



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- بكرة-جامعة محمد خيضر



وعلوم التسيير والتجارية كلية العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

- دراسة حالة: دراسة ميدانية بجامعة بكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

د. الياس قشوط

من إعداد الطالب (ة):

حوحو لينا ريان شهرزاد

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بكرة	رئيسا	أستاذ	بومجان عادل
بكرة	مقرا	أستاذ	قشوط الياس
بكرة	مناقشا	أستاذ مساعداً	قريشي محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022



# شكر و عرفان

قال تعالى: { وَمَنْ يَشْكُرْ لَّهِ فإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ }

لله سبحانه وتعالى والشكر والفضل والمنة فالحمد الذي أعانني بفضلته وكرمه على إنجاز الرسالة

وصلى الله وبارك على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم

الذي كان يعترف لكل ذي فضل بفضلته ويشكر كل محسن على إحسانه

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل

لكل من ساهم وساعد في إنجاز الرسالة وأخص بالذكر أستاذي الكريم ومشرفي على هذه الرسالة الذي أكن له التقدير والاحترام والذي تابعتني وأرشدني في كل خطوة وكان عوناً لي في كل مرحلة من مراحل هذه الرسالة.

كما أشكر زوجي الكريم حفظه الله ورعاه والذي كان خير سند لي.

وكل من مَدَّ يد العون لي سواء من بعيد أو من قريب ولو حتى بكلمة طيبة راجية من الله العلي القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم جميعاً.

ولا أنسى فيه هذه المناسبة السعيدة أن أتوجه بالدعاء إلى أبي رحمه الله وأنار قبره وجعله روضة من رياض الجنة.

اللهم يا رب العالمين املاً قبر أبي بالرضا، والتور، والفسحة، والسرور، واللهم ارحم أبي فقيد قلبي واغفر له وآنس وحشته ووسع قبره اللهم اجعل عيده في الجنة أجمل.

# الإهداء

الحمد لله الذي جعلنا نصل الى هذه المرتبة في العمل

أهدي دراستي وعملي هذا إلى من هي رمز سعادتي وأمل حياتي الى أهم وسادة للحب والحنان إلى من  
شاركتني كل الأفراح والاحزان التي أعطت دون أن تنتظر شكرا أو مقابل، من راحتها باعت ولسعادتي

اشترت إلى أحلي لفظ على لساني أمي الحبيبة.

إلى من ساندني ووقف الى جانبي في كل خطوة زوجي الكريم حفظهما الله.

إلى عائلتي وأخواتي.

## فهرس الجداول:

- الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت ..... 47
- الجدول رقم (02) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ. .... 48
- الجدول رقم (03) :قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)..... 49
- الجدول رقم (04): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفطح) ..... 49
- الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس..... 51
- الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب السن ..... 52
- الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي ..... 53
- الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية..... 54
- الجدول رقم (09): تقييم العينة لعبارات إدارة المعرفة..... 56
- جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الأول (إدارة المعرفة)..... 59
- الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات الاداء الوظيفي ..... 60
- الجدول رقم (12): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ..... 62
- الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي ..... 63
- الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة في الاداء الوظيفي..... 64
- الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لأثر تخزين المعرفة في الاداء الوظيفي ..... 65
- الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لأثر نشر المعرفة في الاداء الوظيفي ..... 67
- الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الاداء الوظيفي ..... 68

## فهرس الأشكال:

- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة..... ه
- 27 ..... شكل رقم (02) نموذج الأداء الفعال
- 33 ..... شكل (03) نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء
- 51 ..... الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس
- 53 ..... الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب السن
- 54 ..... الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي
- 55 ..... الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

## فهرس المحتويات:

I.....	شكر وعران
III .....	فهرس الجداول:
IV .....	فهرس الأشكال:
V .....	فهرس المحتويات:
أ .....	المقدمة:

## الفصل الأول: اءارة المعرفة

9 .....	تمهيد:
10 .....	المبء الأول: ماهية المعرفة
10 .....	المطلب الأول: تعريف المعرفة
11 .....	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة
11 .....	لفرع الأول: خصائص المعرفة:
12 .....	الفرع الثاني: أهمية المعرفة
13 .....	المطلب الثالث: أنواع ومصادر المعرفة
15 .....	المبء الثاني: إءارة المعرفة
15 .....	المطلب الأول: مفهوم إءارة المعرفة
16 .....	المطلب الثاني: أهمية إءارة المعرفة وأهدافها
16 .....	الفرع الأول: أهمية إءارة المعرفة
17 .....	الفرع الثاني: أهداف إءارة المعرفة
18 .....	المطلب الثالث: أبعاد إءارة المعرفة
18 .....	الفرع الأول: توليد المعرفة

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

23	تمهيد:
24	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
24	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي
25	المطلب الثاني: مؤشرات وعناصر الأداء الوظيفي
25	الفرع الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي:
26	الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:
29	المبحث الثاني: نظريات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
29	المطلب الأول: نظريات الأداء الوظيفي
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
34	المبحث الثالث: أثر وعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: وعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي
36	خلاصة الفصل:
	<b>الفصل التطبيقي: أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة</b>
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة
40	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة..
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي



50	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة .....
56	المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات.....
56	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة.....
62	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....
69	خلاصة الفصل: .....
71	الخاتمة: .....
74	قائمة المصادر والمراجع: .....
78	الملاحق: .....

# المقدمة

المقدمة:

يمكننا القول بأنه منذ بدايات مطلع القرن الواحد والعشرين شهد العالم بأسره تغيرات كبيرة في شتى المجالات، ولعل أبرز هذه التغيرات هي تلك التي مست الجانب الاقتصادي منه، حيث أحدثت تقلبات على مستوى أداء مختلف المؤسسات، ولعل هذا ما دفع العديد من منظمات الأعمال إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات لمواكبة هذا التغير والقدرة على الاستمرارية والمنافسة، ومبين هي الاستراتيجيات والتي تعد أهمها استراتيجيات المستندة إلى إدارة المعرفة.

حيث تعد إدارة المعرفة من أهم عناصر الإنتاج فهي تمتلك دورا كبيرا في تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بتوفير المعلومات أو المعرفة الواضحة والدقيقة في أقصر وقت ممكن والتي يستدل بها في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات لمواجهة حالات عدم التأكد، والتقليل من درجة الخطر وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لا سيما في أنشطة تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، كما أنها وسيلة هادفة للتكيف من متطلبات الحالية، وتعتبر أحد مجالات التطور.

إن الأداء الوظيفي يعبر عن مدى كفاءة وتميز المؤسسة عن غيرها، وهذا ما جعله موضع اهتمام أغلب المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل الشروع في محاولة تحسين مستوى أداء الأفراد، اتجهت هذه المؤسسات إلى احتواء هذه الاستراتيجية ألا وهي إدارة المعرفة وذلك لما تكسبه من خصائص تجعله ذو كفاءة وفعالية عالية في عمله، حيث أثبتت العديد من الدراسات لما لإدارة المعرفة من ايجابية كبيرة على تحسين أداء المؤسسة وخاصة أداء الوظيفي بحيث يصبح العامل أكثر قدرة على تنفيذ أعمالهم ويكتسب معارف ومهارات وخبرات جديدة وكذا يتأقلم بسرعة مع تغيرات المحيط التي تتميز كل يوم بالتغير المعرفي.

1- إشكالية الدراسة:

أولا: التساؤل الرئيسي

من خلال ما تم مسبقا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي والمتمثل في:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة

بسكرة؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

ومن أجل تبسيط هذه الإشكالية تطرقنا إلى عدة تساؤلات فرعية منها:

- ⇐ هل يوجد أثر لتوليد المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- ⇐ هل يوجد أثر لتوليد المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- ⇐ هل يوجد أثر لتخزين المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- ⇐ هل يوجد أثر لنشر المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

2- فرضيات الدراسة:

لإزالة الغموض عن التساؤلات أعلاه تم تقديم مجموعة من الفرضيات تتمثل في:

لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-  
؟

وتتفرع منه الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر لتوليد المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- لا يوجد أثر لتخزين المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- لا يوجد أثر لنشر المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.
- لا يوجد أثر لتطبيق المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-.

### 3- أسباب اختيار الدراسة:

تمثلت الأسباب التي دفعتني لاختيار هذه الدراسة في:

- دخول هذه الدراسة ضمن قائمة تخصصي.
- توافر الرغبة الشديدة للدراسة حول هذا الموضوع.
- الاهتمام بإدارة المعرفة والأثر الذي تلعبه في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

### 4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال القيام بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- التعمق في مفهوم إدارة المعرفة وتحديد أهميتها في المؤسسات الاقتصادية
- التعرف على أثر ادرة المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة فيما بحث موضوع الدراسة.

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسات فيما يلي:

- أهمية المتغيرات التي تمت دراستها وهما إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث إن هذين المتغيرين يلقيان اهتماما كبيرا في الدراسات المعاصرة على مستوى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة.
- أهمية الأداء الوظيفي لمنظمات الاعمال باعتباره المورد الاكثر اهمية والذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- المساهمة في زيادة معرفة المسيرين لمدى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات.
- التمكن من معرفة أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- معرفة مستوى كل من إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

6- دراسات سابقة:

1) صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق لمعرفة ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.
- أظهرت أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة.

← **هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها،**

2- **ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007/ 2008.**

← **تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تبيان أثر إدارة المعرفة على ضمان الجودة في الجامعات الخاصة. ولقد توصلت من خلال نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الترقيات العلمية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، كما استنتجت وجود علاقة بين الخبرة التدريسية وضمان جودة الجامعات الأردنية الخاصة، وأيضاً وجود علاقة بين تنوع المكتبة وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.**

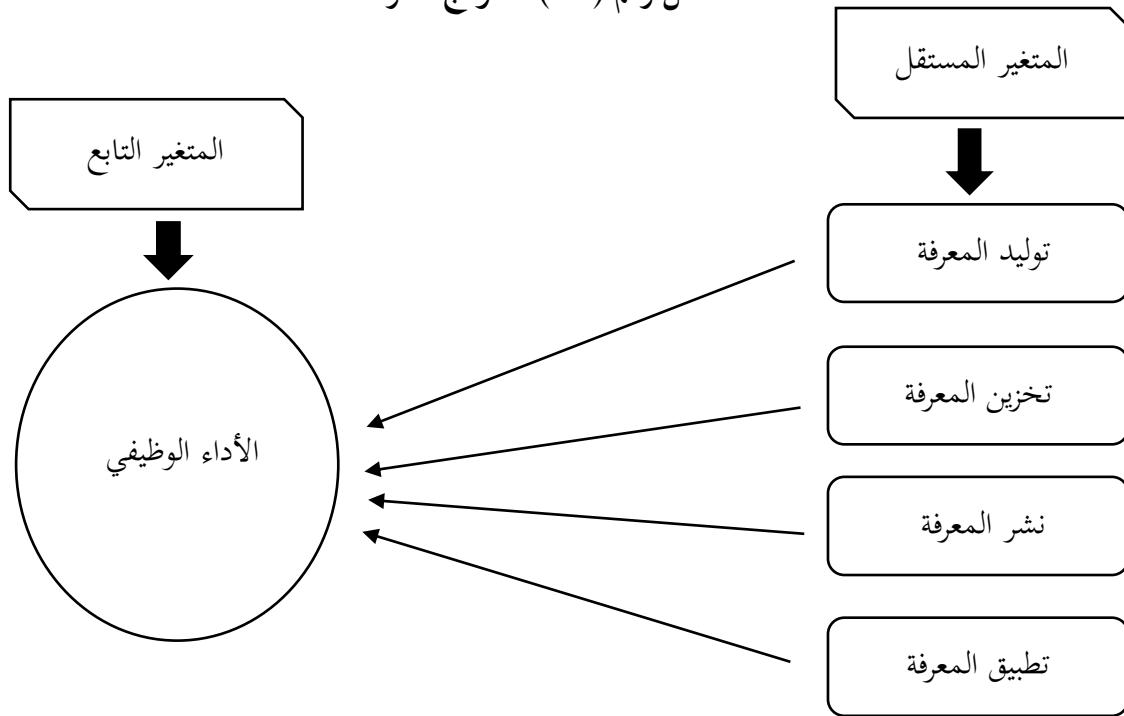
3- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، لمجلة

الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد / 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014

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

7- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة ميدانية في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2022/2021.
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بمعرفة أثر إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) في تحسين الأداء الوظيفي (كمتغير تابع).

## 9- منهج الدراسة:

ان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعتمد عليه في حالات تفسير الظواهر وكذلك استنباط الفرضيات من الملاحظة.

ولتحقيق أهداف المرجوة من هذه الدراسة وكذا فك الغموض عن التساؤلات المطروحة، تم تقسيم الموضوع إلى 03 فصول حيث خصص الفصل الاول لإدارة المعرفة، حيث حاولنا التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة.

أما بخصوص الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي، حيث عالجننا فيه 03 مباحث:

تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي حيث حاولنا التعمق في المفهوم الصحيح له وكذا مؤشرات وعناصره، أما في البحث الثاني فتناول شرح لنظريات الأداء الوظيفي، أما أخيراً فقد تطرقنا إلى أثر وعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد خصص لجاني الدراسة الميدانية والتي أنجزت على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.

وقد تم تجزئته إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل الإجابات واختبار الفرضيات.





# الفصل الأول: ادارة المعرفة

## تمهيد:

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، وربط إدارة المعرفة بالأداء، وهذا من الموضوعات الحديثة والحيوية، ومن هذا المنطلق تركز الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

ظهرت قوة المعرفة في القرن الحادي والعشرين، وتكمن قوتها في حسن توظيفها، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها أمرا في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج.

## المطلب الأول: تعريف المعرفة

كثيرا ما يخلط بين مصطلح المعرف مع مصطلح البيانات والمعلومات ولتوضيح ذلك نعرف:

1. **البيانات:** "مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات أو الآراء بحاجة إلى معالجة".
2. **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار".
3. **المعرفة:** اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم (عشماوي، 2010، صفحة 222).

**وتعرف أيضا:** "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة" (الجاموس، 2013، صفحة 29).

**تعرف أيضاً بأنها:** "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وتفصيلها، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة أخرى أنها معرفة كيف". (عبد الستار العلي وآخرون، 2008، صفحة 25)

ومفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي يشتمل الطرق والأساليب التي يعرفها، ويفهم استخدامها والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد. (وليد و سعد، 28 أبريل 2004)

مما سبق يمكن تحصيل تعريف المعرفة على أنها هي تلك العملية الذهنية التي تعتمد على تحليل تلك المعلومات وتجميعها لتشكيل معنا أو دلالة تساعد المؤسسة في أداء نشاطها أك بعبارة أخرى هي استنباط كاستخراج المعاني من مجموع المعلومات.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة

#### الفرع الأول: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص نذكر منها:

1. **توليد المعرفة:** وذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف المختصين.
2. **امتلاك المعرفة:** يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص أو جهة محددة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة ومن الطرق الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم.
3. **موت المعرفة:** المعرفة موجودة في عقول الأفراد وان لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم أو تتقدم فتأتي أخرى لتحل محلها، وعبارة أخرى هي المعلومات الراكدة والساكنة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها للغير.
4. **تقاسم المعرفة:** حيث يمكن نشرها ونقلها بتوفر الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
5. **تخزين المعرفة:** ففي السابق كانت تخزن في الورق ومع التطور التكنولوجي أصبحت تستخدم الطرق التكنولوجية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد كبير.
6. **المعرفة لا تستخدم بالاستهلاك:** بل تتطور وتولد بالاستخدام أو قد تموت.
7. **تصنيف المعرفة:** هناك عدة تصنيفات للمعرفة والأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين في حقل إدارة المعرفة هي المعرفة الصريحة والضمنية.

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومة الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها المستندات، الإجراءات وغيرها وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها (القهيوي، 2013، صفحة 19)
- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقول أصحابها ما لم يتم التعبير عنها بأي شكل فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وقد تندثر معهم، ولا يقدر لهذه المعرفة الظهور إلى العلن أبد. (بوكروخ و بولكلحل ، 2015، صفحة 07)

### الفرع الثاني: أهمية المعرفة

- تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:
- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
  - توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
  - المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلف المنظمة وتطورها ونضجها.
  - تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها الاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
  - يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
  - المعرفة تخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتركم ولا يتناقص بالاستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية. (قحموش، 2012/2011،، صفحة 68)

## المطلب الثالث: أنواع ومصادر المعرفة

الفرع الأول: أنواع المعرفة

الأشخاص مع بعضهم البعض وتقاسم الخبرات والتجارب وقد قسمها بعض العلماء إلى ما يلي (جصاص، 2011، صفحة 66):

**1. المعرفة المعلنة:**

المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعدلات العلمية، والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

**2. المعرفة الضمنية**

والتي تسيير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى العمق والآخر إدراكي يحتوي على أفعال وسلوكيات يومية.

**3. المعرفة المبرمجة**

هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

**4. المعرفة الضمنية المطلقة:**

هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة.

**5. المعرفة التكنولوجية:**

تعتبر جزءا من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

**6. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:**

الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما العميقة عكسها إذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

### 7. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:

السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على عدد سنوات الخبرة في العمل.

### الفرع الثاني: مصادر المعرفة

تحدث كل من Marquadr & Cullen عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يتمثلان في المصادر الداخلية والخارجية (حجازي، 2005، صفحة 63):

**المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي نفس الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ومن المصادر الداخلية نجد أيضا التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية، الحوار، المؤتمرات الداخلية، عمليات الأفراد الداخلية عبر الذكاء والخبرة والمهارة.

**المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، وكأمثلة عليها نجد:

- التسوية(الاقتداء) أمام المنظمات الأخرى Benchmarking المشاركة في المؤتمرات.
- استئجار الخبراء.
- الصحف والمجلات.
- مشاهدة التلفاز وأفلام الفيديو.
- الزبائن، المنافسون، الموردون، أيضا يعتبروا مصدرا خارجيا.



## المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا بهدف الاستغناء من نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تعددت التعاريف حول إدارة المعرفة باعتباره موضوع جد هام في إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

ادارة المعرفة: "هي مجموعة من استراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز للمهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم واطاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة". (الناصر، ، 2014، ، صفحة 32)

كما تعرف بأنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداول بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة". (نجم، 2007، ، صفحة 90)

"عرفها Skyrme على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم و تنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة". (المحاميد، 2007/ 2008، ، صفحة 22)

"عرفها كل من Kearney Horde بأنها استخدام المعرفة والخبرات و الكافيات الجمعية المتاحة داخليا و خارجيا إمام المؤسسة متى و كلما تطلب ذلك". (العتيبي،، 2008/2009، ، صفحة 58)

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات المستخدمة في استنباط وترتيب ونقل المعارف الموجودة داخل الرأس المال البشري وتوظيفها

## المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

في ظل المتغيرات التي تشهدها المنظمات، تسعى جميعها إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء. ويشير الباحثون إلى أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوفرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تساعد إدارة المعرفة على تعظيم عمل الأفراد والجماعات وتقديم النصائح لمنتجاتها، بالإضافة إلى أنشطة التحسين المستمر وحل المشكلات، ويجب الإشارة إلى أن المعرفة لا تزود الأفراد بالأجوبة عن المشكلات التي يواجهونها ولكنها تسهل عليهم تعلم الأجوبة لحلها. (ماضي، 2011، صفحة 87)

وتكمن أهمية إدارة المعرفة كما يراها **Dalkir** فيما تقدمه من فوائد عديدة وهي:

1. بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة في تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت عبر تحسين عملية صنع القرارات وحل المشكلات، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث تجديداً وتقدم التحديات والفرص.
2. بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم البعض، وتطور دستوراً مهنيّاً للأخلاق وتطور ثقة مشتركة.
3. بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الاستراتيجية، وحل المشكلات، ونشر الممارسة الفضلي، وتعمل على تنقية الأفكار وزيادة فرص الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة منظمية.

وأجمل الزيادات أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع ومجهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري. (ماضي، 2011، صفحة 52)

ويمكن القول إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:

1. تطوير وأثره الحماس والالتزام الوظيفي والمهني.
2. زيادة القدرة على حل المشكلات والتطوير.
3. تطوير الذاكرة التنظيمية وتجنب التكرار.
4. تحسين وضع المؤسسة في مجابهة الصعاب والمحافظة على بنائها.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة عدة أهداف نلخصها فيما يلي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ووضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت وتقنيات ذات الصلة.
- تطوير أسس ومعايير تأصيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين في إدارة المعرفة.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.

- تبسيط عمليات خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة والغير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تدعم الجهود للاستفادة من الم وارد الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة. إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكمل مسؤول عن عملية

التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية (الدين، 2005، صفحة 73):

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات.

### الفرع الثاني: تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Zwass and Stein) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، 2004، صفحة 13)

### الفرع الثالث: نشر المعرفة

وتشمل عملية نشر المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بنشرها على كافة المهتمين بها، أمراً حيويًا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى

فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها. (محمد و حاج ، 2014 ، صفحة 124)

#### الفرع الرابع: تطبيق المعرفة.

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أياً من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف. (محمد و حاج ، 2014 ، صفحة 125)

## خلاصة الفصل:

استطاعت إدارة المعرفة إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات والتغيير في عصرنا الحالي حيث، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى مفهوماها، أهدافها، والعوامل المؤثرة فيها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا مفهوماها، والأهمية، وأبعادها.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي



## تمهيد:

تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة (أهلية كانت أم حكومية) باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، خاصة أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، حيث فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء.

## الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

اختلفت التعاريف التي وردت من الكتاب والمهتمين بهذا المجال حيث، يعرف الأداء الوظيفي على أنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين كتصرفاتهم أثناء العمل، ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. (المحاسنة، 2003، صفحة 106)

ويعرف قاموس أكسفورد الأداء الوظيفي ب أنه "انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها". (Michael، 2001، صفحة 68)

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب". (طلال، 2004، صفحة 82)

ويعرف السكران الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك الس لوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته". ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (ماجد، 2010، صفحة 100)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء الوظيفي عبارة عن عملية إدارية بين الفرد والمنظمة، يبرز فيها الفرد سلوك أو تصرف يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز الأعمال المكلف بإنجازها.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل، ويلعب الأداء الوظيفي دوراً هاماً في استقرار المنظمة وبقائها، إذ أن الأداء الوظيفي هو مفتاح بقاء المنظمة، فهو يحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع)، لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة. (نجعوم و العمري ، 2014، صفحة 80)

### المطلب الثاني: مؤشرات وعناصر الأداء الوظيفي

#### الفرع الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي:

هناك من قسم مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرين أساسيين وهما:

- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب البيئة المحيطة ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد جيد مع على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- **الكفاءة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي:

الإنتاجية، -الروح المعنوية للأفراد العاملين، - مدى إنجاز الواجبات بدقة وإتقان وسرعة، -القدرات على الإبداع والابتكار، -درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين، -مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على الإنجاز. (العربي، 2012، صفحة 323)

### الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي:

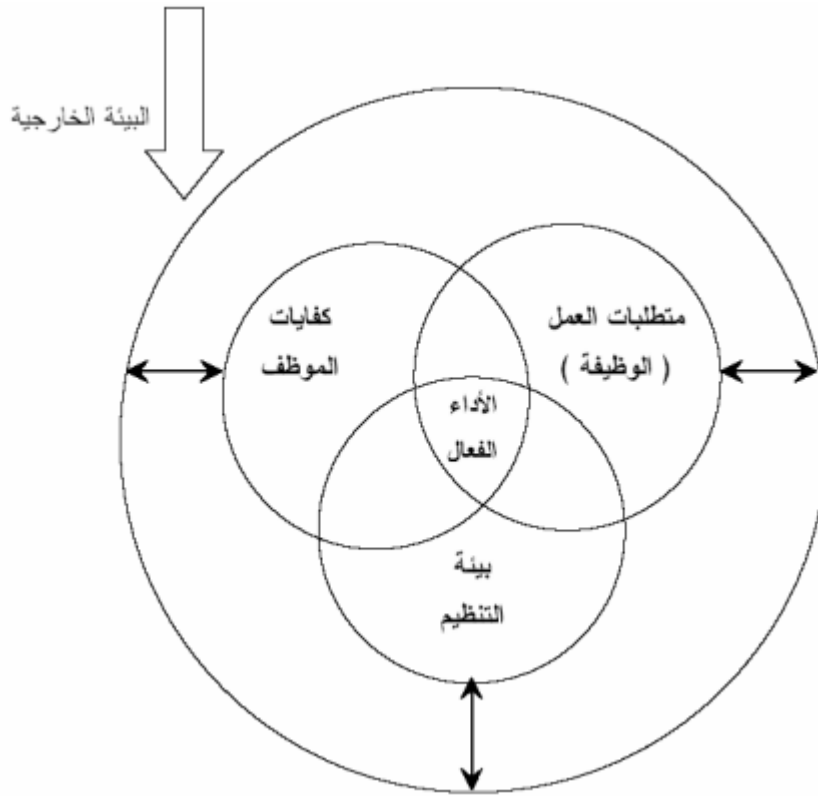
ينظر إلى الأداء الفعال ب أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة والمتراطة، والأداء هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو الترجمة العملية لكافة عمليات المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة، لذلك فهو يحتل الدرجة الثانية من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها لنفسها.

كما أن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيامه بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف العمل الذي يقوم به، إذ أن الأداء الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة. (ماضي، 2011، صفحة 78)

وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره " درة " وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي:

1. **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل/الوظيفة:** ويقصد بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. والشكل التالي يوضح التداخل بين العناصر السابقة الذي ينتج أداءً فعالاً (المحاميد، 2007/ 2008) (درة و عبد الباري والصبغ، 2008، صفحة 305):

شكل رقم (02) نموذج الأداء الفعال



المصدر: درة، عبد الباري والصباع، زهير، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص306.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد أشار المالكي إلى عناصر أخرى للأداء تتمثل في الآتي:

**1. كمية العمل المنجز:** يقصد بها هنا مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز.

**2. نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عما يقوم به من عمل، وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3. المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

**4. المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والهيكلية وما يمتلكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

## المبحث الثاني: نظريات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه

بما أن ظاهرة أداء العاملين ظاهرة من الظواهر الأساسية في المؤسسات فلا بد أن تتأثر بعوامل تؤثر عليها سواء بالسلب أو بالإيجاب وكذا من الطبيعي خضوع هذه الظاهرة لعمليات تقييم عبر معايير مختلفة وفي هذا المطلب سوف نقوم بالتطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين، ثم العوامل المؤثرة عليه.

## المطلب الأول: نظريات الأداء الوظيفي

## 1- نظرية الإدارة العلمية - تايلور -

"فريدريك تايلور" هو رائد المدرسة العلمية وقد قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات القائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية، حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع مستوى الأداء وبذلك ارتفاع مستوى الإنتاجية، يحدث هذا من خلال تقسيم العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الفاعلية في الأداء، كما عمل تايلور وزملاءه على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كما رأى أن هناك مجال لتطبيقها، واخترع طرق مختلفة للأجور أهمها الأجر حسب القطعة. هذا وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين أدائه للعمل، ويرى أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه. (سلوى، 2019/2018، الصفحات 38-39)

## 2- نظرية المبادئ الإدارية

ويطلق عليها أيضا اسم العملية الإدارية، تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول، الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا، وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ عالميا، حسبه يمكن تعليمها في الكليات والجامعات، وهذه المبادئ هي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الفريق.

وقد ركز فايول على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامية- وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي (حريم، 2003، صفحة 23):

1. أنشطة فنية: تتمثل في الإنتاج والتصليح.
2. أنشطة تجارية: من بيع وشراء ومبادلة.
3. أنشطة مالية: تتمثل في تأمينات رؤوس الأموال واستخدام الأموال.
4. أنشطة محاسبية: تقدير التكاليف والإحصاءات.
5. أنشطة الضمان والوقاية: حماية الممتلكات والأشخاص.
6. أنشطة إدارية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة.

### 3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر-1864/1920- الذي اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم، أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.

أ- مبادئ البيروقراطية: من أهم المبادئ التي ميزت هذا النموذج المثالي لماكس فيبر ما يلي (خليل، 2004، صفحة 29):

تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية، وتخصيصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

القوانين والقواعد والإجراءات: وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين، وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق أهداف تنظيمية.



**الشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية، على جميع الموظفين دون تمييز، أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف. التسلسل الهرمي الواضح: يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات، الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها كافة مستويات المنظمة.

**التقدم والتطور المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم، وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وذلك نظرا لصعوبة اتفاق الباحثين وعلماء الإدارة علة عناصر معينه تحددتها ولذلك لاختلاف أهدافهم ولذلك لا نستطيع تعميم العوامل التي تحكم الأداء الوظيفي ومن بين العوامل التي تخص بحثنا هذا نجد:

**تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة ف أنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

**مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

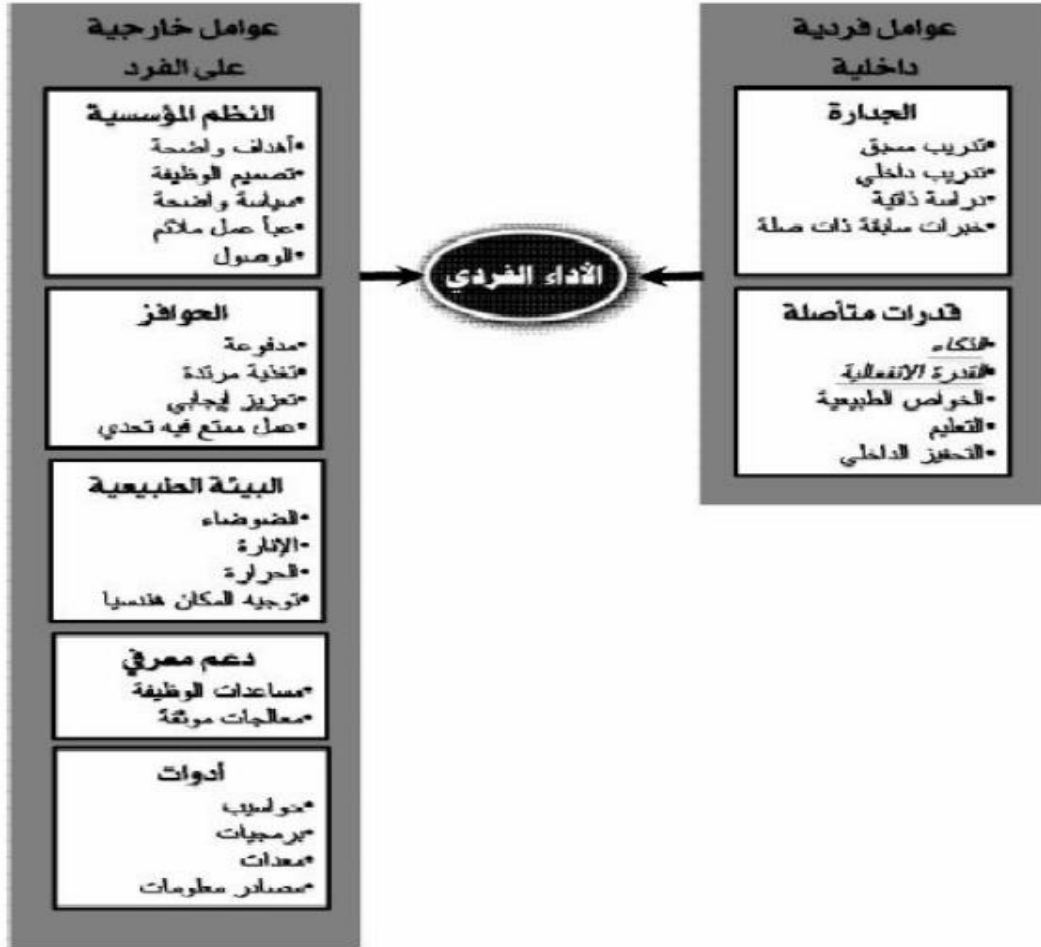
**مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. (الشنطي، 2002، صفحة 41)

**العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

**عوامل متعلقة بالبيئة:** أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفى أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

**نظام الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل. وقد وضعت الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة نموذجاً يوجز فيه أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وقد سمي نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء، يوضح فيه أهم المؤثرات الداخلية والخارجية في الأداء الفردي، حيث تقسم مؤثرات الأداء الفردي مهام الوظيفة إلى عوامل شخصية داخلية مثل كفايات أو جدارات معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات تدريبية سابقة أو تدريب داخل المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، أما القسم الثانى من العوامل الداخلية للفرد مثل الذكاء والقدرة الانفعالية والدافعية الداخلية، فالمستوى الذي يتمتع بقدرة الفرد من انفعالية وعاطفية يعتبر أحد الفروق الفردية التي تخلق نوعاً من التمايز والتباين في أداء الأفراد.

شكل (03) نموذج الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة للأداء



المصدر: patton et all, human resource management- the public perspective New york , USA, Houghton Mifflin Company, 2001, P 293.

## المبحث الثالث: أثر وعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي

## المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

أدركت المؤسسات والمنظمات وغيرها، أن فعالية وكفاءة الأداء القطاع العام يمكن تطويرهما خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم مقومات الميزة التنافسية للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء. ويقول إدريس والغالبي (2009) أن الأداء أصبح مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي أجريت حول الأداء، لكن المجال لا يزال واسعا لمزيد من البحث والدراسة لتأطير هذا المفهوم. ويرجع الاختلاف حول مفهوم الأداء إلى الاختلاف حول المعايير والمقاييس المستخدمة لدراسة الأداء وقياسه. وقد اتفق الباحثون على أن الأداء يمثل المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى جميع الأطراف في المنظمة إلى تعزيزه. ويعبر الأداء عن مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة.

وتكثر العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ومن أهمها قدرات الموظف وخبراته والمعارف التي يمتلكها. ويصنف أجونس(2011) العوامل المحددة للأداء الوظيفي إلى ثلاثة عوامل رئيسة، فإذا ما كان أي من هذه العوامل يساوي صفرا، فإن الأداء سيساوي صفرا، والعوامل هي كالآتي:

1. **المعرفة الصريحة:** عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما فيها المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة وبمبادئها وأهدافها.

2. **المعرفة الإجرائية:** عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم، وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية. (سوزان و ابتسام، 2015، صفحة 34)

## المطلب الثاني: وعلاقة إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تحسين جداريات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:

**1. العاملون:** هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم أفكار ولا ابتكار. وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

**2. العمليات:** تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من المراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة والممارسات الفضلي هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة ويمكن للمنظمة الحصول وإدامة الأداء المتميز.

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام.

ومن الجدير الإشارة هنا إلى انه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المؤسسات في هذه الأبعاد بطريقتين هما:

**الأولى:** تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء

**الثانية:** تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر.

## خلاصة الفصل:

يعبر الأداء الوظيفي عن المجهودات التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والوصول إلى التفوق والتميز ، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي من مفهوم، محددات، عناصر، المعايير والعوامل المؤثرة فيه ، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعد ضرورية لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه والتأكد من قيامه بتحقيق الأهداف المرجوة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال العمليات الأساسية التي تقوم بها والمتمثلة في التشخيص، الاكتساب، التوليد، التطوير، التخزين وأخيرا التطبيق، وهذا للوصول إلى الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.

الفصل التطبيقي: أثر إدارة المعرفة

في الأداء الوظيفي بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير - جامعة بسكرة

### تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نحاول تطبيق مجموعة الأفكار والمفاهيم التي تعرضنا لها في القسم النظري، والتي قد لا يتضح معناها بالقدر المطلوب، إلا إذا تطبقت على أرض الواقع، وعلى هذا الأساس فإن هذا العمل الميداني يهدف بصفة رئيسية إلى تكملة الجانب النظري، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة - وذلك لدراسة أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الإدارة بالكلية، وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفرغ الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات



### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر بسكرة، ثم الكلية محل الدراسة من خلال التطرق إلى موقع ونشأة الكلية، هيكلها الإداري ومهامها، بالإضافة إلى الشهادات التي تمنحها الكلية.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد (02) كلم على وسط مدينة بسكرة، على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):** كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، وبيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، وتشمل:

1/ المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984).

2/ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في: 05/08/1984). 3/ بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم: 86-169 المؤرخ في: 18/08/1986).

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992/1998):** تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في 07/07/1992، وهد عام 1992 تم فتح معاهد أخرى: معهد العلوم الدقيقة معهد الهندسة المدنية معهد العلوم الاقتصادية معهد الإلكترونيك /معهد الأدب العربي / معهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا): بصدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات، وفي 24/08/2004 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي: كلية العلوم وعلوم المهندس / كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية كلية الحقوق والعلوم السياسية / كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية: جاء المرسوم التنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في: 17/02/2009، الذي يعدل ويتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات هي كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة / كلية العلوم والتكنولوجيا كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / كلية الآداب واللغات. كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998، بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمبادين الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وتكوين العالي فيما بعد التدرج
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء تصور عام عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

محمد خيضر بسكرة-

أولا: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 02/12/1998 وكانت تسميتها الأولى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ثم تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم 04/255 المؤرخ في 29/08/2004، وتم تسميتها كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 09/90 المؤرخ في 17/02/2009 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي تشمل ثلاثة أقسام إضافة إلى القسم الخاص بالنظام الجديد LMD مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذي تشكل منذ 2005.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، وتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويرأسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثانيا: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة - بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
4. تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة

أولا: الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل المناسب الذي تبناه الكلية من أجل تحقيق أهدافها، والشكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ويتولى الهيكل الإداري للكلية المهام التالية:

**1: عميد الكلية:** ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- بعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

**2: نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** ويتكفل ل:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة تسيير أنشطة التعليم وأخذ واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.

**3: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:** ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

**الأمانة العامة: تعمل على:**

- تسيير المسار المهني المستخدمم الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

**5: رئيس القسم**

- السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- تمارس السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت سلطته.
- يساعد رؤساء المصالح.

6: مكتبة الكلية: مسؤولية عن:

- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

7: مصلحة المستخدمين: وتقوم ب:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

ثانيا: الأقسام البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتطرق فيما يلي إلى كل قسم من الأقسام البيداغوجية التي تحتوي عليها الكلية كل على حدا.

1- قسم العلوم الاقتصادية. تأسس قسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 1991/1992، ويقدم

دراسات طويلة المدى وقصيرة المدى، حيث يتخرج الطلبة بشهادات الليسانس والدراسات الجامعية التطبيقية.

ومواكبة الإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد L.M.D خلال الموسم الجامعي 2005-

2006. ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس L.M.D في تخصصي: مالية وبنوك / اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: نقود ومالية / مالية واقتصاد دولي. فضلا على منحة

لدرجات الماجستير مند الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه: دكتوراه العلوم (المرسوم

98-254) دكتوراه L.M.D اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

أما الطاقم الإداري لقسم العلوم الاقتصادية يتكون من: رئيس القسم / مساعد رئيس القسم مكلف

بالتدريس والتعليم في التدرج / مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي / رئيس اللجنة

العلمية.

## (2) قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت معهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطه المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيه من الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى. ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 98/99

قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 03/297 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير. كما يمنح القسم شهادة الليسانس L.M.D في التخصصات التالية: إدارة الأعمال / تسيير عمومي / تسيير الموارد البشرية. ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية: تسيير المنظمات حوكمة الشركات تسيير الموارد البشرية / التسيير الإستراتيجي للمنظمات المقاولاتية / إدارة الأعمال. ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه: دكتوراه (المرسوم 98-254) دكتوراه L.M.D: تسيير المنظمات.

## (3) قسم العلوم التجارية:

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005، والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

أما الطاقم الإداري لهذا القسم متكون من: رئيس القسم / مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج / مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي / مسؤول مصلحة التدريس رئيس اللجنة العلمية.

طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2018/2019 حيث وصل إلى (30) استاذا مختلف مستوياتهم والذي يوضحه الجدول التالي: الجدول رقم (4): طاقم التأطير البيداغوجي لقسم العلوم التجارية خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

#### 4) قسم العلوم المالية والمحاسبية:

أنشئ هذا القسم في 03 مارس 2022 فهو يعتبر حديث النشأة، ومع ذلك فإن هذا القسم يحتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية التخصصات المتواجدة في هذا القسم.

يتكون الطاقم الإداري لهذا القسم من: رئيس القسم العلوم المالية والمحاسبية، مساعدة رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، رئيس اللجنة العلمية، مسؤول شعبة العلوم المالية والمحاسبية، مسؤول تخصص ليسانس محاسبة وجباية، مسؤول تخصص ليسانس مالية المؤسسة، مسؤول تخصص ماستر محاسبة، مسؤول تخصص ماستر محاسبة وتدقيق، رئيس مصلحة التدريس.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

وفي هذا المبحث سوف نتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سنتناول فيه التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تتضمن كل من الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة والأساليب المستخدمة في دراستنا.

#### المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

##### أولاً: أداة الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم.

ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من (كما يوضح الملحق رقم 01):

**الجزء الأول (البيانات الشخصية):** ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية للعمال الإدارية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية).

**الجزء الثاني:** وتم تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول (إدارة المعرفة):** وخاص بالمتغير المستقل لدراستنا حيث يشمل هذا المحور على (18) عبارة، موزعة على أربعة (14) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- البعد الأول: توليد المعرفة: ويتكون من (04) عبارات موضحة من (1-4)
- البعد الثاني: تخزين المعرفة: ويتكون من (04) عبارات موضحة من (5-8)
- البعد الثالث: نشر المعرفة: ويتكون من (04) عبارات موضحة من (9-12)
- البعد الرابع: تطبيق المعرفة: ويتكون من (04) عبارات موضحة من (13-16)

**المحور الثاني (الأداء الوظيفي):** ويتعلق بالمتغير التابع لدراستنا، يتضمن هذا المحور (10) عبارات، وهي تغطي مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت - Likert الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى



على عدد درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	-1.00 1.79	-1.80 2.59	-2.60 3.39	-3.40 4.19	-4.20 5.00
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، حيث تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرومباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
- تحليل الانحدار البسيط (analysis regression linear Simple) لتحديد العلاقة بين المتغير المراد تفسيره (المتغير التابع) وبين المتغير المستقل.

## المطلب الثاني: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه:

### الجدول رقم (02) نتائج معاملات الثبات الفا كرونباخ.

معايير الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.909	0.827	16	المحور الأول: إدارة المعرفة
0.825	0.681	04	توليد المعرفة
0.755	0.571	04	تخزين المعرفة
0.761	0.580	04	نشر المعرفة
0.824	0.680	04	تطبيق المعرفة
0.874	0.764	10	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
0.919	0.846	26	عبارات الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات الإجمالي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته 0.846 وهي قيمة مرتفعة، كما كانت القيم لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بالنسبة للمحور الأول: إدارة المعرفة بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.827)، وفي المقابل ما قيمته (0.764) بالنسبة للمحور الثاني الأداء الوظيفي. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الإستبيان) ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إستخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانياً: التأكد من الصدق البنائي

سنقوم بالتأكد من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال معامل الارتباط لكل متغير مع الاستبيان ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: إدارة المعرفة	0.933**	0.000
توليد المعرفة	0.712**	0.000
تخزين المعرفة	0.779**	0.000
نشر المعرفة	0.800**	0.000
تطبيق المعرفة	0.627**	0.000
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	0.785**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل متغير والاستبيان ككل، موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بحيث انحصرت قيمة معامل الارتباط بين (0.933-0.627) وهذا يدل على اتساق الاستبيان، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: إدارة المعرفة	-0.168	-0.894
توليد المعرفة	-0.686	0.974

0.908	-1.039	تخزين المعرفة
-1.509	0.001	نشر المعرفة
0.377	-0.235	تطبيق المعرفة
-0.803	-0.699	المحور الثاني: الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات كانت محصورة بين (1.039- و 0.001)، وكذلك معاملات التفلطح محصورة بين (1.509- و 0.974) وهي ضمن المجال المقبول (3- و 3) بالنسبة لمعامل الالتواء، (10- و 10) بالنسبة لمعامل التفلطح، مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمواصلة اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

يتمثل مجتمع في بحثنا في جميع الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة.

أما عينة الدراسة فقد تم توزيع (40) استمارة على الموظفين، وقد استرجع منها 37 استمارة، 07 منها تم رفضها لعدم اكتمالها، أما باقي الاستمارات والتي تتمثل في (30) استمارة، فكانت صالحة للتحليل الإحصائي.

ولقد قمنا باختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، وهي عينة قائمة على الصدفة، وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

وسنقوم في هذا المطلب بتحليل خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل الجزء الأول من الاستبانة:

### 1- حسب الجنس:

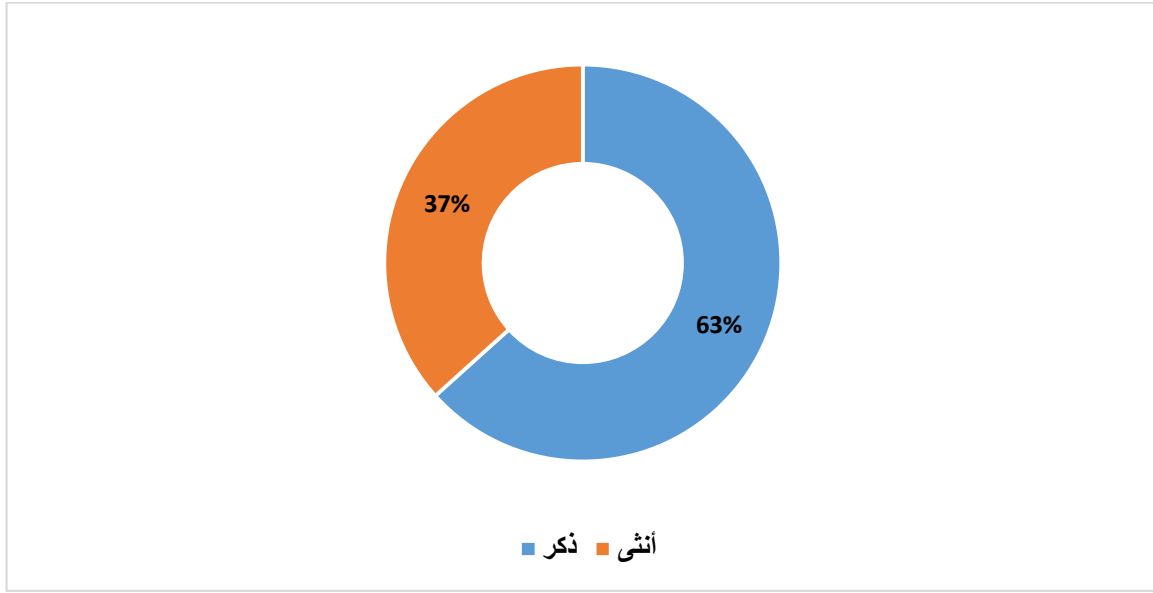
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	19	11	30
النسبة %	63.3	36.7	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الذكور حيث مثلت 63.3%، في حين أن نسبة الإناث كانت 36.7%، وهذا يدل على أن عينة البحث تحتوي على مختلف الفئتين.

### الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس



2- حسب السن:

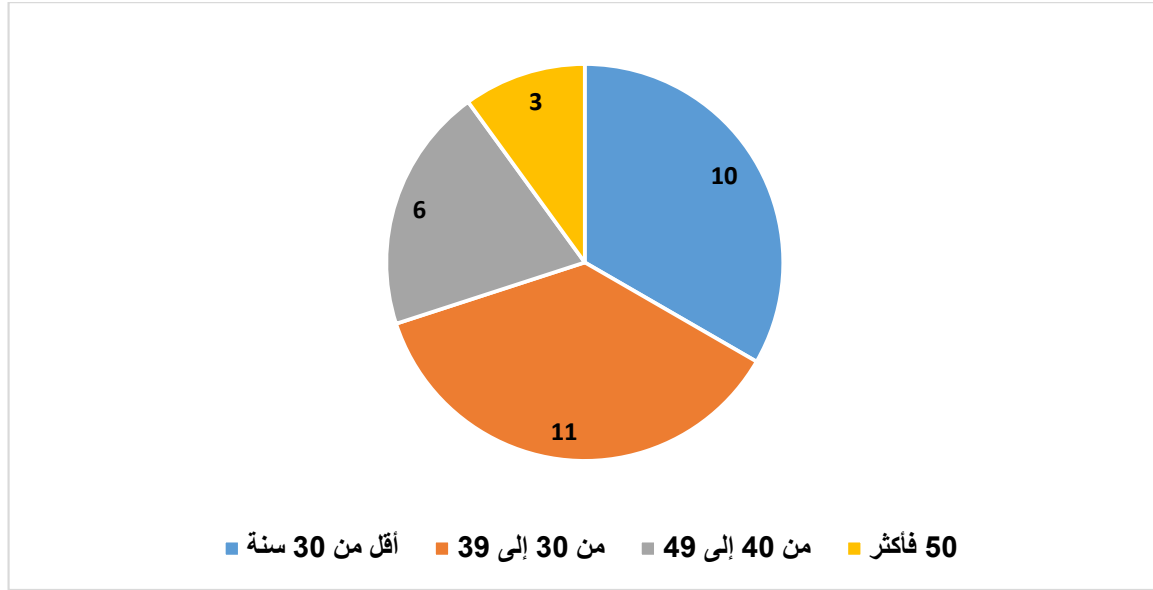
الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	10	11	06	03	30
النسبة %	33.3	36.7	20	10	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العمال بالمؤسسة محل الدراسة، هي من فئة الشباب من 30 إلى 39 سنة أي بنسبة 36.7%، وتليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 36.7%، كما نلاحظ أن الفئة التي أعمارهم من 40 إلى 49 جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 20% أما باقي أفراد العينة المبحوثة فكانت للفئات أكثر من 50 سنة بنسبة قليلة تتمثل في 10%.

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب السن



3- حسب المؤهل التعليمي:

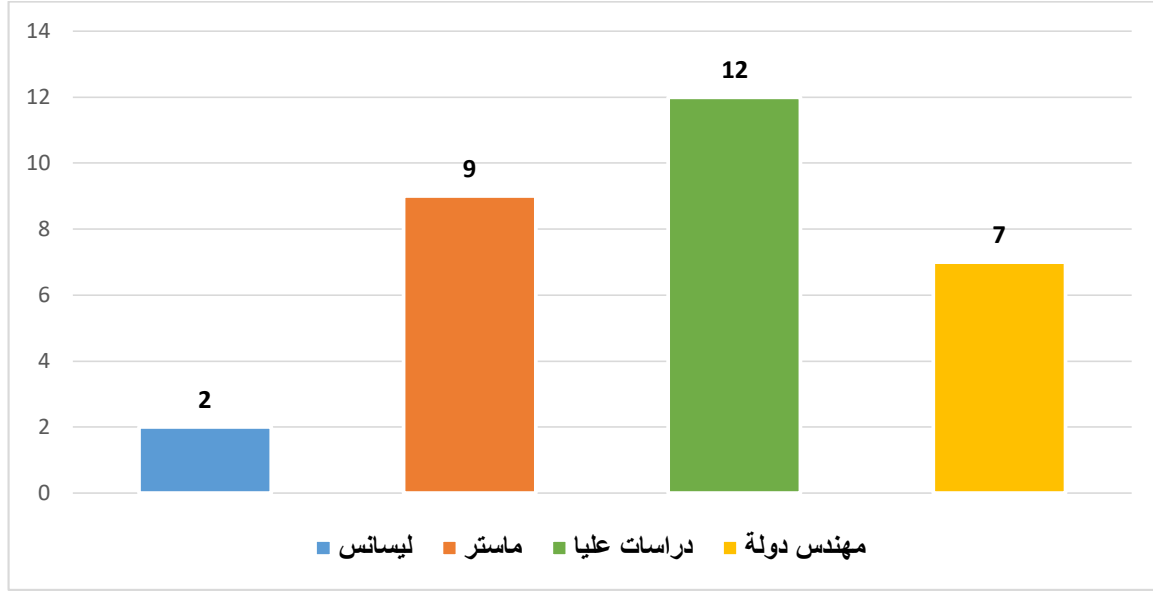
الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل	ليسانس	ماستر	دراسات عليا	مهندس دولة	المجموع
التكرار	02	09	12	07	30
النسبة %	6.7	30	40	23.3	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي جيد، حيث لا يتعدى عدد العاملين ذوي المستوى الثانوي فأقل نسبة 6.7%، بينما نسبة 40% من ذوي المستوى الجامعي (دراسات عليا) بحيث تمثل النسبة الأعلى، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، وكما نلاحظ أن نسبة 30% من فئة ماستر، وأخر نسبة تمثلت في الأفراد ذوي مستوى تعليمي (مهندس دولة) ومثلت 23.3% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن الجامعة تهتم بتوظيف مختلف المستويات التعليمية حيث يساعدها ذلك في تطبيق كل الأعمال المطلوبة منها لتفادي الوقوع في المشاكل والصعوبات.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي



#### 4- حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

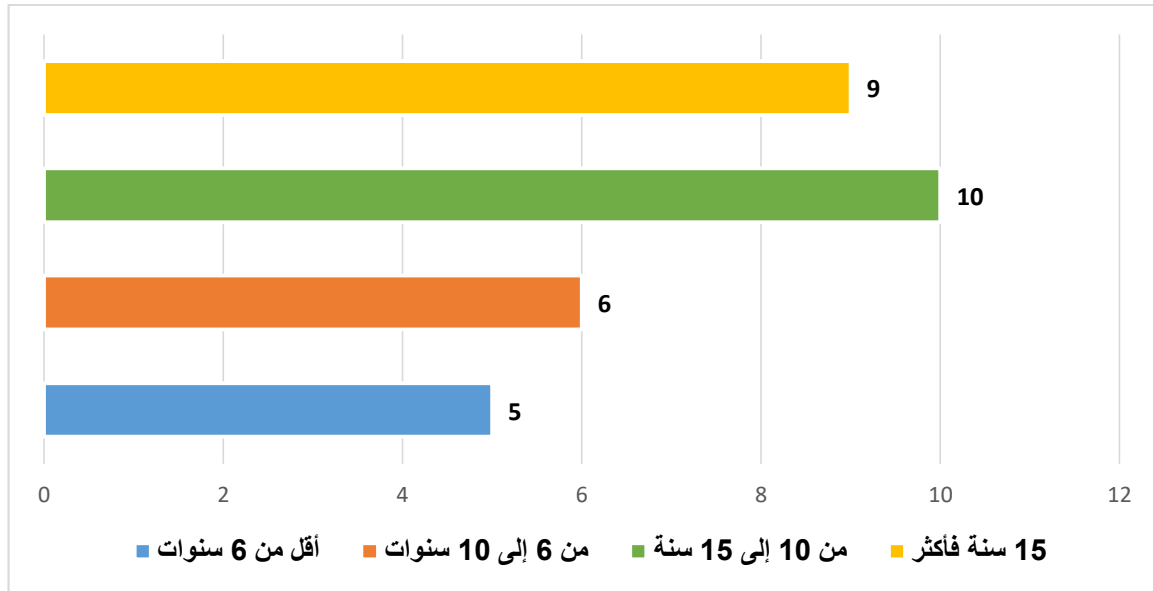
المجموع	15 سنة فأكثر	من 10 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 6 سنوات	الوظيفة
30	09	10	06	05	التكرار
100	30	33.3	20	16.7	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول يتبين أن أكبر نسبة تتركز في الأفراد ذوي خبرة من 11-15 سنة بـ 33.3%، ثم تليها الأفراد ذوي خبرة أكثر من 15 سنة بـ 30%، ونستنتج من ذلك السيطرة على المؤسسة أغلبها لأصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر، كما أن المؤسسة تستقطب العمال بشكل دوري بحيث بلغت نسبة الأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات 16.7 أي ما يمثل 05 أفراد.



الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



### المبحث الثالث: تحليل الإجابات واختبار الفرضيات

لمعرفة مستوى إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-ومن ثم مستوى الأداء الوظيفي، قمنا في هذا المبحث بالتحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، ثم سنقوم أخيرا باختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

#### المطلب الأول: عرض نتائج تحليل محاور الدراسة

وفي هذا المطلب سوف نتطرق لنتائج اجابات المحور الأول (إدارة المعرفة) والمحور الثاني (الأداء الوظيفي)، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية بغرض معرفة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مستوى القبول وترتيب العبارات).

أولا: تقييم العينة لعبارات إدارة المعرفة:

الجدول رقم (09): تقييم العينة لعبارات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
	<b>توليد المعرفة</b>	<b>4.00</b>	<b>0.441</b>	مرتفع	/
01	تشجع الإدارة العاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والقدرات.	4.75	0.512	مرتفع جدا	01
02	تقوم الإدارة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة.	4.12	0.632	مرتفع	02
03	تدعم الإدارة الافكار المتميزة التي يقدمها العاملين.	3.61	0.761	مرتفع	04
04	تشجع الإدارة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية من اجل توليد معارف جديدة.	3.52	0.634	مرتفع	03
	<b>تخزين المعرفة</b>	<b>3.69</b>	<b>0.531</b>	مرتفع	/
05	تستخدم الإدارة الوسائل الالكترونية في الحفاظ على المعرفة	3.61	0.901	مرتفع	03

04	مرتفع	0.824	3.42	تستخدم الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية المتطورة تقوم بتخزين المعلومات.	06
01	مرتفع	0.541	4.00	تركز الإدارة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات	07
02	مرتفع	0.812	3.73	تعمل الإدارة على تقييم وتحديث المعرفة المخزنة بشكل مستمر.	08
/	مرتفع	<b>0.452</b>	<b>4.12</b>	<b>عملية نشر المعرفة</b>	
02	مرتفع	0.742	4.11	تملك الإدارة الوسائل التقنية الحديثة اللازمة لتشارك المعرفة	09
03	مرتفع	0.831	4.10	لدى الإدارة شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات.	10
01	مرتفع جدا	0.512	4.24	تعتمد الإدارة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	11
04	مرتفع	0.534	4.03	تشجع الإدارة الحوار العلمي بين الاساتذة لتبادل الافكار المقترحات.	12
/	مرتفع جدا	<b>0.381</b>	<b>4.23</b>	<b>عملية تطبيق المعرفة</b>	
01	مرتفع جدا	0.415	4.73	تمتلك الإدارة كل المتطلبات لتطبيق المعرفة.	13
02	مرتفع جدا	0.402	4.36	تهتم الإدارة بتطبيق المعرفة واستخدامها.	14
04	مرتفع	0.583	3.72	تتابع الإدارة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	15
03	مرتفع	0.641	4.11	تعمل الإدارة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	16
/	مرتفع	<b>0.367</b>	<b>4.01</b>	<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول كانت 4.01 بانحراف معياري قدر ب 0.367 ما يدل على مستوى قبول مرتفع في إجابات عينة الدراسة بخصوص هذا المحور بحيث:

**1- توليد المعرفة:** حققت قيمة المتوسط الحسابي لعبارة البعد الأول 4.00، ما يدل على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.441 ما يدل على نسبة تشتت ضعيفة جدا في إجابات عينة الأفراد، وقد جاءت العبارة رقم 01 والتي تعبر على تشجيع الإدارة للعاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والقدرات في المرتبة الأولى لهذا البعد بمتوسط 4.75 وانحراف معياري قدره 0.512 أي مستوى قبول مرتفع جدا، وتليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.632 ما يدل على أن الإدارة تقوم بدورات تدريبية للحصول على المعرفة. بينما احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قيمته 0.761، وهذا ما يدل على وجود دعم من الإدارة للأفكار المتميزة التي يقدمها العاملون.

**2- تخزين المعرفة:** يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارة البعد الثاني بلغ 3.69 والتي تعبر عن مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري 0.531 وبالتالي إجابات أفراد العينة المبحوثة متجانسة، وقد احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.541، ونفس ذلك بأن الإدارة تركز على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات، وتليها العبارة رقم 08 والتي تنص على "تعمل الإدارة على تقييم وتحديث المعرفة المخزنة بشكل مستمر". بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.812، في حين تحتل العبارة رقم 06 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.824، ما يدل على استخدام الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية المتطورة تقوم بتخزين المعلومات.

**3- نشر المعرفة:** تشير نتائج الدول على أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارة البعد الثالث 4.12، وبالتالي حصلت على مستوى قبول مرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.452 وذلك يدل على توافق أفراد العينة في إجاباتهم، وقد جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى لهذا البعد والتي تعبر على أن الإدارة تعتمد في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش بمتوسط

4.24 وانحراف معياري قدره 0.512، ومستوى قبول مرتفع جدا، وتليها العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري 0.742، ما يدل على امتلاك الإدارة الوسائل التقنية الحديثة اللازمة لتشارك المعرفة، وقد احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قيمته 0.534، ما يعني أن الإدارة تشجع الحوار العلمي بين الاساتذة لتبادل الافكار المقترحات.

**4- تطبيق المعرفة:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع بلغ 4.23 والتي تحصلت على مستوى قبول مرتفع جدا، وبانحراف معياري 0.381 وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتلت العبارة رقم 13 المرتبة الأولى بهذا البعد وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.73 وانحراف معياري قيمته 0.415 أي مستوى قبول مرتفع جدا، ويدل ذلك على أن الإدارة تمتلك كل المتطلبات لتطبيق المعرفة، وتليها العبارة رقم 14 والتي تعبر على أن الإدارة تهتم بتطبيق المعرفة واستخدامها بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.402. في حين جاءت العبارة رقم 15 بالمرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.583، ونفسر ذلك بأن الإدارة تتابع مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.

اعتمادا على نتائج الجدول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "إدارة المعرفة" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (10) ترتيب أبعاد المحور الأول (إدارة المعرفة)

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
02	مرتفع	0.441	4.00	توليد المعرفة
04	مرتفع	0.531	3.69	تخزين المعرفة
03	مرتفع	0.452	4.12	نشر المعرفة

01	مرتفع جدا	0.381	4.23	تطبيق المعرفة
/	مرتفع	0.367	4.01	المحور الأول: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أن محور إدارة المعرفة والذي يمثل المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، بلغ متوسطه الإجمالي 4.01 وانحراف معياري 0.367 وهذا ما يدل على مستوى تشتت ضعيف جدا في إجابات أفراد العينة المبحوثة، وقد احتل البعد الرابع (تطبيق المعرفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.23 وانحراف معياري 0.381، يأتي بعده البعد الأول (توليد المعرفة) بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري 0.441، ثم وبالمرتبة الثالثة نجد البعد الثالث (نشر المعرفة) بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.452 وأخيرا البعد الثاني (تخزين المعرفة) بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري 0.531 ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - مرتفع.

ثانيا: تقييم العينة لعبارات الاداء الوظيفي:

الجدول رقم (11): تقييم العينة لعبارات الاداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	لدي القدرة على اداء العمل.	4.17	0.652	مرتفع	05
02	يحرص الموظفون على انجاز الأعمال الموجهة لهم	4.03	0.978	مرتفع	09
03	أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي	4.14	0.839	مرتفع	06
04	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المتعلقة بالعمل	4.21	0.634	مرتفع جدا	03
05	انجز عملي بأدنى حد من الاخطاء.	4.10	0.761	مرتفع	07

10	مرتفع	0.537	3.87	ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	06
02	مرتفع جدا	0.691	4.22	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	07
01	مرتفع جدا	0.548	4.28	يسعى الموظفون إلى تكوين أنفسهم من أجل تجنب عقبات العمل	08
08	مرتفع	0.687	4.08	يستشيرني زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل	09
04	مرتفع جدا	0.651	4.21	يقوم الموظفون بتبادل الأفكار والمعارف من أجل القيام بالعمل الموكل لهم	10
/	مرتفع	<b>0.429</b>	<b>4.13</b>	<b>المحور الثاني: الأداء الوظيفي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول السابق أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات محور الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - حيث أن أغلبها على مستوى قبول مرتفع، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.13 أي مستوى قبول مرتفع، وانحراف معياري قدر بـ: 0.429، ما يدل على توافق كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الجدول يتضح أن العبارة رقم 08 والتي تنص على أن الموظفون يسعون إلى تكوين أنفسهم من أجل تجنب عقبات العمل، جاءت بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.28 ما يدل على مستوى قبول مرتفع جدا وانحراف معياري 0.548، وتليها العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 4.22 وانحراف معياري قيمته 0.691 وهذا ما يدل على أن الموظفين لديهم معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إليهم، وتأتي بعدها العبارة رقم 04 والتي تنص على التزام الموظفين بتنفيذ الواجبات والتعليمات المتعلقة بالعمل، وذلك بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.634، وقد احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الأخيرة لهذا المحور بمتوسط حسابي قيمته 3.87 وانحراف معياري قدر بـ: 0.537 ما يدل على مستوى قبول مرتفع، ونفسر ذلك بأن معظم أفراد عينة الدراسة يلتزمون ويتقيدون بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائهم. ونستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - مرتفع.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم في هذا المطلب بالإجابة على فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية) وذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: اختبار صلاحية النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، وذلك للقيام بدراسة فرضيات الدراسة قمنا بتحليل اختبار العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-:

الجدول رقم (12): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.953	1	0.953	0.609	0.559	9.805	0.004
الخطأ	2.722	28	0.097				
المجموع	3.675	29					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25



من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 9.805، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، وقد جاءت بمستوى دلالة 0.004، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب 0.05، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة فرضيات الدراسة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

"لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة"

نلجأ إلى أسلوب اختبار الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والمتغير التابع (الاداء الوظيفي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
إدارة المعرفة	0.474	3.131	40.00	0.609	0.559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "3.131"، بمستوى دلالة (0.004)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.474 ما يعني أن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.609) في ما فسر متغير إدارة المعرفة (55.9%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر لإدارة المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-"

## 2-اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور إدارة المعرفة، وبين محور الأداء الوظيفي.

### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: لا يوجد أثر لتوليد المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الإنحدار لأثر توليد المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير المستقل	معامل	قيمة T	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
X	الإنحدار B	المحسوبة	المحسوبة	دلالة	الإرتباط	التحديد
			بة		R	$R^2$

الفصل التطبيقي: أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة

بسكرة

0.394	0.506	0.001	2.894	1.701	0.231	توليد المعرفة
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "1.701"، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha= 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.231 ما يعني أن العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.506) في ما فسر متغير توليد المعرفة (39.4%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر لتوليد المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة

بسكرة-"

ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: لا يوجد أثر لتخزين المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الإنحدار لأثر تخزين المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير المستقل $X_2$	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
تخزين المعرفة	0.263	2.535	6.428	0.007	0.432	0.287

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "2.535"، بمستوى دلالة (0.007)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.263 ما يعني أن العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.432) في ما فسر متغير تخزين المعرفة (28.7%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر لتخزين المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-"

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: لا يوجد أثر لنشر المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار لأثر نشر المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير المستقل $X_3$	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$
نشر المعرفة	0.334	2.725	7.427	0.001	0.458	0.210

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنشر المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "2.725"، بمستوى دلالة (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.210 ما يعني أن العلاقة بين نشر المعرفة والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.458) في ما فسر متغير نشر المعرفة (21%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر لنشر المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-"

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: لا يوجد أثر لتطبيق المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير المستقل $X_4$	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
تطبيق المعرفة	0.370	2.349	5.518	0.006	0.406	0.265

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول أعلاه، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، حيث بلغت قيمة T المحسوبة "2.349"، بمستوى دلالة (0.006)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، كما نرى قيمة B معامل الانحدار بلغت 0.370 ما يعني أن العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، كما تشير قيمة R إلى قوة العلاقة بين المتغيرين (0.406) في ما فسر متغير نشر المعرفة (26.5%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة  $R^2$ .

ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

" يوجد أثر لتطبيق المعرفة في الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة

بسكرة-"

نستنتج أنه من خلال تحليل فرضيات الدراسة: لإدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، أثر في الاداء الوظيفي بكافة أبعادها وبنسب مختلفة، حيث نرى أن مستوى قبول لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة مرتفع وإيجابي وكذا مستوى قبول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) جاء مرتفع حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة.

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-والتي كان الهدف منها التعرف على مستوى إدارة المعرفة وأثره على الاداء الوظيفي، بحيث قمنا أولا بتقديم المؤسسة محل الدراسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة (أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمناها).

وبعد ذلك قمنا بعملية التحليل باستعمال برنامج SPSS من خلال استخراج نتائج الخاصة بالبيانات العامة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة-، وتوصلت النتائج في الأخير بأنه:

يوجد أثر لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة

بسكرة-.

الخاتمة



## الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي ولو بالقدر القليل إلى إظهار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وخاصة في ظل اشتداد المنافسة التي تواجهها المؤسسات الحديثة وهو ضرورة العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية ولقد تبين أن الإدارة المعرفة أهمية كبيرة في أداء وفعالية المؤسسة لذلك زاد الاهتمام بهذا المورد يوماً بعد يوم بعد أن ظهر تأثيره الواضح في تحقيق الاداء الوظيفي للمؤسسة ترغب في الوصول إلى هدفها وتميزها وارتقاءها:

- ✓ أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، نشر، تطبيق).
- ✓ أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الفرد.
- ✓ إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في تحقيق الاداء الوظيفي.
- ✓ الاداء الوظيفي هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
- ✓ وعي المؤسسة وامتلاكها لأهم أبعاد الاداء الوظيفي (تكاليف، جودة، مرونة، الوقت، الابداع)، يضمن أحسن مركز.

## نتائج الجانب التطبيقي:

- 1- يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بسكرة
- 2- لا يوجد أثر لتوليد المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة
- 3- لا يوجد أثر لتخزين المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة بسكرة
- 4- يوجد أثر لنشر المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بسكرة
- 5- يوجد أثر لتطبيق المعرفة في تحقيق الاداء الوظيفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بسكرة

### التوصيات:

- 1- من خلال النتائج التي توصلنا إليها عمدنا مجموعة من توصيات نوجزها فيما يلي:
- 2- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري المتميز الذي يمتلك المعرفة.
- 3- على المؤسسة الرغبة في تدعيم وتحقيق قدرتها التنافسية بتبني أسلوب إدارة المعرفة.
- 4- يجب على المؤسسة الحفاظ على العمال حامللي المعرفة وتحفيزهم قدر الإمكان.

### أفاق الدراسة:

نرى أن لهذه الدراسة أفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على النحو التالي:

- 1- دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في جامعات الجزائر.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب:

1. الجاموس، ع. ا. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
2. الدين، ل. ص. (2005). إدارة المعرفة القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. القهوي، ل. ع. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
4. المحاسنة، إ. م. (2003). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى. عمان،: دار جرير للنشر والتوزيع.
5. الناصر، ع. ع. (ع. ع.)، 2014، (إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، الطبعة الأولى. عمان: دار اليازوري
6. حجازي، ه. ع. (2005). إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
7. حريم، ح. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
8. خليل، م. (2004). الإدارة المعاصرة. بيروت: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
9. درة & عبد الباري والصباع. (2008). زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين –منحنى نظمي ". عمان،: دار وائل للنشر .
10. عبد الستار العلي وآخرون. (2008).، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. محمد عشموي. (2010). الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. مصر: منشأة المعارف الاسكندرية.
12. نجم، ن. ع. (2007). إدارة المعرفة، الطبعة الأولى. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
13. سلوى. (2018/2019).

ثانياً: المجالات والملتقيات

أ- المجالات:

1. العربي، ع. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. الحزائر: مجلة الباحث.
  2. سوزان، ب. م. &، ابتسام، ب. ح. (2015). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للإدارة، مج35، ع2.
  3. محمد، ز. &، حاج، ع. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، جامعة ورقلة.
- ب- الملتقيات:**
1. وليد، ا. س. &، سعد، خ. ع. (28). أبريل. (2004) دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة. الاردن: المؤتمر السنوي الرابع لجامعة الزيتونة.
  2. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء. (2004). نيويورك.
- ثالثا: المذكرات والأطروحات:**
1. الشنطي، م. ع. (2002). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. غزة: مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.
  2. العتيبي، ا. ب. (2008/2009). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية. المملكة العربية السعودية: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية وتخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى.
  3. المحاميد، ر. ج. (2007 /2008). دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، الأردن، عمان: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
  4. بوكروح، س. &، بولكحل، ع. (2015). دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. جامعة جيجل: رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،.
  5. جصاص، ع. (2011). أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
  6. طلال، ا. (2004). دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية. السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

7. قحموش, إ(2011/2012). ،. (دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير عالقات الزبائن .الجزائر :رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. ماجد, ش " (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية \_دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر . "غزة، فلسطين :رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
9. ماضي, ص م. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي .غزة :مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية.
10. نجعوم, ر & ., العمري, س (2014). دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر -أم البواقي .-الجزائر :مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال، وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية

1. Michael, A. (2001). "Hardbook of human resource management practice". New York: Houghton Mifflin Company.

الملاحق

الملاحق:

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تخصص إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

## الاستبيان

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أشكركم على الوقت الذي ستخصصونه لتعبئة هذه الاستمارة متمنيا أن يتم قراءة العبارات بدقة وعناية.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في ت الاداء الوظيفي دراسة ميدانية لمؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة" وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية من جامعة محمد خيضر بسكرة فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

أود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء وبيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

إشراف

إعداد الطالبة:

الأستاذة:

الياس قشوط

حوحو لينا ريان شهرزاد

السنة الجامعية: 2021/2020



القسم الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. السن:

من 25 الى 35 سنة

اقل من 25 سنة

45 سنة فأكثر

من 35 الى اقل من 45

3. المؤهل العلمي:

ماستر

ليسانس

ماجستير

دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة :

من الى اقل من 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

من 15 سنة فأكثر

من 10 الى اقل من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ادارة المعرفة في الإدارة والرجاء وضع علامة (X) على الاجابة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>ادارة المعرفة</b>					
<b>توليد المعرفة</b>					
					تشجع الإدارة العاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والقدرات.
					تقوم الإدارة بدورات تدريبية للحصول على المعرفة.
					تدعم الإدارة الافكار المتميزة التي يقدمها العاملين.
					تشجع الإدارة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية من اجل توليد معارف جديدة.
<b>تخزين المعرفة</b>					
					تستخدم الإدارة الوسائل الالكترونية في الحفاظ على المعرفة
					تستخدم الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحاسوبية المتطورة تقوم بتخزين المعلومات.
					تركز الإدارة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
					تعمل الإدارة على تقييم وتحديث المعرفة المخزنة بشكل مستمر.
<b>نشر المعرفة</b>					
					تملك الإدارة الوسائل التقنية الحديثة اللازمة لتشارك المعرفة
					لدى الإدارة شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات.
					تعتمد الإدارة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش
					تشجع الإدارة الحوار العلمي بين الاساتذة لتبادل الافكار المقترحات.
<b>تطبيق المعرفة</b>					

الملاحق

					تمتلك الإدارة كل المتطلبات لتطبيق المعرفة.
					تهتم الإدارة بتطبيق المعرفة واستخدامها.
					تتابع الإدارة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
					تعمل الإدارة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
<b>الآداء الوظيفي</b>					
					لدي القدرة على اداء العمل.
					يحرص الموظفون على انجاز الأعمال الموجهة لهم
					أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي
					التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المتعلقة بعمل
					انجز عملي بأدنى حد من الاخطاء.
					ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي
					لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي
					يسعى الموظفون إلى تكوين أنفسهم من أجل تجنب عقبات العمل
					يستشيرني زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل
					يقوم الموظفون بتبادل الأفكار والمعارف من أجل القيام بالعمل الموكل لهم

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	30	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	26

## Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
المحور الأول: ادارة المعرفة	30	-,168	,427	-,894	,833
عملية توليد المعرفة	30	-,686	,427	,974	,833
عملية تخزين المعرفة	30	-1,039	,427	,908	,833
عملية نشر المعرفة	30	,001	,427	-1,509	,833
عملية تطبيق المعرفة	30	-,235	,427	,377	,833
المحور الثاني الاداء الوظيفي	30	-,699	,427	-,803	,833
N valide (liste)	30				

## Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	عملية تطبيق المعرفة	.	Introduire

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,406	,165	,135	,33111

## ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,605	1	,605	5,518	,006
	de Student	3,070	28	,110		
	Total	3,675	29			

## Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,605	,676		3,853	,001
	عملية تطبيق المعرفة	,370	,158	,406	2,349	,006