزبائن والموردين.				
20.	تسهل مختلف تكنولوجيا المعلومات التعامل مع الخارج من خلال تناقل البيانات..				
المحور الثالث: تحسين أداء المورد البشري					
21.	يمتلك الفرد في المؤسسة الجهد اللازم لإنجاز مهامه.				
22.	لدى الفرد في المؤسسة المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقوم بها.				
23.	تتوفر الرغبة لدى الفرد بالمؤسسة في إنجاز أعماله.				
24.	يحرص الفرد في المؤسسة على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.				
25.	يلتزم الفرد في المؤسسة بالأوقات الرسمية للعمل.				
26.	يغيب الفرد في المؤسسة عن العمل فقط في حالات الضرورة القصوى.				
27.	يتعاون الأفراد في المؤسسة مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.				
28.	يسعى الفرد في المؤسسة لإنجاز كمية العمل المطلوبة.				
29.	يرغب الفرد في المؤسسة في انجاز عمله على أكمل وجه.				
30.	يحرص الفرد في المؤسسة على انجاز عمله في الوقت المحدد.				
31.	ينجز الأفراد في المؤسسة عملهم بكفاءة.				

الملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، في المركب الصناعي التجاري الحضنة (مطاحن الحضنة) بولاية المسيلة، عن طريق تصميم استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من مختلف الموظفين في المؤسسة المتمثلين في إداريين ورؤساء المصالح وعمال، تم توزيع 50 استبيان منها 35 مسترجعة وصالحة للدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات SPSS للعلوم الاجتماعية، كما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الاستقرائي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمتطلبات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to know the role of knowledge management requirements in improving the performance of human resources, in the commercial industrial complex "Al-Hodna-M'sila", by designing a questionnaire distributed to a random sample of the various employees of the institution, consisting of administrators, heads of interests and workers, 50 questionnaires were distributed, of which 35 were recovered and fit for study. The study found a positive impact on the performance of human resources for knowledge management requirements.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management requirements, human resources management, human resources performance, human resource performance assessment.