

جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي  
- دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE -

تحت إشراف الأستاذ: معراج عبد القادر هواري  
الأستاذ المساعد: صيتي عبد اللطيف

من إعداد الطالبين:

- بيتور ابراهيم الخليل

- بن كوار محمد

سلمت بتاريخ: 2022/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/ معراج عبد القادر هواري	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ عبد اللطيف صيتي	أستاذ مساعد-ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ بن أودينة بوحفص	أستاذ مساعد-ب	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022



جامعة غرداية - الجزائر -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي  
- دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE -

تحت إشراف الأستاذ: معراج عبد القادر هواري  
الأستاذ المساعد: صيتي عبد اللطيف

من إعداد الطالبين:

- بيتور ابراهيم الخليل

- بن كوار محمد

نوقشت وأجيزت علنيا بتاريخ: 2022/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
أ.د/معراج عبد القادر هواري	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/عبد اللطيف صيتي	أستاذ مساعد-ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/ بن أودينة بوحفص	أستاذ مساعد-ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

# إهداء

اهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، واللذين كانا بعد الله عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.

إلى إخوتي الأعزاء

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب وأخص بالذكر " بن كوار محمد " .

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة موارد بشرية (2022/2021م) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعتني

إلى الماضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

خليل

# إهداء

الحمد لله لا يسعني بعد إكمال هذا التقرير إلا أن أحمد الله تبارك وتعالى على عظيم نعمته وجليل منته  
فهو خلقنا وهدانا ووقفنا وفتح لنا أبواب فضله وإحسانه أما بعد :  
إلى الذين قرن الله طاعته بالإحسان إليهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "  
إلى الوالدين الكريمين .

إليك يا من كنت مصدر العطاء بلا حدود، إلى من وشحني بأسمى سلوك و أعظم شخصية ،  
إلى من لم ولن أوفي حقه ولو كتبت مليون كلمة و كلمة ،أبي العزيز حفظك الله وأطال في عمرك .  
إلى بهجة الروح وسعادة الفؤاد ،إلى من سهرت من أجلي الليالي ، وبذلت في سبيل نجاحي كل نفيس وغالي ،  
واخترقت الدرب في أحلك الليالي ، إلى الأم العزيرة أطال الله عمرها عسى أن أو في ولو القليل من فضلها .

إلى من هم أقرب إلي من روعي إخوتي الأعزاء .

صديقي العزيز الذي قاسمني عناء البحث: ابراهيم الخليل

إلى كل الزملاء بشعبة إدارة الأعمال دفعة 2022/2021

إلى كل من يعرفني .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

محمد

# شكر و عرفان

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذين المشرفين:

**هواري معراج / صيتي عبد اللطيف**

اعترافا منا بجميله أولا على قبوله الإشراف على الموضوع

والذين منحوا وقتهم واهتمامهم ولم يدخروا جهدًا في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاتهم ونصائحهم، حفظهم الله وأطال في عمرهم.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية.

و إلى كل عمال مؤسسة " الأنايب " ALPHA PIPE " بغارداية

فلهم مني كل الشكر والعرفان و بشكل خاص السيد " اولادسعد لمين "

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر ادارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للأنابيب ALFA PIPE، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، و دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة تكونت من 90 موظف يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة. وذلك من أجل معالجة الاشكالية التالية: ما مدى تأثير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين للمؤسسة و بعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج spss تم الوصول الى جملة من النتائج أهمها:

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) وبانحراف معياري قدر بـ (0.76) وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس إدارة المعرفة.

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة على الأداء في شركة الانابيب ALFA PIPE

## PIPE

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة الانابيب ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في شركة الانابيب ALFA PIPE حول أثر ادارة المعرفة على الاداء الوظيفي، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل في (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات في شركة الانابيب ALFA PIPE حول أثر ادارة المعرفة على الاداء الوظيفي، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعامل في الجنس.

الكلمات المفتاحية:

ادارة المعرفة، الأداء الوظيفي، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، الوقت، الجهد، الجودة.

**Summary:**

This study aims to know the impact of knowledge management on the performance of workers in the Algerian company for pipes ALFAPIPE, using the descriptive approach in the theoretical aspect, and a case study in the practical aspect, where we distributed a questionnaire to a sample consisting of 90 employees occupying different positions in the institution. In order to address the following problem: What is the impact of knowledge on the job performance of the employees of the organization? After analyzing the questionnaire through the spss program, a number of results were reached, the most important of which are:

\* There is a statistically significant effect of knowledge management processes in ALFA PIPE through the product of the arithmetic averages for the first main hypothesis. It shows that there is an application for knowledge management in ALFA PIPE with an arithmetic mean estimated at (3.53) and a standard deviation estimated at (0.76), and this indicates that That the organization practices knowledge management.

\* There is no statistically significant effect at the significance level of 0.05 for knowledge management on performance in ALFA PIPE

\* There are statistically significant differences between the average responses of workers in ALFA PIPE about the variables of the study due to the variables of gender, age, seniority, scientific level in job performance.

There are statistically significant differences between the responses of workers in ALFA PIPE about the impact of knowledge management on job performance, due to the personal and job characteristics of workers (age, educational level, job, experience).

While there are no statistically significant differences between the responses of ALFA PIPE about the impact of knowledge management on job performance, due to the personal and functional characteristics of the workers of the gender.

**key words:**

Knowledge management, job performance, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, time, effort, quality .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

-	الإهداء
-	كلمة شكر
I	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
أ - ج	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الادبيات النظرية</b>	
01	المبحث الاول : ماهية ادارة المعرفة.....
08	المبحث الثاني: أساسيات الاداء الوظيفي.....
18	المبحث الثالث: دراسات سابقة.....
24	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE</b>	
26	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة.....
31	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة.....
36	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....
61	خلاصة الفصل.....
63	الخاتمة.....
66	قائمة المراجع.....
69	الملاحق
83	الفهرس

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	نموذج مبسط لطريقة الترتيب	(1-1)
12	يوضح طريقة الترتيب	(2-1)
13	نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية	(3-1)
14	نموذج يوضح طريقة التدرج البياني	(4-2)
15	نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي	(5-1)
31	متغيرات الدراسة	(1-2)
32	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
33	يوضح مقياس التحليل	(3-2)
33	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(4-2)
35	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(5-2)
36	يوضح التوزيع الطبيعي	(6-2)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7-2)
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(8-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(9-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	(10-2)
41	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول ادارة المعرفة	(11-2)
45	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي	(12-2)
48	يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE	(13-2)
49	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين ادارة المعرفة والاداء الوظيفي	(14-2)
50	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة والاداء الوظيفي	(15-2)
51	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين اكتساب المعرفة والاداء الوظيفي	(16-2)
53	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة والاداء الوظيفي	(17-2)

54	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين توزيع المعرفة والاداء الوظيفي	(18-2)
56	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة والاداء الوظيفي	(19-2)
57	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات ( المستوى ، سنوات الخبرة ، الوظيفة ، السن ، الجنس ) على الاداء الوظيفي	(20-2)
58	نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على الاداء الوظيفي	(21-2)

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	يبين متغيرات الدراسة	(1-1)
05	يوضح عمليات ادارة المعرفة	(2-1)
16	خطوات الإدارة بالأهداف	(3-1)
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب "	(1-2)
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
38	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
69	استبيان	01
73	إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha	02
73	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	03
74	متوسط متغيرات الدراسة	04
77	اختبار t-test	05
77	نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية	06
81	نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثالثة	07

# مقدمة

## توطئة:

أصبحت ادارة المعرفة تحظى بإنتشار واسع النطاق في مجالات متعددة أبرزها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تعتمد استدامة أي شركة عبر قدرتها على تعزيز ميزتها التنافسية لمؤسسة أعمال .

حيث تسمح هذه الميزة التنافسية على القدرة الفعلية للشركة عبر استخدام مزيج المعرفة و الابتكار بهدف ضمان المستمرة لاداة معايير العمل و اجتياح السوق.

المعرفة الواضحة والدقيقة في أقصر وقت ممكن والتي يسترشد بها في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات لمواجهة حالات عدم التأكد، ومن ثم التقليل من درجة الخطر وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لاسيما في أنشطة تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء به نحو الأفضل.

إن بقاء المنظمة واستمرارها في ظل المنافسة مرهون بمستوى الأداء الوظيفي لعاملها، فامتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات من شأنه أن يحسن من مستوى أدائهم، حيث يتأثر أداء الأفراد بالرصيد المعرفي وقدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال مما يحقق أهدافها .

## 1. الإشكالية الرئيسة.

تواجه الشركة الجزائرية اليوم حملة من التحولات و التغييرات التي تتأثر في مختلف جوانب الحياة و بانتقال الاقتصاد الى إقتصاد جديد بات يعرف بإقتصاد المعرفة أي أصبحت ادارة المعرفة مورد أساسي لتحسين الاداء و تطويره .

و عليه تبرز معالم اشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي :

ما أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين على العاملين في شركة الأنابيب ALFA PIPE؟

يتفرع من الاشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

- هل هناك تأثير لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE؟
- هل هناك تأثير لإكتساب المعرفة للعاملين في شركة ALFA PIPE؟
- هل هناك تأثير لتخزين المعرفة للعاملين في شركة ALFA PIPE؟
- هل هناك تأثير لتوزيع المعرفة للعاملين في شركة ALFA PIPE؟
- هل هناك تأثير لتطبيق المعرفة للعاملين في شركة ALFA PIPE؟

## 2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد هناك تطبيق للإدارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005).

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية ننبثق الفرضيات الفرعية التالية:

## الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة لإكتساب المعرفة في شركة ALFA PIPE.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة لتخزين المعرفة في شركة ALFA PIPE.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة لتوزيع المعرفة في شركة ALFA PIPE.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة لتطبيق المعرفة في شركة ALFA PIPE.

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بشركة ALFA PIPE تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

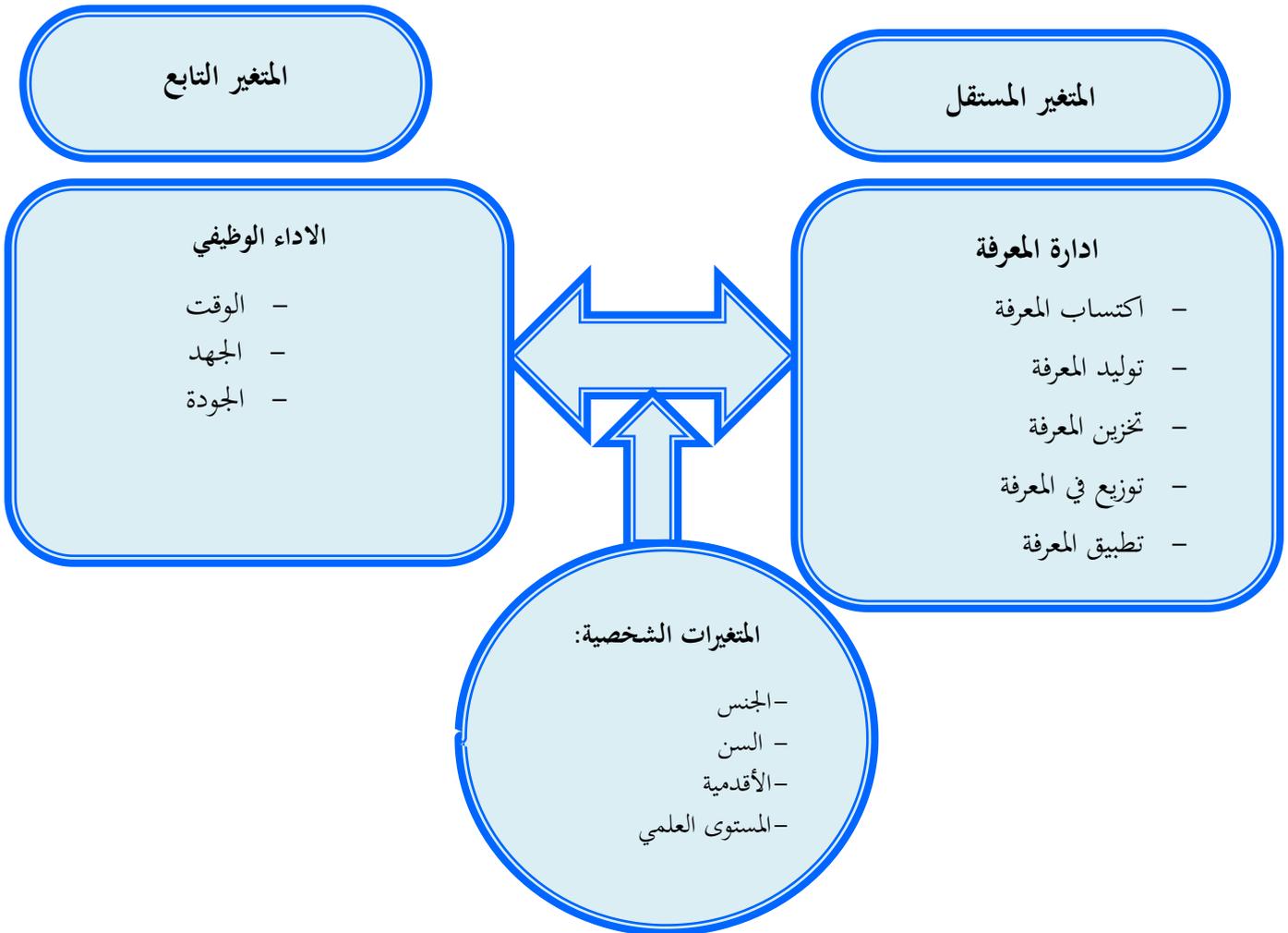
## 3. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ادارة المعرفة .
- المتغير التابع: الاداء الوظيفي.

## 4. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وبناء على اشكالية الدراسة المطروحة تم اقتراح التصور للعلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة:

## الشكل رقم 1-1: يبين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

## 5. حدود الدراسة: حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع بعض الحدود حيث تشمل

الإطار الزمني الفترة من شهر جانفي إلى غاية ماي من سنة 2022، بينما اقتصر الحيز المكاني على مؤسسة

الأنابيب ALFAPIPE.

أما بالنسبة للحدود البشرية والموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE

بالمنطقة الصناعية قرطام بونورة ولاية غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 90 عامل، تم توزيع استمارة

البحث عليهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق إلى مفهوم ادارة المعرفة ومدى تأثيرها و أدوارها على الاداء الوظيفي .

### 6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- معالجة اشكالية الدراسة و التوصل الى نتائج و صياغة توصيات على ضوءها.
- معرفة مدى تأثير المعرفة على الاداء الوظيفي .
- إبراز مدى أهمية المعرفة على الاداء الوظيفي.
- محاول الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و الاداء الوظيفي .

### 7. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة تتمثل في

- تبني مفهوم إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي
- أهمية أخلاقيات المهنة الذي يعتبر محورا مهما لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- أهمية ادارة المعرفة في تأثيرها على اداء العمال في شركة الأنابيب ALFA PIPE لتحقيق أهدافها.
- أهمية دراسة الموضوع لكونه من المواضيع المهمة و المعاصرة للمشركات بشكل عام وشركة الأنابيب بشكل خاص.
- تساهم هذه الدراسة في التأكيد ولفت انتباه المؤسسات الاقتصادية على ضرورة الاهتمام أكثر بالمعرفة أداؤها وأهدافها.

### 8. منهجية البحث:

يمكن تقسيم البحث إلى قسمين هما:

#### الجانب النظري:

وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تم التطرق فيه إلى ماهية إدارة المعرفة و المبحث الثاني تم فيه تطرق الى أساسيات الأداء الوظيفي، ومن تم حاولنا التعرف على أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية والفرق بينهما في المبحث الثالث .

#### المجال التطبيقي:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر المؤثرة في مفردات البحث وتزامنا مع الأهداف وطبيعة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي بغرض وصف ادارة المعرفة في المؤسسة ومعرفة إمكانية تأثيرها في الأداء الوظيفي، ومنهج

دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية، من خلال تصميم أداة القياس والمتمثلة في استبيان موجه لعينة من عمال مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE وذلك لقياس آرائهم حول موضوع الدراسة في شركة الأنابيب ALFA PIPE و هذا ما يتجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إلقاء الضوء على البحث العلمي وتحليله.

**المصادر الثانوية:** في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمذكرات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث ومواقع الانترنت.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع البحث لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من عمال شركة الأنابيب ALFA PIPE مع جمع تحليل بياناتها الاحصائية باستخدام برنامج SPSS.

## 9. أسباب اختيار الموضوع و تتمثل في:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- إدراكنا لأهمية المعرفة في تطوير أداء للموظفين مما ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية، حيث يلاحظ قلة الدراسات حول هذا الموضوع.
- فضلا عن كون الموضوع يتماشى مع تخصص الطالبين، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها.

الفصل الأول

أدبيات نظرية

### المبحث الاول : ماهية ادارة المعرفة .

يزداد اهتمام المنظم السيئة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، و أساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.

### المطلب الاول: مفهوم و أهمية ادارة المعرفة.

ان المعرفة في الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد اساسي لإنشاء الذروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي لأداء المتميز في الإدارة والاقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تفشي الثروة أما في الاقتصاد الجديد في المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وفي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل ومن هذا المنطلق يكسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة وذلك من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

ان المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على الباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جابت به الفلسفة الإغريقية: "على أنها تصور مجرد وسيع"

### الفرع الأول : تعريف ادارة المعرفة .

أ- مفهوم المعرفة : هي مزيج من الخبرات و القيم و المعلومات السياقية ، و البصيرة التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أن مصدرها و تطبيقها متواجدان في أذهان في المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءا لا يتجزأ وليس فقط في وثائق ومستودعات ولكن أيضا في إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات ومعايير.<sup>2</sup>

ب- مفهوم إدارة المعرفة : هي خطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق و توليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات و الغدرات والإمكانات الشخصية و التنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد زرقون ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع1، جامعة ورقلة ، الجزائر، ديسمبر 2014، ص122  
<sup>2</sup> - Pitro Evangelista "The Adoption of knowledge Management Systems in small firms". Electronic journal of knowledge Management, Volume 8Issue, 2010,p 30.

يرى (Chou) أن إدارة المعرفة هي: عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.

ويرى (Delong) أن إدارة المعرفة هي: منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

كما تعرف إدارة المعرفة: هي نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود.<sup>4</sup>

كما نستنتج تعريفها بـ: هي مجموعة من استراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية التمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز المهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة.

### الفرع الثاني: نشأة و تطور ادارة المعرفة .

1- اقتزنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرفاء والفلسفة ، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء.

2- تم تأطير المعرفة نظريا عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تكوينها، وهو ما ميز اليونانيين عن البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يكونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> - خولة الشماخي، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة ، 2015 / 2016 ، ص03

<sup>4</sup> - ليلي غضبان و إيمان عريف، أثر ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق يحيى جيجل) مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018، ص 11

3- في العصور الإسلامية الأولى ونتيجة حث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره تعالى في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على محمد (ص) : (اقرأ باسم ربك الذي خلق - خلق الإنسان من علق ... اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم ) (سورة العلق، 1-4). وحديث رسول الله (ص) : اطلبوا العلم من المهدي إلى اللحد.<sup>6</sup>

4- بعدما أصاب العرب والمسلمون من الفرقة وبلت أوروبا ما سمي بعصر النهضة النقل مركز الريادة في توليد المعرفة ليها وظهر على يد الأوروبيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية.<sup>7</sup>

وبعد أن أصابتهم الفرقة، وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه "المعرفة العلمية، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائماً تخضع للتجربة والبرهان، وفي الفكر الحديث والمعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث:

أ- الإدارة العلمية الفريدريك تايلور الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل

ب- التقسيمات الادارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير .

ت- البيروقراطية لماكس وبر الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة.<sup>8</sup>

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الادارية ( Managernefit information systems ) التي ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات الادارية، ونظرية (Z) أو الإدارة اليابانية، التي نادي رائدها ( w.ouchi ) إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ونظرية "الإدارة الموقفية"، التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف. وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة وبخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها ومداخلها.

<sup>5</sup> - اسماعيل سالم منصور ماضي، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ( دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة

الاسلامية بغزة، فلسطين 2010، ص 29

<sup>6</sup> - صلاح الدين الكبسي، ادارة المعرفة، مدرسة نظم المعلومات جامعة بغداد، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العراق، 2005، ص 05

<sup>7</sup> - اسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>8</sup> - صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 06

5- تكامل المعرفة التنظيمية مع التطور الفكرية الحديثة في الإدارة خصوصا مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت فولتها ومداخلها مثل المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) والأيزو ( ISO ) في تطور المعرفة .<sup>9</sup>

كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال ( Reengineering ) في خلق التراكم المعرفي، وتعاضد دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.<sup>10</sup>

**المطلب الثاني: عناصر و أهداف ادارة المعرفة .**

### الفرع الأول : عمليات ادارة المعرفة .

عمليات إدارة المعرفة في العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية و التي تتمثل في مايلي :

**1-تشخيص المعرفة knowledge Diagnosis:** عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على البنك معرفته، و تمثل تقييم كفاية للمعارف و الاستعانة بالمختصين، و الخبراء بعملية التشخيص، و بتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي.

**2-اكتساب المعرفة knowledge Apuisition:** هي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، و تتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم، واستخدام أسلوب الحوار وجلسات العصف لتطوير المعارف ومدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية.

**3- توليد المعرفة knowledge Generation:** عملية إيجاد المعرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المصرف، والوصول إلى معرفة جديدة وتمثل بملئ استخدام اللجان والفرق و المدارة ذاتيا، و استخدام أنشطة التدريب والتعليم، وتوافر دائرة تهتم بالمعارف الجديدة وعملية توليدها، ومدى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين.

**4-تخزين المعرفة knowledge Storing:** في الاحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية، ومستودعها المعرفة أو ضمن التقارير والمنشورات والكتب، وتتمثل بمدى توثيق المعارف في الوثائق وتوفر أنظمة برقيات وقواعد بيانات من أجل تخزينها، وتوفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها، وقيام المصرف بإجراء الاجتماعات الدورية التبادل المعارف.

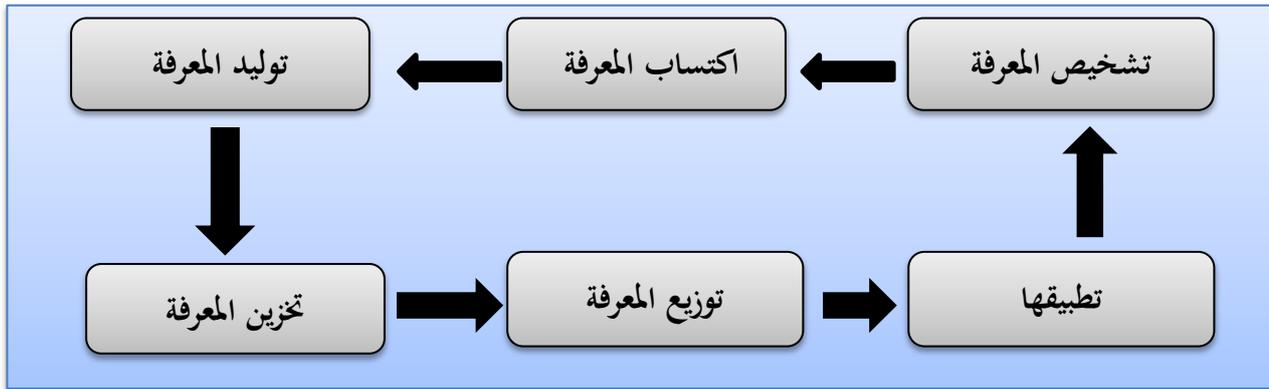
<sup>9</sup> - اسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 30

<sup>10</sup> - صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 07

5- توزيع المعرفة **knowledge Distributed**: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة و المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وتتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة وكذلك إمكانية تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات والأقسام ومدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوفرة لدى المصرف.<sup>11</sup>

6- تطبيق المعرفة: وهي غاية المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.<sup>12</sup>

الشكل رقم 1-2: يوضح عمليات ادارة المعرفة



المصدر: شماخي خولة، مرجع سبق ذكره، ص 05

الفرع الثاني: أهداف ادارة المعرفة .

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
  - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .

<sup>11</sup> - شماخي خولة، مرجع سبق ذكره، ص 05

<sup>12</sup> - سارة مناد، رقيقة بوطاجين، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيبل، مذكرة ماستر، جامعة جيبل، 2019/2018، ص16

- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.<sup>13</sup>
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تطوير اسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.<sup>14</sup>

### المطلب الثالث : مبادئ و أبعاد ادارة المعرفة .

#### الفرع الاول : مبادئ ادارة المعرفة .

أن مبادئ إدارة المعرفة هي :

**1- التعاون Collaboration** : وهو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء هيئة التدريس فريق عمل) مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم ، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى قيادها بين الأفراد والأقسام العلمية.

**2- الثقة Trust**: حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

<sup>13</sup> - خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2009، ص45

<sup>14</sup> - سوزان بنت مُجد القرشي و ابتسام بنت حسين الزهراني، العلاقة بين تطبيق ادارة المعرفة و مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ( دراسة تطبيقية

على أمانة محافظة جدة) المجلة العربية للإدارة، مجلد35، العدد2، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2015، ص 31

**3- التعلم Learning:** وهو عملية الانتساب المعرفة الجديدة من قبل الطلاب المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار أو بالتأثير على الآخرين ، تبت أن التركيز على التعلم يساعد الجامعات على تطوير الطالب بما يؤهلهم للي نور أكر فاعلية في عملية توليد المعرفة.

**4- اللامركزية Decentralization:** قشير التقويض الصلاحية في اتخاذ القرارات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية.<sup>15</sup>

**5- الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة .

6- الخبرة الواسعة العميقة؛ أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقية ومتنوعة و عميقة

**7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** التي تعد نصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

**8- الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.<sup>16</sup>

كما يتفق الكثير من الباحثين على حصر عناصر إدارة المعرفة في: البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات، التكنولوجيا، الأشخاص.

الفرع الثاني : أبعاد ادارة المعرفة .

### 1. البعد التكنولوجي Technological Dimension:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة

### 2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Logistical Dimension & Organizational .

وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها ودارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات و الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

### 3. البعد الاجتماعي Social dimension :

<sup>15</sup> - اسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>16</sup> - ربما علي حلاق، دور المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق ، 2013/2014، ص 44

وهو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة الزيادات.<sup>17</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات الاداء الوظيفي .

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامها وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المتعلمة التي يعمل فيها والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

وسوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي من حيث إستعراض بعض التعريفات له، وبعض المفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.

### المطلب الأول: مفهوم و أهداف الاداء الوظيفي .

#### الفرع الاول: تعريف الاداء الوظيفي .

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضا من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

أشار مفهوم الأداء إلى مدى تحقيق و إنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويعتبر الأداء من أحد المحددات التي تشير على الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وقد يحدث إلتماس و تداخل بين مفهوم الأداء والجهد، حيث إن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء فيشير إلى النتائج التي حققها الفرد.

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد سلطان.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> - صبري مجد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 57

<sup>18</sup> - لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الاردنية، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2014، ص 28

ويقصد أيضا بالأداء الوظيفي أنه ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقا نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .

كما ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه يأتيه نشاط يقود الفرد الإنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

و يرى توماس جلبرت بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر مختصر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معه.<sup>19</sup>

### الفرع الثاني : أهمية الاداء الوظيفي .

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة<sup>20</sup>.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>21</sup>
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر.
- تستخدم كأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة<sup>22</sup>.
- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175

<sup>20</sup> - ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص29

<sup>21</sup> - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص06

<sup>22</sup> - حمادي خميس و أحمد مويسي، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة سبها، بحث مقدم للحصول على درجة الليسانس،

جامعة سبها، 2017-2018، ص 19

### المطلب الثاني: محددات و معايير الاداء الوظيفي

#### الفرع الاول : محددات الاداء الوظيفي .

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:

- **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.<sup>24</sup>
  - **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.
  - **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن ثم نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> - حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوزيان، حنان و مقدم ابتسام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص 38

<sup>24</sup> - بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجتمعة)، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013/2014، ص 10

<sup>25</sup> - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 60

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي :

- الرغبة: وتعتبر عن دافعية الفرد.

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات والحاجات غير المشبعة} \times \text{مواقف بيئة العمل}$$

- القدرة: تعبير عن مدى تمكن الفرد من الأداء.

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{وضوح الدور} \times \text{المهارة}$$

- بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا الملامح المادية مثل ساعات العمل.

وعليه يمكن التعبير عن الأداء الوظيفي بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة بيئة} \times \text{العمل} \times \text{القدرة}$$

### الفرع الثاني : معايير الاداء الوظيفي

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما، ويعد الأداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتنحصر أهم معايير الأداء في<sup>26</sup>:

- الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة.

- الوقت:

<sup>26</sup> - ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص31

## الفصل الأول الأدبيات النظرية

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال اللازمين لذلك.

### - الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعدها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء.

المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي و مشاكله .

الفرع الأول : طرق تقييم الاداء الوظيفي .

### أولا - الطرق التقليدية

وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل المنظمات منها:

### 1- طريقة الترتيب البسيط

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل العاملين وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل. والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة الترتيب البسيط.

الجدول رقم: (1-1) نموذج مبسط لطريقة الترتيب

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازليا
الممتاز	1	اسم ولقب أحسن عامل في المجموعة
الجيد	2	
المتوسط	3	
الضعيف	4	اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة

المصدر: ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص 36

الجدول رقم 1-2: يوضح طريقة الترتيب

02	05	04	03	01	كمية الانتاج
05	04	01	02	03	جودة الاداء
05	04	03	01	02	تحمل المسؤولية
01	02	04	03	05	المواظبة
01	04	03	02	05	العلاقة مع الرؤساء
01	04	05	03	02	العلاقة مع الزملاء
15	23	20	14	18	المجموع
الرابع	الاول	الثاني	الخامس	الثالث	الترتيب

المصدر: دفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 91

## 2- المقارنة المزدوجة :

لتحقيق أعلى قدر من الموضوعية النسبية، يتم استخدام طريقة المقارنة المزدوجة التي تقوم على مقارنة كل موظف بموظف آخر ويحدد الرئيس الموظف الأفضل بينهما ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية، أي من خلال عدد التفضيلات لكل منهم، ويمكن استخدام

الجدول رقم لتسهيل عملية المقارنة، بحيث يمنح الأفضل علامة (+) ويمنح الأقل علامة (-) وذلك بالنسبة لكل زوج من الموظفين<sup>27</sup>.

الجدول رقم 1-3: نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية

الموظفون	أ	ب	ج	د
أ		-	-	-
ب	+		-	-
ج	+	+		-
د	+	+	+	
المجموع	03	02	01	00
الترتيب	الاول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر: دفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة

المسيلة، 2014/2013، ص 91

ولاشك أن هذا الأسلوب يتوصل إلى أحكام نسبية عالية عن الأفراد، غير أنه يصعب تطبيقه إذا كان عدد الأفراد

المطلوب مقارنة كبير وتوضع المعادلة التالية عدد المقارنات المطلوب إجراؤها:

إذا كان عدد الأفراد = ن فإن عدد المقارنات الإجمالي يكون:

$$[ن(ن-1) ÷ 2] = 190 \text{ مقارنة.}$$

وعلى ذلك يتوقف نجاح هذه الطريقة على صغر عدد الموظفين المطلوب تقييمهم ويؤخذ على الطريقتين السابقتين

(الترتيب والمقارنة النموذجية) عجزهما على الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب مقارنة.

<sup>27</sup> - دفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 91

وهكذا فإن مقاييس الأداء النسبية قد لا تكون ذات فائدة كبيرة لبعض أنواع القرارات المتعلقة بشغل الوظائف الأعلى، حيث أنه لا توفر أي من الطريقتين السابقتين المعلومات اللازمة عن القدرات والصفات الشخصية للموظفين، كذلك قد تبرز مشكلة تطبيقية أخرى إذا ما تم ترشيح عدد من الموظفين لوظيفة قيادية كان قد تم تقييمهم في مجموعات مختلفة<sup>28</sup>.

**3-6- طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تقدير أداء الموظف أو الصفات التي تميزه على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع (ضعيف، متوسط، جيد وجيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك ، التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للتقدير العام للفرد، كما يوضح الجدول رقم (00)، أي ضعيف 01 = متوسط 02 =، جيد 03 =، جيد جدا 04 =، ممتاز = 1.05

الجدول رقم 1-4 نموذج يوضح طريقة التدرج البياني

صفات الموظف	أ	ب	ج
التعاون مع الزملاء	02	03	05
العلاقات مع المرؤوسين	03	02	03
العلاقات مع الرؤساء	04	05	01
الدقة في المواعيد	04	04	01
السرعة في إنجاز العمل	02	03	02
القدرة على التفاهم	02	01	03
المجموع	17	18	15

المصدر: دفاف رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 93

وعلى الرغم من سهولة وبساطة هذه الطريقة إلى أنها قد تنطوي على جوانب سلبية مثل:

<sup>28</sup> - دفاف رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 93

افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، على الرغم من اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض واحتمال تمييز القائم بعملية التقييم واحتمال عدم ارتباط الخصائص الواردة بنموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

### ثانياً: الطرق الحديثة

تنقسم إلى عدد من الطرق نذكر منها:

#### 1- طريقة الوقائع الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم، فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية عن الأداء<sup>29</sup>.

من مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز والتركيز على قدرة وكفاءة العاملين.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء العاملين.
- أما عيوبها فتتمثل في:
- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين.
- المراقبة المستمرة للمشرف لمرؤوسيه.

#### 2- طريقة الاختيار الإلزامي

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق التقييم والأكثر فاعلية في تقليل التحيز، وتعتمد هذه الطريقة على اختيار المقيم لعبارة مدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبق لم يراه المقيم في الفرد، تتكون استمارة التقييم من مجموعات عديدة من العبارات حيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ومن هذه العبارات الأولى تمثل الصفات المرغوبة والثانية تعبر عن الصفات السلبية في أداء الفرد، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة.

<sup>29</sup>- ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص38

الجدول رقم : (1-5) نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي

المجموعة 2		المجموعة 1	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

المصدر : ليلي غضبان و ايمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص39

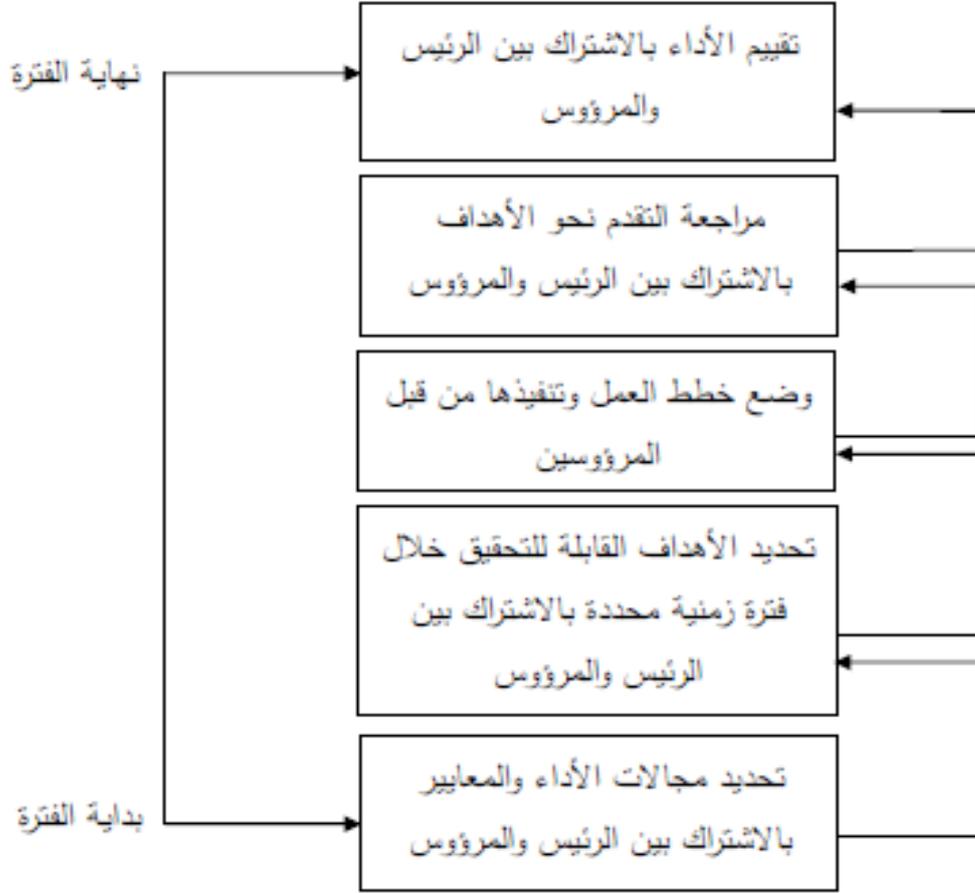
### 3- طريقة الادارة بالأهداف

ترتكز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال إتباع الخطوات التالية :

- يقوم بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر.
  - يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد.
  - تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر وكيفية الوصول إليها.
  - مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
  - تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
- والشكل التالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> - ليلي غضبان و ايمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص40

الشكل رقم : ( 1-3 ) خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر : ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص40

من مزايا هذه الطريقة:

- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد لارتباط كل فرد بتحقيق أهدافه.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية خاصة في تحديد الأهداف<sup>31</sup>.

### الفرع الثاني : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدد من الأخطاء وأوجه الضعف في تقييم الأداء حيث يكون البعض منها شائعاً نذكر منها :

<sup>31</sup> - ليلي غضبان و إيمان عريف، مرجع سبق ذكره، ص40

- 1- تأثير الهالة : إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي على الأداء الكلي للكفاءة.
- 2- الميل للتساهل والتجدد : يتجه بعض المشرفون إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم أي أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم وذلك يعتبر خطأ بدرجة كبيرة .
- 3- الاتجاه الوسط في التقدير: يتجه بعض المشرفين إلى عدم وضع كفاءة المرؤوسين عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف جيداً يدرك أن سياسة الإدارة تلمي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير.
- 4- التحيز: إن شعور المشرف باتجاه كل شخص من مرؤوسين سواء كان ذلك شعوراً بالولاء أو الكره له تأثير على تقديراته لأدائهم ويظهر ذلك خاصة في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة<sup>32</sup>.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات عربية .

الدراسة الأولى:

ليلي غضبان و إيمان عريف ، أثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية مُجَّد الصديق بن يحيى جيجل ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل ، 2017/2018

1- اشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية مُجَّد الصديق بن يحيى جيجل؟

<sup>32</sup> - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص233

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مُجَّد الصديق بن يحيى جيجل، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار أثر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، في الأداء الوظيفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة من كافة الفئات العاملة بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد أيضا على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، في تحليل البيانات واختيار الفرضيات، وبينت النتائج أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تعود إلى متغيرات السن، الجنس، المستوى العلمي، سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

### الدراسة الثانية:

سارة مناد و رفيقة بوطاجين، دور ادارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2019/2018

### 1- اشكالية الدراسة:

ما أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة خدمات التعليم العالي بجامعة مُجَّد الصديق بن يحيى قطب تاسوست جيجل من وجهة نظر الأساتذة؟

تعتبر إدارة المعرفة من متطلبات النجاح والزيادة بالنسبة لمنظمات التعليم العالي، وهذا ما حاولنا إثباته من خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على جودة خدمات التعليم العالي، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة طبقية مكونة من 76 أستاذا لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأنحدار المتعدد، اعتمادا على برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت أهم النتائج في عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة خدمات التعليم العالي بجامعة مُجد الصديق بن يحي قطب تاسوست جيغل - من وجهة نظر الأساتذة، وتم إثبات هذا من خلال الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على جودة خدمات التعليم العالي، وهذا ما يثبت وجود فجوة | في الجامعة محل الدراسة تتمثل في عدم تطبيقها لإدارة المعرفة.

### الدراسة الثالثة:

خولة شماخي، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة عينة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015/2016

### اشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
تناولنا في هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي و قد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي و ذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقية اعتمدنا على المنهج الاستقرائي باستخدام الاستبيان الذي تم توجيه الأساتذة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية و هي عينة قصدية، الذي عالجنا به فرضيات الدراسة، و بعد تحليل النتائج وتفسيرها بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وتمثلت أهم النتائج في توجد علاقة بين المستلزمات العلمية الحديثة وجودة التعليم العالي".

### الدراسة الرابعة:

ابتسام بوالعيش، التغيير التنظيمي و أثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة مصلحة المالية جيغل، مذكرة ماستر، جامعة جيغل، 2014/2013

### اشكالية الدراسة:

ما هو اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية جيغل؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية جيجل، حيث تم اختبار عينة بحث تضم جميع العاملين في المصلحة وذلك وفق أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع 38 إستبانة استردت منها 33 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، العلاقات التنظيمية، أساليب الإشراف وإجراءات العمل، الأهداف على الأداء الوظيفي في مصلحة المراقبة المالية جيجل.

### الدراسة الخامسة:

سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر جامعة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، 2019/2018

### اشكالية الدراسة:

ما هو دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؟

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التمكين الإداري في تصوير الأداء الوظيفي، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له تم تحت ثلاثة أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التحفيز، ومعرفة دورها في تصوير الأداء الوظيفي وقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر لدائرة جامعة ولاية الوادي كمحل الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر بجامعة والبالغ عددهم (105) اختير منهم عينة قصدية قدرها (63) مفردة إذ تم تطوير استمارة استبيان الجمع البيانات من أفراد العينة وشملت على (30) عبارة مقسمة على ثلاث محاور كل محور يحوي دور كل بعد من أبعاد التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، وقد تم توزيع (40) استمارة نظرا لوجود غياب في صفوف أفراد العينة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان المتوسط العام لمحور تفويض السلطة و تطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، ما يشير إلى أن تفويض السلطة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- ان المتوسط العام لمحور فرق العمل وتطوير الأداء الوظيفي كان مستواه مرتفع، و هذا ما يدل على أن فرق العمل تساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

- أن المتوسط العام لمحور التحفيز وتطوير الأداء الوظيفي كان ذو مستوى مرتفع، و هذا ما يشير إلى أن التحفيز يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة الأبعاد التمكين الإداري فقد كانت جميعها ذات مستوى مرتفع وإيجابي، و عليه تم استخلاص أن للتمكين الإداري دور في تطوير الأداء الوظيفي من خل أبعاده النت (تقويض السلطة، فرق العمل، التحفيز).

### الدراسة السادسة:

عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مركب المجارف و الرافعات CPG قسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008/2007.

### اشكالية الدراسة:

"ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟ بسبب التحديات المختلفة التي أصبحت تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حاليا، صار لزاما علي أي مسؤول أو مسير بذل مزيد من الجهد و العمل للحد من المشكلات التي تعقبها، و تنمية قرنها التنافسية من خلال استخدام الطرق و الأساليب التسييرية المناسبة و الكفيلة بتحقيق أهدافها.

بعد تسيير الأداء أحد المفاهيم الحديثة باعتباره عملية تجمع بين مجموعة من الممارسات و المهارات، التي يضطلع بها الرؤساء المباشرين، و التي قمت العديد من الدراسات فعاليتها في تشرين الأداء الوظيفي للمرؤوسين، تحفزهم، و توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل عملية مشتركة و مسخرة جدل حث يحصل مرة أو مرتين في السنة التقييم (الأداء).

تعتمد هذه العملية في خطواتها الأولى التخطيط الأداء على اشراك المرؤوسين في وضع توقعات الأداء، مما يسمح بزيادة ادراكهم و التزامهم نحو وظيفتهم، و يشعروهم بأهميتهم في المؤسسة. تأتي بعدها مرحلة المتابعة و الوجبة المستمر، التي تقتضي التواصل المستمر بين الرؤساء المباشرين و المرؤوسين المتابعة التقدم في الأداء، تحبين توقعات الأداء، و تقديم التقنية المرتدة و التوجيهات و الإرشادات اللازمة بغرض تحسين قدرتهم على الأداء و حل المشكلات. لتنتهي العملية في الأخير بالقيم الرسمي الذي يشكل وصلة لما حققه الفرد من فتح و أبداه من سلوك (الكفاءات) طوال فترة التقييم.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، و مدى توفر توسل الكافية لتطبيقها

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية العدد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الاستبانات وجهت إلى فئتي لرؤساء و المرؤوسين في المستوى التنفيذي.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

- لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي.

- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيههم.
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.
- يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

الدراسة السابعة:

**Mohsen Gourami, Knowledge Management, The Faculty of Applied Science of Post and Communications, International Journal of Computer Science and Information Security, Tehran, Iran, 2010.**

تناقش هذه الدراسة المهمة العملية للمعرفة وإدارتها، و الاختلافات بين المعرفة الضمنية و الواضحة و فهم الثقافة كقضية رئيسية للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تختص بنموذج المراحل الأربع لتطور دعم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في مكاتب المحاماة. وقد توصلت إلى أن هناك الكثير من الارتباك وحيية الأمل بشأن إدارة المعارف من الخلط بين المعلومات و المعرفة لأن المعرفة لا ترتبط بالعمل، حتى من قبل خبراء إدارة المعارف، يستثمر الناس في أنظمة للتقاط المعلومات وتنظيمها ونشرها، ثم يطلقون عليها اسم "المعرفة".

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.**

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على درجة الاهتمام بمجال ادارة المعرفة لان الاهتمام بالمعرفة يساهم في تنمية و تطوير اداء العاملين، و قد ظهر العديد من أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

✓ **أولاً: أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع الدراسات السابقة.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كاداه للدراسة مثل جميع الدراسات المذكورة سلفاً.

- يظهر من خلال الدراسات السابقة أن ادارة المعرفة تساهم في رفع أداء العاملين.

✓ ثانيا: من حيث الاهداف:

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف على واقع اداء العاملين السائد في المؤسسات ثم التعرف على دور ادارة المعرفة في أداء العاملين.

✓ ثالثا: من حيث المتغير المستقل و المتغير التابع:

شملت الدراسة الحالية على ادارة المعرفة كمتغير مستقل، و على اداء العاملين كمتغير تابع لم يختلف عن الدراسات السابقة و ربط بين المتغيرين في حين ان الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة ليلي غضبان و ايمان عريف.

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل ان نوضح الجانب النظري لموضوعنا الذي هو أثر إدارة المعرفة بالنسبة للأداء الوظيفي ، وهذا من خلال ثلاث مباحث، فوضحنا في المبحث الأول الجانب النظري في إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة في مطلب أول وما ينبثق عن المفهوم من تعاريف ونشأتها، وعناصر و أهداف ادارة المعرفة في مطلب ثاني، ثم بعد ذلك مبادئ و أبعاد ادارة المعرفة.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أساسيات الأداء الوظيفي من جانبه النظري فقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يوضح المطلب الأول مدخلا إل الأداء الوظيفي من خلال تعريفه والهدف منه .. الخ ثم بعد ذلك أهمية ومعايير الاداء الوظيفي وأخيرا طرق تقييم الاداء الوظيفي و مشاكله.

بما أننا عرفنا كلا شقي عنوان مذكرتنا فما تبقى لا يقل أهمية عما سبق فخصصنا المبحث الثالث في هذا الفصل للجمع بين متغيرات البحث في دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة في المبحث الثالث، وفي الأخير نقول أن هذا الفصل كان مهما جدا كمدخل لبحثنا ومعرفة حدود دراستنا.

# الفصل الثاني

دراسة حالة شركة الأنايب

**ALFAPIPE**

المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة .

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غارداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلبت العملة الصّعبة، وستطرّق إلى التطور التاريخي و التّعريف بالمؤسسة.

المطلب الاول :تعريف مؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE .

الفرع الاول: التطور التاريخي للمؤسسة :<sup>33</sup>

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في ما يلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التّغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدّراسة التّقنية لورشة التّغليف الداخليّ بالإسمنت للأنابيب النّاقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السّابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

<sup>33</sup> - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الانابيب .

وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومي اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليًا إداريًا تابعة لمجمع الأنابيب "GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكّرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تم دمج المؤسّستين معًا وأصبحت تحمل اسم "PIPE GAZ".

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:<sup>34</sup>

أولًا: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله

<sup>34</sup> - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بك 8 كلم من مدينة غارداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غارداية ، بحيث تضم عدد من العمّال بلغ 764 عاملاً.

- وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة " PIPE GAZ " بنورة "غارداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 915 عاملاً.

### ثانياً: أهمية المؤسسة:<sup>35</sup>

تلعب المؤسسة دورًا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحليّة والوطنية أو حتّى الدّولية، ممّا جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثّل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصّالحة للشّرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعّم عدد كبير من القطاعات المهمّة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والرّي، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، ممّا يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التّشغيل يشمل جميع المناصب كالتّقنيين، والأمن الدّاخلي، العمّال، المهندسون، المسيرّون، هذا كلّه على الصّعيد المحلّي.
- أمّا على الصّعيد الدّولي تلعب دورًا فعّالاً في نشر السّمة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO9100".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غارداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس ، على زيادة فعاليتها.

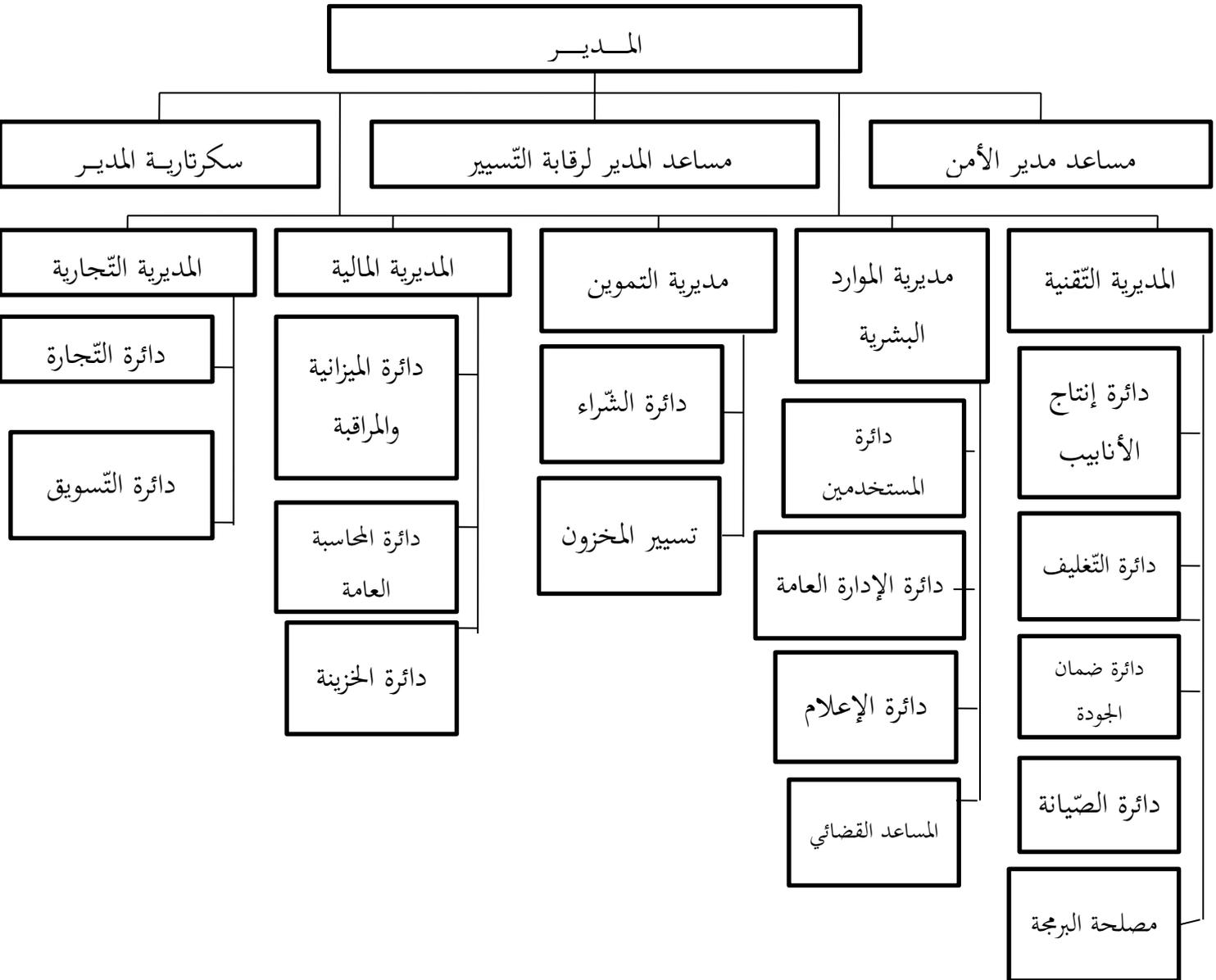
<sup>35</sup> - معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف.

سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: ( 1-2 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"<sup>36</sup>



<sup>36</sup> معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الأنابيب

المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرية الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- 3- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- 4- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- 5- **المديرية:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:
  - **مديرية التقنية:** وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين ، وقد طبقت هذه الدراسة بشركة الأنابيب ALFAPIPE، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بخصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 24، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel.

المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لشتى المؤسسة التي لهم علاقة بموضوع البحث، وتمثلت في اداريين و تقنيين ، أما عينة الدراسة فتمثلت في 90 عامل بالشركة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
ادارة المعرفة	المتغير المستقل
الاداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفرع لأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
  - اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
  - اختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
  - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
  - اختبار t-test: لاختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (5/4=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (2-2): قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.2	من 2.61 إلى 3.4	من 1.81 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبين

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$3 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}, \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

#### 1 - الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم (2-4): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	100	عدد الاستمارات الموزعة
6%	6	عدد الاستمارات الغير مسترجعة
4%	4	عدد الاستمارات الملغاة
90%	90	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على الأستاذ المشرف لمراجعته، وبعد تعديله تم توزيع 100 استمارة منها 6 غير مسترجعة أي بنسبة 6%، و عدد استمارة ملغاة 4 أي بنسبة 4% وعدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 90 أي بنسبة 90% حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
  - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - و خضع الإستهبيان للتحكيم من طرف أساتذة .
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:
- الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات العينة.
- الجزء الثاني:** إدارة المعرفة تحتوي على (20) عبارة مقسمة على 5 أبعاد.
- البعد الأول: توليد المعرفة يحتوي على (4) عبارات.
  - البعد الثاني: إكتساب المعرفة يحتوي على (4) عبارات.
  - البعد الثالث: تغزين المعرفة يحتوي على (4) عبارات.
  - البعد الرابع: توزيع المعرفة يحتوي على (4) عبارات.
  - البعد الخامس: تطبيق المعرفة يحتوي على (4) عبارات.
- الجزء الثالث:** الأداء الوظيفي يحتوي على (15) عبارة مقسمة على 3 أبعاد.
- البعد الأول: الوقت يحتوي على (5) عبارات.
  - البعد الثاني: الجهد المعرفة يحتوي على (5) عبارات.
  - البعد الثالث: الجودة المعرفة يحتوي على (5) عبارات.
- 2- الوثائق:**

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للشركة بمختلف مصالحها.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا بـ:

1- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، حيث يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (2-5):

الجدول رقم (2-5): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	إدارة المعرفة	20	0.950
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	15	0.928
الاستبيان ككل		35	0.956

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح أن معامل الثبات للمحور الأول "إدارة المعرفة" كانت بدرجة 0.950 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6.

كما أن معامل الثبات للمحور الثاني "الأداء الوظيفي" كانت بدرجة 0.928 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6.

أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان فكان بدرجة 0.956، أي أكبر من 0,6 وهي درجة عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية لتحقيق نتائج الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بإدارة الصراع وفرق العمل، والقيام باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التآثرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية).

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### الجدول رقم (2-6): يوضح التوزيع الطبيعي

عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المجموع العام	0,115	0,095

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (0)

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0.115) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو  $0.05 \leq 0.095$  وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها.

1. الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.9%	80	ذكر
11.1%	10	أنثى
100%	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (3)

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة تبلغ 88.9% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 11.1% فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في شركة الأنايب.

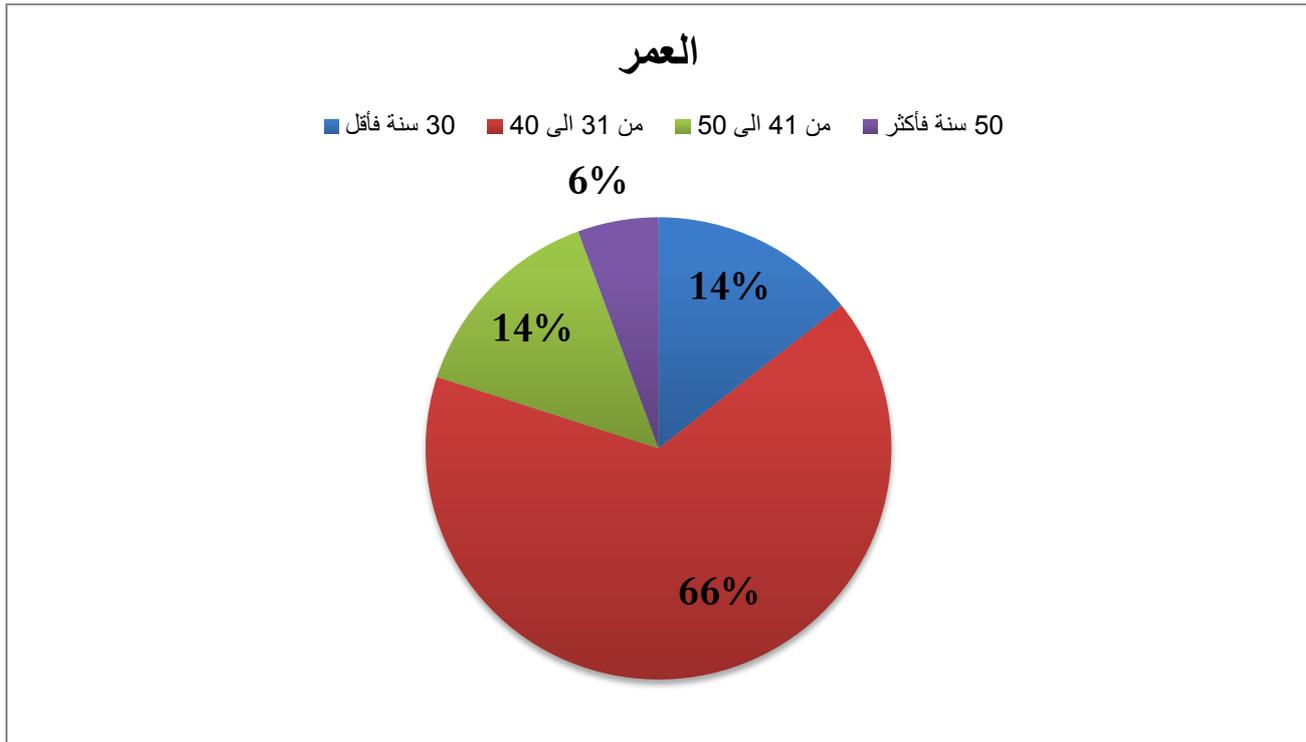
2. العمر: وهوما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	13	14.4%
من 31 الى 40	59	65.6%
من 41 الى 50	13	14.4%
50 سنة فأكثر	05	05.6%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (31 الى 40 سنة) من مجتمع الدراسة بنسبة 66.6%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة و (من 40 الى 50 سنة) بنسبة 14.4%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 50 سنة أي ما نسبته 05.6%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب.

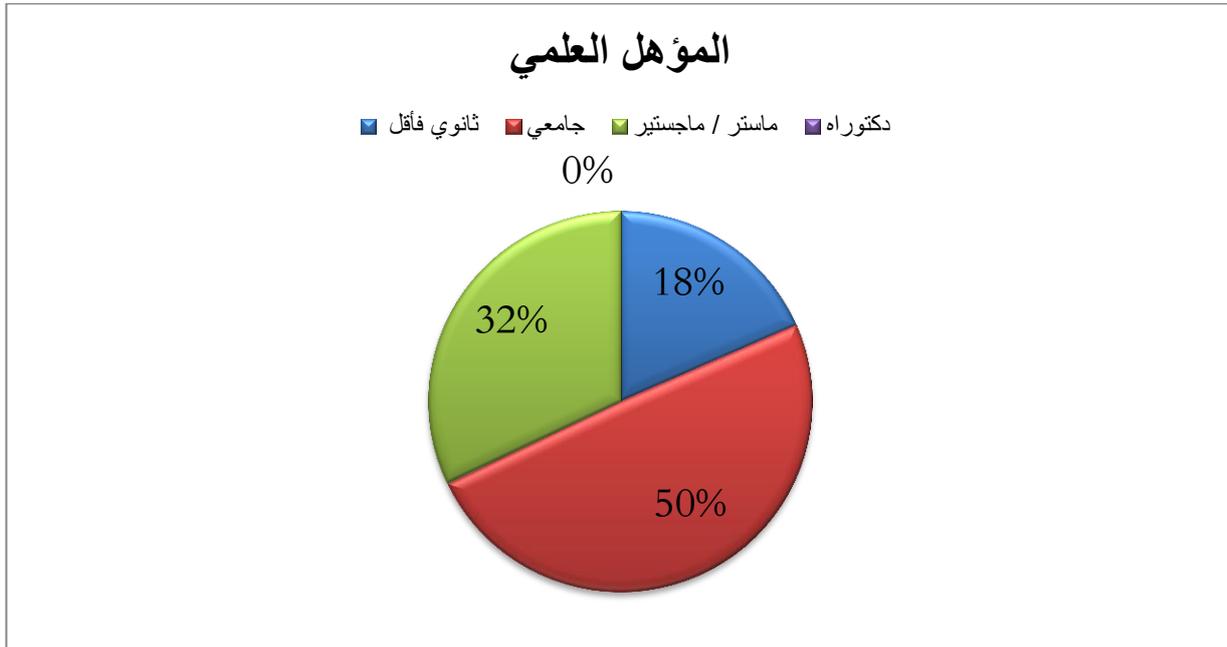
3. المؤهل العلمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
17.8%	16	ثانوي فأقل
47.8%	43	جامعي
31.0%	31	ماستر / ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-9) والشكل رقم (2-4) أن 43 فرداً من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ليسانس أي ما نسبته 47.8%، وتليه فئة ماستر والماجستير ب 31 فرد أي ما نسبته 31.0% في حين نجد 17 فرداً من فئة ثانوي فأقل بنسبة 17.8%، و انعدام اصحاب شهادة الدكتوراه، وهذا ما يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة

وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجيبين للاستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

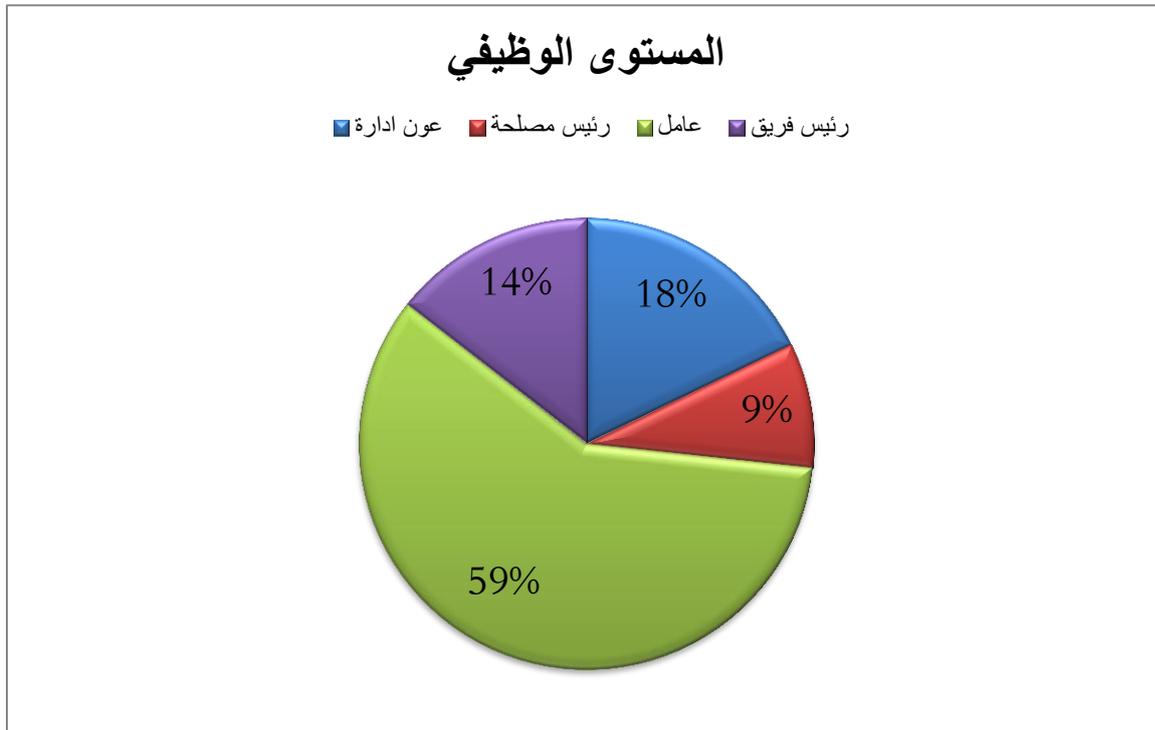
4. الوظيفة: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون إدارة	16	17.8%
رئيس مصلحة	08	08.9%
عامل	53	58.9%
رئيس فريق	13	14.4%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-5) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل عمال بنسبة 58.9% ثم تليها عون إدارة بنسبة 17.8% في حين يمثل مستوى رئيس فريق بنسبة 14.4%، رئيس مصلحة تمثل نسبة 08.9%، وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة (الأقدمية) مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري

القسم الأول: إدارة المعرفة

جدول رقم (2-11): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول ادارة المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	المحاور الفرعية مع الفقرات
04	متوسط	0,922	3,27	تقوم مؤسستي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.
02	متوسط	0,951	3,51	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذو كفاءة
03	متوسط	1,104	3,47	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات
01	مرتفع	1,167	3,69	لدى المؤسسة نظام معلومات متكامل للحصول على المعلومات.
04	متوسط	0,824	3,48	توليد المعرفة
02	مرتفع	1,100	3,73	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة
03	مرتفع	1,028	3,72	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية و الدورات والمؤتمرات العلمية
04	متوسط	1,054	3,63	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم
01	مرتفع	1,153	3,80	يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن

المستويات التنظيمية.				
01	مرتفع	0,876	3,72	اكتساب المعرفة
04	متوسط	1,039	3,23	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات
03	متوسط	1,072	3,44	تحفظ مؤسستي جميع بياناتها في اقراص صلبة حديثة
02	متوسط	1,098	3,61	تتوفر مؤسستي على معدات ووسائل حفظ المعرفة (الأرشيف الإلكتروني).
01	مرتفع	0,999	3,89	توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المؤسسة واسترجاعها.
02	متوسط	0,838	3,54	تخزين المعرفة
04	متوسط	1,037	3,32	تعقد مؤسستي ALFAPIPE الاجتماعات والندوات وورش عمل داخلية دورية مع عمالها.
02	متوسط	0,995	3,43	تقوم مؤسستي بنشر مخرجات إجتماعاتها و القرارات المتخذة في نشرات خاصة تعلق على جدران المؤسسة.
01	متوسط	1,063	3,50	يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار
03	متوسط	1,028	3,33	تقوم المؤسسة بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.
05	متوسط	0,834	3,39	توزيع المعرفة
04	متوسط	1,151	3,33	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
03	متوسط	1,124	3,52	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل
01	متوسط	1,065	3,63	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.
02	متوسط	1,111	3,59	تهتم المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
03	متوسط	0,938	3,51	تطبيق المعرفة
-	متوسط	0,764	3,53	متوسط_ادارة_المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

### 1- توليد المعرفة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور توليد المعرفة (3.48) وبانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.27 و 3.69) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (لدى المؤسسة نظام معلومات متكامل للحصول على المعلومات) بقيمة (3.69) وبانحراف معياري (1.16) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تقوم مؤسستي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة) بقيمة (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.92) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذو كفاءة) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.51) و انحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة. أما عن آخر عبارة في المحور (هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.47) وبانحراف معياري قدره (1.10) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

### 2- تخزين المعرفة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور اكتساب تخزين (3.72) وبانحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.63 و 3.80) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن المستويات التنظيمية) بقيمة (3.80) وبانحراف معياري (1.15) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم) بقيمة (3.63) وبانحراف معياري قدره (1.05) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (تتوفر مؤسستي على معدات ووسائل حفظ المعرفة (الأرشيف الإلكتروني)) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.61) و انحراف معياري قدره (1.09) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة. أما عن آخر عبارة في المحور (يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية و الدورات والمؤتمرات العلمية) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.72) وبانحراف معياري قدره (1.02) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

### 3- تخزين المعرفة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور تخزين المعرفة (3.54) وبانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.23 و 3.89)

بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المؤسسة واسترجاعها) بقيمة (3.89) وبانحراف معياري (0.99) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات) بقيمة (3.23) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (تتوفر مؤسستي على معدات ووسائل حفظ المعرفة (الأرشيف الإلكتروني)) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.61) وبانحراف معياري قدره (1.09) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (تحفظ مؤسستي جميع بياناتها في اقراص صلبة حديثة) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.07) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

#### 4- توزيع المعرفة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور توزيع المعرفة (3.39) وبانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.32 و 3.50) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار) بقيمة (3.50) وبانحراف معياري (1.06) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تعقد مؤسستي ALFAPIPE الاجتماعات والندوات وورش عمل داخلية دورية مع عمالها) بقيمة (3.32) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (تقوم مؤسستي بنشر مخرجات إجتماعاتها و القرارات المتخذة في نشرات خاصة تعلق على جدران المؤسسة) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.43) وانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (تقوم المؤسسة بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.02) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

#### 5- تطبيق المعرفة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور تطبيق المعرفة (3.51) وبانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.33 و 3.63) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة) بقيمة (3.63) وبانحراف معياري (1.06) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تتابع المؤسسة مدى

تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية) بقيمة (3.33) وانحراف معياري قدره (1.15) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (تتم المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.59) وانحراف معياري قدره (1.11) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.52) وانحراف معياري قدره (1.12) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

أما عن المتوسط الحسابي ادارة المعرفة ككل (المحاور الفرعية: توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) فقد بلغت قيمتها (3.53) وانحراف معياري قدره (0.76) مما يوضح أن العاملين في شركة الأنايب يمارسون الأداء الوظيفي، وأن المؤسسة مهتمة بالأداء الوظيفي بأبعاده الخمسة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) التي أتت بدرجة مرتفعة نسبيا كذلك . أما عن إجابات أفراد العينة لممارسة الأبعاد الثلاث كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي بين (3.39 و 3.72)، وهذا ما يدل على وعى العاملين بشركة الانايب ALFA PIPE بجميع أبعاد ادارة المعرفة.

### القسم الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (2-12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية مع الفقرات
05	متوسط	1,030	3,49	من فوائد تطبيق مفهوم الاداء الوظيفي توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
04	مرتفع	0,952	3,94	تساهم معارفي و مكتسباتي في زيادة أدائي وسرعتي في العمل.
03	مرتفع	0,934	4,07	لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
02	مرتفع	0,999	4,11	ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي.
01	مرتفع	0,886	4,19	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.

الوقت	3,960	0,743	مرتفع	01
أنسق مع الآخرين في إنجاز أعمالهم حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	3,83	0,997	مرتفع	05
تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر	3,97	,953	مرتفع	03
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	3,97	,867	مرتفع	03
أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي	4,00	,861	مرتفع	02
أساهم في تقليل وقت إنجاز العمل	4,01	1,033	مرتفع	01
الجهد	3,955	0,723	مرتفع	02
أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	3,76	0,878	مرتفع	04
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية	3,74	0,881	مرتفع	05
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي.	4,08	0,877	مرتفع	01
أقوم بعملية حسب المعايير المطلوبة	4,08	0,768	مرتفع	01
أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	3,87	1,062	مرتفع	03
الجودة	3,904	0,671	مرتفع	03
متوسط الاداء الوظيفي	3,940	0,660	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

و يتضح من خلال الجدول رقم (2-12) مايلي:

### 1- الوقت :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور الوقت (3.96) وبانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.49 و 4.19) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر) بقيمة (4.19) وبانحراف معياري (0.88) بدرجة موافق ، فيما أتى أدني متوسط لهذا المحور للعبارة (من فوائد تطبيق مفهوم الاداء

الوظيفي توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل) بقيمة (3.49) وبانحراف معياري قدره (1.03) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (4.11) و انحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد) في المرتبة الثالثة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (4.07) و انحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

أما عن آخر عبارة في المحور (تساهم معارفي و مكتسباتي في زيادة أدائي وسرعتي في العمل) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

## 2- الجهد:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور الجهد (3.95) وبانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.74 و 4.08) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (أساهم في تقليل وقت إنجاز العمل) بقيمة (4.01) وبانحراف معياري (1.03) بدرجة موافق، فيما أتى أدني متوسط لهذا المحور للعبارة (أنسق مع الآخرين في إنجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي) بقيمة (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (4.00) وانحراف معياري قدره (0.86) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

أما عن آخر عبارتين في المحور (تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر) و(أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي) فكان متوسطهما الحسابي قيمته (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.95) و(0.86) على التوالي بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

## 3- الجودة:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور الجودة (3.90) وبانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.74 و 4.08) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارتين (لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي) و (أقوم بعمل عملي حسب المعايير المطلوبة) بقيمة (4.08) وبانحراف معياري (0.87) و (0.76) على التوالي بدرجة موافق، فيما أتى أدني

متوسط لهذا المحور للعبارة (يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية) بقيمة (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.88) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

وقد جاءت عبارة (أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.87) وبانحراف معياري قدره (1.06) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

أما عن آخر عبارة في المحور (أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.87) بدرجة موافق وذلك حسب رتبة العبارة.

أما عن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (المحاور الفرعية: الوقت، الجهد، الجودة) فقد بلغت قيمتها (3.94) وبانحراف معياري قدره (0.66) مما يوضح أن العاملين في شركة الانايب يمارسون الأداء الوظيفي، وأن المؤسسة مهتمة بالأداء الوظيفي بأبعاده الثلاث (الوقت، الجهد، الجودة) التي أنت بدرجة مرتفعة نسبيا كذلك . أما عن إجابات أفراد العينة لممارسة الأبعاد الثلاث كانت متقاربة من ناحية المتوسط الحسابي بين (3.90 و 3.96)، وهذا ما يدل على وعى العاملين بشركة الانايب ALFA PIPE بجميع أبعاد الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة سنقوم الآن باختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة نزلت الفرضيات الى فرضيات فرعية، واختبارها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تحاول ابراز أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين .

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها:

" يوجد هناك تطبيق للإدارة المعرفة في شركة الانايب ALFA PIPE "

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تطبيق للإدارة المعرفة في شركة الانايب ALFA PIPE

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تطبيق للإدارة المعرفة في شركة الانايب ALFA PIPE

الجدول رقم (2-13): يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على ادارة المعرفة في شركة

#### الانايب ALFA PIPE

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
ادارة المعرفة	3.533	0.764	0.000	43.847

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(5)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-13) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.533) وبانحراف معياري قدر بـ (0.764) لكل عبارات ادارة المعرفة، كما بلغت T المحسوبة (43.847) عند مستوى الدلالة (Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد هناك تطبيق للإدارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي "

حيث تنبثق منها خمسة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بأنماط القيادة الإدارية (لتوليد المعرفة ، لإكتساب المعرفة، لتخزين المعرفة، لتوزيع المعرفة، لتطبيق المعرفة) السائدة في شركة الانابيب ALFA PIPE.

الجدول رقم (2-14): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين ادارة المعرفة والاداء الوظيفي

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	8.118	2.246	A
معنوي	0.000	6.262	0.479	A1
			0.555	معامل الارتباط R
			0.308	معامل الارتباط R <sup>2</sup>
			39.215	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6) الجدول01

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-14) ما يلي :

• أن متوسط ادارة المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.246$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .

• و يعني ان الزيادة في عامل ادارة المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1 = 0.479$ .

- يوجد تأثير من قبل ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .
  - وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.555 مما يدل على انه يوجد إرتباط لا بأس به بين ادارة المعرفة والأداء الوظيفي.
  - فسر متغير القيادة التحولية 24% من التباين في مستوى ادارة المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي تساهم ادارة المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي.
  - بلغت قيمة مستوى الدلالة ( F ) ( 0.00 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 ) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن ادارة المعرفة تؤثر ايجابا في والأداء الوظيفي.
- و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE، ونرفض H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE
- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية :
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE
- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE
- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الجدول رقم (2-15): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين توليد المعرفة والاداء الوظيفي

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	9.706	2.601	A
معنوي	0.000	5.132	0.384	A1
			0.480	معامل الإرتباط R
			0.230	معامل الإرتباط $R^2$

	26.337	إختبار F
النموذج المعنوي	0.00	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (6) الجدول 02

#### التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-15) ما يلي :

- أن متوسط توليد المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.601$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .

- و يعني ان الزيادة في عامل توليد المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1 = 0.384$

- يوجد تأثير من قبل توليد المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .

- وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.555 مما يدل على انه يوجد ارتباطا لابس به بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي.

- فسر متغير القيادة التحولية 23% من التباين في مستوى ادارة المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي تساهم ادارة المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة ( F ) ( 0.00 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 ) و هذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن توليد المعرفة تؤثر ايجابا في والأداء الوظيفي.

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE، و نرفض H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب

المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الجدول رقم (2-16): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين اكتساب المعرفة والاداء الوظيفي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	9.516	2.512	A
معنوي	0.000	5.555	0.384	A1
			0.510	معامل الارتباط R
			0.260	معامل الارتباط R <sup>2</sup>
			30.861	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6) الجدول 03

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-16) ما يلي :

- أن متوسط لاكتساب المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.512$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .
- و يعني ان الزيادة في عامل لاكتساب المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1 = 0.384$ .
- يوجد تأثير من قبل اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .
- وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 5.555 مما يدل على انه يوجد ارتباطا لابس به بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي .
- فسر متغير القيادة التحولية 26% من التباين في مستوى لاكتساب المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> وبالتالي تساهم اكتساب المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي .

- بلغت قيمة مستوى الدلالة ( **F** ) ( **0.00** ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( **0.05** ) و هذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن اكتساب المعرفة تؤثر ايجابا في الأداء الوظيفي.
- و عليه نقبل الفرضية **H1** التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة **ALFA PIPE**، ونرفض **H0** التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة **ALFA PIPE**.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة **ALFA PIPE**
- الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة **ALFA PIPE**
- الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة **ALFA PIPE**

الجدول رقم (2-17): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تخزين المعرفة والاداء الوظيفي

معلومات النموذج	معاملات	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
A	2.410	9.431	0.000	معنوي
A1	0.432	6.149	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.548			
معامل الارتباط R <sup>2</sup>	0.301			
اختبار F	37.814			
مستوى الدلالة	0.00			النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6) الجدول 04

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-17) ما يلي :

- أن متوسط لاكتساب المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.410$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .
- و يعني ان الزيادة في عامل لاكتساب المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1=0.432$ .
- يوجد تأثير من قبل اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية  $0.00$  لاختبار  $t$  أقل من  $0.05$  .
- وتشير  $R$  إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي  $0.548$  مما يدل على انه يوجد ارتباطا لا بأس به بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي .
- فسر متغير القيادة التحولية  $30\%$  من التباين في مستوى لاكتساب المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي تساهم اكتساب المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي .
- بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $F$ ) ( $0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) و هذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن اكتساب المعرفة تؤثر ايجابا في والأداء الوظيفي .
- و عليه نقبل الفرضية  $H1$  التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE، ونرفض  $H0$  التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE
- الفرضية الصفرية  $H0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE
- الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الجدول رقم (2-19): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين توزيع المعرفة والاداء الوظيفي

معلمات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
A	2.749	10.400	0.000	معنوي
A1	0.351	4.637	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.443			
معامل الارتباط R <sup>2</sup>	0.196			
اختبار F	21.506			
مستوى الدلالة	0.00			النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6) الجدول05

#### التعليق:

- وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-19) ما يلي :
- أن متوسط توزيع المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.749$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .
  - و يعني ان الزيادة في عامل تخزين المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1 = 0.351$ .
  - يوجد تأثير من قبل توزيع المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .
  - وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.443 مما يدل على انه يوجد ارتباطا لا بأس به بين توزيع المعرفة والأداء الوظيفي.
  - فسر متغير القيادة التحولية 19% من التباين في مستوى توزيع المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي تساهم تخزين المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي.
  - بلغت قيمة مستوى الدلالة ( F ) ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) و هذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن توزيع المعرفة تؤثر ايجابا في الأداء الوظيفي.

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE ،  
 و نرفض H0 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE .  
 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE  
 الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE  
 الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE

الجدول رقم (2-20): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين تطبيق المعرفة والاداء الوظيفي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	11.492	2.752	A
معنوي	0.000	5.129	0.337	A1
			0.448	معامل الارتباط R
			0.230	معامل الارتباط R <sup>2</sup>
			26.310	اختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6) الجدول06

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-20) ما يلي :

- أن متوسط تطبيق المعرفة كوحدة واحدة هي  $A = 2.752$  عندما يكون عامل الأداء الوظيفي يساوي الصفر .

• و يعني ان الزيادة في عامل تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها  $A1=0.337$ .

• يوجد تأثير من قبل تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .

• وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.480 مما يدل على انه يوجد ارتباطا لا بأس به بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي .

• فسر متغير القيادة التحولية 23% من التباين في مستوى تطبيق المعرفة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي تساهم تطبيق المعرفة على التغيير في الأداء الوظيفي .

• بلغت قيمة مستوى الدلالة ( F ) ( 0.000 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 ) و هذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن تطبيق المعرفة تؤثر ايجابا في والأداء الوظيفي .

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE، ونرفض H0 التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

### الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي .

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي .

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء

الوظيفي. ALFA PIPE.

الجدول رقم (2-21): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات ( المستوى ، سنوات الخبرة ، الوظيفة ، السن ،

الجنس ) على الاداء الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	13.375	30	0.446	0.835	0.701
	داخل المجموعة	31.514	59	0.534		
المستوى	بين المجموعات	17.858	30	0.595	1.318	0.81
	داخل المجموعة	26.642	59	0.452		
الوظيفة	بين المجموعات	34.000	30	1.133	1.559	0.642
	داخل المجموعة	42.900	59	0.727		
الخبرة	بين المجموعات	33.228	30	1.108	1.473	0.235
	داخل المجموعة	44.372	59	0.752		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(7)

التعليق:

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير ( السن ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.701) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.835) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير ( المستوى ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.181) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.318) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير ( الوظيفة ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.073) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.559) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير ( الخبرة ) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.102) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.473) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) .

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في بشركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي، و نرفض H0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في بشركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي.

اما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي :

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على الاداء الوظيفي

اسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	5.762	0.018	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(7)

التعليق :

يتضح من الجدول أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (5.762) عند مستوى دلالة إحصائية (0.018) و حسب قاعدة القرار و بما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.005) فإن بذلك نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تشير إلى " أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في بشركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغير الجنس، في الاداء الوظيفي، و نرفض H1 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في بشركة ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغير الجنس في الاداء الوظيفي.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الاعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول شركة الأنابيب ALFA PIPE من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

## الخاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي بشركة الانابيب ALFAPIPE بولاية غرداية و بعد ذلك التطرق للاطار النظري للدراسة بالوقوف على المتغيرين محل الدراسة بالتعرف عليهم و تقديمهم و التركيز على ابعاد ادارة المعرفة ( توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة ) وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية و التطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الاجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات .

## نتائج اختبار الفرضيات

**الفرضية الرئيسية الاولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة في شركة الانابيب ALFA PIPE بمتوسط حسابي قدر بـ (3.53) و بانحراف معياري قدر بـ (0.76) وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس إدارة المعرفة.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة على الأداء في شركة الانابيب ALFA PIPE

## ● الفرضية الفرعية الأولى:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

## ● الفرضية الفرعية الثانية:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

## ● الفرضية الفرعية الثالثة:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

## ● الفرضية الفرعية الرابعة:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

### ● الفرضية الفرعية الخامسة:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لعمليات ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالنسبة لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ALFA PIPE.

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في شركة الانايب ALFA PIPE حول متغيرات الدراسة تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي في الاداء الوظيفي .  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين في شركة الانايب ALFA PIPE حول أثر ادارة المعرفة على الاداء الوظيفي، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).  
بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات في شركة الانايب ALFA PIPE حول أثر ادارة المعرفة على الاداء الوظيفي، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال في الجنس.

### نتائج الدراسة:

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي ادارة المعرفة (3.53) كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي الاداء الوظيفي وبمستوى متوسط (3.94)، وهذا يشير الى أن ادارة المعرفة تأثر في الاداء الوظيفي.

- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي اكتساب المعرفة وبمستوى متوسط (3.72)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي تخزين المعرفة وبمستوى متوسط (3.54)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي توزيع المعرفة وبمستوى متوسط (3.39)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي تطبيق المعرفة وبمستوى متوسط (3.51)، هذا ما يدل على تطبيق ادارة المعرفة في شركة الانايب ALFA PIPE .

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ادارة المعرفة و الاداء الوظيفي في شركة الانايب ALFA PIPE .

### التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:

- يجب على المؤسسة توفير نظم معلومات معتمدة على الحاسوب يتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية توليد المعرفة من خلال تشجيع الحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات، وتعريف الأفراد بالمعرفة وكيفية إدارتها من خلال عمليات إدارة المعرفة وذلك من أجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد المؤسسة.

- يجب على المؤسسة العمل على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لديها من أجل أداء عملهم على أكمل وجه.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بعملية تخزين المعرفة من خلال الأرشيف الإلكتروني من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات، مع ضرورة مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
- فتح المجال لتنظيم الملتقيات وورش العمل والمؤتمرات التبادل ونقل المعارف.
- ضرورة قيام المؤسسة بتطوير المعرفة التي تمتلكها من خلال منح الحوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة وتشجيع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.
- إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها.
- ضرورة متابعة المؤسسة مدى تطبيق المعرفة المكتسبة من البرامج التكوينية، وتقويض السلطة للعاملين من أجل حل المشاكل التي تعترضهم في العمل .

#### آفاق الدراسة:

- دور ادارة المعرفة في تحسين الجودة.
- دور ادارة المعرفة في تطوير المؤسسة.
- أثر ادارة المعرفة على الابتكار.
- كما توصي هذه الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى إجراء دراسات تخص الاداء الوظيفي لدى العاملين غير الإداريين في القطاع الخاص.

المراجع

## قائمة المراجع:

## كتب:

- خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- صلاح الدين الكبسي، ادارة المعرفة، مدرسة نظم المعلومات جامعة بغداد، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العراق، 2005.

## مذكرات:

- خولة الشماخي، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلو الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة ، 2015 / 2016.
- ليلي غضبان و ايمان عريف، أثر ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي (دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية مُجَّد الصديق يحيى جيجل) مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018.
- اسماعيل سالم منصور ماضي، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي (دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2010.
- سارة مناد، رفيقة بوطاجين، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2018/2019.
- ربما علي حلاق، دور المعرفة في اتخذا القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق ، 2013/2014.
- صبري مُجَّد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الاردنية، مذكرة ماجستير، جامعة عمان، 2014.
- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- حمادي خميس و أحمد مويسي، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة سبها، بحث مقدم للحصول على درجة الليسانس، جامعة سبها، 2017-2018.

- حجاج، أمال و بوزيان، حواء وبوزيان، حنان و مقدم ابتسام، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ليسانس في اتصال والعلاقات العامة، جامعة ورقلة، 2013-2014.
- بن عواطة مُجَّد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة بوقدير نور الدين (للإنتاج الصناعي للمنتجات الخرسانية غير المجتمعة)، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013/2014.
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- دفاف رشيدة، دور القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2013/2014.

## مجالات:

- مُجَّد زرقون ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع1، جامعة ورقلة ، الجزائر، ديسمبر 2014.
- سوزان بنت مُجَّد القرشي و ابتسام بنت حسين الزهراني، العلاقة بين تطبيق ادارة المعرفة و مستوى الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ( دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة) المجلة العربية للإدارة، مجلد35، العدد2، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2015.

## مراجع أجنبية:

- Pitro Evangelista "The Adoption of knowledge Management Systems in small firms".  
Electronic journal of knowledge Management, Volume 8Issue, 2010.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



الموضوع : اثر ادارة المعرفة على تحسين الأداء الوظيفي .

• شركة توزيع الأنابيب غرداية ALPHA PIPE

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

يقوم الطالبين بإعداد دراسة بعنوان "اثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE، استكمالا للحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية، و ذلك قصد التعرف على المعرفة وأثرها على الأداء في مؤسستكم. فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، وليس مطلوب منكم ذكر اسمك أو عنوانك. شاكرا لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت اشراف:

أ.د. هواري معراج

د. صيتي عبد اللطيف

من اعداد :

بيتور ابراهيم الخليل

بن كوار مُجَدِّ

السنة الجامعية: 2022/2021

## الجزء الأول البيانات الشخصية :

انثى		ذكر		الجنس
أكثر من 50	من 41 الى 50	من 31 الى 40	أقل من 30	السن
دكتورة	ماجستير / ماجستير	ليسانس	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
رئيس فريق	عامل	رئيس مصلحة	عون ادارة	الوظيفة
أكثر من 15	من 11 الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية

## الجزء الثاني: ادارة المعرفة.

هي نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود.

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: توليد المعرفة: هي عملية إيجاد أو البحث عن المعرفة .						
01	تقوم مؤسستي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
02	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذو كفاءة					
03	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات					
04	لدى المؤسسة نظام معلومات متكامل للحصول على المعلومات .					
البعد الثاني: إكتساب المعرفة: هي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية، وتحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع						
05	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة					
06	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية و الدورات والمؤتمرات					

					العلمية
					07 تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم
					08 يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن المستويات التنظيمية.
البعد الثالث: تخزين المعرفة: هي الاحتفاظ بالمعرفة بشكل دائم و سهل للوصول إليها عند الحاجة.					
					09 تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات
					10 تحفظ مؤسستي جميع بياناتها في اقراص صلبة حديثة
					11 تتوفر مؤسستي على معدات ووسائل حفظ المعرفة (الأرشيف الإلكتروني).
					12 توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المؤسسة واسترجاعها.
البعد الرابع: توزيع في المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة و المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام .					
					13 تعقد مؤسستي ALFAPIPE الاجتماعات والندوات وورش عمل داخلية دورية مع عمالها .
					14 تقوم مؤسستي بنشر مخرجات إجتماعاتها و القرارات المتخذة في نشرات خاصة تعلق على جدران المؤسسة.
					15 يتواصل الموظفون مع المدراء والزملاء لتبادل الآراء والأفكار
					16 تقوم المؤسسة بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.
البعد الخامس: تطبيق المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة					

					تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	17
					تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	18
					تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	19
					تهتم المؤسسة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	20

### الجزء الثالث: الأداء الوظيفي .

هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقا نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الاول: الوقت: أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب الاستغلال الأمثل في كل لحظة .</b>						
01	من فوائد تطبيق مفهوم الاداء الوظيفي توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.					
02	تساهم معارفي و مكتسباتي في زيادة أدائي وسرعتي في العمل.					
03	لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد.					
04	ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي.					
05	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.					
<b>البعد الثاني: الجهد: هو حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم</b>						
06	أنسق مع الآخرين في انجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي					

					07	تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر
					08	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي
					09	أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي
					10	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر
البعد الثالث: الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج.						
					11	أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد
					12	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية
					13	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي.
					14	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
					15	أتلقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب

## حكم من طرف

اسم الاستاذ
د. بالعربي محمد
د. بن شاعة وليد

## الملحق 02: إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	20

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	15

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	35

## الملحق 03 التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	80	88,9	88,9	88,9
	انثى	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	13	14,4	14,4	14,4
	من 31 الى 40	59	65,6	65,6	80,0
	من 41 الى 50	13	14,4	14,4	94,4
	أكثر من 50	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

## المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	16	17,8	17,8	17,8
	ليسانس	43	47,8	47,8	65,6
	ماسنتر / ماجستير	31	34,4	34,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		الوظيفة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	عون ادارة	16	17,8	17,8	17,8
	رئيس مصلحة	8	8,9	8,9	26,7
	عامل	53	58,9	58,9	85,6
	رئيس فريق	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	14	15,6	15,6	15,6
	من 5 الى 10 سنوات	40	44,4	44,4	60,0
	من 11 الى 15 سنة	22	24,4	24,4	84,4
	اكثر من 15	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### الملحق 04: متوسط متغيرات الدراسة

##### ادارة المعرفة

##### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
للمعرفة المنظم بالرصد مؤسستي تقوم المختلفة مصادرها من والمتجددة المتاحة	90	3,27	,922
من جديدة معارف بتوليد المؤسسة تقوم كفاءة ذو جدد موظفين توظيف خلال	90	3,51	,951
الأفراد بين العلمي للحوار تشجيع هناك والمقترحات الأفكار لتبادل	90	3,47	1,104
متكامل معلومات نظام المؤسسة لدى . المعلومات على للحصول	90	3,69	1,167
المعرفة_ توليد	90	3,4833	,82431
لإكساب التكوين برامج المؤسسة تستخدم جديدة معارف عمالها	90	3,73	1,100
على المؤسسة في العاملون يواظب الدورات و التدرجية البرامج حضور العلمية والمؤتمرات	90	3,72	1,028
بالعاملين الاحتفاظ جاهدة المؤسسة تسعى تعويضهم يصعب التي المعارف أصحاب فقدانهم حال في	90	3,63	1,054

والخبرات المعارف بتبادل الموظفين يقوم المستويات عن النظر بغض بينهم فيما التنظيمية.	90	3,80	1,153
المعرفة_ اكتساب	90	3,7222	,87686
في المعرفة توثيق على المؤسسة تركز والنشر الوثائق	90	3,23	1,039
اقرص في بياناتها جميع مؤسستي تحفظ حديثة صلبة	90	3,44	1,072
حفظ ووسائل معدات على مؤسستي تتوفر (الإلكتروني الأرشيف) المعرفة	90	3,61	1,098
ما خزن عمليات في عالية مرونة توجد واسترجاعها المؤسسة في بالمعرفة يتعلق	90	3,89	,999
المعرفة_ تخزين	90	3,5444	,83849
ALFAPIPE مؤسستي تعقد عمل وورش والندوات الاجتماعات . عمالها مع دورية داخلية	90	3,32	1,037
اجتماعاتها مخرجات بنشر مؤسستي تقوم خاصة نشرات في المتخذة القرارات و المؤسسة جدران على تعلق	90	3,43	,995
والزملاء المدراء مع الموظفون يتواصل والأفكار الآراء لتبادل	90	3,50	1,063
الوظيفية الأعمال بتدوير المؤسسة تقوم الأفراد بين	90	3,33	1,028
المعرفة_ توزيع	90	3,3972	,83455
المعارف تطبيق مدى المؤسسة تتابع التكوينية البرامج من المكتسبة	90	3,33	1,151
السلطة تفويض على المؤسسة تحرص معارف يمتلكون الذين للعاملين الكافية في تعترضهم التي المشاكل لحل متميزة العمل	90	3,52	1,124
تساعد وأساليب وسائل المؤسسة تمتلك المعرفة تطبيق على	90	3,63	1,065
العاملين تطبيق بمدى المؤسسة تهتم أدائهم تقييم عند للمعرفة	90	3,59	1,111
المعرفة_ تطبيق	90	3,5194	,93858
المعرفة_ ادارة_ متوسط	90	3,5333	,76449
N valide (liste)	90		

## متوسط الاداء الوظيفي

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
من فوائد تطبيق مفهوم الاداء الوظيفي توفير بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.	90	3,49	1,030
تساهم معارفي و مكتسباتي في زيادة أدائي وسرعتي في العمل.	90	3,94	,952
لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد.	90	4,07	,934
ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي.	90	4,11	,999
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.	90	4,19	,886
الوقت	90	3,9600	,74303
أنسق مع الآخرين في إنجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	90	3,83	,997
تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر	90	3,97	,953
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	90	3,97	,867
أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي	90	4,00	,861
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	90	4,01	1,033
الجهد	90	3,9556	,72377
أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	90	3,76	,878
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية	90	3,74	,881
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	90	4,08	,877
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	90	4,08	,768
أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	90	3,87	1,062
الجودة	90	3,9044	,67189
متوسط_الاداء_الوظيفي	90	3,9400	,66012
N valide (liste)	90		

## الملحق 05 اختبار t-test

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعرفة_ادارة_متوسط	90	3,5333	,76449	,08058

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعرفة_ادارة_متوسط	43,847	89	,000	3,53333	3,3732	3,6935

الملحق 06: نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية

الجدول 01: الانحدار الخطي لادارة المعرفة على الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,555 <sup>a</sup>	,308	,300	,55214

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_ادارة\_متوسط

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,955	1	11,955	39,215	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	26,828	88	,305		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_ادارة\_متوسط

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,246	,277		8,118	,000
	المعرفة_ادارة_متوسط	,479	,077	,555	6,262	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

## الجدول 02: الانحدار الخطي لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 <sup>a</sup>	,230	,222	,58240

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_توليد

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,933	1	8,933	26,337	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	29,849	88	,339		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_توليد

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,601	,268		9,706	,000
	المعرفة_توليد	,384	,075	,480	5,132	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

## الجدول 03: الانحدار الخطي لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,510 <sup>a</sup>	,260	,251	,57121

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_اكتساب

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,070	1	10,070	30,861	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	28,713	88	,326		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_اكتساب

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,512	,264		9,516	,000
	المعرفة_اكتساب	,384	,069	,510	5,555	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

الجدول 04: الانحدار الخطي لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 <sup>a</sup>	,301	,293	,55521

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تخزين

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,656	1	11,656	37,814	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	27,126	88	,308		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تخزين

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,410	,256		9,431	,000
	المعرفة_تخزين	,432	,070	,548	6,149	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

الجدول 05: الانحدار الخطي لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,443 <sup>a</sup>	,196	,187	,59511

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_توزيع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,616	1	7,616	21,506	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	31,166	88	,354		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_توزيع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,749	,264		10,400	,000
	المعرفة_توزيع	,351	,076	,443	4,637	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

الجدول 06: الانحدار الخطي لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 <sup>a</sup>	,230	,221	,58247

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تطبيق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,926	1	8,926	26,310	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	29,856	88	,339		
	Total	38,783	89			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تطبيق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,752	,240		11,492	,000
	المعرفة_تطبيق	,337	,066	,480	5,129	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_الاداء\_متوسط

## الملحق 07: نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثالثة

## Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي_الاداء_متوسط	ذكر	80	3,9617	,60311	,06743
	انثى	10	3,7667	1,03864	,32845

## Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الوظيفي_الاداء_متوسط	Hypothèse de variances égales	5,762	,018	,880	88	,381	,19500	,22169	-,24557	,63557
	Hypothèse de variances inégales			,582	9,773	,574	,19500	,33530	-,55445	,94445

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Inter-groupes	13,375	30	,446	,835	,701
	Intragroupes	31,514	59	,534		
	Total	44,889	89			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	17,858	30	,595	1,318	,181
	Intragroupes	26,642	59	,452		
	Total	44,500	89			
الوظيفة	Inter-groupes	34,000	30	1,133	1,559	,073
	Intragroupes	42,900	59	,727		
	Total	76,900	89			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	33,228	30	1,108	1,473	,102
	Intragroupes	44,372	59	,752		
	Total	77,600	89			

# الفهرس

.....	اهداء
.....	شكر و عرفان
I .....	الملخص:
II .....	قائمة المحتويات
VI .....	قائمة الجداول
VI .....	قائمة الاشكال
VII .....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة
أ .....	توطئة:
1 .....	الفصل الأول
1 .....	أدبيات نظرية
1 .....	المبحث الاول : ماهية ادارة المعرفة .
1 .....	المطلب الاول: مفهوم و أهمية ادارة المعرفة.
1 .....	الفرع الأول : تعريف ادارة المعرفة .
2 .....	الفرع الثاني: نشأة و تطور ادارة المعرفة .
4 .....	المطلب الثاني: عناصر و أهداف ادارة المعرفة .
4 .....	الفرع الأول : عمليات ادارة المعرفة .
5 .....	الفرع الثاني : أهداف ادارة المعرفة .
6 .....	المطلب الثالث : مبادئ و أبعاد ادارة المعرفة
6 .....	الفرع الاول : مبادئ ادارة المعرفة .
7 .....	الفرع الثاني : أبعاد ادارة المعرفة .
8 .....	المبحث الثاني: أساسيات الاداء الوظيفي .
8 .....	المطلب الأول: مفهوم و أهداف الاداء الوظيفي .

8	الفرع الاول: تعريف الاداء الوظيفي .
9	الفرع الثاني : أهمية الاداء الوظيفي .
10	المطلب الثاني: محددات و معايير الاداء الوظيفي
10	الفرع الاول : محددات الاداء الوظيفي
11	الفرع الثاني : معايير الاداء الوظيفي
12	المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء الوظيفي و مشاكله .
12	الفرع الأول : طرق تقييم الاداء الوظيفي
18	الفرع الثاني : مشاكل تقييم الأداء الوظيفي
19	المبحث الثالث: دراسات سابقة
19	المطلب الأول: دراسات عربية .
24	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.
25	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الأنابيب ALFAPIPE
28	المبحث الاول: تعريف بالمؤسسة .
28	المطلب الاول: تعريف مؤسسة صناعة الانابيب ALFA PIPE .
28	الفرع الاول: التطور التاريخي للمؤسسة :
29	الفرع الثاني: تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:
31	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
33	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة
33	المطلب الأول: منهجية الدراسة
33	المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
33	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
33	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
33	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

33	الفرع لأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
35	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
36	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
38	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
38	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
38	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
39	الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
43	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري
50	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
50	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها:
51	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها:
62	خلاصة الفصل:
64	الخاتمة:
68	قائمة المراجع:
69	الملاحق
69	الفهرس