

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للفلين - وحدة جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

- هدى مجيدر

- سهام شوايب

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ د. محمد سلامنة
مشرفا ومقرر	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ د. وليد بولعب
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. مختار حديد

السنة الجامعية: 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
العنوان

أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للفلين - وحدة جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطلبة:

- هدى مجيدر

- سهام شوايب

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ د. محمد سلامنة
مشرفا ومقرر	جامعة جيجل	أستاذ محاضر ب	الأستاذ د. وليد بولعب
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. مختار حديد

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه
وننتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "بولغب وليد" على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه طيلة فترة البحث، فبارك الله فيه
كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كل أستاذ دعمنا ولو بالقليل في مشوارنا الدراسي وخاصة أساتذة إدارة الموارد البشرية
كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة

والحمد لله رب العالمين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا برحمتك ولا تطيب الجنة إلا برويتك
أهدي ثمرة جهدي وتعبي هذا الى:

إلى تاج رأسي وسر حياتي إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من احمل اسمه بكل افتخار
إلى من اسأل الله راجيا أن يمد عمره ليرى ثمرة جهده وطيب غرسه بعد طول انتظار إليك يالؤلؤ
الروح المكنون **والدي العزيز** ستبقى كلماتك نجوم أهنتي بها اليوم وفي الغد والى الأبد فكل
قصة في شهادتي تعترف بأنك سبب وجودها وسبب خلودها في مدارك العلم بإذن الله
إلى من رحلت عن الدنيا دون وداع ولا رجعة.... إلى من غطى التراب جسدها وحرمني
الدهر من نبرات صوتها.... إلى من غابت عن عيني وبقيت في قلبي..... إلى من نقشت اسمها
في روحي وكلماتها في عروقي..... إلى العزيزة على قلبي رحمة الله عليها وألهمني الصبر على
فراقها..... أماء أحبك حبا لو وضع على حجر أصم لنطق تقديرا وعرافانا لكي

إلى روح قلبي أمي الغالية

إلى أختي زينب... أنسي... وسعدي وجنتي في دنياي... وعدتي لآخرتي هي لي كالورد
بل وأجمل كالماء بل وأنقى كالعسل بل وأحلى... اللهم أدم وجودها في حياتي هي رفيقة دربي
وعوني بعد الله

إلى صديقاتي ورفيقات الدرب اللواتي تأبى السنين محو ذكراهم ويضلن محفورات في قلبي
والى كل من لم تسعهم صفحتي وذكراهم في القلب محفورا
إلى من رافقتني في المشوار سهام

هدى

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم
أهدي ثمرة جهدي وتعبي هذا إلى :

إلى من حملتني وهما على وهن تسعة أشهر إلى قرّة عيني وسر سعادتي إلى من كان دعائها سر نجاحي
وخنانها بلسم جراحي إلى الغالية التي سهرت على تشجيعي وتربيتي وتعليمي وضحت بنفسها من أجل سعادتي
وتألمت لألمي إلى أعز و أعلى ما لدي في هذا الكون **أمي الحبيبة** حفظها الله وأطال في عمرها
إلى من غرس في قلبي حب الإيمان والعلم إلى من حملت اسمه بكل حب وافتخار الى نور بصري
وبصيرتي ونبراس عقلي إلى من هام به قلبي إلى رمز الأبوة ومفخرة عزتي ومثلي الأعلى وقلب الأسرة النابض
إلى من كان سندا لي وأنار لي الطريق باهتمامه وعطفه إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام **أبي**
الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من خط معي دروب الحياة والنجاح وشاطرنى عناء الدراسة والبحث بكل حب واهتمام إلى أعز
الناس على قلبي **زوجي الغالي** حفظه الله ورعاه

إلى من اكتمل عالمي بقدمها وأدخلت الفرحة على قلبي إلى صاحبة الوجه البريء والجميل والقلب
الصافي إلى أعز ما لدي إلى قرّة عيني **ابنتي الحبيبة** الغالية حفظها الله وأسعدها وزادها الله من فضله وأمان
قلبها وعقلها بنور الإيمان

إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد وضمني معهم جدران بيت واحد وبهم اكتسب القوة ومحبة لامثيل
لها إخوتي وأخواتي : **إدريس، نور الهدى، هارون، سمية**

كما لا أنسى أخي الملاك **"ياسر"** رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جنانه

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة في ضحكتهم الكتاكيت الصغار **"محمد يحي وبشرى"**

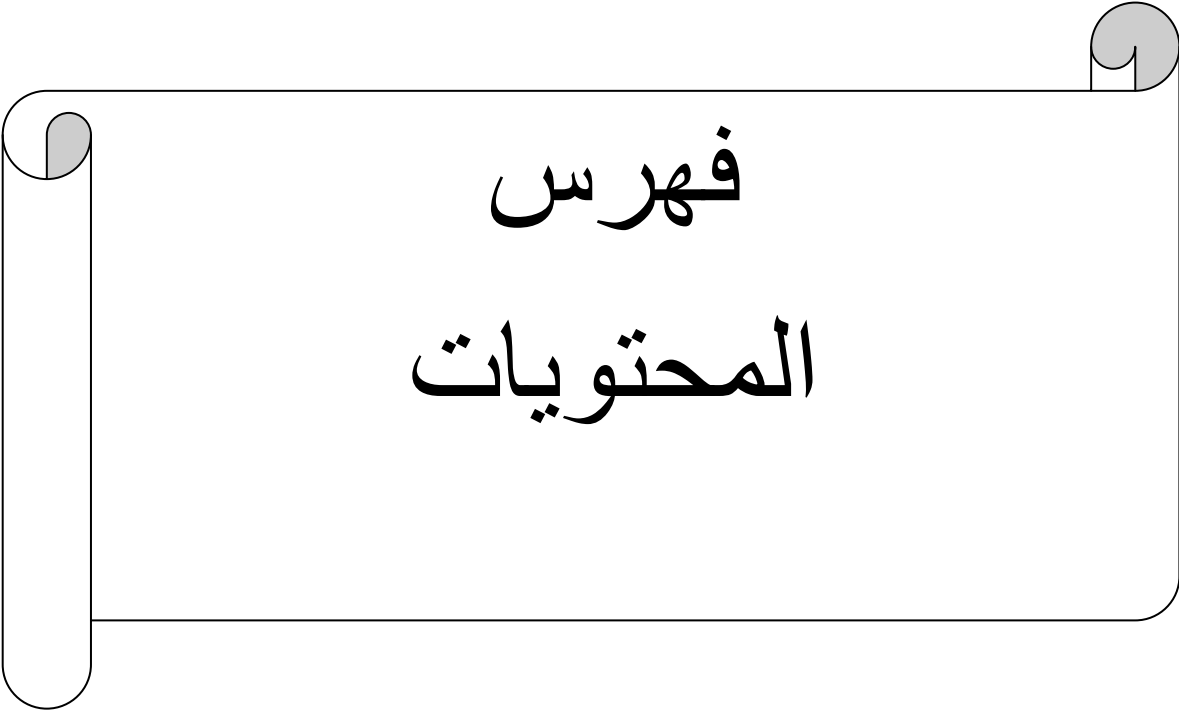
إلى كل أفراد العائلة الكريمة جدتي، إلى كل أعمامي وعماتي، أخوالي وخالاتي وأزواجهم صغرا وكبارا

إلى من شاركتني في انجاز هذا العمل صديقتي الوفية هدى

إلى كل الأساتذة في كل الأقطار

إلى كل الأحباب والأصدقاء الذين حملهم قلبي ولم تحملهم سطوري

سهام



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
v	فهرس المحتويات
ix	قائمة الجداول
x	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية المعرفة
13	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
14	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
14	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
15	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
18	المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة وبنيتها التحتية
25	المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
30	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
32	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول:مدخل للأداء الوظيفي
35	المطلب الأول:مفهوم الأداء الوظيفي
37	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي
39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
42	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
43	المطلب الثالث:طرق تقييم الأداء
46	المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء الوظيفي
47	المبحث الثالث:أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي
47	المطلب الأول:أثر اكتساب وتوليد المعرفة
48	المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي
49	المطلب الثالث: أثر التشارك في المعرفة على الأداء الوظيفي
50	المطلب الرابع: أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي
51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث:أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الأول:لمحة عن المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل
54	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل
55	المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل

فهرس المحتويات

56	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
59	المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية
60	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة
62	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
68	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة
78	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محور الأداء
81	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل
89	الخاتمة
95	قائمة المراجع
102	الملاحق
123	الملخص

قائمة

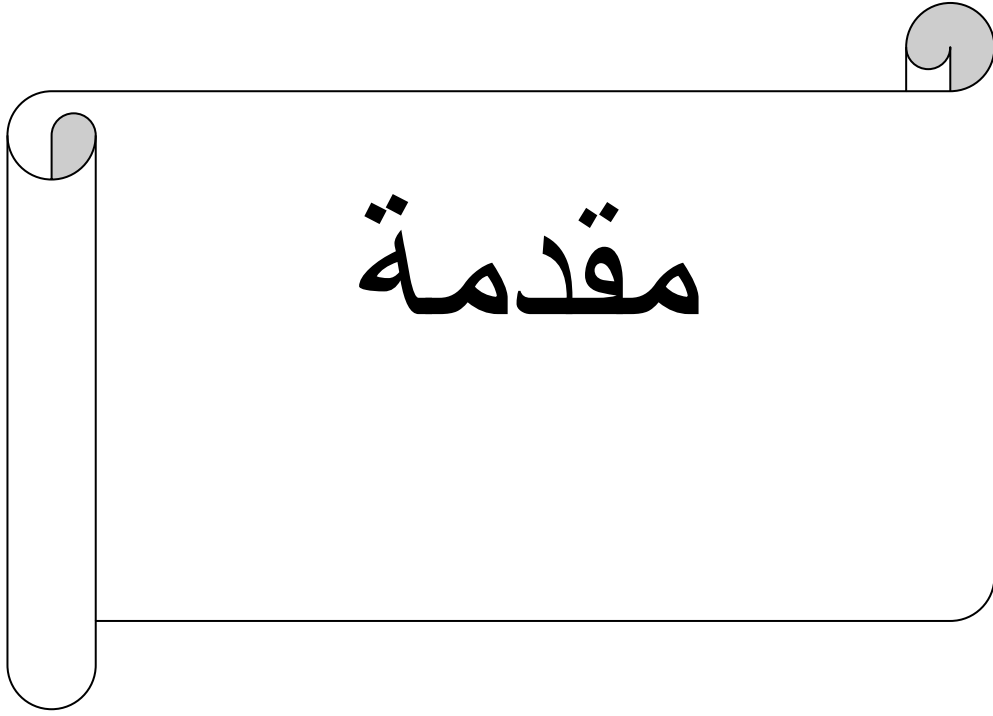
الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العمال على مصالح المؤسسة	60
02	درجات مقياس ليكرت likert	61
03	جدول التوزيع لمقياس ليكرت	62
04	معاملات الارتباط لعبارات بعد تشخيص المعرفة	63
05	معاملات الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة	63
06	معاملات الارتباط لعبارات بعد تخزين المعرفة	64
07	معاملات الارتباط لعبارات بعد تشارك المعرفة	65
08	معاملات الارتباط لعبارات بعد تطبيق المعرفة	65
09	معاملات الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي	66
10	معامل الثبات ألفا كرونباخ	67
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	69
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
14	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	70
15	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	70
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشخيص المعرفة	71
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة	73
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة	73
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشارك المعرفة	74
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة	76
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي	78
22	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي	81
23	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي	82
24	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي	83
25	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتشارك المعرفة على الأداء الوظيفي	84
26	نتائج اختبار تحليل الانحدار لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي	85



قائمة
الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
20	عمليات إدارة المعرفة	02
25	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	03
27	نموذج موئل لإدارة المعرفة	04
28	نموذج إدارة المعرفة عند WIIG	05
39	متطلبات مقياس الأداء الفعال	06
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل	07



تعد المعرفة مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها لاسيما أنها تعتبر أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات وربط إدارة المعرفة بالأداء، وهو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث يقترن نجاح المنظمة بمدى قدرتها على خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

فالمورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لتنفيذ جميع سياسات وبرامج المنظمة، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي الأداء الوظيفي وقياسه لاتخاذ إجراءات مختلفة لتحسين هذا الأداء عن طريق عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص، نقاط الضعف وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا.

أولاً: الإشكالية:

استناداً إلى ما سبق ذكره يمكن بلورة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بدلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لعملية تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لعملية توليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لعملية تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لعملية توزيع المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في الدراسة وفق منهج واضح وسليم، تصاغ فرضيات هذه

الدراسة كما يأتي:



مقدمة

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

✓ معرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

رابعا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الأثر الذي تتركه إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، وتنعكس أهمية البحث من خلال الآتي:

✓ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

✓ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المنظمة.

✓ تحقيق الاستقرار في العمل من خلال التعاون والاندماج والولاء.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع إدارة المعرفة وذلك للأسباب التالية:

الاطلاع على طبيعة إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، ومدى قبول الموارد البشرية لها. الأهمية التي تحتلها إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة.

محاولة معرفة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المعرفة ومدى أهميتها بالمؤسسة.

التعرف على طرق انسياب المعرفة التي تساهم بدورها في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة؛

محاولة الوقوف على مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة وكيفية معالجتها.



مقدمة

سادسا: منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة من خلال جمع المعلومات حول كل من المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في الجانب النظري والاعتماد على مختلف المراجع، وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة لمعرفة ذلك في الواقع بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل تحليل إجابات أفراد العينة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط.

سابعا: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة ومدى أثر عملياتها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الحدود المكانية في هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للفلين (الكتامية) جيجل.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الحدود البشرية في هذه الدراسة على الموظفين بالمؤسسة الوطنية للفلين (الكتامية) جيجل.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

ثامنا: الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة تناولت موضوع الدراسة تتمثل في:

1-الدراسات باللغة العربية

أ-الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

الدراسة الأولى: دراسة حميد بن حجوبة، بعنوان "علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مؤسسة سوناطراك، التسيير الاستراتيجي الدولي، أطروحة دكتوراه ل.م.د علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018. هدفت هذه الدراسة إلى:

-محاولة الاستقراء العلمي والتأصيل المنهجي للمعارف السابقة حول متغيرات الدراسة وكذا التأكيد على الدور المتزايد لإدارة المعرفة وتطبيقاتها كعامل أساسي في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة ككل، فالوقوف على هذه الخلفية النظرية على أرض الواقع من خلال المؤسسة المبحوثة توضيح مصطلح إدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر.

-الوقوف على مدى كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العامل البشري في المؤسسة.



مقدمة

-محاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات للرفع وتحسين أداء أفرادها والقدرة على البقاء والمنافسة خاصة في ظل توفر الموارد وغياب النتائج في الميدان.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيمل يلي:

-تؤدي عملية توزيع المعرفة ومشاركتها لجميع العمال من زيادة الثقة لدى الفرد وتنمية قدراته مما يسمح له بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة إليه، وبالتالي يؤدي عمله بطريقة سريعة وذات جودة وبكفاءة تساهم في تحسين مستوى أداءه مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.

-يرتبط أداء المؤسسة اليوم بأداء أفرادها باعتبار رأس مالها أصل من الأصول المعرفية، لهذا يعتبر البحث في تحسين طرق الأداء البشري حقلا علميا عميقا وحديثا على رأس أولويات المؤسسات التي تساير التقنيات الحديثة والتغيرات التي وافق ظهور اقتصاد جديد يعرف باقتصاد المعرفة، فتنمية وتكوين رأس مال بشري اليوم قيمة ثابتة للمؤسسة لا تنقص قيمته ولا تتقادم.

الدراسة الثانية: دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2015/2016.

حيث سعت هذه الدراسة إلى معرفة إدراك مسؤولي المؤسسات الصناعية الجزائرية لمفهوم إدارة المعرفة.

-الوقوف على مدى توفر الإمكانيات الحقيقية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة بتطبيق المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومدى قدرتها على تطبيق هذه الإدارة خصوصا من خلال المتطلبات التي يجب توفيرها للسير وفق هذا التوجه. وللوصول إلى هذه الأهداف يجب التركيز على تحديد مفاهيم المعرفة والمصطلحات المقترنة بها من هرمية المعرفة إلى مجتمعات المعرفة، سوسيولوجي التنظيمات الصناعية ومنظمات المعرفة، إدارة المعرفة المنطلقات والأسس، تكنولوجيا المعلومات دعامة إدارة المعرفة، إدارة المعرفة والأداء في التنظيم الصناعي.

- توصل الباحث من خلال دراسته على النتائج التالية وسوف نركز على أهمها:

-أفادت هذه الدراسة أن إدارة المعرفة ومختلف العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة ترتبط بصورة كبيرة حسب العينة المسحوبة بجانب التكوين الذي يعتبر من خلاله الإطلال على كل القضايا التي تطرح حول المعرفة وإدارتها في التنظيم، لأنه يفترض أن يكون الهدف منه هو زيادة المعرفة داخل التنظيم إضافة إلى محاولة الرفع كذلك من الأداء.

-كما أثبتت الدراسة الميدانية أيضا على أن هناك فعلا دور إيجابي تلعبه إدارة المعرفة في حال تطبيقها بصورة فعالة في التنظيمات على الرفع من أداء هذه التنظيمات، سواء على الجانب الفردي أو الجماعي حيث أنها تستهدف إلى تطوير المنتج وتحسينه وفق ما يطلبه الزبون، إضافة إلى العمل على تطوير الإجراءات المختلفة التي تحكم العمل بما في ذلك العملية الإدارية.



مقدمة

ب-الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الدراسة الأولى: ناجي حسين ناجي الشريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 8، المجلد 6، أب 2017.

حيث تبلورت أهداف الدراسة في التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة نجران وقياس مدى تأثير الأبعاد (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي ووضوح المسؤولية المحددة بالدراسة على الأداء الوظيفي بغية الوصول إلى نتائج وتوصيات ليتم تقديمها إلى أصحاب القرار في الجامعة.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-عدم اهتمام العاملين بالتميز في العمل لعدم ارتباطه بالترقيات وكذا روتين العمل اليومي إضافة إلى عدم الاهتمام بمناقشة مشكلات وصعوبات العمل، حيث يعزى ذلك إلى أن مؤشرات الإنجاز لا توجد لدى الموظفين وإنما توجد لدى المدراء والموظفين قيموا أنفسهم بحسب ما يوكل إليهم من أعمال وليس بحسب المؤشرات وخطط الإنجاز لدى المدراء .

-افتقار معظم الموظفين للتدريب والخبرة الكافية لأداء واجباتهم بدقة.

-التعارض في الأدوار الوظيفية لدى الموظفين نتيجة للمناخ الأخلاقي الحسن في بيئة العمل.

الموظفون يتقنون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت كما تتوفر لديهم روح المنافسة ورغبة في الارتقاء بالأداء.

الدراسة الثانية: سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعات باتنة، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية ومعرفة مستوى هذا الأداء هل هو في اتجاه الإيجاب أو السلب.

-معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في نمط القيادة الإدارية، طبيعة النظم والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعة التخصص في العمل، طبيعة الرقابة الإدارية، طبيعة الاتصالات الإدارية وطبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام الحوافز والمكافآت.

-معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.



مقدمة

ومن النتائج المتوصل إليها أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أدائهم الوظيفي وفق مؤشرات نسبي جدا من وجهة نظر أفراد العينة.

-مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة بانتة هو تأثير قوي ومرتفع جدا لأنها أثرت في كفاءة وفعالية ورغبة الإداريين في العمل في لأدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

2-الدراسات باللغة الأجنبية:

أ- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة: الدراسة الأولى:

Mohajan haradhan, The Roles of knowledge management for the développement of organizations, journal of scientific achievements, vol02/No02, premier university, Chittagong, Bangladesh, February 2017.

الغرض من هذه الدراسة هو مناقشة عملية إدارة المعرفة من اجل التنمية المستدامة للمنظمات من خلال معرفة الهدف من الدراسة هو مناقشة إدارة المعرفة في المجالات التالية: عمليات إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، نماذج مختلفة من إدارة المعرفة، الأهمية والحوافز والتحديات التي تواجه إدارة المعرفة. من النتائج المتوصل إليها: إدارة المعرفة يمكنها التنسيق والتعاون لتحسين الأداء التنظيمي من خلال إنشاء المعرفة ومشاركتها والاحتفاظ بها وتطبيقها.

-أصبحت المعرفة الحديثة وإدارة المعرفة من القضايا المحلية والعالمية اللازمة في العديد من المنظمات بسبب المنافسة الاقتصادية المتقدم.

-إدارة كميات كبيرة من المعلومات بشكل فعال لمساعدة الموظفين على خدمة عملائهم بشكل أفضل وأسرع، بناء ذاكرة تنظيمية عن طريق الحفاظ على رأس المال الفكري يقلل من تكاليف تكنولوجيا المعلومات دون الحاجة إلى المساومة على جودة الخدمة للعملاء الداخليين والخارجيين.

الدراسة الثانية:

William R, knowledge management and organizational Learning, King Katz graduate school of business, université if Pittsburg

وقد ركزت هذه الدراسة على النقاط التالية:

أساسيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من حلال التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة، أهداف وأنظمة إدارة المعرفة.

-إدارة المعرفة في المنظمات.

- دور عمليات إدارة المعرفة.

-إستراتيجية إدارة المعرفة.



مقدمة

-تنظيم إدارة المعرفة.

-إدارة المعرفة خارج المنظمة.

-مستقبل إدارة المعرفة.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

-تركز إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة إنشاء المعرفة والاستحواذ والصقل والتخزين والنقل والمشاركة والاستفادة بما يدعم العمليات التنظيمية التي تتضمن الابتكار والتعلم الفردي والجماعي واتخاذ القرارات التعاونية.

-إضافة إلى النتائج الوسيطة لإدارة المعرفة في السلوكيات التنظيمية المحسنة والقرارات والعلاقات والمنتجات والخدمات والعمليات التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها العام.

ب-الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى

FAUZIAH NAMI NASUTION. EMPLOYEE PERFORMANCE THE FACULTY OF PSYCHOLOGY UNIVERSITY OF SUMATERA UTARA MEDAN INDONESIA, VOLUME 06 ISSUE 01 JANUARY 2018.

وقد ركزت الدراسة على النقاط التالية:

تسهيل أداء الموظف، المراجعة النظرية للتطوير الوظيفي

الثقافة التنظيمية

أداء الموظفين

تأثير التطوير الوظيفي على أداء الموظفين

تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف

من النتائج المتوصل إليها التطوير الوظيفي كان له تأثير إيجابي على أداء الموظف مما يشير إلى أنها ساهمت في زيادة أداء الموظف، وأن إدارة الشركة قادرة على تنفيذ برنامج التطوير الوظيفي بموضوعية وشفافية وصدق تجاه جميع الموظفين وزيادة الرعاية والمشاركة المباشرة للرؤساء في التوجيه المهني للموظفين، الحفاظ على القيم الداخلية والمحافظة عليها في معظم الموظفين وتعزيز استيعاب قيمتها لبعض الموظفين الآخرين والتي لم تصل إلى الحد الأقصى بعد.

الدراسة الثانية

SAMIRA NAIMI α MUSTAPHA MACHRAFIEVALUATION DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYES .CAS DESMULTINATIONALES IMPLANTEES AU MAROC.RARH VOL1N01.

ركزت هذه الدراسة على :

إدراك أهمية تقييم أداء الموظف في قلب إدارة الموارد البشرية في الواقع هذا النهج هو المنبع

والمصب لأي نهج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يهدف إلى أن يكون فعالا وقد ركزت بصفة خاصة



مقدمة

على تقييم أداء الموظف باعتباره إستراتيجية فعالة في إدارة الموارد البشرية من خلال تقييم أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في المغرب باعتماد مجموعة من المعايير وتكرارات مقابلات التقييم في السنة، التدريب على تقييم أداء الموظف وفي الأخير معوقات لممارسات تقييم أداء الموظف.

ومن النتائج المتوصل إليها هو اعتبار أن إنجازات الموظفين ضرورية لتحفيزهم على بذل الكثير من الجهد وتشجيعهم على التقدم واعتماد مشروع احترافي على أساس المهارات والأداء الكمي، كما أن تدريب المقيمين يحسن فاعلية هذه العملية ويجعلها موضوعية وخالية من التحيز وأخطاء التقييم إضافة إلى أن تقييم أداء الموظف يعتبر بمثابة رافعة إستراتيجية مرتبطة بتعبئة الموارد البشرية تساعد المؤسسات على التعامل مع التغييرات المستقبلية والمهارات المرتبطة بها.

التعقيب على الدراسات السابقة: لقد ساهمت هذه الدراسات في هذا الموضوع من خلال:

-وضع خطة العمل الخاصة بالجانب النظري؛

-تحديد إطار الدراسة وصياغة الإشكالية؛

-تسهيل طريقة البحث من خلال الإلمام بمختلف مراجع متغيرات الدراسة؛

-الاستعانة بالدراسات الميدانية لتصميم الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي؛

تاسعا: صعوبات الدراسة

لكل عمل صعوبات ولا يوجد عمل دون المرور بمجموعة من العراقيل ومن صعوبات هذه الدراسة مايلي:

- قلة الدراسات التي تناولت البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.
- غياب ثقافة الاستبيان لدى المؤسسات الجزائرية.
- غياب المعرفة التامة لمصطلح إدارة المعرفة لدى بعض العاملين حتى تم تبسيط الأمر لهم.
- صعوبة كبيرة من أجل الدخول إلى المؤسسة خاصة في ظل انتشار وباء كورونا والتدابير المتخذة من طرف المسيرين.

عاشرا: هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب التي يطرحها موضوع البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كالاتي من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة لهذه الدراسة، والإلمام بمختلف جوانبها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تعالج مختلف مجالات الدراسة:

إذ أن الفصل الأول والثاني يشكلان الجزء النظري بينما يمثل الفصل الثالث الجزء التطبيقي.

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى إدارة المعرفة، مفهوم المعرفة وأنواعها وخصائصها إضافة إلى إدارة المعرفة وخصصنا بالذكر النشأة، المبادئ، النماذج والاستراتيجيات وأخيرا مشكلات تطبيق المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة .



مقدمة

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى الأداء الوظيفي تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث. المبحث الأول تناول محددات الأداء الوظيفي، معايير الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ليتم الانتقال إلى المبحث الذي يشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميته أهدا وطرق الأداء الوظيفي وأخيرا العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

الفصل الثالث والذي يمثل الجزء التطبيقي في الدراسة فقد تم التطرق فيه إلى تقديم لمحة عن المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل وأخيرا تم عرض نتائج تحليل الدراسة الميدانية.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

تمهيد

نظرا لزيادة وعي المنظمات بأهمية المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة لديها، مما أدى إلى إحداث تغيير أساسي في الممارسة المتبعة، حيث صار العالم يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، وتعد المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.

بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعتبر المعرفة المفتاح لحل المشكلات الغامضة والطريق الوحيد للتميز من خلال القدرة على استعمال التقنيات لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات المتوفرة لدى الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية لتحقيق التميز الذي تطمح إليه كل منظمة.

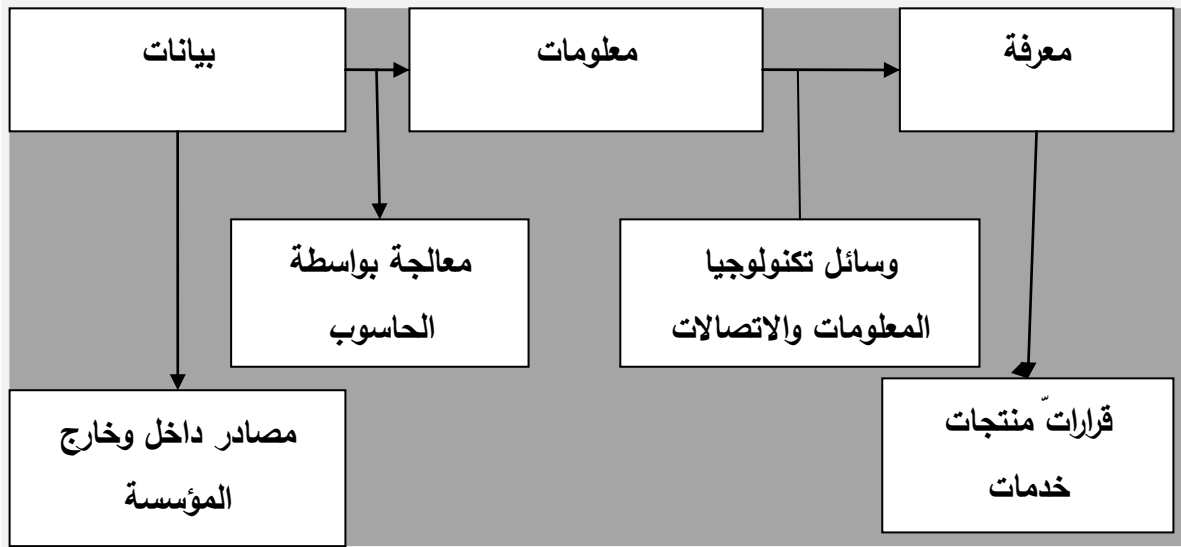
المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب أن نميز بين البيانات data والمعلومات information والمعرفة knowledge

البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة. المعلومات: مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعني معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.¹ المعرفة: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة وهي معلومات محللة ومطبقة.² ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عامر إبراهيم القندلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 37.

من خلال الشكل الذي يوضح لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن مصادر البيانات تكون من خارج أو داخل المنظمة، تتم معالجتها عن طريق الحاسوب للحصول على المعلومات

¹ عامر قندلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 29-30.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

التي تنتقل عبر وسائل تكنولوجيا معلومات والاتصالات لتشكل ما يسمى بالمعرفة، وتتم الاستعانة بها في اتخاذ القرارات والمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

كما تعرف المعرفة بأنها: "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"¹؛
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 وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير"²

ثانيا: أهمية المعرفة

تكمُن أهمية المعرفة في النقاط الآتية:³

- ✓ تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية حتى تكون أكثر مرونة؛
- ✓ تتيح المعرفة للمنظمة المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- ✓ تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحت التغيير الجذري في المنظمة، التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ✓ ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- ✓ تمكن المنظمات من أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

ثالثا: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها:⁴

- إمكانية توليد المعرفة: تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛
- إمكانية موت المعرفة: نموت كما تولد وأن القليل منها يسجل أما غالبيتها فتموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة؛

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص17.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص25.

³ صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص13.

⁴ حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، بدون مكان نشر، 2015، ص19.

- تتجدر المعرفة في الأفراد: ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يخزن في العقول؛
- إمكانية خزن المعرفة: أي إمكانية حفظ المعرفة بوسائل مختلفة؛
- إمكانية تصنيف المعرفة: هنالك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة والمعرفة الدلالية والمعرفة العلمية ومعرفة المهارة ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

يحدد نوع المعرفة وتختلف أنواعها تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها.

أولاً: التصنيف الأول: تصنيف (Johnson and Landfall 2001) صنفا المعرفة إلى أربعة أنواع:¹

- معرفة ماذا KNOW_WHAT تعني معرفة الحقائق والوقائع مثل معرفة عدد سكان نيويورك أو معرفة تاريخ معركة حطين؛
- معرفة كيف KNOW_HOW تتضمن المهرة والقدرة على أداء عمل؛
- معرفة لماذا KNOW WHY تشير إلى معرفة الأساسيات والقوانين وتتطلب فهم أعمق للعلاقات البنائية؛
- معرفة من KNOW WHO والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل؛

ثانياً: التصنيف الثاني: اجمع معظم الباحثين في إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

1. المعرفة الصريحة: وتتعلق بالمعلومات المحزنة والموجودة في أرشيف المنظمة منها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب؛²

2. المعرفة الضمنية: المعرفة غير المفصلة أكثر شخصية وتجريبية وتمتاز بصعوبة إضفاء الطابع الرسمي عليها من الصعب التواصل والمشاركة مع الآخرين، تنتقل المعرفة الضمنية غالباً قنوات الاتصال غير الرسمية؛³

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

تنقسم إلى مصدرين هما:⁴

¹ _robert a, **the knowhedge économie in développement, perspective for effective partnerships**, catalogue in publication data provided by the inter American développement Bank Felipe Herrera Washington,2005,p 39.

² _خضير مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص43.

³ _MOHSEN GERAMI, **KNOWLEDGE MANAGEMENT**,INTARNATIONEL JOURNAL OF COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SECURITY. VOL7.NO2.201.P 235.

⁴ _مصطفى رحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص107.

أولاً: المصادر الداخلية: حيث تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب التنقل أو الشرح وفي الوقت ذاته يكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة.

ثانياً: المصادر الخارجية: هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر:

- المؤتمرات واستنتاج الخبرات؛
- متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية؛
- مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى؛
- الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية والخبرة التشغيلية ومعرفة المنظمة ومعرفة السوق؛

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة بمثابة نظام تكاملي لإدارة الخبرات والممارسات والأحداث المتراكمة في ذاكرة المنظمة وعقول الأفراد العاملين بها عن طريق تحليل موارد المعرفة المتاحة والاهتمام بالعمليات المتعلقة بهذه الموارد، بغية حماية المعرفة المتوفرة في المنظمة من الاندثار لإعادة استخدامها مستقبلاً وبصورة متزايدة مما يحدث آثار فعالة في تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

مؤسسات اليوم التي كانت تحقق القيمة المضافة وتحقق ميزة تنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة لهذا أصبحت تتحول إلى مؤسسات وأعمال قائمة على المعرفة بعد أن أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لاغني عنها في بيئة الأعمال الحالية.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب على هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار إدوارد فراينبوم EDWARD FREINEBAUM، إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة KNOWLEDGE IS Power، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة KNOWLEDGE ENGINEERING، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة وهي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور في تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير

وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري؛¹

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

يعد don marchand أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن:

تعرف على أنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر المعرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.²

يعرف كل من CAPSHAW وfrappoala إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة".³

تعرف أيضا: "أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".⁴

كما عرفها البنك الدولي (the world Bank): هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، شركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة".⁵

إن إدارة المعرفة هي: "تخطيط وتنظيم وتحفيز الأفراد والمحترفين والأنظمة في المنظمة لضمان تحصيل أصولها المتعلقة بالمعرفة واستخدامها بفعالية".⁶

كما تعتبر كذلك العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وتحويل الخبرات ولها أهمية كبيرة في المنظمة حيث تساهم في تخفيض التكاليف والمحافظة على وتيرة الأداء، كما تلعب دورا كبيرا في الاستثمار في رأس المال البشري.⁷

¹ مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسينية بن بوعلو الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 74.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 27.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والحلول"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 92.

⁶ -William r.King, **knowledge management and organizational Learning**, Katz graduat school business, universities of Pittsburgh, king 115yahoo.com.,p 4.

⁷ صبرينة مانع وحميد بن حوجية، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمبيلت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جوان 2018، ص 206.

مما سبق نستخلص أن إدارة المعرفة ماهي إلا محصلة تفاعل بين مختلف عملياتها المتمثلة في توليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة بين مختلف أفراد المنظمة للمساهمة في تحقيق الهدف المطلوب.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها مايلي:¹

- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية والحد من الروتين.
- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، نذكر بعضها فيما يلي:²

- ✓ إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة تلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن؛ والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إيراداتها في هذا الصدد؛
- ✓ إن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني؛
- ✓ لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة، ومن العضلات إلى العقل، وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمنظمات،
- ✓ لايمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة؛

¹-جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص52.

²-سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير: تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، صص59-60.

✓ كما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها و تأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقتها البيئية، وبدلاً من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة؛

✓ من النقاط المهمة أيضاً في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها والتي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها؛

✓ النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات؛

✓ أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى التي لها حدود واضحة تتمثل أساساً في مدخلات، عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة؛

✓ من وجهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقض العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي. كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءة (براءة الاختراع)، الامتيازات، السمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيًا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضاً الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة المعرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.

المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:¹

1. المحتوى: هو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية المبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عمليات تطوير أداء المنظمات؛

¹ إبراهيم الخلف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

2. العمليات: وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث الكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح؛
3. التكنولوجيا: تقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل في إيصال المهام المطلوبة؛
4. الأفراد: تقوم المنظمات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وتطوير المنتجات والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة؛ ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة منها:¹
 1. أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
 2. تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
 3. إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
 4. اختيار المعرفة وتقييمها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛
 5. استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
 6. نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
 7. استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي؛

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

تقوم أنظمة إدارة المعرفة على مجموعة من التقنيات والآليات قد تستخدم في ظروف مختلفة لدعم مجموعة مضاعفة من أنظمة إدارة المعرفة والتي تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية لإدارة المعرفة والتي تعكس الأساس الفني على المدى البعيد لإدارة المعرفة

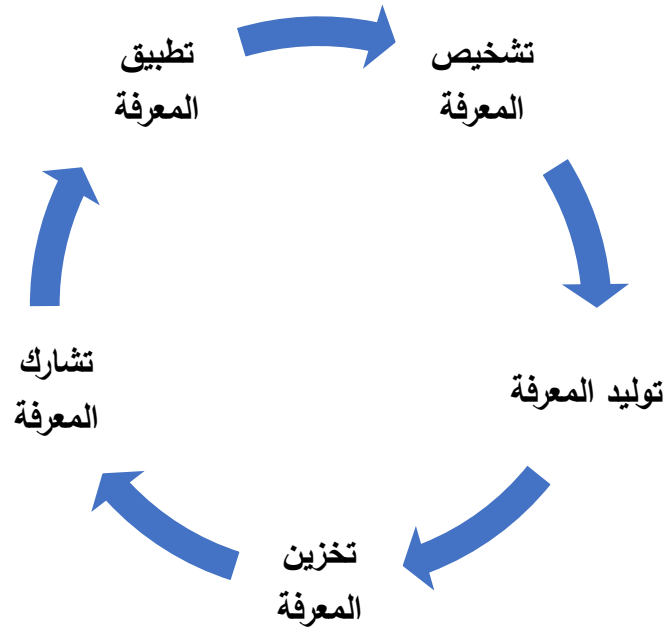
المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة وبنيتها التحتية

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص، ولغرض هذه الدراسة سنركز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

¹ _محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص77.

الشكل رقم(02): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعدادا لطالبتين

1_تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة والتي تبدأ بها إدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر ختمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في قواعد¹

ويشير Alvesson أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة، وحدد طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص وهي:

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد knowledge asrules:تستخدم في تمثيل الخبرات العالمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك يتم صياغة الخبرة في صورة قواعد؛

¹_صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص63.

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية semantic nets : تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحكم تمثيل معرفتنا في هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك؛
- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية formal semantic: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الاستناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستساخ؛¹
- **2_ توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، وسيتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى، وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر المعرفة الجديدة؛ وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:
- المعرفة المشتركة socialization : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل؛
- المعرفة التركيبية: combination: وتتم بتحويل المعرفة غير الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة، يمكن تخزينها وفهرستها؛
- المعرفة الداخلية المدمجة internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية؛²
- **3_ تخزين المعرفة:** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وأنه مع مرور الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة؛ كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، صص 92-93.

² مصطفى رحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، صص: 211-212.

المنظمات على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة، بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك؛¹

4_ توزيع المعرفة:

تهدف هذه العملية إلى تبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص وتعني بمشاركة المعرفة توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر، حيث أن مشاركة المعرفة تتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية للابتكار والتطور في الإبداع، تتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت وغيره؛

يمكن تلخيص أهم النقاط المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة كما يلي:

✓ مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها؛

✓ أن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة؛

✓ إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن الشركة بشكل عام؛²

5_ تطبيق المعرفة: لتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات عديدة وقد أشار burk 1999: إن المنظمات التي تسعى للتطبيق الجيد للمعرفة عليها أن تعين مديراً للمعرفة يتولى أمر الحث على التطبيق الجيد لها، ويعمل كعنصر مكرس للتطبيقات الخاصة بمشاركة المعرفة والتنفيذ السليم لها؛ والاستخدام وإعادة الاستخدام باللجوء إلى الاتصالات غير الرسمية والتقارير والقصص الناجحة والمواقف، والعرض وجلسات التدريب والندوات، ولقد وفرت التقنية الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تقود إلى معرفة جديدة، ويجب توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، كما يجب أن يهدف تطبيق المعرفة إلى تحقيق الأهداف التي ترمي إلى النمو والتكيف، كما يجب أن يكون لتطبيق المعرفة قيمة كبيرة لمصلحة العمل؛³

6_ تقييم المعرفة: تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلاً عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة المنظمة الموزعة؛⁴

ثانياً : البنية التحتية للمعرفة:

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

² خيضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ عمر وافد الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 184-185.

⁴ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018، ص 13.

إن البنية التحتية لإدارة المعرفة هي الأساس الذي تركز عليه إدارة المعرفة فهي تتضمن خمس مكونات أساسية :

- ثقافة المنظمة organisation culture
- البنية الهيكلية للمنظمة organisation structure
- البنية التحتية لتقنية المعلومات It infrastructure
- المعرفة المشتركة Common knowledge
- المورد البشري human ressource

1-الثقافة التنظيمية: وقد عرفت الثقافة التنظيمية على أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه موظفيها والعملاء والطريقة التي يتم انجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، إذ هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم، ومن ناحية أخرى فإن wilderom وآخرون يعتقدون أن القيم التنظيمية يتم التعبير عنها في إطار ممارسات العمل التنظيمي. وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكملة للرسمية الممثلة بالإجراءات والتعليمات وليست بديلة عنها.¹

2-البنية الهيكلية للمنظمة: يمثل الهيكل التنظيمي نظام وظيفي ذو مستوى كلي تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها ، والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا والمهام ، والمكونات البشرية بقصد إنجاز المنظمة لأغراضها، أن تقسيم الهيكل التنظيمي للمهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة سوف يمكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها، وهناك من يؤمن بأن توافر هياكل تنظيمية مرنة يشجع بدوره على المشاركة بالمعرفة والتعاون بين أجزاء المنظمة، وأن قابلية الهيكل التنظيمي المسهلة لتدفق المعرفة تتشكل من خلال سياسة المنظمة وعملياتها ونظم المكافأة فيها وعلى النحو الذي يحدد القنوات التي يتم من خلالها الوصول للمعرفة والتعرف على الكيفية التي تتدفق من خلالها ، ومن الجوانب التي يمكن أن يشجع فيها الهيكل التنظيمي المعرفة في منظمات اليوم بالآتي:

- هيكل أفقي للمنظمة.
- مجتمعات الممارسة.

¹ نور الدين مدوري، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة :مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات،تسيير الموارد البشرية،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 82.

• هياكل وأدوار متخصصة (مدير المعرفة الرئيس CKO، قسم إدارة المعرفة، وحدات إدارة المعرفة التقليدية).¹

3- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة لأخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة متى ماكان ذلك ضرورياً، والأبعاد المهمة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات هي:

• **المدى:** أي مدى ما يوفره البنية التحتية للوصول إلى المعلومات المخزنة بسرعة وسهولة؛

• **العمق:** والذي يشير إلى تفاصيل وكمية المعلومات التي يوفرها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات،

• **الغنى:** ويعكس قدرات الاتصال على توفير إشارات متنوعة، كالصوت والصورة والتغذية المرتدة، وغيرها في آن واحد،

• **التجميع:** ويعكس قدرة النظام على تجميع معلومات من عدة مصادر وقنوات؛

4- **المعرفة المشتركة:** تعكس المعرفة المشتركة اللغة والفهم المشترك للمعرفة التي تستخدمها المنظمة، وتمثل الخبرة المتراكمة المتوفرة حول المعرفة التي تستخدمها المنظمة، ومدى اشتراك العاملين بالمعرفة، وهناك عدة أبعاد مهمة لهذه المعرفة المشتركة تتمثل في:

• اللغة والمفردات المشتركة التي يتم استخدامها بين العاملين في المنظمة؛

• معرفة جميع العاملين في المنظمة لمجالات التخصص الدقيق لكل فرد؛

• نماذج التفكير والإدراك المشتركة؛ ومدى تفكير العاملين وإدراكهم للمشاكل وتحليلها بطرق واحدة؛

• الاهتمام بمعايير السلوك ومدى الاهتمام بتكوين لغة ومعرفة مشتركة؛

• عناصر المعرفة المتخصصة التي يشترك بها الأفراد، أي مدى توفر معرفة متخصصة يشترك بها الجميع، فتسهم في جعل المعرفة المشتركة بمستوى تخصص عالي؛²

5- **المورد البشري:** نظراً لكون الموارد البشرية مورد تنظيمي غير ملموس في إطار الخبرات والقدرات والثقة والمهارات الإدارية والإجراءات والممارسات، ضمن حدود المدى الذي يتخصص فيه الأفراد في مجال معين وتركيزهم على قابلية تطبيق المعرفة للتفاعل مع الآخرين، وما لبث أن توسع هذا المفهوم ليشمل الأفراد الذين يفهمون مهامهم ومهام الآخرين سواء كان ذلك عمودياً (المهارات الوظيفي/ الصرامة في التطبيق) أم أفقياً (القدرة على تطبيق المعرفة في المواقف المختلفة)؛ إن المهارات والمعارف التي تستقر في عقول الأفراد في المنظمات يمكن أن تصنف إلى ثلاثة أنواع هي: المعارف والمهارات العامة (العلمية)، والمعارف والمهارات ذات الصلة بالصناعة، والمهارات ذات الصلة بالمنظمة، إذ يمكن تعظيم النوعين الأول والثاني

¹ احسان دهب جلاب، دور قابليات البنية التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد4، 2012، صص 53-54.

² ناصر محمد سعود جرادات، أحمد سعيد المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، العدد 9، 2014، صص 30.

من خلال برامج التدريب والتعليم الرسمي أو الاستعانة بالاستشاريين، أما النوع الثالث فليس من السهولة الحصول عليه وهو الذي يجب أن يطور مع مرور الوقت؛¹

المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

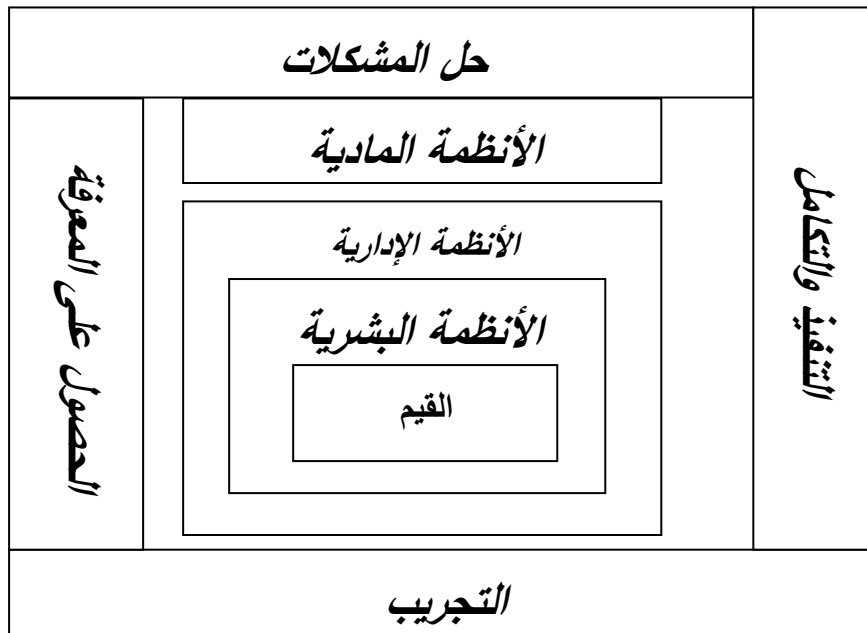
أولاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية، وفي ما يلي بعض من هذه النماذج:

1- نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:²

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات الاختراع.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية؛

الشكل رقم (03): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



¹ إحصان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:118.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات، والأنظمة والطرق والقواعد التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم، وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات والحصول على المعرفة والتجريب، والابتكار وكلها محدودة، لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية؛¹

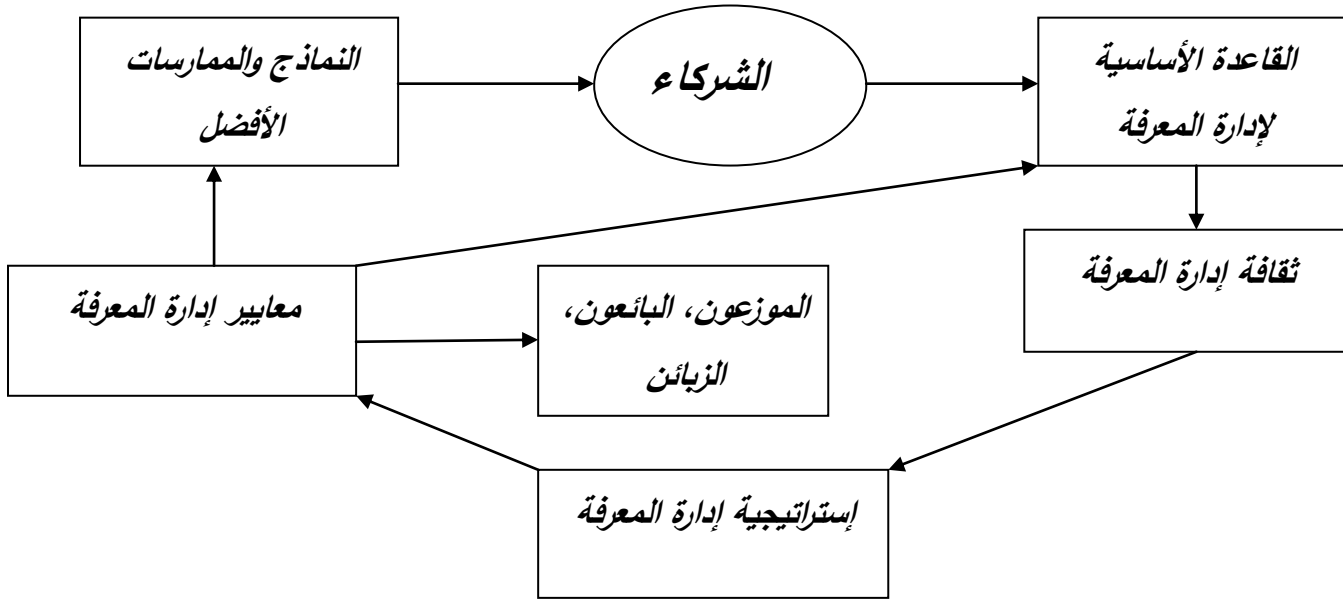
2-نموذج موئل لإدارة المعرفة: هذا النموذج قدمه دينيكس وينوسكاي في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذو سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي:²

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة؛
 - ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم في إدارة المعرفة؛
 - أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة؛
 - معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.
- ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ _مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص141.

² _العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: شركات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017-2018، ص 58.

الشكل رقم(04): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص117.

3- نموذج ديفيد سكايرم

هذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، وتتمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة؛ وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة في الماضي ثم حلها بنجاح؛

أما القوة المحركة الثانية فتتمثل في ابتكار وإنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار؛ أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

_ معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛

_ المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيرة المعرفة؛

_ المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارة البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة له قيمة عالية؛

_ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛

_ الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة؛

المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر حدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين؛

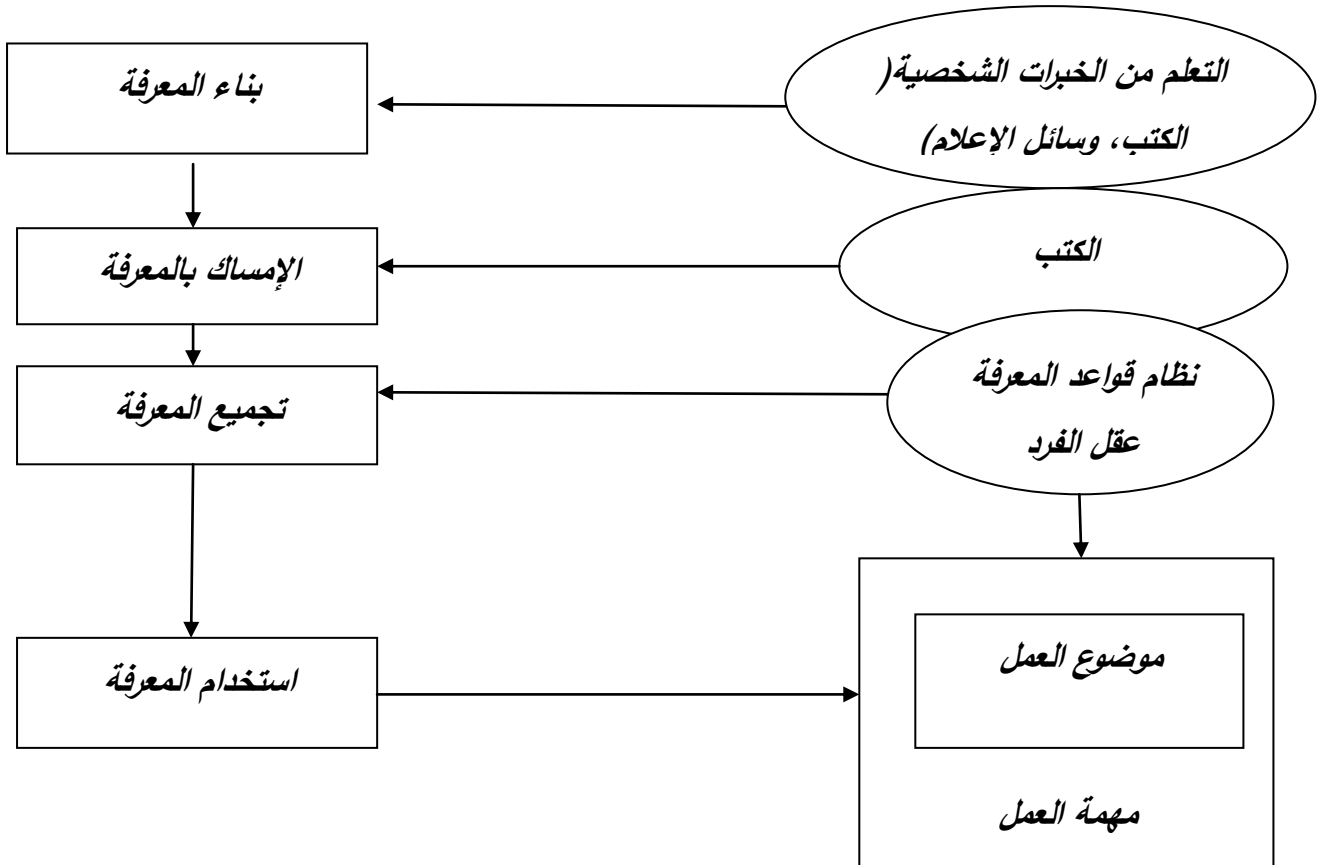
الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله؛¹

4- نموذج ويج wiig

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:²

بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة أي عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، كما أننا نستطيع الاستدانة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات المنفذة مسبقاً؛ ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين؛ كما يتبين من هذا النموذج أن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة.

الشكل رقم (05): نموذج إدارة المعرفة عند WIIG



¹ -نور الدين مدوري ، مرجع سبق ذكره، ص44.

² -هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص39-40.

المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة-مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 40.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أن هذا النموذج يركز على دمج وتوحيد الوظائف الأساسية التي تتشابه فيما بينها على الصعيد النظري وتختلف على الصعيد العملي، كما يركز على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك فيها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات؛
ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

ويمكن التمييز بين استراتيجيات إدارة المعرفة كالتالي:¹

1. الإستراتيجية الترميزية:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين، من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة؛

2. الإستراتيجية الشخصية:

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، هذه الإستراتيجية تسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك؛

وتتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، بمعنى أن إحدى الإستراتيجيتين تكون دعم للأخرى؛

3. إستراتيجية العرض مقابل إستراتيجية الطلب: وتضم النوعين الآتيين:

أ_ إستراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها؛

ب_ إستراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة وتتجه نحو التعلم والإبداع؛

كما أن الفصل بين هاتين الإستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فإن اختيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز أو التوجه الإستراتيجي بالمنظمة؛

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

¹ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص112-115.

تواجه المنظمات مشكلات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، لعل من أبرزها ما يلي:

_ عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛

_ ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميته ودوره في المنظمة؛

_ نقص في التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة؛

_ عدم توفير ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة؛

_ وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة؛

_ مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛

_ عدم تقديم حوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة،¹

_ إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية؛

_ فصل المعرفة عن مستخدميها ويمكن هذا الخطأ في عزل المستفيدين (صناع القرار) من المعرفة عن

العاملين، مما يؤدي لاحقاً لعزل المعرفة نفسها على المستفيدين المحتملين منها؛²

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها

عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية

تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تلعب

الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمسؤوليات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء؛

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك؛ والتي نلخصها كما يلي:³

أولاً: توفير البنية التحتية اللازمة: المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب

والبرمجيات الخاصة بذلك، مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه

تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات؛

ثانياً: توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح

إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام

بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة،

ثالثاً: الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد

الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة

ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية

¹ _ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.

² _ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 432-435.

³ _ مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-183.

الحصول عليها والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفوة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

رابعا:العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تتامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال والذى أدت إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد متطور قائم على المعرفة المتواجدة فى عقول الأفراد عن طريق التطرق إلى مفهوماها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها، العمليات الجوهرية لها ونماذجها واستراتيجياتها؛

إن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات التى تمكن المنظمات من خزن ومشاركة معارفها المتراكمة والذى بدورها تمكن من توليد وابتكار معارف جديدة تميز العنصر البشرى الذى يكسبها ميزة تنافسية صعبة التقليد.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

تمهيد:

تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، وذلك من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين والمحافظة على مكانتها السوقية في ظل بيئة خارجية شديدة المنافسة، وهذا من خلال وضع سياسات تحقق أهدافها المسطرة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر أثمن مورد في المنظمة والمحرك الأساسي والفعال للعملية الإنتاجية وذلك لما يحققه من فوائد للمنظمة عن طريق توظيف قدراتهم ومهاراتهم والابتكار إلى أقصى حد ممكن، إذ تشكل هذه الموارد قوة الدفع الأساسية للمنظمة للحاضر والمستقبل، لهذا تقوم المنظمة بمتابعة مواردها البشرية عن طريق عملية التقييم لمعرفة نقاط القوة والضعف لأداء العاملين خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل؛

نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: مدخل للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

المبحث الأول:مدخل للأداء الوظيفي

تختلف المعايير التي تحدد الأداء سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة مع اختلاف المواقف والظروف؛ إذ يعد التنظيم الجيد وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلية الرسمية، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق؛ الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية؛

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

باعتبار الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفق الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل؛

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه بالجهد غير الكفاء أو الأمثل؛¹

عرفه نيكولاس على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما إنتاجيات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، وفي هذا الصدد لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء؛²

كما يعرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة؛ والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية وموديلات محددة؛³

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا في مجال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين؛⁴

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: محصلة ونتاج جهد الفرد العامل والذي يكون بدوره نتاجا عن عوامل داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تتمثل في الاستعداد للعمل واكتفاء العامل بجميع الحاجات والمتطلبات، أما العوامل الخارجية فهي محيط العمل والعلاقات التي يقيمها العامل مع العمال الآخرين أي

¹ محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (1)، ديسمبر 2014، ص 125.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جدير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 105.

³ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي: شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 18.

⁴ محمد العفية، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 15، 2015، ص 128.

أن كفاءة الأداء الوظيفي خاضعة لعدة عوامل مهمة والتي بعضها يخضع لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة؛¹

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عدة عناصر مهمة وفيما يلي سنبرز أهمها وماذا نقصد بكل عنصر:²

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم؛
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العمل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
4. **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله؛

ثالثا: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميز، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)³؛ أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، باعتبار الأداء المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية

¹ محمد الصالح بوطوطن، زبدية خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد (2)، ديسمبر 2014، ص 42.

² المرجع نفسه، ص: 43-44.

³ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: المؤسسة الاستشفائية عالية صالح تبسه، رسالة ماجستير، تنظيم عمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 60.

يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت وقيمة وجهه وعمل (إنتاجية) العنصر البشري ومنه يتحقق الربح؛¹

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إذا اعتبرنا أن الأداء ما هو إلا محصلة لنشاط الفرد أثناء قيامه بالعمل، فإنه لا يمكن أن نلتصق بنتائج تلك العملية إلا من خلال معرفة محددات تتفاعل فيما بينها لتحصل على أثر تلك العملية، ومن هذه المحددات مايلي:

- **قدرة الفرد على أداء العمل:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويشمل التعليم والتدريب والخبرات؛²
- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، استمرار الجهد المبذول أي الإصرار؛ إن عملية تقييم الأداء هي عملية هامة في حياة كل موظف، فلا بد من أن تكون العملية صادقة وموضوعية وهادفة حتى تؤتي ثمارها، ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل العاملين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في المنظمة أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات والإنذارات وخلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل؛³
- **الرغبة:** هي الشق الثاني لمعادلة الأداء، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها ومعرفة آثارها، وتتكون الرغبة عند الفرد من ثلاثة عناصر متداخلة هي الاتجاهات ومناخ العمل والمناخ الأسري والتي بدورها تشمل عوامل عديدة تتفاعل مع بعضها البعض بحيث يكون من الصعب إرجاع رغبة الفرد لواحد منها، فقد تكون رغبة العامل في العمل مرتفعة نتيجة لوضعه في الوظيفة المناسبة، واهتمامه بهذا النوع من الأعمال وجودة الظروف التي يعيش ويعمل فيها وانسجام الزملاء وملائمة التدريب وحسن القيادة وجزالة الحوافز وتوفير الخدمات الاجتماعية، وكذلك الحال إذا وجدنا انخفاض في رغبة الفرد فقد يدل ذلك عدم توفر عنصر وآخر من هذه العناصر؛⁴
- **بيئة العمل:** ويقصد بها مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تتشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وهي العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعية و العلاقات العامة في الجزائر، العدد6، جامعة بسكرة، الجزائر، صص 480-481.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، صص 74.

³ نادر حامد عبد الرزاق أبو الشرخ، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، صص 20.

⁴ محمد جمالي الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، صص 245-246.

والمرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها، وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين والعملاء والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة والحكومية؛¹

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء وظيفته أو مهمته، ذلك للوصول إلى معدلات عطائه في مجال عمله؛
- **إدراك الدور أو المهمة:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية في أدائه؛²

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال، وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء وهناك خمسة معايير وهي:³

1. التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء الاستنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي سيتم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة؛ ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي؛

2. الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه قياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد قدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية، ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة؛

3. الاعتمادية: وتتعلق بمدى انسياق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، والتي تشير إلى مدى الانسياق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب

¹ -سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² -محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 220.

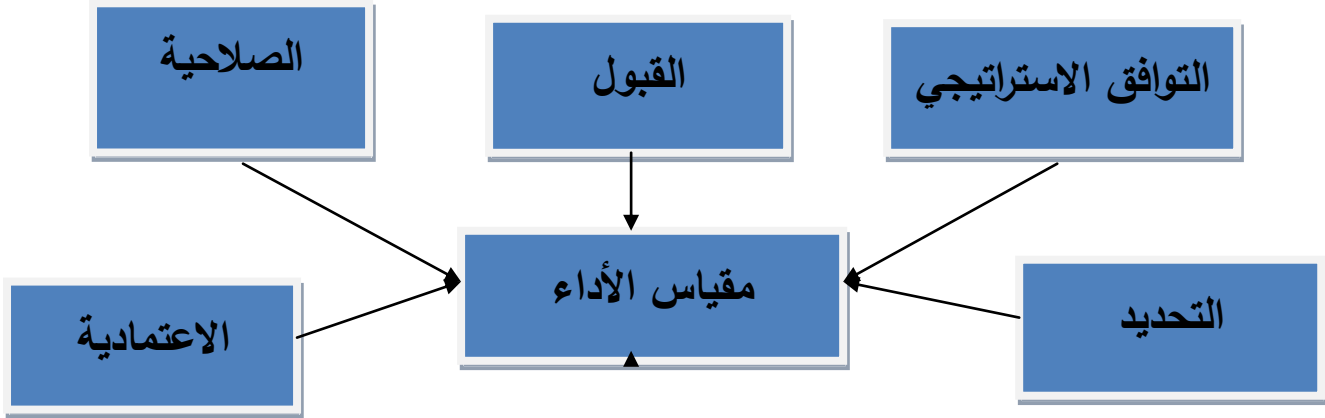
³ -سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 223-224.

منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة؛

4. القبول: ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية، ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها؛ كذلك فإن الأفراد موضوع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وأسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق؛

5. التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر للمقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة، فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه؛ ويظهر الشكل تصورا شاملا لمتطلبات قياس الأداء؛

الشكل رقم (06): متطلبات مقياس الأداء الفعال



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة المعرفة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص225.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي نجد:

أولا: غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملائها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، ولا تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار

محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛¹

ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء المطلوب إنجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة؛

ثالثاً: اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج؛²

رابعاً: مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظف فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة،³

خامساً: التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين المحفزين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛⁴

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة لأنها تعد إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك لما تحققه من أهداف والتي تصب في صالح كل من إدارة الموارد البشرية، العامل والمؤسسة ككل؛

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، فقد اختلف من كاتب لآخر وممن باحث لآخر وسنعرض في ما يلي مجموعة من المفاهيم:

¹ مدونة السراج المنير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، 29/ 02/ 2020. 12:38، منشور على الموقع: [http : 100 .mounir. blog](http://100.mounir.blog)

spot. Com / 2017/ 01/pdf -15-html

² محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة و النشر و لتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص282.

³ مدونة السراج المنير، مرجع سبق ذكره.

⁴ محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص282.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

لغة: التقويم يشق من الفعل قوم المعوج بمعنى عدله أو أزال اعوجاجه وقوم الشيء بمعنى قدره ووزنه وحكم على قيمته واستقام واعتدل واستوي؛

اصطلاحاً: عرف بعض الباحثين التقويم على أنه:

- "القيمة التي تهدف إلى تقدير التغيرات السلوكية لدى المتعلمين ثم البحث عن العلاقة بين هذه المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها"؛

- كما يعرف على أنه: عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة وتحليلها لتحديد درجة الأهداف واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تم إطلاقها¹؛

- ويعرف على أنه: "تقييم شخص من العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه"²؛

- يعرف على أنه: "أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لأعمالهم، ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى العمال على شكل تغذية راجعية ويدعى أيضا مراجعة الأداء أو تقييم العاملين فتقييم الأداء إذن يتمثل تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله مما يسمح له بتحسينه وتطويره"³؛

- ويعرف تقييم الأداء كعملية: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك وضع خطة لتحسين الأداء"⁴.

من التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أن: تقييم الأداء هو عبارة عن عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة معينة مع ملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم للقيام بالأعمال الحالية وتوقعات تطويرهم في المستقبل.

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير و الفرد (الموظف التنفيذي):⁵

1. أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة؛

رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور؛

تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات؛

¹ _محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001، ص 316-317.

² _نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 338.

³ _مراد نعموني، مدخل الى علم النفس والعمل والتنظيم، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 127.

⁴ _سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، مصر، 2009، ص 50.

⁵ _حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2020، 13:51/03/04، منشور على الموقع [http:// books. Google.dz](http://books.Google.dz)، 2016، ص 8.

_ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة؛

2. أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين:

_ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

_ دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات؛

3. أهمية عملية تقييم الأداء على مستوى الموظفين:

_ تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

_ دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا؛

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن الهدف العام من تقييم الأداء هو تحسين كفاءة المنظمة ومحاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها، من خلال أربعة أهداف رئيسية هي تحديد الراتب، تطوير وتدريب الأفراد، التخطيط للوظائف والمساعدة في الترقيات؛

ويرى (Modrova:15_16) أن الهدف الرئيسي للتقييم هو تقييم أداء الموظف وخلق افتراضات داخل المنظمة لكيفية استخدام الموظف، ومن هذه الافتراضات الدافعية والأداء والمهنية وبيان مدى إيفاء الموظف للقيام بواجباته، في حين يرى آخرون أن الهدف النهائي في عملية التقييم هو السماح للموظفين والمديرين لتطوير أدائهم باستمرار وإزالة الحواجز لنجاح العمل، وبعبارة أخرى أن يسعى كل فرد ليكون الأفضل كما يوفر تسجيل معلومات أساسية يمكن استعمالها كقاعدة بيانات خاصة بالموظف.

ويمكن تبويب هذه الأهداف في مجموعتين، مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية كما يأتي:

أولاً: الأهداف الإدارية: هي جملة من القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية والنقل وإنهاء الخدمة والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية؛

ثانياً: الأهداف التطويرية: هي الأهداف التي يتم اتخاذها في تحديد الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية وما هي المشكلات التي تعترض فاعلية الأداء؛¹

إضافة إلى مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد يمكن عرضها كما يلي:²

¹ _ عبد الرحمن مصطفى الملك، تامرحسن بكري، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017، ص 140.

² _ محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تسيير المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص 118.

ثالثا: على مستوى المنظمة: إن تقييم الأداء الذي تعتمد المنظمة إذا كان النظام مبنيا على معايير وأسس موضوعية كان الأفراد مطمئنين إلى أن تحقيقهم لما هو مطلوب منهم سينال رضا الإدارة، وعلى مستوى التعامل والعلاقات في العمل فيشرع أسلوب الصراحة والصدق بين الأفراد أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية وعدم التكتم على المعلومات يساهم في زيادة رضا العاملين عن العمل، ويرفع روحهم المعنوية بما يقلل بشكل غير مباشر من حالات التغيب وغيرها من المؤشرات التي تعد أحد مظاهر ضغط العمل الذي يعاني منه الأفراد ومن ثم زيادة مستويات الأداء؛

رابعا: على مستوى الفرد العامل: إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئاتهم ماديا؛

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء نجد:

أولا: طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم القيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه، ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل، ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب، لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يقلل من التحيز، ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين وبصالح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم؛¹

ثانيا: طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين، بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، والمشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يمكن أن تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة؛²

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص243.

² منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص174.

ثالثاً: طريقة التدرج البياني: كما تعرف أيضاً بأسلوب رسم الدرجات أو ميزان القياس المتدرج، وهو من أكثر الأساليب استخداماً، إذ يستخدم لتقييم خصائص عدة لأداء الأفراد، وذلك من خلال سلسلة متصلة، ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات (مثلاً من 1 إلى 5)، ولها صفات تبدأ وتنتهي عادة بتقيضين (ضعيف_ ممتاز)، وما على المقيم سوى قراءة الخاصية المطلوب تقييمها واختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد، وهذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييم، ومن ثم اختيار نقط الدرجات (مثلاً 5 نقاط لدرجة ممتاز، نقطة واحدة لدرجة ضعيف) على أن تجمع النقاط عمودياً ليصار إلى الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم، ويعاب على هذه الطريقة أنها تتسم بكثير من الذاتية، ما يعني عدم الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات إدارية، وتتمثل أهم مصادر الذاتية والتحيز فيها من خلال تأثير الهالة أو التساهل أو التشدد أو النزعة المركزية، أو تفضيل مجموعة معينة على أساس صفات غير موضوعية؛¹

رابعاً: طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة والأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة:

_ أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي، وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاومتها مستقبلاً؛

_ عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال، وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي؛²

خامساً: طريقة الأحداث الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو جمع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والمطلوب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع التي تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل، ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم، والهدف تقليل احتمالات التحيز؛³

سادساً: طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف الأفراد، ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد، والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال ذلك:

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: مركب الجرافات والرافعات قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 148.

² خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 208.

³ صلاح الدين محمد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 338.

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
 - أنه شخص حاضر البديهة.
 - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.
 - من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).
- ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات، اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرغوب فيها، ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص، والعبارة الأقل انطباقاً عليه، بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب الفرد العبارات المختارة، التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط؛
- من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز، حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة؛¹
- سابعاً: طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة كالخطيطة، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا؛
- ثامناً: القوائم السلوكية كمقياس للأداء:** صممت هذه القوائم كأداة لتقييم الجوانب السلوكية للأداء الوظيفي، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لإنجاز الأهداف، يوضع في القائمة عدد محدد من المستويات عادة ما يكون من 05 إلى 10 مستويات وكل مستوى يغطي زاوية معينة من العمل سواء كانت واجبات، مهام أو غيرها.²
- تاسعاً: بطاقة الأداء المتوازن** يعرف مقياس الأداء المتوازن على انه: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأهداف، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"
- ويمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:
- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المنظمة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها الى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛

¹ _ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

² _ هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، 2009، ص 53.

-توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء، يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛

-تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات السليمة ولاسيما الإستراتيجية منها؛

-تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.¹

المطلب الرابع: معايير تقييم الأداء الوظيفي

إن تحديد واعتماد معايير ضروري لنجاح عملية التقييم الأداء لكن يجب أن تتوفر في هذه المعايير على بعض الشروط أهمها:²

أولاً: القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للفرد، فالمعيار يجب أن يحظى بقبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس ويتمتعون به؛

ثانياً: التمييز: يقصد به درجة حساسية المعيار بإظهار الاختلافات بين جهود وأداء الأفراد مهما كانت بسيطة، حيث يساعد هذا التمييز في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد من ترقية، نقل وتدريب؛

ثالثاً: الثبات: يضمن الثبات جانبيين الاستقرار والتوافق، الاستقرار يقصد به تساوي النتائج المترتبة عن قياسات المعايير من وقت لآخر، والتوافق يعني تساوي النتائج المترتبة عن قياسات المعيار من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى؛

رابعاً: الصدق: يقصد به قدرة المعيار على تحديد المكونات والخصائص التي يتطلبها أداء العمل والمعيار الصادق هو الذي يكون خالياً من القصور والتشويه، يقصد بخلو المعيار من القصور أن يكون متكاملًا شاملاً يركز على جميع الجوانب، ليس على جانب واحد فقط من الأداء، أما خلو المعيار من التشويه فيقصد به مراعاته للعوامل المؤثرة الأخرى؛

ويقصد بمعايير تقييم الأداء هي تلك العناصر التي تستعمل كركائز وتصنف هذه المعايير إلى:³

خامساً: معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء؛

سادساً: معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوي العملاء، إدارة لاجتماعات، كتابة تقارير المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء؛

سابعاً: معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي.

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

¹ صالح بلا سكة، قابلية تطبيق ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص24.

² حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسبير، جامعة جيجل، 2008، ص55.

³ نزار عوني البلدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص20.

إن أهمية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من أن تصبح أكثر إنتاجية وأكثر فعالية ، حيث أن استخدام إدارة المعرفة تمكن الموظفين من جمع المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل مراقبة الأحداث الخارجية ووضع طرق أكثر فاعلية من أجل تمثيل المهام وهذا من يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد.وتتم فيما يلي تناول أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

المطلب الأول:أثر اكتساب وتوليد المعرفة

تمكن إدارة المعرفة المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل سليم حيث يضمن مسك المعارف الضمنية المتوفرة للعاملين وتوفيرها للآخرين فتبقى متاحة حتى في حالة خسارة المنظمة لهم وتشجع على التجربة و الإبداع وابتكار معرفة جديدة لتوليد رأس مال معرفي جديد من أجل معالجة الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة

أولاً: أثر اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي

تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعليم الموظفين وتحسين عملية اكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم، بحيث يمكن إتمام ذلك من خلال الأعمال الاجتماعية التي تساعد الأفراد في اكتساب الخبرة، يتم ذلك من خلال دمج نشاطاتهم:مثل عقد والاجتماعات وعقد المناقشات غير الرسمية، وهناك طريقة أخرى والتي يستطيع من خلالها الأفراد التعلم عبر الحياة الاجتماعية من خلال استخدام التطبيق العملي في البيئة المحيطة للشركة حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المنظمة، من أجل الحصول على المعرفة؛¹

كما تمكن المعرفة المنظمة من التكيف مع الظروف المتغيرة بشكل سليم حيث يضمن اكتساب المعارف الضمنية المتوفرة لدى العاملين وتوفيرها للآخرين فتبقى متاحة حتى في حالة خسارة المنظمة لهم؛عن طريق القدرة على تكوين وإنشاء معارف جديدة أو دمج معارف قديمة أو جديدة تتمكن الفرد من اكتشاف حلول إبداعية لمعالجة المشاكل وكذلك بتطوير العمليات القائمة؛²

ثانياً:أثر توليد المعرفة على الأداء الوظيفي

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها؛³

¹ _مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص120.

² _أحمد إسماعيل المعالي، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، أثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،صص 156-157.

³ _عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006،ص42.

يجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية توليد المعرفة ولكن تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة؛ يجب توافر العناصر التالية:

_الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛

_الشفافية وتقليل الحواجز؛

_التكامل في الخبرات.¹

المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي

تخزين المعرفة أو ما يعرف أيضا بمسك المعرفة، وهي عملية استرداد واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد والمصنعات أو الوحدات التنظيمية(ضمن المنظمة ومع منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم)، وهذه العملية يمكن أن تتم بوحدة من عمليتين فرعيتين(التجسيد والاستلهام)²؛ بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني معدلات عالية لدوران العمل، التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة؛ أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها³؛

قد تكون المعرفة مخزنة في عقول الأفراد وتتجسد من خلال سلوكياتهم وإجراءاتهم، وقد تسجل في وثائق أو تحزن بأنها معلومات تعزز عمل الأفراد والعمليات إضافة إلى أن أنظمة قواعد المعرفة تعمل على تخزين المعرفة في ميادينها المختلفة والتي يمكن استعمالها لمساعدة الأفراد على إنجاز أعمالهم بشكل أفضل؛ وأن هذه الأنظمة لا تقدم صيغ عمل المعاملات التجارية فحسب بل أداء الأعمال الرقابية والشرح والتفسير والتعلم أيضا.⁴

المطلب الثالث: أثر التشارك في المعرفة على الأداء الوظيفي

تعتبر هذه العملية قبل الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، حيث يتم من خلالها إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل في المنظمة من خلال مشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص124.

² ناصر محمود سعود جرادات وأحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، مجلة الاقتصاد والأعمال العربية9، جامعة الروح القدس الكسليك، 2014، ص30.

³ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص23.

⁴ هناء جاسم محمد العسكري، أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية

وسائل الاتصال المتاحة للمنظمة و المسؤولة عن إيصالها بصفة رسمية، كما يتم مراعاة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة؛¹

يتمثل الدور الكبير للتشارك بالمعرفة في تحقيق أهداف المنظمات، إذ أنه من خلال نقل المعرفة وتشارك الأفكار بين العاملين في المنظمات سيؤدي إلى انجاز الأعمال بشكل أكثر دقة وسرعة مما ينعكس على مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف على المدى البعيد؛²

ونجد أن التشارك المعرفي في كثير من الأحيان يحقق مصلحة شخصية للأفراد ويحدث إذا كان يرى الشخص أن تبادل المعرفة وتقاسمها يساعده على:

- _ أداء الوظيفة على نحو أكثر فعالية ويساعده على البقاء فيها؛
- _ يعزز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي؛
- _ يجلب المكافآت والمزيد من التقدير الشخصي؛
- _ دعم تحقيق الأهداف؛
- _ الشعور بالارتياح والحصول على تقدير الذات؛
- _ إنجاز الأعمال بشكل أفضل وأسرع وأكثر كفاءة؛
- _ يتيح التشارك بالمعرفة في حل المشاكل بسرعة أكبر والحد من الازدواجية المكلفة من الجهد وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون.

تعتبر مشاركة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، فممارسة التشارك المعرفي يتيح عنه تحسين الفعالية التنظيمية، حيث أن نتاج التشارك المعرفي هو خلق معرفة جديدة والابتكار سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وبالتالي تبذل المنظمات المختلفة جهوداً معتمدة لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة مما يمكنها من الحفاظ على دورها كمنظمات ذكية في بيئة متطورة علمياً وتقنياً.³

المطلب الرابع: أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث أن المعرفة تكتسب بالعمل الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجربة والتطبيق، ومن ثم إيجاد الثقافة الداعمة مما يتطلب الكثير من المساعدة كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء، وتعد الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة وتطبيقها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى استثمار المعرفة المتوفرة وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها؛⁴

¹ حميد بن حجوبة مرجع سبق ذكره، ص 40.

² مي نجيب ذوابي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص 322.

³ عبد الحميد عبد الحافظ ثروت، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2015، ص 486-487.

⁴ محمد الصادق الرقب، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري: شركات الأدوية الفلسطينية، الجزء الأول، المجلد 10، العدد 2، 2019، ص 120.

إن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم الاستراتيجيات الإدارية إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم للمعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تتجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب وفقا للقرارات المخططة مسبقا؛ كما يمكنها التطبيق المعرفي في إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن هذه العمليات يمكن أن تتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة.¹

¹ _محمود بوزيداي، مرجع سبق ذكره، ص91.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي رغم اختلافها إلا أنها تشترك في مجموعة من العناصر منها الجهد المبذول والقدرة التي يتطلبها العمل والطريقة التي يؤدي بها العمل؛ كما تم التطرق إلى محددات ومعايير الأداء التي من خلالها يمكن أن نلتزم النتائج التي يتم التوصل إليها عند القيام بأي عمل، وطرق تقييم الأداء والغرض من تصحيح الانحرافات لمعرفة نقاط الضعف والقوة في أداء الموظف للعمل، أهمية إبراز قيمة المورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي؛ بما يكفل للمنظمة البقاء والنمو من مواجهة تحديات البيئة الخارجية سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، خدمة أو إنتاجية.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة

الوطنية للفلين - جيجل -

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة من جهة، والأداء الوظيفي من جهة ثانية، كما تم توضيح أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين، ولإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا أن نتناولها من خلال ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، سنتعرض فيه إلى تقديم وإعطاء لمحة عن المؤسسة، الأهمية الاقتصادية وأهدافها، الهيكل التنظيمي لها، أما المبحث الثاني نتناول فيه مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة وأخيرا المطلب الثالث الذي يتضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة جيجل، مع إعطاء لمحة عن مفهوم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة بشكل عام.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين بمقتضى الأمر رقم 152 / 67 بتاريخ 09/08/1967 مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 72 / 43 المؤرخ في 03 / 10 / 1972 تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب، وبموجب المرسوم 83 / 105 المؤرخ في 29 / 01 / 1983 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة منه، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل. وبعد صدور القوانين 88 / 01 - 88 / 03 - 88 المؤرخة في 12 / 01 / 1988 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية. حولت المؤسسة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة. ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16 / 03 / 1991 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 مقسمة إلى 800 سهم وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000. وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 05 / 06 / 2000 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين والفروع المتبقية عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.000.00 دج.

وفي 01 / 07 / 2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الوطنية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال 1000.000.00 دج والذي تم رفعه إلى 157.350.000.00 دج وفي 31 / 01 / 2001 إلى 351.175.000.00 في 30 / 12 / 2007.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للفلين جيجل إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين سابقا حيث يوجد مقرها بطريق بجاية جيجل ويتربع على مساحة تقدر بـ 4,60 هكتار ويتكون من ورشتين: الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة كما تقدر المساحة المغطاة بـ 10.642 م².

- ورشة لإنتاج الفلين مساحتها تقدر بـ 5.374 م².
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها 1.800 م².
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م².
- المخزن مساحته تقدر بـ 130 م².
- الإدارة وملحقاتها تقدر بـ 786 م².
- مرافق أخرى 802 م².

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة وأهدافها

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية في النقاط التالية:

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل-

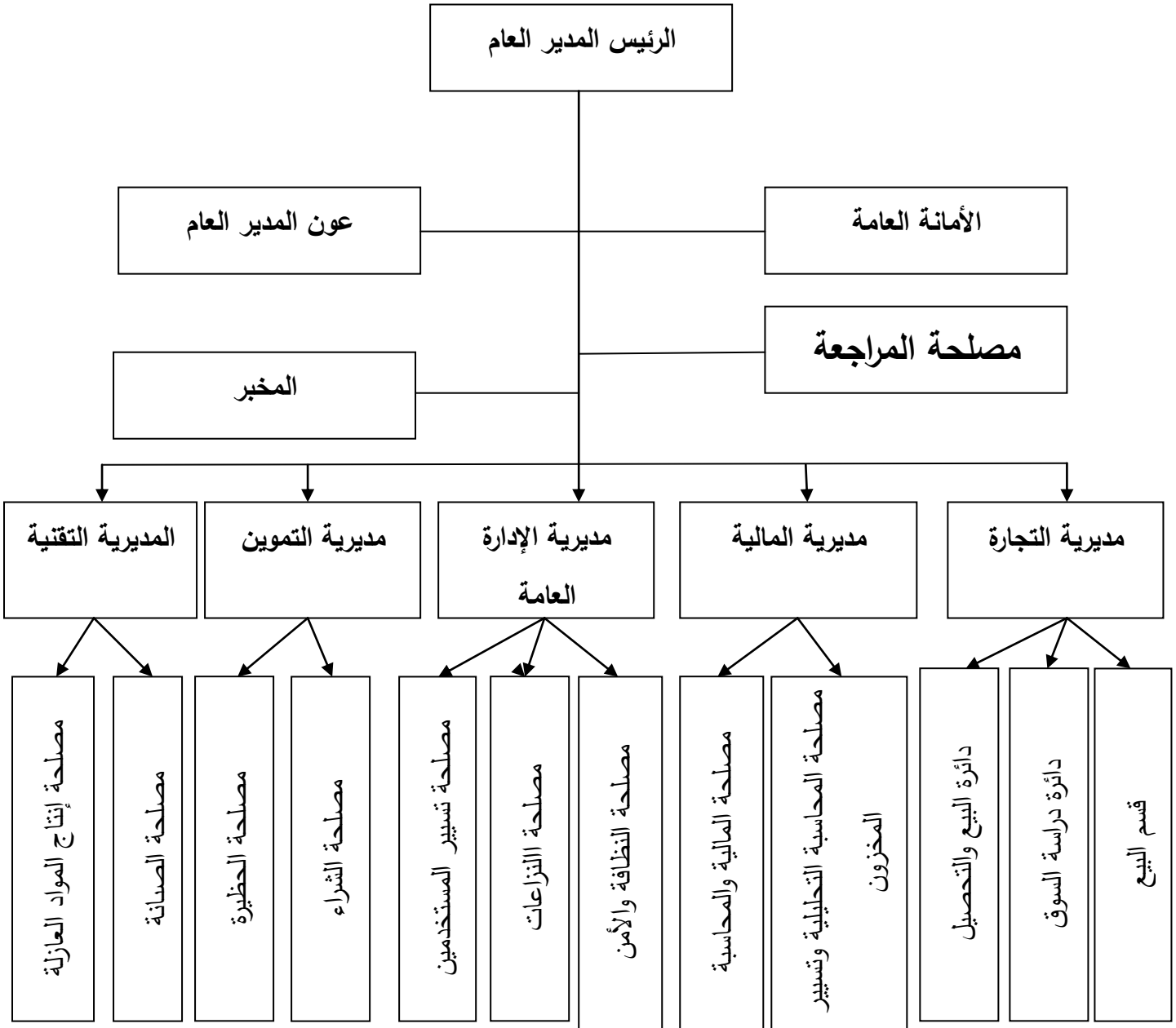
- تشكل دعم للقطاع العمومي باعتبارها واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل.
 - المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر قدر ممكن من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط التعاملات مع الخارج.
 - دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
 - وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
 - تهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن.
 - توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
 - تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي بحاجة دائمة إليها.
 - السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها.
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**

يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ تحتوي على مديرية عامة للمؤسسة وأربع مديريات تابعة لهما، والمديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

أولاً: العرض الإجمالي للهيكل التنظيمي

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين كمايلي:

الشكل رقم(07): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين -جيجل-



المصدر: مصلحة المستخدمين الوحدة الوطنية للفلين بجيجل

ثانيا: العرض التفصيلي للهيكل التنظيمي

أ-المدير العام: يعتبر المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود لتحقيق حاجيات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ب-الأمانة العامة: هي الوسيط بين المدير والعمال وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ومن مهامها الأساسية تمديد أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين والأجانب.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين -جيجل-

ت-عون مدير عام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي: حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف على جميع أجهزة الإعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، من بين مهامها صيانة الأجهزة، البرامج، معالجة الميزانية، وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

ث-مصلحة المراجعة الداخلية: مستقلة داخل تنظيم المؤسسة، مسؤول عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجع الداخلي للمؤسسة، وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها والسهر على تسيير وتطبيق السياسات والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

ج-المخبر: يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، يعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

د-مديرية المالية والمحاسبة: من بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات الصادرة يوميا إضافة إلى تحضير الميزانية الاقتحائية والختامية للمؤسسة وتتكون هذه المديرية من:

-رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

-أمين الخزينة.

-رئيس مصلحة تسيير المخزون.

ذ-مديرية الإدارة العامة: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

مصلحة تسيير المستخدمين: تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل، العمالة وكذا الإشراف على الحضور والغياب، والعمليات الخاصة، وإعداد الأجور وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال.

مصلحة النزاعات: تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة مثلا: عندما تباع سلعة لزبون معين و لا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة.

-مصلحة الأمن والنظافة: إن هذه المصلحة تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية ومن مهمتها حماية وحراسة الأموال ليل ونهار والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

د-مديرية التجارة: تتضمن ما يلي:

-دائرة البيع والتحصيل: تعتبر هذه الدائرة أهم الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تلعب دورا هاما في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

-تحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن.

-الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع.

-التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة.

-الربط والتنسيق بين جميع أقسام المؤسسة من خلال الوثائق.

-تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات النهائية.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

-الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.

دائرة دراسة السوق: يتم دراسة السوق عن طريق مجموعة أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال، حيث يعملون على تفصيل الدراسة المجملة التي تكون في السوق وتستغرق هذه الدراسة حوالي عام تقريبا، وتكون من حيث: السعر، المكان... وغيرها، وذلك بهدف معرفة طلبات المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل سيحقق هذا المنتج ربحا أم لا.

-قسم البيع: وهو الذي يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.

ذ-مديرية التموين: تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها للمدير ليوافق عليها مع مراعاة القرارات العمالية، وتضم هذه المديرية:

-مصلحة الشراء وحظيرة السيارات: وتتضمن قسم الشراء، قسم التخزين، قسم متعلق بحظيرة السيارات وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية واللوازم وإيصالها إلى قسم الإنتاج: يقوم رئيس المصلحة بإعداد قائمة المشتريات من المواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها، وذلك مع مراعاة السعر والوقت.

ر- المديرية التقنية: تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

-مصلحة إنتاج الفلين: يرأسها رئيس مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد وبالنوعية والجودة المناسبة كما يعمل إلى جانب رئيس المصلحة مساعد له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.

-مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج منتجين:

-مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين لدى المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، حيث يضم هذا المبحث الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى أدوات المعالجة الإحصائية، عينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، وأخيرا صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية

لدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for the social sciences) والذي يرمز اختصارا له بالرمز spss ويعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويوفر مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية وإعداد المخططات والرسوم البيانية

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

لتلبية حاجة المختصين والمهتمين بمجال الإحصاء. والتي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات، وضمن الإحصاء الاستدلالي معاملات الارتباط.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- **المدى**: يستخدم لتحديد طول الفئات لمقياس ليكرت المستخدم في المحور الثاني والثالث من الاستبيان، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5÷4=0.8) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

2- **التكرارات والنسب المئوية**: تم استخدامها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

3- **المتوسط الحسابي**: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. يحسب بالعلاقة التالية:

n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين (1) و(5).

N : مجموع أفراد العينة والمقدر بـ 40 موظف.

4- **الانحراف المعياري**: تم حسابه لتحديد إجابات أفراد العينة نحور محاور وأسئلة الدراسة حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، كلما اقتربت قيمته إلى الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد. يحسب بالعلاقة التالية:.

μ : المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية.

n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة يتراوح بين (1) و(5).

N : مجموع أفراد العينة والمقدر بـ 40 موظف.

5- **معامل الارتباط بيرسون (pearson)**: يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الارتباط متغيرات الدراسة ببعضها وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية spss: انظر الملحق رقم ()

6- **معامل الثبات (alpha cronbakh)** تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل-

7- اختبار تحليل التباين الأحادي Anova: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا للخصائص التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

8- الانحدار البسيط: يحدد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل والبالغ عددهم 118 موزعين على مختلف المصالح، مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 88 عامل، والباقي عبارة عن عمال مؤقتين.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العمال على مصالح المؤسسة

المصالح	الإدارة	مديرية التموين	مديرية الإدارة العامة	مديرية التجارة	مديرية المحاسبة والمالية	مصلحة الأمن والنظافة	مصلحة الصيانة	مصلحة إنتاج الفلين	مصلحة إنتاج المواد العازلة	المجموع
عدد العمال	06	09	03	16	04	18	10	34	18	118

المصدر: مصلحة المستخدمين للوحدة الوطنية للفلين بجيجل

ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع الموظفين بالمؤسسة بسبب نظام العمل بها، تم توزيع (40) استمارة مخصصة لكل فئات مؤسسة الوطنية للفلين جيجل وتم استرجاعها كلها. وعليه فقد تم في هذه الدراسة أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (45.45%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده 88 أي ما يقابل (40) موظف.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، باعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتم تصميمه من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك في ضوء الفرضيات والتساؤلات الخاصة بها وقد اشتمل على:

- المحور الأول: خصائص عينة الدراسة

يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الخبرة المهنية.

- المحور الثاني: المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل للدراسة في عمليات إدارة المعرفة، حيث يتضمن مجموعة من العبارات لتحديد واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، ويشتمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

- البعد الأول: يتعلق بتشخيص المعرفة ويتضمن العبارات من 1 إلى 6.
- البعد الثاني: يتعلق بتوليد المعرفة ويتضمن العبارات من 7 إلى 12.
- البعد الثالث: يتعلق بتخزين المعرفة ويتضمن العبارات من 13 إلى 18.
- البعد الرابع: يتعلق بتشارك المعرفة ويتضمن العبارات من 18 إلى 24.
- البعد الخامس: يتعلق بتطبيق المعرفة ويتضمن العبارات من 25 إلى 30.

-المحور الثالث: المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع للدراسة في الأداء الوظيفي، ويقاس بالعبارات من 31 إلى 46. كما اشتمل الاستبيان على مقدمة وتم فيها تعريف أفراد العينة بالدراسة الميدانية وأهميتها وتعريفهم بموضوع الدراسة المراد إجرائها داخل المؤسسة وهدفها الأكاديمي، وتشجيع المستقضي منهم للإجابة على هذا الاستبيان وتمت الإشارة الى أن إجاباتهم تستغل للأغراض العلمية وأنها ستعامل بشكل سري. وقد اعتمدنا في تصميم الإستبيان على مقياس ليكرت (likert) الخماسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت likert

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: اوما سكاران، طرق البحث في الإدارة (مدخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284

وبغية تحديد مجال كل فئة الذي يعبر على درجة الموافقة تم تحديد مايلي:

-المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة المراد تحليلها، وحسب مقياس ليكرت يكون المدى كما يلي: 5-1=4 أي المدى =4.

-طول الفئة: هو تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، ($0.8 = 5 \div 4$) أي طول الفئة = 0.8. وهكذا يكون مجال كل فئة كمايلي:

الجدول رقم(03): جدول التوزيع لمقياس ليكرت likert

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	درجة الموافقة
الأول	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
الثاني	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيفة
الثالث	من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسطة
الرابع	من 3.41 إلى 4.20	موافق	عالية
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة الخبراء لاختبار الصدق الظاهري، وطريقة معاملات

الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي أو الداخلي

أولاً: صدق أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري(طريقة الخبراء)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وطلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور فقرات الاستبيان وذلك بإعطاء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وحذف وإضافة عبارات أخرى إلى أن أصبحت في صورتها النهائية وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان والتأكد من أن العبارات تتوافق مع أدبيات الدراسة الحالية والمتعلقة بإدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

2-الصدق الداخلي أو البنائي(طريقة معاملات الارتباط)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وقد تم توضيح مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون وذلك لمعرفة درجة ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، لعينة مكونة من 40 مفردة.

2-1-صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول(عمليات إدارة المعرفة)

لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه،

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له كما يلي:

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشخيص المعرفة

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول

(تشخيص المعرفة) والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (04):معاملات الارتباط لعبارات بعد تشخيص المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إن إستراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة	0.449**	0.004
02	تشخص مؤسستكم المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية	0.798**	0.000
03	تقوم مؤسستكم بتقييم الدورات التدريبية باستمرار لزيادة مهارة العمال	0.790**	0.000
04	تشجع مؤسستكم الحوار الفعال بين زملاء العمل	0.793**	0.000
05	تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	0.858**	0.000
06	تعرف مؤسستكم جيداً حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة	0.503**	0.001

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تشخيص المعرفة ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.449) و(0.858) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): معاملات الارتباط لعبارات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها	0.552**	0.000
08	يستفيد العمال من دورات تدريبية من أجل توسيع مداركهم	0.660**	0.000
09	تشجع مؤسستكم العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	0.884**	0.000
10	تسهر مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر	0.748**	0.000
11	تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها	0.534**	0.000
12	أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة	0.665**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توليد المعرفة ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل مستوى دلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.552) و(0.884) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

-صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط لعبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية	0.677**	0.000

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

0.000	0.875**	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	14
0.000	0.804**	تعتمد مؤسستكم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	15
0.025	0.354*	تحفز مؤسستكم العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل	16
0.000	0.784**	المعرفة بمؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة	17
0.000	0.852**	تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها	18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول إن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما ان قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.354) و(0.875) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشارك المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(07): معاملات الارتباط لعبارات بعد تشارك المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	يستطيع الأفراد في مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة	0.682**	0.000
20	تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين	0.883**	0.000
21	تعتبر النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة	0.822**	0.000
22	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة	0.876**	0.000
23	توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة	0.811**	0.000
24	المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لكافة أفرادها	0.763**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تشارك المعرفة ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.682) و(0.883) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

–صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول(08):معاملات الارتباط لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تدعم مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة	0.886**	0.000
26	تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع تقنيات العمل الجديدة	0.821**	0.000
27	تسهم المعرفة التي احصل عليها في تلبية احتياجات العمل	0.783**	0.000
28	يستند المختصون في التطبيق إلى بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة	0.756**	0.000
29	تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد	0.852**	0.000
30	تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	0.829**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تطبيق المعرفة ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.756) و(0.886) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

2-2 صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي

يمكن توضيح مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

الجدول(09): معاملات الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	تقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديك عند أداء عملك	0.681**	0.000
32	لديك رغبة في الالتزام أكثر بالعمل	0.595**	0.000
33	لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل	0.618**	0.000

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

		إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	
0.000	0.800**	يستشريك زملاؤك في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل	34
0.000	0.721**	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	35
0.000	0.827**	تتجز عمك في الوقت المحدد	36
0.000	0.755**	تبدل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	37
0.000	0.759**	تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عمك	38
0.000	0.807**	تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	39
0.000	0.565**	تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل	40
0.000	0.780**	لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل	41
0.000	0.778**	تنتقد الأداء الضعيف وتشجع تحسينه	42
0.000	0.774**	تبرز مهاراتك أثناء أداء عمك	43
0.000	0.750**	تحرص على تحسين مستوى أدائك	44
0.021	0.364**	يقدم لك مسؤولك النصائح باستمرار لتحسين عمك	45
0.000	0.819**	تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد	46

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.364) و(0.827) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي موجب، أي اتساق العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة ولو تم توزيعه على أفراد عينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجه. ومعامل الثبات تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضا.

وللتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة، قمنا بتوزيع الاستبيان على عمال المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة بجيجل، وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات الى برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) والذي يرمز له اختصارا بـ spss، وباستعمال معامل ألفا كرونباخ (Gronbach ALPHA) تبين أن ثبات محاور الدراسة كانت كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معدل الفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.931	30	عمليات إدارة المعرفة
0.932	16	الأداء الوظيفي
0.943	46	الثبات الكلي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني(عمليات إدارة المعرفة) تجاوز نسبة (60%) حيث بلغ 93.2% بمعنى أن المحور يتميز بدرجة ثبات ممتازة. كما أن معدل الثبات بالنسبة للمحور الثالث(الأداء الوظيفي) تجاوز معدل 60% بنسبة 93.2% أي أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة. كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي بلغت نسبته 94.3%، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات يمكن استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان قابل للتوزيع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة تم الحصول على كم كبير من المعطيات التي سوف يتم تبويبها وتفسيرها معتمدين في ذلك على التقنيات والأساليب الإحصائية المتبناة في التحليل، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل اتجاهات عينة أفراد الدراسة حوا كل عبارة من عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة، تم الحصول على كم كبير من المعلومات التي سيتم تبويبها وتفسيرها معتمدين في ذلك على التقنيات والأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل، إذ سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77.5%	31	ذكر
22.5%	09	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الإناث بفارق كبير حيث بلغ عدد الذكور 31 مفردة أي ما نسبته 77.5%، في حين بلغ عدد الإناث 09 أي ما نسبته 22.5%، ويعود السبب في ذلك إلى أن العمل بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية يعد أهم المجالات التي تستقطب اهتمام الرجال، وكذلك طبيعة العمل يحتاج إلى مجهود أعلى وهذا ما يفسر ارتفاع معدل العنصر الرجالي بالمؤسسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

الجدول(12): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
00%	00	أقل من 25 سنة
37.5%	15	من 25 إلى أقل من 35 سنة
52.5%	21	من 35 إلى أقل من 45 سنة
10%	04	من 45 إلى أقل من 55 سنة
00%	00	55 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة والتي تقدر بنسبة 52.5% من إجمالي أفراد العينة وهي الفئة التي تعتبر أكثر خبرة في مجال تصنيع الفلين والمواد العازلة، ونظرا لأن هذه الوظيفة تتطلب طاقات شبانية تليها فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 37.5% وأخيرا الفئة أكثر من 45 سنة بنسبة 10% وتنعكس هذه النتيجة على اهتمام المؤسسة بذوي الخبرة و الأقدمية في العمل.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.5%	3	ابتدائي
12.5%	5	متوسط

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

20%	8	ثانوي
52.5%	21	جامعي
7.5%	3	دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى التعليمي مثلتها نسبة الجامعيين والتي تقدر بـ 52.5% تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 20%. أما النسبة الأقل فتمثلت في المستوى المتوسط والابتدائي والتي قدرت بـ 12.5% و 7.5% على الترتيب وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى عالي، وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي تتطلب التأهيل العلمي لشغل مثل هذه المناصب.

4- توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

كانت إجابات أفراد العينة حسب الراتب الشهري كما في الجدول التالي:

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
65%	26	أقل من 35000
35%	14	من 35000 إلى أقل من 70000
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتقاضون راتب أقل من 35000 دج بنسبة 65% تليها فئة أفراد العينة من 35000 إلى أقل من 70000 دج بنسبة 35% وهذا راجع إلى اعتماد نظام أجور من طرف المؤسسة.

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

كان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما في الجدول التالي:

الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
42.5%	17	أقل من 5 سنوات
47.5%	19	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة
2.5%	01	من 15 سنة إلى أقل من 25
7.5%	03	25 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة فيما يخص سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة في المؤسسة بنسبة 47.5% تليها نسبة 42.5% من الأفراد الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 42.5% أما النسبة الأقل فكانت بالنسبة لسنوات الخبرة من 15 إلى أقل من 25 وأكثر من 25 سنة بنسبة 2.5% و 7.5% على الترتيب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في المتغير المستقل، لذا سوف يتم تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المتغير لمعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة، وتتمثل المتغيرات الفرعية المستقلة في: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، وتم احتساب المتوسطات الحسابية لاختبار درجة الموافقة عن كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، إضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لكل متغير مستقل.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير المستقل الفرعي الأول (تشخيص المعرفة)

يعتبر تشخيص المعرفة المتغير المستقل الفرعي الأول وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (1) إلى (6)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشخيص المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
1	متوسطة	0.808	3.25	1-إن إستراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة
6	متوسطة	0.697	2.75	2-تشخص مؤسستكم المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية
5	متوسطة	1.03	2.825	3-تقوم مؤسستكم بتقييم الدورات التدريبية باستمرار لزيادة مهارة العمال
3	متوسطة	0.945	3	4-تشجع مؤسستكم الحوار الفعال بين زملاء العمل
2	متوسطة	0.875	3.05	5-تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة
4	متوسطة	0.891	2.975	6-تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة
/	متوسطة	0.637	2.9783	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الكاتمية للفلين عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول (تشخيص المعرفة) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.25) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة وهذا يدل على أن أهداف المؤسسة واستراتيجياتها واضحة بصورة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.05)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، مما يعني أن المعرفة تشخص من خلال نظام معلومات المؤسسة بمستوى متوسط، تليها العبارة (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، ودرجة الموافقة جاءت متوسطة مما يعني أن المؤسسة تشجع الحوار الفعال بين زملاء العمل بدرجة متوسطة، وتليها العبارة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.975) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت كما أن درجة الموافقة متوسطة مما يعني أن المؤسسة تعرف حجم وكمية المعرفة التي تتطلبها كل وحدة بمستوى متوسط، وجاءت في الترتيب ما قبل الأخير العبارة رقم (3) في الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.825) يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت كما أن درجة الموافقة متوسطة مما يعني أن المؤسسة تقوم بتقييم الدورات التدريبية لزيادة مهارة العمال بمستوى متوسط، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدره (2.75) يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت كما أن درجة الموافقة متوسطة مما يعني أن المؤسسة تشخص المعرفة من خلال المؤتمرات العلمية. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات بعد تشخيص المعرفة فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تشخيص المعرفة.

يمكن القول أن تشخيص المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.978) وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لتشخيص المعرفة في المؤسسة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل الفرعي الثاني (توليد المعرفة)

يعتبر توليد المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثاني وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (7) إلى (12) ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

الجدول رقم(17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
4	متوسطة	1.006	2.750	7-تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها
2	متوسطة	1.150	2.900	8-يستفيد العمال من دورات تدريبية من أجل توسيع مداركهم
3	متوسطة	0.852	2.875	9-تشجع مؤسستكم العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة
5	متوسطة	0.939	2.700	10-تسهر مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر
6	ضعيفة	0.873	2.425	11-تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها
1	متوسطة	0.981	3.400	12-أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة
/	متوسطة	0.642	2.841	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للفلين عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني (توليد المعرفة) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (12) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.400) وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة وهذا يدل على أن أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة بمستوى متوسط، وجاءت العبارة رقم(8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(2.9)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، مما يعني أن العمال يستفيدون من دورات تدريبية بمستوى متوسط، تليها العبارات التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما أن متوسطاتها الحسابية محصورة في المجال [2.700-2.875] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة لا تهتم بدرجة كافية بتشجيع الأفكار الخلاقة واستقطاب الأشخاص المبدعين للعمل لديها والسهر على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر. أما في المرتبة الأخيرة

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

جاءت العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.42) وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت وهو ما تقابله درجة ضعيفة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك براءات اختراع خاصة بها.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات بعد توليد المعرفة فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات توليد المعرفة.

من خلال التحليل السابق وجدنا أن توليد المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.841) وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لتوليد المعرفة في المؤسسة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير المستقل الفرعي الثالث (تخزين المعرفة)

يعتبر تخزين المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثالث وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (13) إلى (18) ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
1	عالية	0.782	3.450	13- تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية
3	متوسطة	0.900	3.100	14- يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة
2	متوسطة	0.876	3.275	15- تعتمد مؤسستكم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة
5	متوسطة	0.919	3.025	16- تحفز مؤسستكم العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل
6	متوسطة	1.025	2.775	17- المعرفة بمؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة
4	متوسطة	0.861	3.025	18- تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

				قبل تخزينها
/	متوسطة	0.674	3.106	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للفلين عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث (تخزين المعرفة) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.450) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت عالية وهذا يدل على أن عمليات خزن المعرفة تتم بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية بدرجة كبيرة، تليها العبارات التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما أن متوسطاتها الحسابية محصورة في المجال [2.775-3.275] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة صغيرة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة، وتدوين الخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كما تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها المعرفة وأنها لا تهتم بحماية معرفتها بالصيغ القانونية .

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات بعد تخزين المعرفة فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على عدم اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تخزين المعرفة.

من خلال التحليل السابق وجدنا أن تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.106) وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقررون بوجود مستوى متوسط لتخزين المعرفة في المؤسسة.

-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الرابع (تشارك المعرفة)

يعتبر تشارك المعرفة المتغير المستقل الفرعي الرابع وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (19) إلى (25) ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشارك المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
1	عالية	0.744	3.600	19-يستطيع الأفراد في مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة
4	متوسطة	0.800	2.975	20-تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

لإيصال المعرفة للأفراد العاملين				
2	متوسطة	0.921	3.350	21-تعتبر النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة
3	متوسطة	0.853	3.200	22-تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة
5	متوسطة	0.914	2.900	23-توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة
6	متوسطة	0.914	2.900	24-المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لكافة أفرادها
/	متوسطة	0.689	3.154	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للفلين عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع (تشارك المعرفة) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.600) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت عالية وهذا يدل على أن الأفراد باستطاعتهم تبادل المعرفة بسهولة، تليها العبارة رقم (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.350) وهو يقع في منطقة محايد على سلم القياس، كما أن درجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة بمستوى متوسط، تليها العبارات التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما أن متوسطاتها الحسابية محصورة في المجال [2.900- 2.975] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على توظيف التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة كما أنها ليس لديها ما يكفي من الوسائل لإيصال المعرفة للأفراد.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات بعد تشارك المعرفة فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على عدم اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تشارك المعرفة.

من خلال التحليل السابق وجدنا أن تشارك على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.154 وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لتشارك المعرفة في المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الخامس(تطبيق المعرفة)

يعتبر تطبيق المعرفة المتغير المستقل الفرعي الخامس وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (25) إلى (30) ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم(20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
5	متوسطة	0.911	2.875	25-تدعم مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة
3	متوسطة	0.981	3.100	26-تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع تقنيات العمل الجديدة
1	متوسطة	0.822	3.300	27-تسهم المعرفة التي احصل عليها في تلبية احتياجات العمل
6	متوسطة	0.930	2.825	28-يستند المختصون في التطبيق إلى بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة
2	متوسطة	0.900	3.100	29-تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد
4	متوسطة	1.084	2.950	30-تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم
/	متوسطة	0.771	3.025	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للفلين عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الخامس(تطبيق المعرفة) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (27)في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.300)وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كم أن درجة الموافقة جاءت متوسطة وهذا يدل على أن المعرفة المتحصل عليها تسهم في تلبية احتياجات العمل، تليها العبارتين رقم(29) ورقم(26) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(3.100) وهو يقع في منطقة محايد على سلم القياس، كما أن درجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشادات وتقوم بتعليم جميع تقنيات العمل الجديدة للعمال بمستوى متوسط، تليها العبارات المتبقية التي جاءت بدرجة متقاربة، كما أن هذه العبارات أي رقم (25)، (28) و(30) متوسطاتها الحسابية محصورة في المجال [2.825- 2.950] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بمدى تطبيق المعارف

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل-

الجديدة عند تقييم العمال، تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة وأن المختصون يعتمدون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة، بمستوى متوسط.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات بعد تطبيق المعرفة فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تطبيق المعرفة.

من خلال التحليل السابق وجدنا أن تطبيق المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.025) وهو يقع ضمن المجال [2.61-3.40] وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لتطبيق المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع وفقا لفرضيات الدراسة، تم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (31) إلى (46) ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا البعد.

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
6	عالية	0.863	3.650	31-تقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديك عند أداء عملك
7	عالية	0.955	3.600	32-لديك رغبة في الالتزام أكثر بالعمل
10	عالية	1.012	3.475	33-لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب
8	عالية	0.959	3.550	34-يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل
16	متوسطة	1.175	3.050	35-يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة
3	عالية	0.919	3.775	36-تتجز عملك في الوقت المحدد

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

1	عالية	0.965	3.875	37-تبذل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
4	عالية	0.954	3.750	38-تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عملك
12	عالية	0.930	3.425	39-تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل
14	متوسطة	0.999	3.225	40-تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل
15	متوسطة	0.999	3.225	41-لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل
9	عالية	0.986	3.475	42-تنتقد الأداء الضعيف وتشجع تحسينه
11	عالية	0.959	3.450	43-تبرز مهاراتك أثناء أداء عملك
2	عالية	0.939	3.800	44-تحرص على تحسين مستوى أدائك
13	متوسطة	1.185	3.325	45-يقدم لك مسؤولك النصائح باستمرار لتحسين عملك
5	عالية	1.042	3.700	46-تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد
/	عالية	0.700	3.521	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة الوطنية للفلين عن عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة (37) في المرتبة الأولى والتي تتضمن تبذل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة بمتوسط حسابي قدره (3.875) وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، مما يعني أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، تليها العبارة رقم (44) والتي تعبر عن حرص الموظف على تحسين أدائه بمتوسط حسابي (3.800) ودرجة موافقة مرتفعة. كما جاءت في المرتبة السادسة والسابعة أي العبارتين رقم (31) ورقم (32) بمتوسط حسابي قدره (3.650) و (3.600) أي بدرجة موافق على سلم القياس مما يعني أن الموظف يقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديه و يلتزم بالعمل أكثر بدرجة عالية، أما في فيما يخص العبارات رقم (36)، (38)، (46) التي بلغ متوسط حسابها محصور بين [3.700-3.775] أي بدرجة موافقة على سلم القياس ضمن المجال [3.41-4.20] وهذا يدل على أن

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

الموظفين يهتمون بدرجة كبيرة بإنجاز العمل في الوقت المحدد وحرصهم على إبراز مهاراتهم أثناء العمل والتخطيط للوصول إلى الأداء الجيد مستقبلاً.

كما نجد أيضاً العبارات (34)، (33)، (42)، (43)، (39)، جاءت بالترتيب ومتوسطها الحسابي محصور بين [3.425-3.550] أي ما يقابله في سلم القياس درجة موافق وهو ما يعني أن العمال لديهم الجاهزية للعمل خارج الدوام الرسمي، إضافة إلى استشارة الزملاء فيما يتعلق بالعمل وانتقاد العمل وتشجيع تحسينه مما يشجع على إبراز المهارات أثناء أداء العمل ويخلق القدرة على الإبداع والتطوير بمستوى عالي.

كما أن العبارات رقم (45)، (40)، (41)، (35) فقد جاءت بدرجة متوسطة حيث كانت متوسطاتها الحسابية ضمن المجال [2.61-3.40] مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المسؤول لا يولي اهتماماً كبيراً لتقديم النصائح للموظفين، كما أن الموظفين يشاركون في الدورات التدريبية ولديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الطارئة ويعتمد عليهم المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة بمستوى متوسط .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستمارة، سنتأكد في هذا المبحث عن مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج.

اختبار الفرضية الأولى:

-تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل؛

للتأكد من صحة الفرضية يتم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

-الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة؛

-الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتشخيص المعرفة على

الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتشخيص

المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل عند مستوى الدلالة 0.05

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(22):نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	قيمة F	البيان
0.036	0.111	0.333	0.333	4.375	اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

كانت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول السابق عن وجود علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل، حيث أن:

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ارتباط ضعيف بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت نسبة الارتباط 33.3% وهذا ما يبين ضعف العلاقة بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.036) وهي أصغر من (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد (0.111) باعتبارها أنها أشارت إلى أن 11.1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للمؤسسة تعود لمتغير تشخيص المعرفة أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى ، قيمة F: المحسوبة ودرجة العلاقة بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي بلغت 4.375 بمستوى الدلالة 0.036 وهو أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة 0.05 وهو ما يؤكد معنوية تأثير تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

-اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من صحة الفرضية يتم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

-الفرضية الصفرية H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة؛

-الفرضية البديلة H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين - جيجل-

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل عند مستوى الدلالة 0.05 والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(22):نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة على الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
اختبار الفرضية الفرعية الثانية	4.274	0.317	0.317	0.101	0.46

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

كانت نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول السابق عن وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل، حيث أن:

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ارتباط ضعيف بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت نسبة الارتباط 31.7% وهذا ما يبين ضعف العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.46) وهي أكبر من (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد (0.101) باعتبارها أنها أشارت إلى أن 10.1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للمؤسسة تعود لمتغير توليد المعرفة أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى ،

قيمة F: المحسوبة ودرجة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي بلغت 4.273 بمستوى الدلالة 0.46 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة 0.05 وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير توليد المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

2- اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة للتأكد من صحة الفرضية يتم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

-الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة؛

-الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل عند مستوى الدلالة 0.05 والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(23): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	2.799	0.262	0.262	0.69	0.103

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ارتباط ضعيف بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت نسبة الارتباط 26.2% وهذا ما يبين ضعف العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.103) وهي أكبر من (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد (0.69) باعتبارها أنها أشارت إلى ان 69% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للمؤسسة تعود لمتغير تخزين المعرفة أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى ،

قيمة F : المحسوبة ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي بلغت 2.799 بمستوى الدلالة 0.103 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة 0.05 وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير توليد المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة

للتأكد من صحة الفرضية يتم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

-الفرضية الصفرية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع لمعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة؛

-الفرضية البديلة H_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل عند مستوى الدلالة 0.05 والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول لرقم(24): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توزيع المعرفة على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار β	قيمة F	البيان
0.127	0.60	0.245	0.245	2.431	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ارتباط ضعيف بين توزيع المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت نسبة الارتباط 24.5% وهذا ما يبين ضعف العلاقة بين توزيع المعرفة والأداء الوظيفي كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.127) وهي أكبر من (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد (0.60) باعتبارها أنها أشارت إلى أن 60% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للمؤسسة تعود لمتغير توزيع المعرفة أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى ،

قيمة F: المحسوبة ودرجة العلاقة بين توزيع المعرفة والأداء الوظيفي بلغت 2.431 بمستوى الدلالة 0.127 وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة 0.05 وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير توزيع المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 .

-اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة
للتأكد من صحة الفرضية يتم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

-الفرضية الصفرية: H_0 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة؛

-الفرضية البديلة: H_1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل عند مستوى الدلالة 0.05 والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(25):نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة sig
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	11.261	0.478	0.478	0.229	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أنه يوجد ارتباط متوسط بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت نسبة الارتباط 47.8% وهذا ما يبين ضعف العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.002) وهي أصغر من (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد (0.229) باعتبارها أنها أشارت إلى أن 22.9% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي للمؤسسة تعود لمتغير تطبيق المعرفة أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى ،

قيمة: F المحسوبة ودرجة العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي بلغت 11.261 بمستوى الدلالة 0.002 وهو أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة 0.05 وهو ما يؤكد وجود معنوية تأثير تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات فإننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 .

-نتائج اختبار t- test لعمليات إدارة المعرفة-

الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين –جيجل-

الجدول رقم(26):نتائج اختبار t-test لعمليات إدارة المعرفة

القرار	القيمة الاحتمالية sig	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
قبول	0.036	2.021	2.180	0.637	2.97	التشخيص
رفض	0.46		2.061	0.642	2.84	التوليد
رفض	0.103		1.673	0.674	3.10	التخزين
رفض	0.127		1.559	0.689	3.15	التشارك
قبول	0.002		3.356	0.771	3.02	التطبيق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد تم قبول الفرضية الأولى والخامسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة ورفض الفرضية الثانية والثالثة والرابعة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال اعتمادنا على الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل وذلك بعد تشخيص العمليات الأربعة المكونة لإدارة المعرفة من: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

إذ تناولنا ثلاث مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة (لمحة والأهمية الاقتصادية للمؤسسة وإضافة الهيكل التنظيمي لها)، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى (مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة) أما المبحث الثالث فتعلق بعرض وتحليل بيانات الدراسة إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

حيث أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. بالمؤسسة الوطنية للفلين حيث جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن المجال [2.61-3.40] أما بالنسبة للمتغير التابع فقد والمتمثل في الأداء الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3.521.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات فقد تم قبول الفرضية الأولى والخامسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة ورفض الفرضية الثانية والثالثة والرابعة عند مستوى الدلالة 0.05 أو أقل.



الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي تبين لنا مدى أهمية هذه الإدارة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وكذا الموارد البشرية، حيث تم التعرف على مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة، مصادر المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة، مبادئ وأهداف إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة. كما اتضحت أيضا أهمية وخصائص الأداء الوظيفي، أهدافه إضافة إلى تقييم الأداء وطرق قياسه ومعايير التقييم وشروط وفعالية نجاح نظام هذا التقييم.

كما أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وبين مستويات الأداء، فكلما كان هناك اتصال وتفاعل وانسياب للمعرفة بين الموظفين وتقارب والحوار في وجهات النظر بين المدير والرئيس كلما ساعد ذلك في تحسين الأداء الوظيفي لدى المورد البشري، كما انه يؤدي إلى زيادة الثقة بين المشرف والموارد البشرية الواقعة تحت سلطته من خلال السعي لتحسين الأداء والحصول على رضا الرئيس المباشر، وعليه فإن الاتصال والنقاش ومشاركة المعرفة بين الموظفين له تأثير فعال في تحسين أداء المورد البشري . أما الجانب التطبيقي فقد ساهم في الاطلاع على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، ومختلف الطرق والمعايير المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي

1- نتائج الدراسة النظرية

-خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة تساهم في إنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية

-تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة

-تتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الإستراتيجيتين الإستراتيجية الترميزية الإستراتيجية الشخصية معا ولكن بنسب متفاوتة، بمعنى أن إحدى الإستراتيجيتين تكون دعم للأخرى

- تقوم أنظمة إدارة المعرفة على مجموعة من التقنيات والآليات قد تستخدم في ظروف مختلفة لدعم مجموعة مضاعفة من أنظمة إدارة المعرفة والتي تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية لإدارة المعرفة والمكونة من ثقافة المنظمة، البنية الهيكلية للمنظمة، البنية التحتية لتقنية المعلومات، المعرفة المشتركة، المورد البشري.

-تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا؛

الخاتمة

-تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية حتى تكون أكثر مرونة؛

-الهدف العام من تقييم الأداء هو تحسين كفاءة المنظمة ومحاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والغرض من تصحيح الانحرافات لمعرفة نقاط الضعف والقوة في أداء الموظف للعمل؛

-تعد الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة وتطبيقها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى استثمار المعرفة المتوفرة وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهها؛

-أهمية إبراز قيمة المورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في العملية التنظيمية والإنتاجية، وتشجع على التجربة و الإبداع وابتكار معرفة جديدة لتوليد رأس مال معرفي جديد من أجل معالجة الانحرافات التي تعاني منها المؤسسة.

2-النتائج التطبيقية

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

2-1تفسير نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية)

-أظهرت نتائج الدراسة أن العينة المتمثلة في العاملين في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل من حيث متغير الجنس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بفارق كبير حيث بلغت نسبة الذكور 77.5%، في حين بلغت نسبة الإناث 22.5% من عينة الدراسة.

-أظهرت نتائج الدراسة حسب متغير السن أن فئة العمال (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) أعلى نسبة بنسبة مئوية 52.5% أما أقل فئة فكانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم (أكثر من 45 سنة) بنسبة مئوية 10%.

-أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة توظف يتميزون بمستوى تعليمي جامعي بنسبة 52.5% وهي أعلى نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى.

-أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة للعمال الذين يتقاضون راتب أقل من (35000 دج) بنسبة مئوية 65% تليها نسبة العمال الذين يتقاضون راتب (من 35000 دج إلى أقل من 70000 دج) بنسبة مئوية 35%.

-أظهرت نتائج الدراسة حسب متغير الخبرة أن فئة العمال (من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة) في المؤسسة تمثل أعلى نسبة مئوية 47.5% أما فئة العمال من 15 إلى أقل من 25 سنة فهي تمثل أقل فئة بنسبة مئوية 2.5%.

2-2تفسير نتائج المحور الثاني (إدارة المعرفة)

أظهرت نتائج الدراسة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة أنها جاءت بدرجة متوسطة وفقا لمقياس الدراسة كما يلي:

الخاتمة

-تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، وجاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.15) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.68).

- تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.10) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.67).

- تطبيق المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.02) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.77).

-توليد المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة كان متوسطا وفق مقياس درجة الموافقة، وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.84) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.64).

- تشخيص المعرفة على مستوى المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.97) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.63).

2-3 تفسير نتائج المحور الثالث (الأداء الوظيفي)

-أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للفلين بجيجل قد كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي (3.52) أما انحرافها المعياري فقد بلغ (0.70).

2-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

-قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05

-رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

-رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص

الخاتمة

على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

-رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05.

-قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للفلين بجيجل عند مستوى الدلالة 0.05 .

ثانيا: الاقتراحات

-تعزيز بناء الموظف باعتباره رأس المال الفكري، وأساس النجاح المؤسسي وتعزيز الثقة بين العاملين في المنظمة، وتعزيز التواصل المشترك ولغة الحوار؛

-استحداث وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي تخص إدارة المعرفة وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها وتوزيعها؛

-وضع نظام فعال للحوافز يضمن استثمار الطاقات البشرية مما يساهم في خلق الأفكار المبدعة؛

-تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوطنية وتدعيمها من طرف المسيرين؛

-تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛

-تشجيع التشارك المعرفي بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة؛

-أن تركز الأقسام في عملها على أسلوب التفكير والإبداع وتطوير الحركة البحث العلمي من خلال الدعم والإسناد؛

-تشجيع عملية تبادل الأفكار والمعارف والخبرات بين أعضاء المؤسسة من خلال المناقشات والحوارات في ضوء المؤتمرات والندوات المنعقدة من وقت لآخر والتي تساهم في توليد الأفكار؛

-ضرورة أن تعمل المؤسسة محل الدراسة على تفعيل مساهمة عمليات تشخيص، توليد، تخزين وتوزيع

المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؛

-ضرورة أن تعمل المؤسسة محل الدراسة على تعزيز مساهمة عملية تطبيق المعرفة في تحسين الأداء

الوظيفي للعاملين.

ثالثا: آفاق الدراسة

-أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؛

-عمليات إدارة المعرفة وأثرها بتطوير مستوى الأداء المنظمي؛

الخاتمة

- علاقة الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية؛
- دراسة مقارنة بين تطبيق المعرفة في القطاع العام والخاص؛
- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وسبل تدعيمها.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ-الكتب

1. أحمد إسماعيل المعالي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، أثر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد الخطيب عادل سالم معايدة، الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جدير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
6. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. حيدر شاكر نوري ومحمود حسن جمعة، دراسات في اثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، بدون مكان نشر، 2015.
9. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
10. خيضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
11. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
12. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مصر، 2009.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
14. صلاح الدين محمد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
15. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018.

16. عامر قندلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
17. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
18. عمر وافد الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
19. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
20. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
21. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
22. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001.
23. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
24. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
26. مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس والعمل والتنظيم، الطبعة الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
27. مصطفى رحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. مصطفى رحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
30. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات، الطبعة الأولى دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
32. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
33. نزار عوني البلدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015.

34. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
35. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ب- الرسائل الجامعية
1. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين: المؤسسة الاستشفائية عالية صالح تبسه، رسالة ماجستير، تنظيم عمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
 2. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: شركات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.
 3. حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.
 4. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
 5. سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير: تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
 6. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
 7. صالح بلا سكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
 8. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: مركب الجرافات والرافعات قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
 9. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعية و العلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر.
 10. محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تسيير المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.

11. نور الدين مدوري، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق وإدارة المعرفة في المؤسسة: مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- 12_ نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي: شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 13- هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
- 14- هناء جاسم محمد العسكري، أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية ج-المجلات العلمية
1. صبرينة مانع وحמיד بن حجوبة، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جوان 2018.
2. احسان دهش جلاب، دور قابليات البني التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2012.
3. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد سعيد المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، العدد 9، 2014.
4. -محمد العفوية، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسه، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 15، 2015.
5. محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد (2)، ديسمبر 2014.
6. عبد الرحمن مصطفى الملك، تامرحسن بكري، عوامل البيئة الداخلية وانعكاساتها في عملية تقييم أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 110، 2017.
7. ناصر محمود سعود جرادات وأحمد إسماعيل المعاني، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية، مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 9، جامعة الروح القدس الكسليك، 2014.

8. مي نجيب ذوابي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.

9. عبد الحميد عبد الحافظ ثروت، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2015،.

10. محمد الصادق الرقب، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تطوير رأس المال البشري: شركات الأدوية الفلسطينية، الجزء الأول، المجلد 10، العدد 2، 2019.

د-الملتقيات:

11 هدى بدروني، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المتضمن إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

هـ-المواقع الإلكترونية

1_مدونة السراج المنير، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، 29/02/2020. 12:38، منشور

على الموقع: [http : 100 .mounir. blog spot. Com / 2017/ 01/pdf -15-html](http://100.mounir.blogspot.com/2017/01/pdf-15-html)

2-حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 04/03/2020، منشور على الموقع

[http:// books. Google.dz](http://books.google.dz)، 2016.

و-اللغة الاجنبية

¹_robert a, **the knowledge economies in développement, perspective for effective partnerships**, catalogue in publication data provided by the inter American développement Bank Felipe Herrera Washington,2005.

2-_MOHSEN GERAMI, **KNOWLEDGE MANAGEMENT**,INTERNATIONEL JOURNAL OF COMPUTER SCIENCE AND INFORMATION SECURITY.VOL7.NO2.201.

3-William r.King, **knowledge management and organizational Learning**, Katz graduatschool business, université of Pittsburgh, king 115yahoo .com.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص:إدارة الموارد البشرية

يسعدني أن أضع بين يديكم (إستبانة الدراسة) في إطار تحضير شهادة الماستر والموسومة"أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي" في المؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل ولما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني أمل من سعادتكم التكرم بقراءة الاستبيان بتمعن وإبداء آرائكم حوله، بوضع علامة(×) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل فقرة وتأكدوا أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تستعمل إلا للأغراض العلمية فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

د. بولغب وليد

من إعداد الطالبتين:

هدى مجيدر

سهام شوايب

شكرا لتعاونكم

الموسم الجامعي:2019_2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_الجنس

أنثى

ذكر

2-السن

من 26 إلى 35 سنة

أقل من 25 سنة

من 46 إلى 55 سنة

من 36 إلى 45 سنة

56 سنة فما فوق

3_المستوى التعليمي

متوسط

ابتدائي

جامع

ثانوي

دراسات عليا

4 -الراتب الشهري

من 35000 دج إلى أقل من 70000 دج

أقل من 35000 دج

من 70000 دج إلى أقل من 100000 دج

5-الخبرة المهنية

من 6 إلى 15 سنة

أقل من 5 سنوات

أكثر من 25 سنة

من 16 إلى 25 سنة

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تشخيص المعرفة						
01	إن إستراتيجية مؤسستكم واضحة، وانتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة					
02	تشخص مؤسستكم المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية					
03	تقوم مؤسستكم بتقييم الدورات التدريبية باستمرار لزيادة مهارة العمال					
04	تشجع مؤسستكم الحوار الفعال بين زملاء العمل					
05	تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة					
06	تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة					
توليد المعرفة						
07	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها					
08	يستفيد العمال من دورات تدريبية من أجل توسيع مداركهم					
09	تشجع مؤسستكم العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة					
10	تسهر مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر					
11	تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها					
12	أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة					
تخزين المعرفة						
13	تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية					
14	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة					
15	تعتمد المنظمة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة					

					16	تحفز مؤسستكم العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل
					17	المعرفة بمؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة
					18	تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها
تشارك المعرفة						
					19	يستطيع الأفراد في مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة
					20	تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين
					21	تعتبر النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة
					22	تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة
					23	توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مراقبتها للمساهمة في نشر المعرفة
					24	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لكافة أفرادها
تطبيق المعرفة						
					25	تدعم مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة
					26	تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع تقنيات الجديدة للعمل
					27	تسهم المعرفة التي احصل عليها في تلبية احتياجات العمل
					28	يستند المختصون في التطبيق إلى بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة
					29	تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد
					30	تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

					31	تقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديك عند أداء عملك
					32	لديك رغبة في الالتزام أكثر بالعمل
					33	لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام

					يستشيرك زملائك في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل	34
					يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	35
					تنجز عملك في الوقت المحدد	36
					تبذل كل ما في وسعك لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة	37
					تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عملك	38
					تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	39
					تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل	40
					لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة	41
					تنتقد الأداء الضعيف وتشجع تحسينه	42
					تبرز مهاراتك أثناء أداء عملك	43
					تحرص على تحسين مستوى أدائك	44
					يقدم لك مسؤولك النصائح باستمرار لتحسين عملك	45
					تخطط مستقبلا للوصول إلى الأداء الجيد	46

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
محمد صالح	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
بلال كرامش	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
زين العابدين طويجني	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
عمر بلجازية	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول
صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشخيص المعرفة

Corrélations

	تشخص مؤسستكم المعرفة من	تشخص مؤسستكم المعرفة من	تشخص مؤسستكم المعرفة من	تشخص مؤسستكم المعرفة من	تشخص مؤسستكم المعرفة من	تشخص مؤسستكم المعرفة من
	إن إستراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة	خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية	تقوم مؤسستكم بتقييم الدورات التدريبية باستمرار لزيادة مهارة العمال	تشجع مؤسستكم الحوار الفعال بين زملاء العمل	تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة
Corrélát ion de Pearson Sig. (bilatéra le) N	1 ,055 ,737 40	,055 1 ,737 40	,146 ,691** ,370 40	,360* ,537** ,023 40	,308 ,589** ,000 40	,116 ,455** ,003 40
Corrélát ion de Pearson Sig. (bilatéra le) N	,055 ,737 40	1 ,737 40	,691** ,000 40	,537** ,000 40	,589** ,000 40	,455** ,003 40
Corrélát ion de Pearson Sig. (bilatéra le) N	,146 ,370 40	,691** ,000 40	1 ,000 40	,685** ,000 40	,632** ,000 40	,079 ,630 40
Corrélát ion de Pearson Sig. (bilatéra le) N	,360* ,023 40	,537** ,000 40	,685** ,000 40	1 ,000 40	,648** ,000 40	,092 ,573 40

الملاحق

تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,308	,589**	,632**	,648**	1	,429**
		,053	,000	,000	,000	,006	
	N	40	40	40	40	40	40
تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,116	,455**	,079	,092	,429**	1
		,477	,003	,630	,573	,006	
	N	40	40	40	40	40	40
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,449**	,798**	,790**	,800**	,858**	,503**
		,004	,000	,000	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لبعد توليد المعرفة

Corrélations

	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها	يستفيد العمال من دورات تدريبية من أجل توسيع مداركهم	تشجع مؤسستكم العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	تسهل مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر	تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها	أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,133	,470**	,515**	,007	,078
		,414	,002	,001	,964	,633
	N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,133	1	,536**	,209	,069	,558**
		,414	,000	,196	,673	,000

الملاحق

N	40	40	40	40	40	40	
تشجع مؤسستكم العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	Corrélacion de Pearson	,470**	,536**	1	,688**	,280	,429**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,081	,006
N	40	40	40	40	40	40	40
تسهر مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر	Corrélacion de Pearson	,515**	,209	,688**	1	,503**	,161
	Sig. (bilatérale)	,001	,196	,000		,001	,320
N	40	40	40	40	40	40	40
تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها	Corrélacion de Pearson	,007	,069	,280	,503**	1	,395*
	Sig. (bilatérale)	,964	,673	,081	,001		,012
N	40	40	40	40	40	40	40
أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة	Corrélacion de Pearson	,078	,558**	,429**	,161	,395*	1
	Sig. (bilatérale)	,633	,000	,006	,320	,012	
N	40	40	40	40	40	40	40
توليد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,552**	,660**	,844**	,748**	,534**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لبعده تخزين المعرفة

Corrélations

		يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة اليدوية والآلية	تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية	تعمد مؤسستكم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	تحتفظ مؤسستكم العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل	المعرفة بمؤسستكم محمية بالصنغ القانونية المختلفة	تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها
تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية	Corrélacion de Pearson	1	,735**	,525**	-,087	,481**	,363*

الملاحق

Sig. (bilatérale)		,000	,001	,592	,002	,021
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	,735**	1	,679**	,059	,720**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,718	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	تعتمد مؤسستكم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	,525**	,679**	1	,214	,413**
Sig. (bilatérale)		,001	,000	,185	,008	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	تحفز مؤسستكم العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل	-,087	,059	,214	1	,033
Sig. (bilatérale)		,592	,718	,185	,838	,069
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	المعرفة بمؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة	,481**	,720**	,413**	,033	1
Sig. (bilatérale)		,002	,000	,008	,838	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها	,363*	,625**	,703**	,290	,703**
Sig. (bilatérale)		,021	,000	,000	,069	,000
N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	تخزين المعرفة	,677**	,875**	,804**	,354*	,784**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,025	,000
N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لبعده تشارك المعرفة

Corrélations

تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة تبادل المعرفة بسهولة	تعتبر النشرا ت الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة	توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة	المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لكافة أفرادها
---	---	--	--	---

الملاحق

يستطيع الأفراد في مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة	Corrélacion de Pearson	1	,629**	,509**	,412**	,398*	,436**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,008	,011	,005
	N	40	40	40	40	40	40
تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين	Corrélacion de Pearson	,629**	1	,638**	,721**	,708**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تعتبر النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة	Corrélacion de Pearson	,509**	,638**	1	,757**	,569**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,002
	N	40	40	40	40	40	40
تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,412**	,721**	,757**	1	,694**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة	Corrélacion de Pearson	,398*	,708**	,569**	,694**	1	,525**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,000		,001
	N	40	40	40	40	40	40
المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لكافة أفرادها	Corrélacion de Pearson	,436**	,602**	,476**	,628**	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,002	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40	40
تشارك المعرفة	Corrélacion de Pearson	,682**	,883**	,822**	,876**	,811**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لبعده تطبيق المعرفة

Corrélations

الملاحق

		تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة	تسهم المعرفة التي احصل عليها في تلبية احتياجات العمل الجديدة	يستند المختصون في التطبيق إلى بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الإستفادة من المعرفة	تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد	تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	
تدعم مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,702**	,667**	,699**	,641**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع تقنيات العمل الجديدة	Corrélacion de Pearson	,702**	1	,533**	,441**	,685**	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تسهم المعرفة التي احصل عليها في تلبية احتياجات العمل	Corrélacion de Pearson	,667**	,533**	1	,606**	,616**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
يستند المختصون في التطبيق إلى بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الإستفادة من المعرفة	Corrélacion de Pearson	,699**	,441**	,606**	1	,542**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000		,000	,002
	N	40	40	40	40	40	40
تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد	Corrélacion de Pearson	,641**	,685**	,616**	,542**	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	Corrélacion de Pearson	,668**	,655**	,506**	,474**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002	,000	
	N	40	40	40	40	40	40
تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,886**	,821**	,783**	,756**	,852**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لبعد الأداء الوظيفي

Corrélations

الملاحق

		تقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديك عند أداء عملك	لديك رغبة في الالتزام أكثر بالعمل	لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمر المتعلقة بالعمل	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	الأداء_الوظيفي
تقوم باستغلال كافة الإمكانيات التي لديك عند أداء عملك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,696** ,000 40	,696** 1 ,000 40	,635** ,811** ,000 40	,362* ,302 ,410** 1	,270 ,315* ,367* ,748**	,681** ,595** ,618** ,800**
لديك رغبة في الالتزام أكثر بالعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,696** ,000 40	1 ,000 40	,811** ,000 40	,302 ,058 ,410** 1	,315* ,048 ,367* ,748**	,595** ,000 ,618** ,800**
لديك الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,635** ,000 40	,811** ,000 40	1 ,000 40	,410** ,009 ,410** 1	,367* ,020 ,367* ,748**	,618** ,000 ,618** ,800**
يستشيرك زملاؤك في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,362* ,022 40	,302 ,058 40	,410** ,009 40	1 ,000 40	,748** ,000 ,748**	,800** ,000 ,800**
يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,270 ,092 40	,315* ,048 40	,367* ,020 40	,748** ,000 40	1 ,000 40	,721** ,000 ,721**
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,681** ,000 40	,595** ,000 40	,618** ,000 40	,800** ,000 40	,721** ,000 40	1 ,000 40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

الملاحق

		الأداء_الوظيفي	تتجز عملك في الوقت المحدد	تبدل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عملك	تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل
الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,827**	,755**	,759**	,807**	,565**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تتجز عملك في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	,827**	1	,805**	,753**	,744**	,280
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,081
	N	40	40	40	40	40	40
تبدل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	Corrélation de Pearson	,755**	,805**	1	,856**	,603**	,163
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,316
	N	40	40	40	40	40	40
تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عملك	Corrélation de Pearson	,759**	,753**	,856**	1	,671**	,195
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,228
	N	40	40	40	40	40	40
تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	Corrélation de Pearson	,807**	,744**	,603**	,671**	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,004
	N	40	40	40	40	40	40
تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل	Corrélation de Pearson	,565**	,280	,163	,195	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,081	,316	,228	,004	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل	تنتقد الأداء الضعيف وتشجع تحسينه	تبرز مهاراتك أثناء أداء عملك	تحرص على تحسين مستوى أدائك	يقدم لك مسؤولك النصائح باستمرار لتحسين عملك	تخطط مستقبلاً للوصول إلى الأداء الجيد
الأداء_الوظيفي							

الملاحق

الأداء_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	,780**	,778**	,774**	,750**	,364*	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,021	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل	Corrélacion de Pearson	,780**	1	,747**	,560**	,432**	,564**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,005	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40
تنتقد الأداء الضعيف وتشجع تحسينه	Corrélacion de Pearson	,778**	,747**	1	,662**	,548**	,457**	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تبرز مهاراتك أثناء أداء عملك	Corrélacion de Pearson	,774**	,560**	,662**	1	,700**	,139	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,393	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
تحرص على تحسين مستوى أدائك	Corrélacion de Pearson	,750**	,432**	,548**	,700**	1	-,009	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000		,955	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
يقدم لك مسؤولك النصائح باستمرار لتحسين عملك	Corrélacion de Pearson	,364*	,564**	,457**	,139	-,009	1	,102
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,003	,393	,955		,532
	N	40	40	40	40	40	40	40
تخطط مستقبلا للوصول الى الأداء الجيد	Corrélacion de Pearson	,819**	,509**	,566**	,651**	,696**	,102	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,532	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

معامل الثبات ألفا كرونباخ
معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	30

معامل ثبات المحور الثاني الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	16

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	46

إجابات أفراد العينة على محور إدارة المعرفة
إجابات أفراد العينة حول تشخيص المعرفة

Statistiques

	تشخيص المعرفة	تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة	تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	تشجع مؤسستكم الحوار الفعال بين زملاء العمل	تقوم مؤسستكم بتقييم الدورات التدريبية باستمرار لزيادة مهارة العمال	المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	تشخص المعرفة من خلال نظام معلومات المؤسسة	تعرف مؤسستكم جيدا حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها كل وحدة	تشخيص المعرفة
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,2500	2,7500	2,8250	3,0250	3,0500	3,0500	2,9750	2,9783	2,9783
Ecart type	,80861	,86972	1,03497	,94699	,87560	,87560	,89120	,63737	,63737

إجابات أفراد العينة حول توليد المعرفة

Statistiques

الملاحق

	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها	يستفيد العمال من دورات تدريبية من أجل توسيع مداركهم	تشجع مؤسستكم العمالين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	تسهل مؤسستكم على تعزيز البحوث والتطوير بشكل مستمر	تمتلك مؤسستكم براءات اختراع خاصة بها	أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة	توليد المعرفة
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,7500	2,9000	2,8750	2,7000	2,4250	3,4000	2,8417
Ecart type	1,00639	1,15025	,85297	,93918	,87376	,98189	,64268

إجابات أفراد العينة حول تخزين المعرفة

Statistiques

	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تتم عمليات خزن المعرفة بالطريقة الكتابية اليدوية والآلية	الأراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	تعتمد مؤسستكم على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	تحفز مؤسستكم العمالين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل	المعرفة بمؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة	تقوم مؤسستكم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها	تخزين المعرفة
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,4500	3,1000	3,2750	3,0250	2,7750	3,0250	3,1083
Ecart type	,78283	,90014	,87669	,91952	1,02501	,86194	,64776

إجابات أفراد العينة حول تشارك المعرفة

Statistiques

	تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والمصادر يستطيع الأفراد في مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة	تعتبر النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسية لنشر المعرفة	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين وأفراد المؤسسة	توظف مؤسستكم التقنيات الحديثة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة	المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لكافة أفرادها	تشارك المعرفة
N Valide	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0

الملاحق

Moyenne	3,6000	2,9750	3,3500	3,2000	2,9000	2,9000	3,1542
Ecart type	,74421	,80024	,92126	,85335	,90014	,90014	,68914

إجابات أفراد العينة على تطبيق إدارة المعرفة

Statistiques

	تطبيق المعرفة	تهنم مؤسستكم بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	تعتمد مؤسستكم في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد	توفر فرص الإستفادة من المعرفة	تسهل المعرفة التي تحصل عليها في العمل	تقوم مؤسستكم بتعليم العمال جميع تقنيات العمل الجديدة	تدعم مؤسستكم فكرة تطبيق المعرفة
N Valide	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,8750	3,1000	3,3000	2,8250	3,1000	2,9500	3,0250
Ecart type	,91111	,98189	,82275	,93060	,90014	1,08486	,77123

إجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي

Statistiques

	الأداء الوظيفي	أداء عملك	الالتزام أكثر بالعمل	لديك جاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز حجم الأداء الوظيفي المطلوب	يستثيرك زملاؤك في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة
N Valide	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5219	3,6500	3,6000	3,4750	3,5500	3,0500
Ecart type	,70035	,86380	,95542	1,01242	,95943	1,17561

Statistiques

	الأداء الوظيفي	تجز عملك في الوقت المحدد	تبدل كل ما بوسعك لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	تحرص على إبراز مهاراتك أثناء أداء عملك	تتوفر لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل	تشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل	لديك القدرة على التأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل
N Valide	40	40	40	40	40	40	40

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,431	,512		4,752	,000					
المعرفة_تشخيص	,366	,168	,333	2,180	,036	,333	,333	,333	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5219	3,7750	3,8750	3,7500	3,4250	3,2250	3,2250	3,2250
Ecart type	,70035	,91952	,96576	,95407	,93060	,99968	,99968	,99968

Statistiques

	الوظيفي_الأداء	الضعيف الأداء تنتقد تحسينه وتشجع	اثناء مهاراتك تبرز عملك أداء	تحسين على تحرص أدائك مستوى	مسؤولك لك يقدم باستمرار النصائح عملك لتحسين	الأداء الى للوصول مستقبلا تخطط الجيد
N Valide	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5219	3,4750	3,4500	3,8000	3,3250	3,7000
Ecart type	,70035	,98677	,95943	,93918	1,18511	1,04268

نتائج اختبار الفرضية الاولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,333 ^a	,111	,088	,66891	,111	4,753	1	38	,036

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة_تشخيص

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,126	1	2,126	4,753	,036 ^b

الملاحق

Résidu	17,003	38	,447		
Total	19,129	39			

- a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء
b. Prédictors : (Constante), المعرفة_تشخيص

اختبار الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,317 ^a	,101	,077	,67290

- a. Prédictors : (Constante), المعرفة_توليد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,923	1	1,923	4,247	,046 ^b
	Résidu	17,206	38	,453		
	Total	19,129	39			

- a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء
b. Prédictors : (Constante), المعرفة_توليد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,540	,488		5,203	,000
	المعرفة_توليد	,346	,168	,317	2,061	,046

- a. Variable dépendante : الوظيفة_الأداء

اختبار الفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,262 ^a	,069	,044	,68474

- a. Prédictors : (Constante), المعرفة_تخزين

الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,312	1	1,312	2,799	,103 ^b
Résidu	17,817	38	,469		
Total	19,129	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), المعرفة_تخزين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,642	,537		4,918	,000
المعرفة_تخزين	,283	,169	,262	1,673	,103

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

اختبار الفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,245 ^a	,060	,035	,68785

a. Prédictors : (Constante), المعرفة_تشارك

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,150	1	1,150	2,431	,127 ^b
Résidu	17,979	38	,473		
Total	19,129	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), المعرفة_تشارك

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

الملاحق

	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,736	,516		5,305	,000
المعرفة_تشارك	,249	,160	,245	1,559	,127

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

اختبار الفرضية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478 ^a	,229	,208	,62316

a. Prédictors : (Constante), المعرفة_تطبيق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,373	1	4,373	11,261	,002 ^b
	Résidu	14,756	38	,388		
	Total	19,129	39			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédictors : (Constante), المعرفة_تطبيق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,208	,404		5,472	,000
	المعرفة_تطبيق	,434	,129	,478	3,356	,002

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للفلين وحدة جيجل، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

حيث تم اختبار عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة من كافة الفئات العاملة بالمؤسسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاث محاور كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة كما اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج التحليل الإحصائي في تحليل البيانات الشخصية والوظيفية واختبار الفرضيات، وبينت النتائج أن هناك تأثير متوسط للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وكان من بين نتائج الدراسة أهمية إبراز قيمة المورد البشري باعتباره المحرك الرئيسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في العملية التنظيمية والإنتاجية، ومن بين توصيات الدراسة ضرورة أن تعمل المؤسسة على تفعيل مساهمة عمليات المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

الكلمات المفتاحية:المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة،الأداء الوظيفي، المؤسسة الوطنية للفلين.

Abstract

This study aims to identify the effect of knowledge management on the job performance of employees of the corporation and the jijel unit, In this study we have relied on descriptive analytical approach in the theoretical side and casa study approach in the side ,

where a random sample of 40 individuals from all working groups of the institution was tested, and in our study we relied on a questions that included question related to three axes, each axis that leads to the idea of the study hypotheses, results there is average effect of the independent variables on the dependent variable.

Among the results of the study was the importance of highlighting the value of the human rescues as it is the main and indispensable engine in the organizational and productive process . among the recommendation of the study is the necessity to activate the contribution of knowledge process to improving the job performance of works.

Keys word knowledge .knowledge management. knowledge management processes .job performance national cork foundation .