

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 حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- حسيبة جبلي

من إعداد الطالبتين:

- ليلي غضبان

- إيمان عريف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: يعنى سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: جبلي حسيبة
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2017-2018

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 حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- حسيبة جبلي

من إعداد الطالبتين:

- ليلي غضبان

- إيمان عريف

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: يعنى سامية
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: جبلي حسيبة
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

قال الله تعالى: "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة

وأولو العلم بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم"

صدق الله العظيم

الآية 18 من سورة آل عمران

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام هذا العمل

بتوفيقه وقدرته ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة: **جبلي حسيبة** لقبولها الإشراف على هذا العمل

وتوجيهاتها القيمة، وتشجيعها لنا من أجل مواصلة إثراء البحث.

وألف شكر وعرfan وتقدير إلى كل أساتذة إدارة الموارد البشرية

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد

أو قريب في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

والحمد لله رب العالمين

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى ملاكي وبسمتي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى شمعنة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى من
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من قرن الله اسمه باسمها وأوصى ببرها ووضع
آخر ما نطلب تحت قدميها

أمي الحنون حفظها الله

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبه إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني
العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان سببا في وجودي إلى من اعتبره
قدوتي في الحياة أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار
وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

أبي الحنون حفظه الله

إلى ورود المحبة ويناابيع الوفاء إلى من تقاسمت معهم الأحزان والأفراح تحت سقف واحد

إخوتي: سفيان، ياسر، وليد

أخواتي: فوزية، نصيحة، رميسة

إلى جدي وجدتي حفظهما الله

إلى أزواج أخواتي

إلى أخوالي وأعمامي وكل أولادهم

إلى كتكوته العائلة: إيمان

إلى من رافقتني في هذا العمل إيمان

إلى كل من حوتهم ذاكرتي ولم تحوهم مذكرتي

ليلي

إهداء

إلى من غاب البدر بذكرها وحجبت الشمس بنورها ويجف البحر لو كان مدادا لشكرها إلى التي
جعل الرب الجنة تحت أقدامها إلى التي سهرت الليالي لأجلي

أمي رمز الحب والعطاء حفظها الرحمان

إلى مثلي الأعلى الذي كان شمعة تحترق ليضيء لي الدرب إلى الذي شقي لي سعادتني وسهر
لراحتي والذي علمني أن المبادئ والأخلاق ثروتني

أبي رمز العطاء والتضحية

إلى أخي الذي لا امتك سواه أدامه الله لي مدى الحياة

أخي أمير


إلى صديقاتي ورفيقات الدرب اللواتي تأبى السنين محو ذكركم ويضلن محفورات في قلبي

والى كل من لم تسعهم صفحتي وذكركم في القلب محفورا

إلى من رافقتني في المشوار

ليلي

إيمان



فهرس
المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر.....
	إهداء.....
V	فهرس المحتويات.....
IX	فهرس الجداول.....
XII	فهرس الأشكال.....
XIV	فهرس الملاحق.....
ب- ذ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المعرفة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.....
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....
06	المطلب الثاني: هرمية المعرفة.....
07	المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة.....
08	المطلب الرابع: مصادر المعرفة.....
09	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في المعرفة.....
10	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.....
10	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.....
11	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.....
13	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة.....
14	المطلب الرابع: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة.....
16	المطلب الخامس: مراحل إدارة المعرفة.....
17	المبحث الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة.....
17	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.....
18	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.....
22	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....
23	المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.....

25خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي	
27تمهيد
28المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
28المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
30المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
31المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي
32المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
33المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
33المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
35المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
36المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
41المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
42المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
42المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي
42المطلب الأول: أثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي
43المطلب الثاني: أثر اكتساب وتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي
45المطلب الثالث: أثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي
46المطلب الرابع: أثر تطبيق وتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي
47خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل	
49تمهيد
50المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية
52المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة العمومية الاستشفائية
53المطلب الثالث: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
53المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
59المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

59	المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية.....
60	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
62	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة.....
64	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة.....
69	المطلب الخامس: ثبات أداة الدراسة.....
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.....
71	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل.....
81	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع.....
84	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
103	خلاصة الفصل.....
105	الخاتمة.....
111	قائمة المراجع.....
119	الملاحق.....
156	الملخص.....

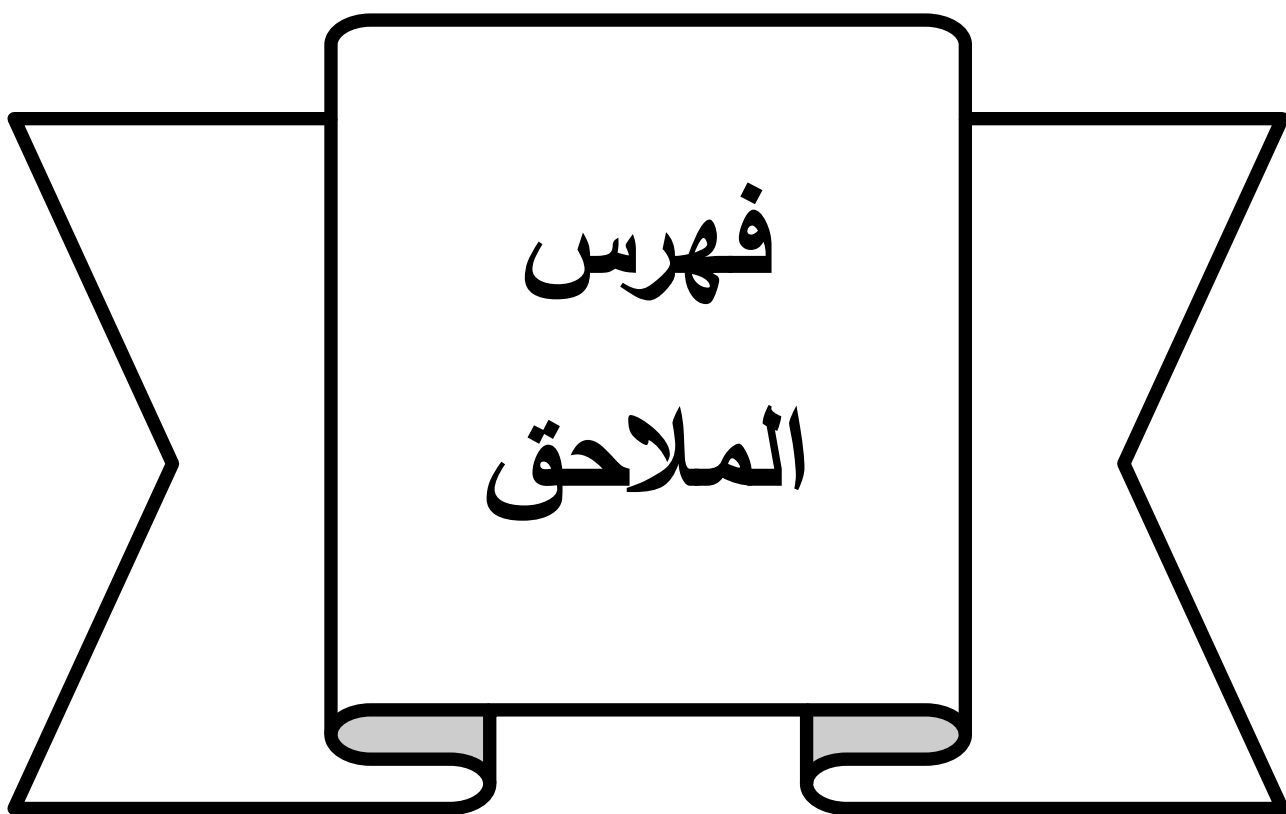


الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج مبسط لطريقة الترتيب.....	36
02	نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية.....	37
03	نموذج يوضح طريقة التدرج البياني.....	38
04	نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي.....	39
05	توزيع العمال بالشركة حسب المستوى الوظيفي.....	61
06	درجات مقياس ليكرت (likert).....	63
07	جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert).....	63
08	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول.....	65
09	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني.....	65
10	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث.....	66
11	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع.....	67
12	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الخامس.....	67
13	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي السادس.....	68
14	معاملات الارتباط لعبارات المتغير التابع.....	69
15	معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	70
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	71
17	توزيع أفراد العينة حسب السن.....	72
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....	72
19	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.....	73
20	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.....	73
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشخيص المعرفة..	74
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاكتساب المعرفة...	75
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة.....	77
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة.....	78
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطوير المعرفة....	79
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة....	80
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي.....	82

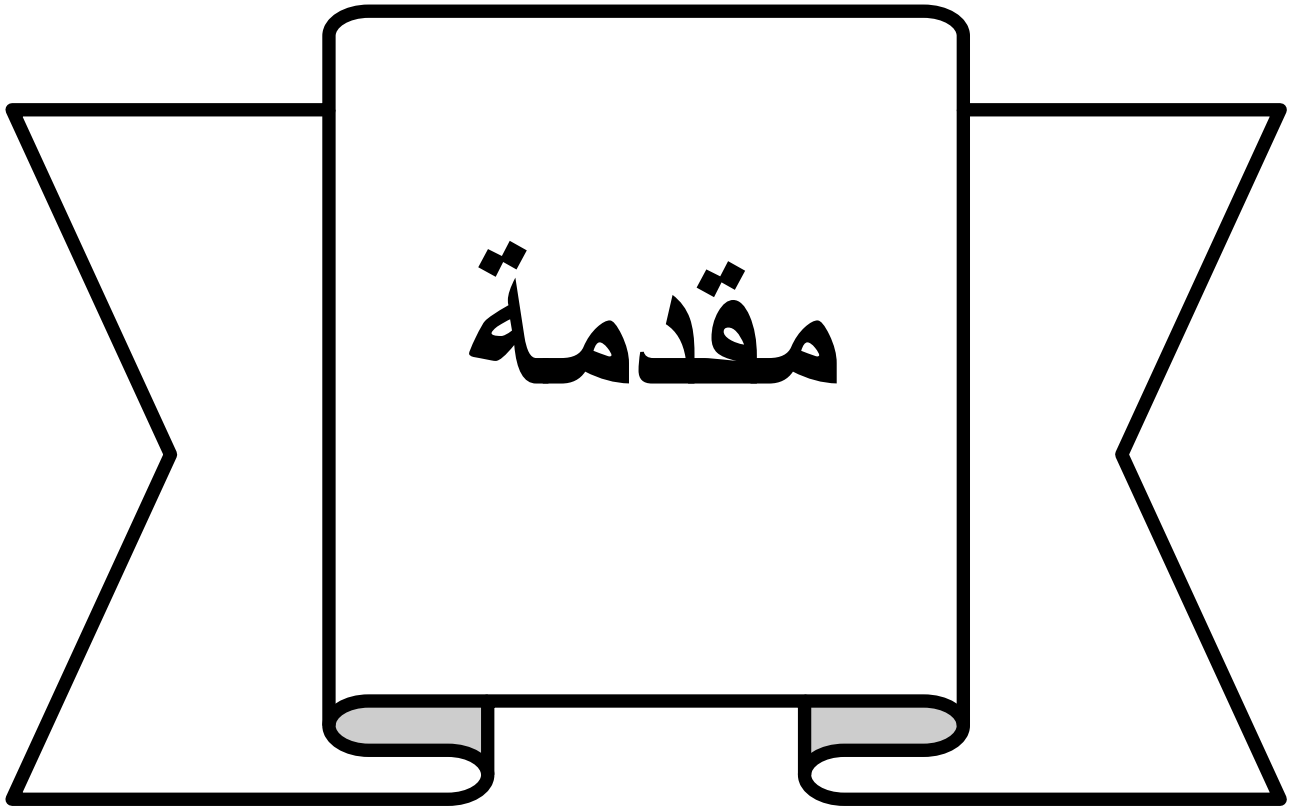
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي.....	28
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي.....	29
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي.....	30
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي.....	31
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي.....	32
91	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي.....	33
93	اختبار التجانس (T-test) حول متغيرات الدراسة وفقاً للجنس.....	34
95	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن.....	35
97	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى العلمي.	36
99	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات العمل...	37
101	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للفئة الوظيفية....	38



الصفحة	العنوان	الرقم
07هرمية المعرفة.....	01
08دورة حياة المعرفة.....	02
11الطرق الأربعة لخلق المعرفة.....	03
19نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة.....	04
20نموذج "وييغ" لإدارة المعرفة.....	05
21نموذج "موئل" لإدارة المعرفة.....	06
40خطوات الإدارة بالأهداف.....	07
51أنواع المؤسسات الصحية في الجزائر.....	08
55الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني للمؤسسة محل الدراسة.....	09
58الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة محل الدراسة.....	10



الصفحة	العنوان	الرقم
119 قائمة المحكمين	01
120 استمارة الاستبيان	02
126 مخرجات الدراسة باستخدام نظام (SPSS)	03



يشهد عالم الأعمال اليوم العديد من التغيرات كالعولمة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية، الأزمات المالية... الخ، مما يفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية، تدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الإستراتيجيات التي تؤدي إلى المزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء، وذلك من أجل البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة، ومن أهم الإستراتيجيات التي أثبتت جدارتها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال هي تلك الإستراتيجيات المستندة إلى إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة العنصر الجوهري لمنظمات الأعمال في يومنا هذا ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع المتطلبات الحالية، كما تعد أحد مجالات التطور، فهي وسيلة هامة لها دور كبير في تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بتوفير المعلومات أو المعرفة الواضحة والدقيقة في أقصر وقت ممكن والتي يسترشد بها في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات لمواجهة حالات عدم التأكد، ومن ثم التقليل من درجة الخطر وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لا سيما في أنشطة تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء به نحو الأفضل.

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

1- إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسة الجزائرية اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة، وبناتقال الاقتصاد إلى اقتصاد جديد بات يعرف باقتصاد المعرفة أصبحت إدارة المعرفة مورد أساسي لتحسين الأداء وتطويره، حيث أصبح هناك تركيز واضح في انعكاس المعرفة على الأفراد وأدائهم الوظيفي، ومن هذا المنطلق سيتم دراسة أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل، وعليه تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن

يحيى جيجل؟

2- التساؤلات الفرعية

يتفرع من الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت كما يلي:



- هل هناك تأثير لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل هناك تأثير لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل هناك تأثير لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل هناك تأثير لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل هناك تأثير لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل هناك تأثير لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغيرات، الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية؟

3- فرضيات الدراسة

- للإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم بناء فرضيتين رئيسيتين تتفرع منهما عدة فرضيات فرعية:
- الفرضية الرئيسية الأولى $H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

 - الفرضية الفرعية الأولى $H0_{11}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الثانية $H0_{12}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
 - الفرضية الفرعية الثالثة $H0_{13}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة H_{014} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الخامسة H_{015} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية السادسة H_{016} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغيرات، الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى H_{021} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية H_{022} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير السن عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثالثة H_{023} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الرابعة H_{024} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الخامسة H_{025} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

4_ أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في تزايد دور وأهمية إدارة المعرفة، إذ لا يمكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالتغيرات التي شهدتها عالم الأعمال اليوم في مختلف المجالات جعل من إدارة المعرفة مورد أساسي وضرورة حتمية لرفع مستوى الأداء لكل منظمة تبحث عن التفوق والتميز.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تربط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للعاملين، لما لإدارة المعرفة من دور ريادي في تحسين أداء المورد البشري وهذا لمواجهة التحديات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك تعد هذه الدراسة إضافة متواضعة إلى المخزون الأكاديمي الجزائري الحاصل في مجال التسيير وإدارة الأعمال، إذ سيقدم هذا البحث إطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن إدارة المعرفة والتي تعد من الموضوعات والمفاهيم الإدارية الحديثة.

5- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع والتي تحاول معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية.
- تقديم بعض التوصيات في إطار نتائج الدراسة وهذا لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع المستشفيات وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو للمؤسسة الاستشفائية.
- الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة.

6- أسباب اختيار الموضوع

- ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة اعتبارات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:
- الميل الشخصي للبحث في المواضيع ذات الصلة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ارتباط الموضوع بمجال تخصصي والرغبة في الإطلاع أكثر على المواضيع المتعلقة بالتسيير والإدارة والمفاهيم المرتبطة به.
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة المرتبطة باقتصاد المعرفة، حيث تعد إدارة المعرفة من أهم الركائز الأساسية لنجاح وديمومة أي مؤسسة خدمية في الاقتصاد القائم على المعرفة.
- الرغبة في البحث أكثر عن الكيفية التي تؤثر بها عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.

- قلة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

7- منهجية الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات حول الظاهرة المدروسة، ومحاولة الربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأنها، كما تم إتباع أسلوب دراسة الحالة وهي حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال البشري:** اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.
- **المجال المكاني:** اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة و مدى تأثير عملياتها في الأداء الوظيفي للعاملين.

9- الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة تتمثل في:

أولاً- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

- **الدراسة الأولى:** دراسة سليمان الفارس، بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه وذلك من خلال تحديد العناصر التي ترتكز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو، وللوصول إلى هذه الأهداف

استعان الباحث بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بجمع البيانات عن طريق الاستبانة وبعد معالجة البيانات.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.

- لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.

- بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء.

- الدراسة الثانية: دراسة عبد الله وليد المدلل، بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مستوى رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فهم مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لإدارة المعرفة مع الوقوف على واقعها وممارسات تطبيقها وكذا أثرها على مستوى الأداء مع تحديد متطلبات تطبيق هذه الإدارة في المؤسسات الحكومية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما لجأ إلى الاستبيان وذلك لجمع البيانات الأولية من خلال اعتماد المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع.

توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

- ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

ثانياً - الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

- الدراسة الأولى: دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية (Platter) وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية.

- **الدراسة الثانية:** دراسة فهد يوسف الدولية، بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، واشتملت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية المدمجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من ثقافة الدور، القوة، الفرد، المهمة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

10- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، تم التطرق في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المعرفة، أما الفصل الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لمعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير، تطبيق) في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة.

كما اشتملت الدراسة على مقدمة تناولت الطرح العام للموضوع، وخاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من النتائج والاقتراحات، بالإضافة إلى اتجاهات بحث مستقبلية كأفاق للدراسة.

11- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات عند القيام بالدراسة منها:

- تهرب بعض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من الإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات والوصول إلى مجتمع الدراسة.

12- مصطلحات الدراسة

من أجل إعطاء نظرة عامة عن مضمون البحث نحاول ضبط المصطلحات الواردة فيه، وتتمثل أبرز هذه المصطلحات فيما يلي:

- **المعرفة:** يقصد بها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم.

- **إدارة المعرفة:** توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار.

- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة.

- **اكتساب المعرفة:** يقصد بها تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة.

- **تطوير المعرفة:** يقصد بها زيادة قدرات ومهارات عمال المعرفة وهذا يقود إلى الاستثمار في رأس المال البشري.

- **توليد المعرفة:** يقصد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة.

- **تخزين المعرفة:** هي تلك العمليات التي تشمل المحافظة على المعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.

- **تطبيق المعرفة:** وهي استيعاب واستخدام ودمج المعرفة التي اكتسبها الأفراد أثناء الممارسات والأعمال اليومية بقصد تحسين مستوى الأداء.

- **الأداء الوظيفي:** هو سلوك العامل أو قدرته على تأدية عمله.

- **تقييم الأداء الوظيفي:** هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

الفصل الأول

الإطار العام

لإدارة المعرفة

تمهيد

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات منها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة، وتشكل إدارة المعرفة حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقاتها لكي تتكيف مع العالم المتغير، إذ تسعى إدارة المعرفة إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري تطويرها واستخدامها باستمرار، كما تعد المعرفة أكثر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة، فهي في حد ذاتها الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا يجب على المنظمة الاهتمام بالمعرفة من أجل تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة.

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

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تعد المعرفة أحد عوامل إنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية، وأصبحت تساهم بشكل كبير في الأداء الوظيفي للعاملين، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل من مفهوم وهرمية المعرفة، مصادرها، دورة حياتها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً إلى منظمات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة.

أولاً- تعريف المعرفة

لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال التجديد والابتكار، وأصبح العمل الأساسي للمديرين هو قدرتهم على إدارة المعرفة التي تقود إلى تعزيز الإبداع والابتكار، ويرى الباحثون أنه لا بد من التفريق بين كل من البيانات والمعلومة والمعرفة، وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين هذه المصطلحات.

1- البيانات: تعرف البيانات بأنها: "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة والتي قد تكون أرقام أو كلمات أو حروف أو رموز".¹

2- المعلومة: عرفت المعلومة بأنها: "بيانات تم إجراء معالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها".²

3- المعرفة: تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية والمترابطة لدى العاملين ولدى المنظمات".³

وعرفها البعض بأنها: "معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وتمثل رصيد خبرة من تجارب طويلة للإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة، إذ تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات".⁴

¹ - عبد الله الحسيدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 35.

² - سلوى أمين السامرائي، رؤيا في المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص: 02.

³ - أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الشلف، 13 / 14 ديسمبر 2011، ص: 03.

⁴ - R.Graff & Others, **Introduction To Knowledge Management: KM In Business**, Library of congress cataloging, in- publication, 2003, P: 03.

كما تعرف بأنها: "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".¹

وتعرف أيضاً بأنها: "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وتفصيلها، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة أخرى أنها معرفة كيف".²

أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي يشتمل الطرق والأساليب التي يعرفها، ويفهم استخدامها والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد.³

مما سبق يمكن القول أن المعرفة مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الفرد أو المنظمة ويتم تخزينها في العقل أو الملفات أو قواعد المعلومات والتي تتطور بشكل مستمر ومتزايد ولا يمكن أن تنقص وكلما استخدمت المعرفة استخداماً صحيحاً كلما ارتقى حاملها في سلم التقدم والتطور وساعده ذلك على حل مشكلات معينة.

ثانياً- أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لدى المنظمات فيما يلي:⁴

- المعرفة جوهر اتصال جماعي.
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال تنسيق وتصميم وهيكل أكثر مرونة.
- تساعد المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية المدراء إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 29.

² - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 25.

³ - وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، الأردن، 28 أبريل، 2004، ص: 06.

⁴ - عادل غزالي، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016، ص: 104.

- المعرفة أساس بقاء المنظمات وتطورها كما أنها أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- المعرفة سلاحاً ضد الألفية العلمية التي تفتت في الكثير من المجتمعات لا سيما المجتمعات العربية.
- المعرفة وسيلة لتسريع حركة التنمية حيث يمكن من خلالها استحداث بدائل مبتكرة لتعويض التخلف.

ثالثاً- خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص، فهي تراكمية وغير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام ومن هذه الخصائص نذكر:¹

- 1- إمكانية توليد المعرفة: وذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف المختصين.
 - 2- إمكانية موت المعرفة: المعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم أو تتقدم، فتأتي أخرى لتحل محلها، وبعبارة أخرى هي المعلومات الراكدة والساكنة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها للغير.
 - 3- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص أو جهة محددة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة ومن الطرق الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم.
 - 4- إمكانية تخزين المعرفة: ففي السابق كانت تخزن في الورق ومع التطور التكنولوجي أصبحت تستخدم الطرق التكنولوجية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد كبير.
 - 5- إمكانية تقاسم المعرفة: حيث يمكن نشرها ونقلها بتوفر الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
 - 6- المعرفة لا تستخدم بالاستهلاك: بل تتطور وتتولد بالاستخدام أو قد تموت.
 - 7- تصنيف المعرفة: هناك عدة تصنيفات للمعرفة والأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين في حقل إدارة المعرفة هي المعرفة الصريحة والضمنية.
- المعرفة الصريحة: هي المعرفة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجياً تحويلها ونقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومة الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها المستندات، الإجراءات وغيرها وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها.²

¹ - أميرة هاتف، حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص: 25.

² - ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 19.

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقول أصحابها ما لم يتم التعبير عنها بأي شكل فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وقد تندثر معهم، ولا يقدر لهذه المعرفة الظهور إلى العلن أبداً.¹

المطلب الثاني: هرمية المعرفة

تتمثل مستويات هذا الهرم فيما يلي:

- 1- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق، والقياسات والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.²
 - 2- **المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.³
 - 3- **المعرفة:** وهي الفهم والاهتمامات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة، وهي نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية لدى العمال في المنظمة.⁴
 - 4- **الحكمة:** وهي أرقى درجات المعرفة، يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد والجماعة والمجتمع، ويتسم هذا السلوك بالدقة واستتباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للفرد والمنظمة، فالحكمة تتضمن استعمال المعارف في الفعل أو العمل، من أجل أدائها بأفضل صورة، فتطبيق المعرفة بشكل مكرر يقود إلى التحليل الإضافي للمعرفة.⁵
- وهذا ما سيتم ترجمته في الشكل التالي:

¹ - بوكروح سعاد، بولكل عائشة، دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص: 07.

² - Reiner Egiekk, **Introduction to information systems**, 3^{ème} édition, John Wiley & Sons, Inc, 2009, P: 14.

³ - Marquardt Michael, **Building The Learning Organization Mastering The 5 Elements for Corporate Learning**, Davis-black publishing company, U.S.A, 2000, P: 23.

⁴ - إنعام حسين زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، ملتقى دولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص: 144.

⁵ - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 25.

الشكل رقم (01): هرمية المعرفة



المصدر: محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2000، ص: 139.

المطلب الثاني: دورة حياة المعرفة

استمد مفهوم دورة حياة المعرفة معناه من دورة حياة المنتج، وتمر دورة حياة المعرفة بأربعة مراحل وهي

كالتالي:¹

1 - استقطاب المعرفة: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة.

2 - تكوين المعرفة: تتركز عملية تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في المنظمة ومع أسواقها أو بيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

3 - المشاركة بالمعرفة: هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد وفرق العمل، جماعات المعرفة في المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق، وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

¹ - بوسهوه الندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجمع صيدال)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2008، ص: 12.

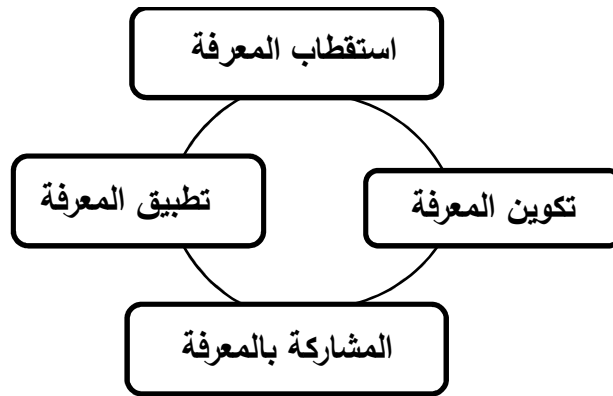
- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين.

- النفاذ وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين.

4 - تطبيق المعرفة: تعد هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بداية لولادة معارف جديدة أو نسخ المعرفة القديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد للانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية.

ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 43.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة حيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه يمكن تحديد مصادر المعرفة في:

1- مصادر داخلية: تتمثل في:¹

- إستراتيجيو المعرفة: وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسؤولون عن الاهتمام بالمعرفة وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق.

- مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم من يستوعبون المضمون المعرفي وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري في توليد وإنشاء المعرفة.

- عمال المعرفة: وهم يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها.

¹ - علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص: 61.

2- المصادر الخارجية: تتمثل في:¹

- الزبائن: هم الحلقة الأكثر أهمية إذ يعتبر الزبون المصدر المتجدد للمعرفة، وهذا لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات وكلما كانت المنظمة أكثر إصغاء وتفاعل واستجابة كلما تطورت أكثر.

- الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد ومواصفاتها وخدماتها، فالعلاقة التفاعلية بين الموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.

- المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد ومتجددة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها، كما أن نزوح العاملين من المنظمات المنافسة إلى المنظمات الأخرى يمثل مصدر متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في المعرفة

هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها ما يلي:²

1- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: ويقصد به عدد ونوع المراكز البحثية في البلد وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات ولفئة محددة تكون الفائدة منها محدودة وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق.

2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث: كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين والقادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر ويشير هذا إلى قيام الدولة بإجراءات تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توافر الدعم المالي اللازم حيث يؤثر الدعم المالي على توفر وتدريب الكوادر البشرية.

كما توجد عوامل أخرى هي:³

¹ - سميرة صولح ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص ص: 10، 11.

² - إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 53.

³ - هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص: 17.

- 1 - الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجاباً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي.
- 2- الإبداع: فهو ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى ابتكارات حديثة، فلا بد من إيجاد الخطوط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في إنتاج الإبداع والمبدعين.
- 3- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات وطرق تدريس وأساتذة وطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة التطبيق في مجالات الحياة المختلفة.
- 4- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

إن وجود مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار ما يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث بتعريفها وتطورها ومختلف المراحل التي تتكون منها مع التركيز على أبعادها ومبادئها.

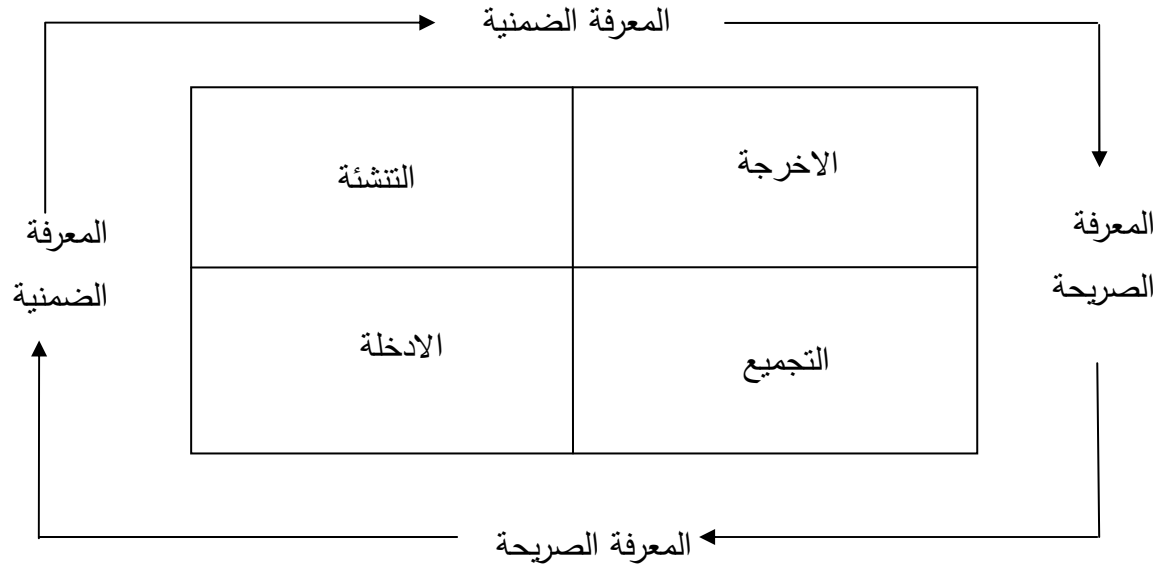
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ باعتبارها المصدر الأول للثروة وتحقيق النمو والرقي، ومن خلال الاهتمام بما جاء حديثاً بداية من ظهور عبارة مجتمع المعرفة للعالم الأمريكي "دانيال بل" سنة 1973 التي كانت بمثابة نقطة تحول وتغيير في الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي سنة 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، حيث أطلق "إدوارد فراينبوم" عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" وبالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة إلا أنها لم تكن جدية أو معروفة، وولد بعده حقل أمريكي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة كما استحدثت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها "مهندس المعرفة" لتشهد بداية التسعينات اهتماماً متزايداً ومتسارعاً بالمعرفة وإدارتها.¹ وهذا بدء من

¹ - فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2017، ص: 229.

دراسة العالم الياباني "نونাকা" الشركات الخالقة للمعرفة عام 1991 حيث تناول مفهوم المعرفة بشقية الضمني والصريح وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقاً لمخططه الشهير الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الطرق الأربعة لخلق المعرفة



Source: c. Otto Scharmer, conversation with Ikujiro Nonaka, [www. Otto Scharmer. Com/docs/interviews/ Nonaka _interview .pdf](http://www.OttoScharmer.Com/docs/interviews/Nonaka_interview.pdf), consultation : 5/5/2018

وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة عند عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر" لأول مرة بتسمية جديدة هي "عمال المعرفة" الذين يمثلون أهم محركات الاقتصاد الجديد وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات إلا أن هذه الفترة شهدت انتشار هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق ثلاثين مؤتمر يتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي (1996-1997)، وأن 89% من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة المعرفة وأن 99% من تلك المؤسسات أضحت لديها خطأ لاستحداث إدارة المعرفة.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة المعرفة وأهميتها وأهم عناصرها.

أولاً- تعريف إدارة المعرفة

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفت بأنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".²

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 230.

² - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008، ص: 31.

وهي: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة".¹

وتعرف أيضاً بأنها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيك وربط لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".² كما تعرف بأنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداول بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".³ إدارة المعرفة هي: "مجموعة من إستراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز للمهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة".⁴

أو هي: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوي الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود".⁵

ثانياً- عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:⁶

- 1- المحتوى:** هو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية المبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عمليات تطوير أداء المنظمات.
- 2- العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث الكمية والنوعية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- 3- التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تعمل على إيصال المهام المطلوبة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 152.

² - هدى بوشندوقة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 90.

⁴ - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نكاه نظم الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2014، ص: 32.

⁵ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 78.

⁶ - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 107، 108.

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.

ثالثاً- أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الأرباح وتكمن أهميتها في النقاط

التالية:¹

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها فقط.

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- توفر الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال:²

* التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون.

* السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعرفة الجديدة.

* زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع وانخفاض دورة حياة المنتجات.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:³

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ووضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت وتقنيات ذات الصلة.

- تطوير أسس ومعايير تأصيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين في إدارة المعرفة.

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

¹ - أسمان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 88.

² - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 26، العدد 2، 2010، ص: 69.

³ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 45.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في:¹

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

المطلب الرابع: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ الأساسية والضرورية في أي مؤسسة، كما أنها تتكون من عدة أبعاد تعتبر أمراً ضرورياً لكي تتم إدارة المعرفة داخل التنظيمات.

أولاً- مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي:²

¹ - عقبة جصاص، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص: 66، 67 .

² - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 51-57.

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد أصل من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حلاً لمشكلات المنظمة لوحدها بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة.

5- النفاذ إلى المعرفة: وهو البداية فقط فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة ما وعن استثمار رأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفاذ السهل والشفاف إليها.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإيرادات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيوياً مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.

ثانياً- أبعاد إدارة المعرفة

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ما يلي:¹

1- البعد الإدراكي: أي يجب تطوير مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلاً بيانياً متعددًا أو مناقشة نظرية لهذه المعرفة، لذلك لا بد أن تتكيف مع حاجات التنظيم.

¹ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 62.

2- **التغيير**: يرتبط التغيير بالثبات والاستقرار ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمنظمات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المنظمة.

3- **قياس المعرفة**: يعد القياس ميكانيزم هام للتكامل داخل التنظيمات، لذلك فإن تصميم نظام لقياس المعرفة يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم.

4- **الهيكل التنظيمي**: ينبغي النظر للتنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها وهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عمليات معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب إدارة فعالة للمعرفة.

5- **محتوى المعرفة**: إذا ما نظرنا للمعرفة على أنها منتج في حد ذاته فإن المنتج النهائي يكون بطرق متعددة، فقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد، وفي حالة إدارة المعرفة يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية.

6- **الأدوات**: وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضاً البنية التحتية التي تتكون من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية وإدارتها.

المطلب الخامس: مراحل إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- **مرحلة المبادأة**: في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، لذلك يجب بناء فرق عمل في هذه المرحلة للاستفادة من قوى العمل الموجودة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.

2- **مرحلة الانتشار**: تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار ووضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحضير أنشطة المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز المديرين على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة السياسات المرتبطة بها.

3- **مرحلة التكامل**: يتم في هذه المرحلة النظر إلى الأنشطة اليومية لدى المنظمة وتركز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها، حيث يصبح الأفراد العاملين معتادين على مثل هذه الأنشطة وينصب الاهتمام

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص: 170-175.

الرئيسي في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة.

4- مرحلة التداخل: تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجين عنها، فالمنظمة توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، كما تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

المبحث الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة

لقد اجتهد الباحثون في مجال إدارة المعرفة من خلال تطويرهم لمفهومها ومحاولة إعطاء صيغة عملية تسهل آلية بناء هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، وذلك من خلال اقتراح بعض المتطلبات في المطلب الأول والنماذج في المطلب الثاني والإستراتيجيات في المطلب الثالث وكذلك عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة في المطلب الأخير.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة لدى المنظمة، وهي بمثابة محددات تقيس نجاح المنظمة نذكر منها:¹

1- تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب البعض إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين في شكل إلكتروني، حيث تلعب دوراً هاماً في تبني مبادرات إدارة المعرفة وهناك من يراها أهم محدد لنجاح تطبيقها.

2- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل التي تحدد العلاقات بين الفرد وجماعات العمل داخل المنظمة، فهي تلعب دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات حيث تؤدي إلى نجاح المنظمة إذ ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنه فشل المنظمة إذ ما نتج عنها معوقات.

3- الهيكل التنظيمي: ويقصد به عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل لتحديد الرتب والوظائف وتوزيع المسؤولية محدداً بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية وقد يكون الهيكل التنظيمي معاوناً للإدارة المعرفة من جهة ومعيقاً له من جهة أخرى.

¹ - كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص: 99.

4- القيادة: وهي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم وحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المنظمة من عدمها باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المنظمة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح للأفراد الاتصال والتفاعل الكامل لتشارك معارفهم.

5- تقنية المعلومات: تلعب تقنية المعلومات دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة في المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة، الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تعكس الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات، ومن هذه النماذج ما يلي:

أولاً- نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:²

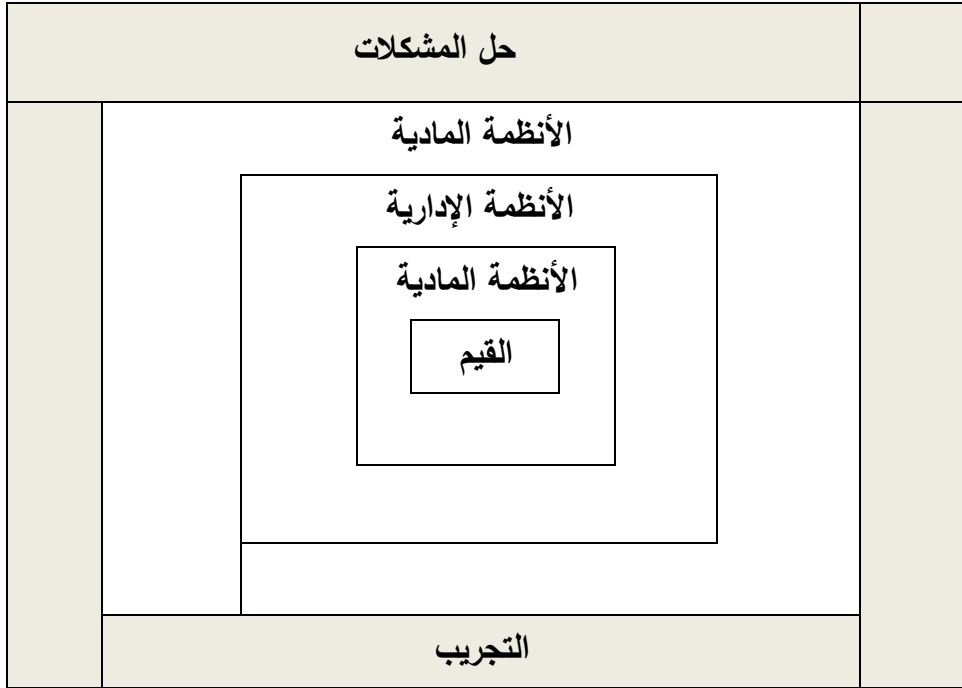
- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وتكون ممثلة في براءات الاختراع.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والضمنية للعاملين.
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج كما في الشكل التالي:

¹ - نبيل مرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 551.

² - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 156، 157.

الشكل رقم (04): نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، داء صفاء للنشر، عمان، 2015، ص: 157.

ثانياً- نموذج "ويبيغ" لإدارة المعرفة

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:¹

- بناء المعرفة.

- الاحتفاظ بالمعرفة.

- تجميع المعرفة.

- استخدام المعرفة.

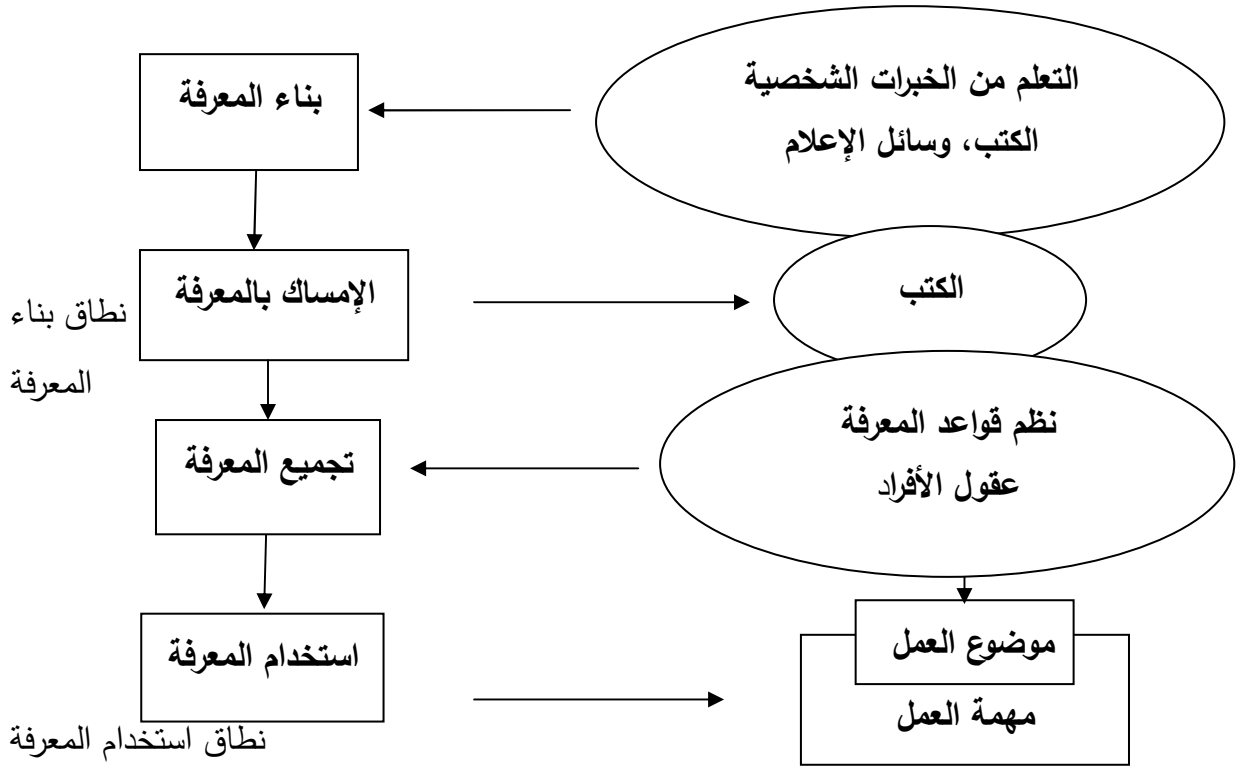
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة تسهل عمليات بناء المعرفة واستخدامها، وكما يتضح من النموذج فالاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة بدءاً من الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على الموقف.²

¹ - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 79.

² - محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 124.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج "ويينغ" لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 124.

ثالثاً- نموذج "موئل" لإدارة المعرفة

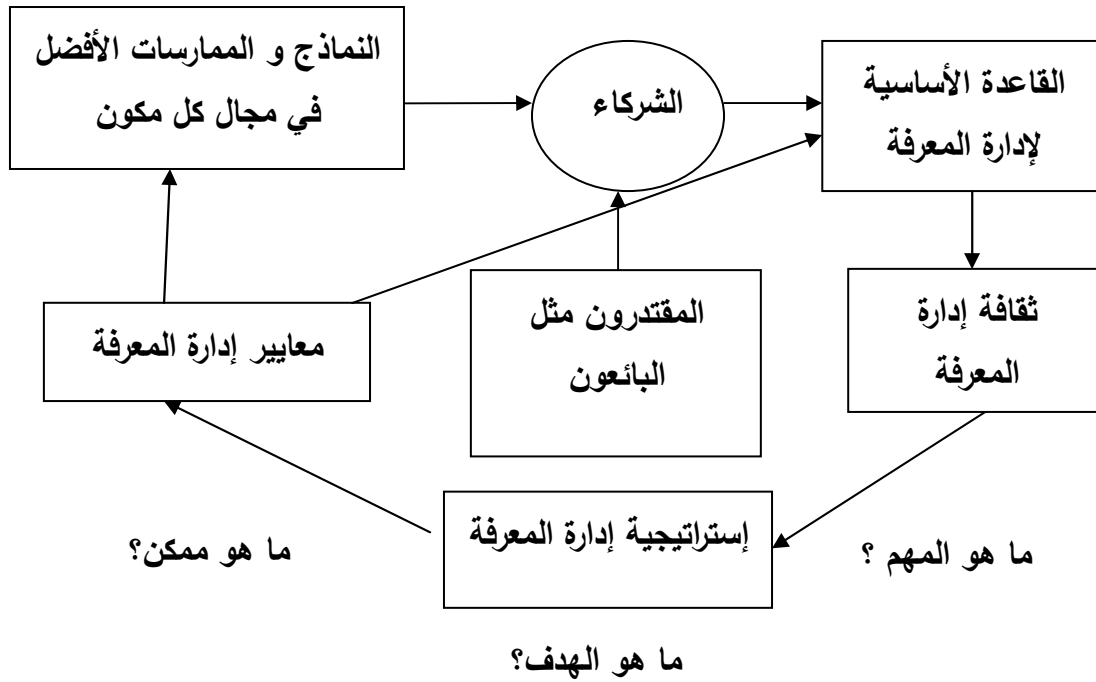
يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذو سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنه في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي:¹

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيا التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
- 2- ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة.
- 3- أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل عادة في تحسين المنظمة سواء من جهة استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في ذلك.
- 4- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين الموزعين، الزبائن، التكنولوجيا، والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص: 119.

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج "موئل" لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 119.

رابعاً- نموذج "دافيد سكايرم" لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة وهذه القوة يعبر عنها (بأن تعرف ما نحن نعرف) لإعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار، أما الرافعات السبع فهي كما يلي:¹

- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكبيرة.
- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها.
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات.
- المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية.

¹ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 76، 77.

- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.

- **المعرفة في العلاقات:** تحسين المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق لإستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (stratèges) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط في المعارك وصارت هذه الكلمة مفضلة الاستخدام لدى المنظمات.

وعرفت الإستراتيجية على أنها: " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وإعداد عدد من البدائل للتصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".¹

ويمكن التمييز بين الأنواع التالية لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

أولاً- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية

يمكن التمييز بين هذين النوعين من الإستراتيجية كما يلي:²

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 معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها.

2- الإستراتيجية الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة القابلة للترميز القياسي، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة إذ لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وتتجه منظمات الأعمال إلى استخدام الإستراتيجيتين معاً ولكن بنسب متفاوتة بمعنى أن إحدى الإستراتيجيتين تكون داعمة للأخرى.

ثانياً- إستراتيجية العرض مقابل الطلب

¹ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الجامع الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 50.

² - بحيفية سملاي، سعدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.

وتتضمن النوعين التاليين:¹

1- إستراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2- إستراتيجية جانب الطلب: تركز هذه الإستراتيجية 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 الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

أولاً- عوامل نجاح إدارة المعرفة

حدد العديد من الباحثين قواعد أو منهجيات عدة لنجاح إدارة المعرفة منها:²

- تعجيل خطوات التغيير.
- التكامل المعرفي والنمو في النطاق التنظيمي.
- الزيادة في تشبيك المنظمات.
- كثافة معرفية نامية من حيث المنتجات والخدمات، والثروة في تقنيات المعلومات.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافآت روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

كما يتوقف نجاح إدارة المعرفة على العناصر التالية:³

- تحديد وتطوير القادة الذين يبذلون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع العاملين لتطوير المشاركة الجماعية.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة للإنجاز أعمالهم.

¹ - حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 113، 114.

² - قلبو حسينة، إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 31.

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمن في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

ثانياً- عوامل فشل إدارة المعرفة

هناك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي:¹

- عدم القدرة على تطوير وتحديد تعريف عملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

- التصور المطلق للمعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لا سيما المعرفة الجديدة.

- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج الأفراد في حين أن المعرفة هي ضمنية وكاملة في عقولهم.

- تجاهل الهدف الأساسي في إدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

- عزل المعرفة عن استعمالاتها.

- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

- التركيز على الماضي والحاضر بدل من التفكير والتركيز على المستقبل.

- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها.

- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني.

خلاصة الفصل

¹ - هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداؤها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13 / 14 ديسمبر 2005، ص: 10.

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى مفهوميها، أهدافها، والعوامل المؤثرة فيها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا أهم مبادئها وأبعادها والمراحل التي تمر بها وكذا تقديم بعض النماذج والإستراتيجيات التي تساعد في تطبيقها، وأهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

مساهمة إدارة

المعرفة في الأداء

الوظيفي

تمهيد

يعد الأداء من بين المواضيع التي أثارَت اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل التسيير والإدارة، ذلك كون المورد البشري أحد العناصر المهمة في المنظمة، كما يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للدول، ونظراً لأهميته كان لزاماً على المنظمة متابعته وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن من الحكم على كفاءة الفرد في عمله.

وبغية الإحاطة بموضوع الأداء الوظيفي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على طبيعة أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سوف يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

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

أولاً- تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".¹

كما عرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليه وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء".²

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية ممددة".³

ويرى "توماس جلبرت" بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر مختصر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معه.⁴

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك تعدد في مفاهيم الأداء الوظيفي وهذا لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص: 216.

² - عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 25.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 175.

⁴ - عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 26.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي

يمكن القول أن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي هي:¹

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات في العمل.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي:²

- **كمية العمل:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.
- **نوعية العمل:** وتعني مستوى الدقة، الجودة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات.
- **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الوسائل والطرق.

ثالثاً- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة.
- يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة.
- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

¹ - إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص:06.

² - إبراهيم فيصل فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص:40.

³ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص:30.

- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:¹

- 1- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة.
- 2- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

3- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

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

ومن ثم نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض. ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي:²

1- الرغبة: وتعتبر عن دافعية الفرد.

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

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

2- القدرة: تعبير عن مدى تمكن الفرد من الأداء.

¹ - محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997، ص:55.

² - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص:60.

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:

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

3- بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا الملامح المادية مثل ساعات العمل. وعليه يمكن التعبير عن الأداء الوظيفي بالمعادلة التالية:

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

المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، ويعد الأداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتتحصر أهم معايير الأداء في:¹

1- الجودة

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

2- الوقت

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

3- الكمية

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

¹ - خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص: 34، 35.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاثة مجموعات هي:

1- عوامل إدارية تنظيمية: وتتمثل في:¹

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والأجور والحوافز وغيرها.
- الصراع بين الفرد ورئيسه وبين الفرد وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديد دقيقاً.
- الإشراف السيئ والنقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الفرد.
- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

2- عوامل متعلقة بالفرد: وتتمثل في نقص رغبة ودافعية الفرد للعمل والتعلم، ووجود دوافع فطرية لدى الفرد لمقاومة التغيير، وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل والمشاكل العائلية.²

3- عوامل فنية وتكنولوجية وعوامل البيئة الخارجية: تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام، أما عوامل البيئة الخارجية فتتمثل في الأحوال الاقتصادية وظروف العمل، التشريعات الحكومية، النقابات العمالية، الاضطراب السياسي والصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.³

¹ - عبد الباري إبراهيم ذرة، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 23، 24.

² - عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص: 87.

³ - خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص ص: 41، 42.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

من الطبيعي أن يتفاوت أداء الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم الوظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بالفرد الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، ونظراً لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم ومعرفة نتائج أعمالهم مما يسمح بتقييم أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، فهو يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، فالتغيير في متطلبات العمل والمهارات والقدرات الذهنية للأفراد وتأثيرها على العمل، فرض على المنظمات ضرورة التأكد من قيام العاملين بأعمالهم بالكيفية المطلوبة والمحددة وذلك من خلال تقييم أدائهم.

أولاً- تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة ومشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".¹ وهو: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".²

ويعرف أيضاً بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون الأفراد قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها".³

كما أن تقييم الأداء هو: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها، وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".⁴

ويقصد به: "الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم وواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب".⁵

¹ - مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص: 279.

² - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، القاهرة، 2009، ص: 51.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 371.

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 208.

⁵ - مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص: 229.

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا إلى غاية الأقسام ووحدات الإنتاج حيث تكون مستمرة ومنظمة وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المسطرة منها يجب التعامل معاً بشكل دقيق وذلك من خلال إشراك جميع الأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من نتائج التقييم.

من التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:¹

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية ايجابية لأنها لا تسعى لكشف العيوب وإنما أيضاً تهتم بنقاط القوة.
- عملية تامة وشاملة وعامة في وقت واحد.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات زمنية متباعدة.
- عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

ثانياً- أهمية تقييم الأداء

- تتبع أهمية تقييم الأداء من طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها، وتتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:²
- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف.
 - تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف.
 - يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل لكل مرحلة من مراحل التقييم.
 - توجيه العاملين لأداء أعمالهم.
 - المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي.
 - أسلوب تتبعه المنظمات من أجل استخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع أفرادها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
 - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
 - تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

¹ - مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 238.

² - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص: 139، 140.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- أهداف خاصة بالمنظمة

تتمثل هذه الأهداف في:¹

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تحسين بيئة العمل الاجتماعية حيث تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها.
- المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فلا بد من توفر قاعدة من البيانات حول أداء العاملين.
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف.

2- أهداف خاصة بالعاملين والمديرين

تتمثل في:²

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة.
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين وتحسين الاتصال بهم مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين هما:

¹ - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص:61.

² - خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:200.

أولاً- الطرق التقليدية

وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل المنظمات منها:

1- طريقة الترتيب البسيط

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل العاملين وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.¹

والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة الترتيب البسيط.

الجدول رقم (01): نموذج مبسط لطريقة الترتيب

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

المصدر: محمد سلامنة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص:75.

2- طريقة المقارنة المزدوجة

حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام.²

والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:243.

² - علي حنفي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص:279.

الجدول رقم (02): نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية

العامل	عدد المرات التي ذكر فيه العامل على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقية

العملية)، القاهرة، 2009، ص:92.

من مزايا هذه الطريقة:

- الوصول إلى نفس النتائج في حال تكرار العملية.
- سهولة عملية التقييم.
- أما عيوبها فتتمثل في:
- يصعب استخدامها في المنظمات ذات الحجم الكبير.
- لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.
- عدم موضوعية التقييم لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

3- طريقة التدرج البياني

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع أوزان أو درجات تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، ويقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها.¹

من مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات.
 - سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً.
 - أما عيوبها فتتمثل في كون عملية التقييم تتأثر بشخصية الفرد القائم بالتقييم.
- والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 247 .

الجدول رقم (03): نموذج يوضح طريقة التدرج البياني

درجات التقييم					العناصر
ممتاز 5	جيد جدا 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1	نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة إلى الإشراف
					القدرة على الإبداع
					التعاون
					الالتزام

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،

1998، ص: 247 .

ثانياً- الطرق الحديثة

تتقسم إلى عدد من الطرق نذكر منها:

1- طريقة الوقائع الحرجة

تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم، فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية عن الأداء.¹

من مزايا هذه الطريقة:

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

¹ - خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 164.

2- طريقة الاختيار الإلزامي

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق التقييم والأكثر فاعلية في تقليل التحيز، وتعتمد هذه الطريقة على اختيار المقيم لعبارات مدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبقاً لم يراه المقيم في الفرد، تتكون استمارة التقييم من مجموعات عديدة من العبارات حيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ومن هذه العبارات الأولى تمثل الصفات المرغوبة والثانية تعبر عن الصفات السلبية في أداء الفرد، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة.¹ والجدول التالي يوضح نموذج لطريقة الاختيار الإلزامي.

الجدول رقم (04): نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي

اختر عبارة من واحدتين؟

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

المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص:122.

من مزايا هذه الطريقة أنها ذات مصداقية كبيرة، كما أنها تجبر المقيم على تحليل أداء عامله، أما عيوبها فتتمثل في صعوبة فهمها وتطبيقها، وكذا الحاجة إلى المهارة والكفاءة في تحديد الثنائيات.

3- طريقة الإدارة بالأهداف

ترتكز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي ويشترك الرئيس والمرووس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال إتباع الخطوات التالية:²

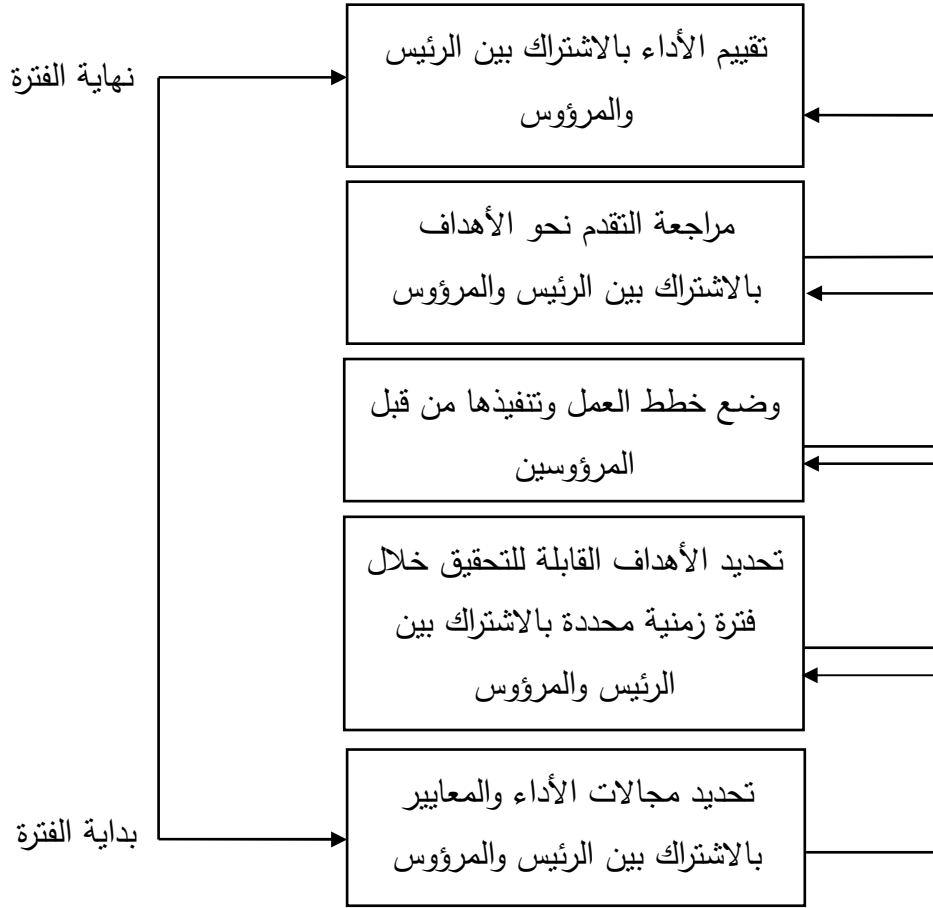
- يقوم بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر.
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد.
- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر وكيفية الوصول إليها.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006، ص:183.

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص:233، 234.

- مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
 - تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
- والشكل التالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (07): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 234.

من مزايا هذه الطريقة:

- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:
- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد لارتباط كل فرد بتحقيق أهدافه.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية خاصة في تحديد الأهداف.

المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً تتضمن خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المنشودة وتتمثل هذه المراحل في:¹

1- مرحلة وضع توقعات الأفراد

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيها بين الإدارة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق في ما بينهم حول وصف المهام المطلوبة.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل.

3- تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة، وتعد التغذية العكسية ضرورية لأنها تسمح للفرد بالتعرف على كيفية أدائه المستقبلي.

5- وضع خطط لتطوير الأداء

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، فبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ينطلق من تحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

¹ - حياة تبوب، رميلة بومالة، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص:23.

المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

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

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الواجب القيام بها لتوليد المعرفة، ويتفق الباحثون في هذا المجال على أن العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة من تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير وتطبيق، وهذا من أجل رفع مستوى أداء أفرادها، وعليه سيتم فيما يلي تناول أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: أثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، كما أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 233.

المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، فإذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمنظمة، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة.¹ والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط معها.

ومن ثم توجب على المنظمة تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة أيضاً إنشاء دليل للعاملين بها لتحديد ما لديهم من معارف وخبرات، يمكن التعبير عن هذا الدليل في شكل جدول محوره الرأسي يمثل أسماء العاملين، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما يلي:²

- الاتصال بمراكز الخبرة: التي تخصص في مكتبة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي.
- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة.
- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد.

المطلب الثاني: أثر اكتساب وتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي

أولاً- أثر اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي

في المرحلة الثانية بعد تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، كما أن عملية اكتساب المعرفة تركز على عناصر التعلم والابتكار، التجديد والتحديث المستمر وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر، قدراتهم الفكرية، ويؤدي اكتساب المعرفة إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى متميز.³

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة

¹ - ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2014، ص: 51.

² - نفس المرجع السابق، ص: 52.

³ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفيديوية والانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، وكذلك من الاندماج والاستحواذ واستقطاب العمال الجدد.¹

ثانياً- أثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي

يقصد بتوليد المعرفة خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة، وقد تزود هذه الأخيرة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف الموارد والاحتفاظ بها، حيث أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال توفر العناصر التالية:²

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

- الشفافية وتقليل الحواجز.

- التكامل بين الخبرات.

وعموماً يمكن توليد واكتساب المعرفة من خلال:³

- استثمار طاقات الأفراد من أجل تحسين أدائهم.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين.

- خلق جو اجتماعي مما يسهل التفاعل بين الأفراد والجماعات وبذلك يتم نقل الخبرات ومناقشتها وتبادلها.

- التخطيط لتدفق المعلومات بحيث تصل إلى العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة.

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:195.

² - جمال يوسف ندير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:26.

³ - بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة، تمت زيارة الموقع يوم 2018/03/02، على الساعة 15:30.

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- اكتساب المعرفة من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال ملاحظة الخبرات والتجارب السابقة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة من خلال الاكتشاف والتجربة والإبداع.
- الاستئجار: وتعني استئجار مصدر للمعرفة كأن يتم استئجار خبير مقابل عرض معين.

المطلب الثالث: أثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي

يقصد بتخزين المعرفة المحافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والاسترجاع، وذلك من خلال وضع قواعد بيانات لتخزين المعارف حيث يسهل الرجوع إليها عند الضرورة وتساعد قواعد البيانات نظام المعلومات في التعرف على المشاكل التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، كما تقدم قواعد البيانات معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المديرين في التعرف على المزيد من المشكلات كما أنها تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، حيث أنها تقدم للإدارة تقارير مبنية على معلومات محدثة وشاملة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة وتوفير التكلفة نتيجة عدم تكرار البيانات، كما أنها تؤدي إلى إدارة جيدة للبيانات حيث تحفظ البيانات في مكان مركزي موحد.

وعموماً يتمثل دور تخزين المعرفة في النقاط التالية:¹

- إن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالمعرفة والتشجيع على استثمارها يؤدي:
- * تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر وتكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل.
- * زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع.
- * إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وأن تطبيق المعرفة المفيدة التي تم تخزينها في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات وطرق أكثر فعالية.
- * يقود تخزين المعارف إلى تحقيق الابتكار والإبداع وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2010، ص:73.

المطلب الرابع: أثر تطوير وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

أولاً- أثر تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي

يتم تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، مما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة، حيث أن الأخذ بمنهجية الإدارة في إدارة المعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصال داخل المنظمة وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، كما يتسبب التشارك في المعرفة في تسهيل عملية التعلم بين الأفراد من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.¹

ثانياً- أثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، ويعد التطبيق من أبرز عملياتها، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها لحل مشكلة قائمة، ولتحقيق المعرفة أساليب وتقنيات، كما أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي.²

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:³

- **العمليات الموجهة:** تعني العمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- **العمليات الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتعد عملية تطبيق المعرفة آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن أداء جيد لعمالها بل هي تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:195.

² - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:110.

³ - غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص:44-55.

خلاصة الفصل

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

وبغرض التعمق أكثر في تأثير إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

أثر عمليات إدارة المعرفة
في الأداء الوظيفي للعاملين
بالمؤسسة الاستشفائية
محمد الصديق بن يحيى
جيجل

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 في الأداء الوظيفي للعاملين، سنقوم في هذا الفصل بربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، ولمعرفة ذلك تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل محلاً للدراسة الميدانية، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات.

وعلى إثر ذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق أيضاً إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة حسب المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل، مع إعطاء لمحة عن مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية جزء من القطاع الصحي في الجزائر، حيث تنقسم الهياكل الصحية إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة والتي تم إنشائها من طرف الخواص.

وتنقسم المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر إلى أربعة أنواع هي:¹

1- المراكز الاستشفائية العمومية: هي مؤسسات استشفائية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، بالاشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة)، ومؤسسات الصحة (المستشفى)، حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي: الصحة، التكوين في علوم الطب، والبحث والدراسة في مجال علوم الصحة.

2- المؤسسات العمومية الاستشفائية: هي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، والمؤسسة محل الدراسة ضمن هذا النوع من المؤسسات.

3- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان، تتمثل مهام هذه المؤسسات في الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجوارى، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية، تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

¹ - أنظر في:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 140/97 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المراسيم التنفيذية رقم 469/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، رقم 465/97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1797 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

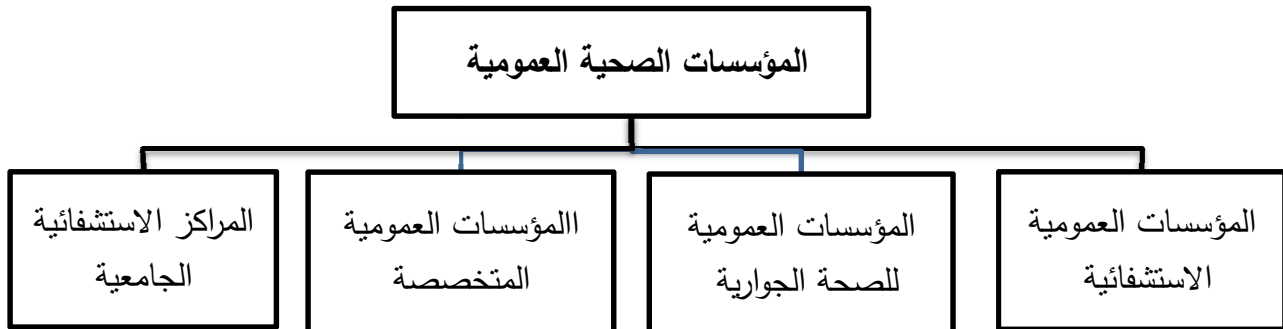
وتكف بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، وأيضاً المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم، مع ملاحظة أن محل التغيير هو كون المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كانت تندرج ضمن ما يسمى القطاع الصحي والذي يدار من طرف المستشفى. وكانت مهامه موضحة وفق المرسوم التنفيذي رقم 97 / 466 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها.

4- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة: وهي مؤسسات عمومية تتخصص في نوع معين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة، والمساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

وتتجلى مهامها في:

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
 - ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
 - ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
 - ضمان تحسين مستوى مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
 - ضمان استخدام التكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
 - التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.
- والشكل التالي يوضح أنواع المؤسسات الاستشفائية في الجزائر.

الشكل رقم (08): أنواع المؤسسات الصحية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

للمؤسسة العمومية الاستشفائية أهداف ومهام حساسة وذلك راجع لطبيعتها وفيما يلي توضيح لها:

أولاً- أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يلي:

- المؤسسة تكتسب الطابع الخدماتي وبالتالي فالهدف الرئيسي لها يتمثل في تقديم الخدمات لقاصديها والتي في مجال تخصصها.
- ضمان توزيع وتنظيم الإسعافات وبرمجتها.
- فتح فروع المستشفى في مناطق أخرى قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية.
- جلب الأطباء المختصون في مختلف الاختصاصات.
- تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة وإعطاء طابع خدماتي يتماشى مع تطورات العصر.
- السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة.

ثانياً- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية في النقاط التالية:

1- في ميدان الصحة: تتمثل مهامها في:

- المساهمة في حماية المحيط وتنقيته ومكافحة الآفات الاجتماعية.
- تطبيق البرامج الجهوية والمحلية للصحة مثل حماية الأمومة والطفولة.
- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية، العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.

1- في ميدان التكوين: تتمثل مهامها في:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.
- المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

3- في ميدان البحث: تتمثل مهامها في:

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في علوم الصحة.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين في علوم الصحة.

المطلب الثالث: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1833 تحت تسمية "فرانس فانون"، على مساحة تقدر بـ 9100 م² منها 3900 م² مبنية أي بنسبة 42.56 %، و 5200 م² غير مبنية وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم "محمد الصديق بن يحيى"، لأن مستشفى "فرانس فانون" لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1424 هجري، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

تتسع حالياً لـ 431 سرير يتكون من عدة هياكل صحية خاصة بالعلاج والاستشفاء والوقاية موجهة لخدمة المواطنين.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

سيتم شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل وفقاً لما يلي:

أولاً- الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني

هناك عدة مصالح استشفائية يرأسها طبيب مختص كما يشرف على النشاطات الشبه طبية وهذه المصالح تتمثل فيما يلي:¹

- 1- **مصحة طب الأطفال:** يتم من خلالها تقديم الخدمات الطبية للأطفال والمرضى الموجودين في المؤسسة.
- 2- **الإدارة:** يتم فيها إدارة وتسيير كل المسائل الإدارية المتعلقة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وسننطق لها بالتفصيل في دراسة الهيكل التنظيمي الإداري.
- 3- **مصحة جراحة العظام:** وهنا يتم تقديم الخدمات الطبية لمرضى ذوي الانكسار في العظام وغيرها.
- 4- **مصحة جراحة المسالك البولية:** يتم فيها إجراء عمليات جراحية خاصة بالمسالك البولية.

¹ - من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل.

5- مصلحة جراحة عامة للرجال: يتم إجراء عمليات جراحية عامة للرجال كالفتك.

6- مصلحة جراحة عامة للنساء: يتم فيها إجراء عمليات جراحية عامة للنساء كاستئصال الزائدة الدودية.

7- مصلحة طب داخلي رجال: تهدف إلى تقديم خدمات طبية بالتشخيص في مجال الطب الباطني للرجال.

8- مصلحة طب داخلي نساء: تهدف إلى تقديم خدمات طبية بالتشخيص في مجال الطب الباطني للنساء.

9- مصلحة الأمراض الصدرية: يتم فيها تقديم خدمات طبية متعلقة بأمراض الصدر.

10- مصلحة الأمراض المعدية: يتم فيها تقديم خدمات طبية متعلقة بالأمراض المعدية.

وهناك مصالح أخرى تتمثل في:

- مصلحة الطب الشرعي.

- مصلحة طب العيون.

- مصلحة مخبر الولادة.

- مصلحة تصفية الدم والكلية.

- مصلحة أمراض النساء والتوليد.

- مصلحة الأطفال الرضع.

- مصلحة الوقاية.

أما فيما يخص الجناح التقني فنجد فيه ما يلي:

- المخبر المركزي.

- مصلحة الأشعة.

- قاعات العمليات والرقابة الطبية.

- قاعة ما بعد العمليات.

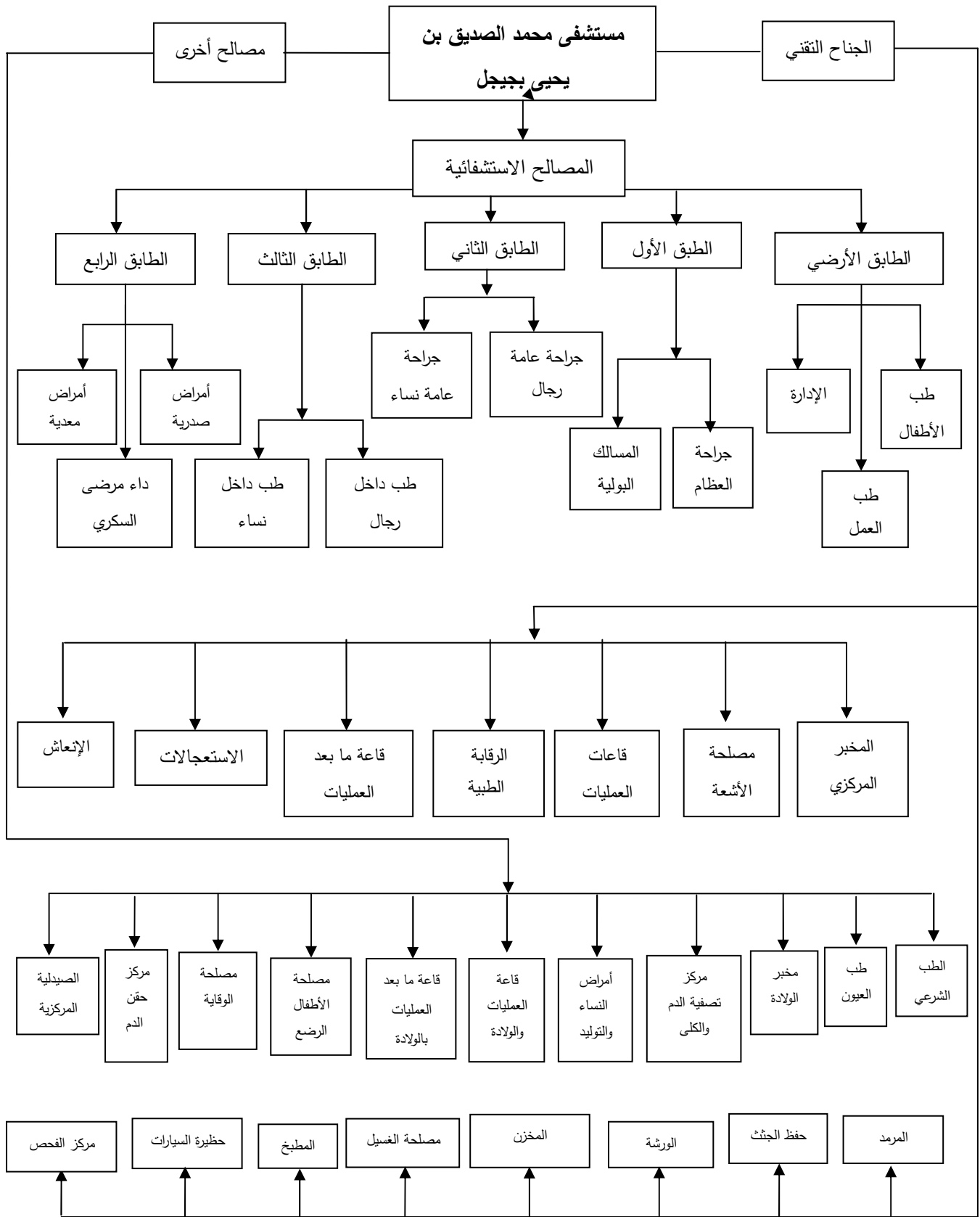
- الاستعجالات.

- مصلحة الإنعاش.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني للمؤسسة الاستشفائية

محمد الصديق بن يحيى جيجل.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: وثائق المؤسسة أبريل 2018.

ثانياً- الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

يتكون الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية من مدير وأربع مديريات فرعية، وهو

كالتالي:¹

1- المدير

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار وزاري (الوزير المكلف بالصحة) ومن بين مهامه:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
 - هو الأمر بالصرف في المؤسسة بحيث يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعقد حساباتها.
 - يعقد مشروع التنظيم الداخلي وينفذ مداوات مجلس الإدارة.
 - يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- وهناك مكلفين تابعين له مباشرة وهما:

1-1 مكتب الاتصال: وتتمثل مهامه في:

- تطبيق قرار المدير.
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوي المواطنين.
- التكفل بأمانة المجلس الطبي الإداري.

1-2 مكتب التنظيم العام: وتتمثل مهامه في:

- الإشراف على كل الأعمال الإدارية الخاصة بالمديرية العامة ومتابعة البريد الصادر والوارد.
- ترتيب الوثائق الرسمية.
- استلام الجرائد الرسمية.

2- المديرية الفرعية العامة والوسائل

هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ينبثق عنها ثلاث مكاتب وهي:

2-1 مكتب المالية والوسائل: مسؤول عن تحضير الميزانية وتنفيذها انطلاقاً من القواعد المالية المتوفرة

إضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية بمختلف أنواعها.

2-2 مكتب المصالح الاقتصادية: يختص بما يلي:

- الاحتفاظ بكل المفاتيح الخاصة بالمخازن.

¹ - من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل.

- تموين المؤسسة بالسلع الضرورية والبضائع.
 - ضمان توازن عملية التخزين.
 - ضمان التسيير الحسن لنظام التغذية ومراقبة المخازن والمصالح العامة.
 - ضبط وتسجيل العمليات في الدفاتر المخصصة لهذا الغرض وجرد جميع الأموال.
- 2-3 مكتب المناقصات:** يهتم بكل العمليات المتعلقة بالمناقصات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف الخارجية لتوفير كل مستلزماتها بأحسن جودة وأقل تكلفة.

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات

- تتكفل بكل العمليات المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين بدء من تاريخ التنصيب إلى غاية انتهاء العلاقة بالمؤسسة حسب مختلف الحالات (الاستقالة، الطرد، الوفاة...). تتكون من مكتبين هما:
- 3-1 مكتب التكوين:** يقوم بإعداد برامج التكوين بعد الموافقة عليها من قبل الوزارة، يقوم بإعداد قوائم الموظفين المعنيين بالتكوين ثم مراسلتهم وتهيئة مستلزمات البرامج التكوينية في نهاية السنة، يقوم بإعداد حصيلة التكوين بصفة دقيقة (التكلفة، المدة،...).

3-2 مكتب الموارد البشرية والمنازعات:

- يشرف على متابعة عمليات التوظيف.
- يقوم بإعداد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين.
- يقوم بإعداد مخزن تسيير الموارد البشرية.
- متابعة الملف التأديبي.
- متابعة مختلف العمليات المتعلقة بالترقية.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ينبثق عنها مكتبين هما:

4-1 مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: يعمل على:

- السهر على تموين وتلبية طلبات احتياجات مختلف المصالح بالأجهزة والآلات الضرورية.
- القيام بإعداد المشاريع ووضع البرامج الخاصة بالتجهيزات.

4-2 مكتب صيانة التجهيزات الطبية: يعمل على:

- الإشراف على إصلاح وصيانة الأجهزة الطبية المختلفة.
- إعداد تقرير حول عملية الصيانة والأعمال المنجزة.

5- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

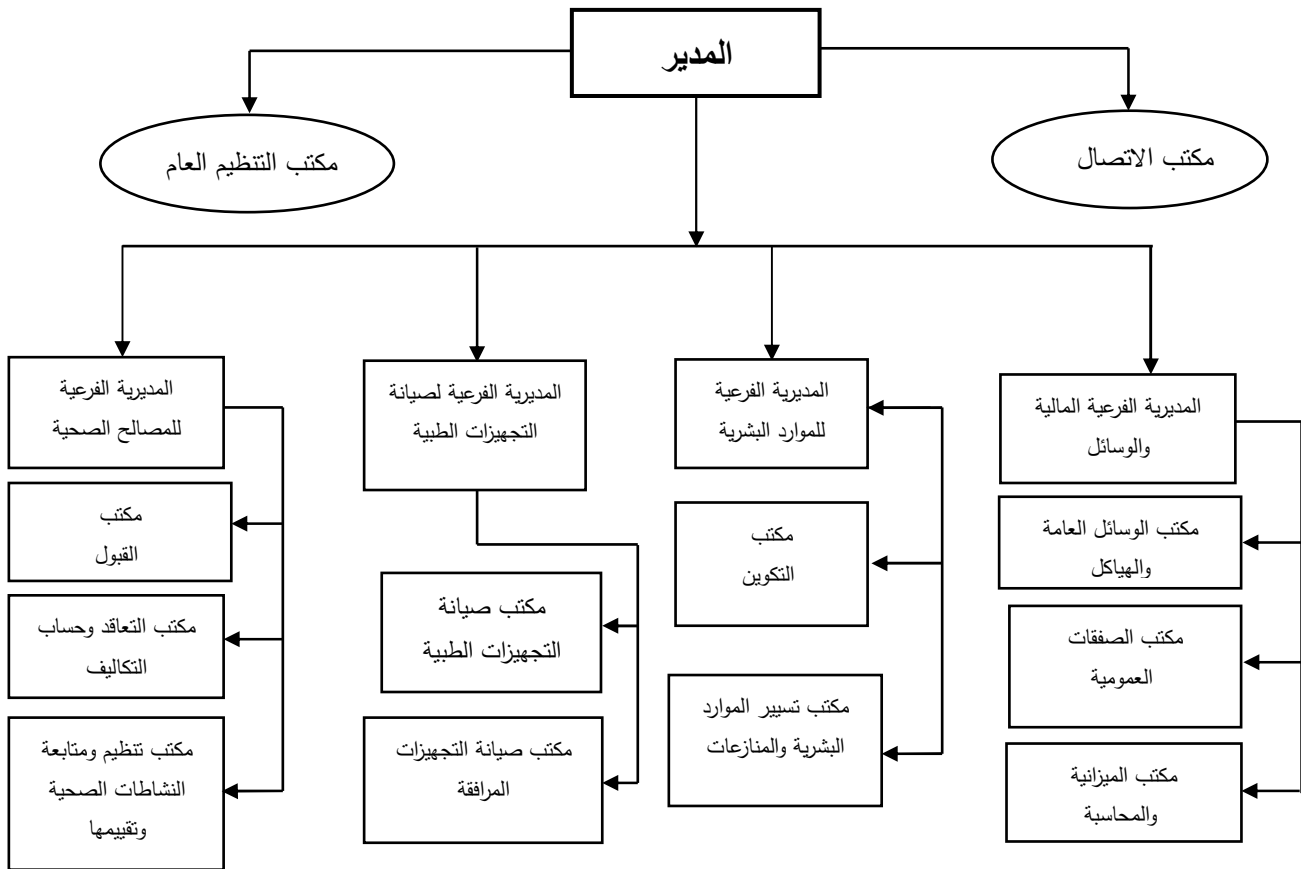
هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية لها صلة بالمدير وينبثق عنها ثلاث مكاتب وهي:

5-1 مكتب الدخول: يقوم مكتب الدخول بتسجيل حركة المرضى داخل المؤسسة ومتابعة إفادتهم وكل ما يتعلق بملفهم الطبي والإداري، وكذلك إرسال هذه المعلومات عبر الانترنت إلى مصالح الضمان الاجتماعي للقيام بإعداد الفاتورة البيضاء للمرضى، ويقوم أيضاً بإعطاء المعلومات التي تخص الموتى.

5-2 مكتب التكاليف الصحية: يتكفل هذا المكتب بحساب التكاليف، وكذا إعداد الحصيلة الثلاثية لتكاليف مختلف المصالح الاستشفائية وهذه التكاليف تأخذ بعين الاعتبار الفحوص الدورية، الأدوية... الخ.

5-3 مكتب تنظيم ومتابعة الأنشطة الصحية: يتولى حصر وإعداد حصيلة النشاطات عبر كافة مصالح المؤسسة لكل ثلاثي، وفي نهاية السنة يقوم بإعداد الحصيلة النهائية ليتم إرسالها لمديرية التخطيط في الوزارة وعملية جلب المعلومات المتعلقة بالنشاطات تكون عن طريق الاتصال المباشر مع المكاتب الأخرى. ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: وثائق المؤسسة أبريل 2018.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث توضيح مختلف الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى أدوات المعالجة الإحصائية، عينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، وأخيراً صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية

لدراسة أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل 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 بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس.
- 2- **التكرارات والنسب المئوية**: تم استخدامها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- 3- **المتوسط الحسابي**: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

يحسب بالعلاقة التالية:

$$\mu = \sum \frac{ni \cdot xi}{N}$$

ni: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين (1) و(5).

N: مجموع أفراد العينة والمقدر بـ 100 عامل.

- 4- **الانحراف المعياري**: تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد.

يحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \mu)^2}{N}}$$

حيث أن:

μ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاورة الرئيسية.

ni : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.

Xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين (1) و(5).

N : مجموع أفراد العينة والمقدر بـ 100 عامل.

5- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**: استخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما استخدم أيضاً لاختبار الفرضيات.

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

7- **اختبار التجانس (T-test)**: تم استخدام اختبار التجانس للعينتين المستقلتين، لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغير الجنس.

8- **اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص التالية: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

9- **الانحدار البسيط**: يحدد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل والبالغ عددهم 792 عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية: طبي، شبه طبي، إداري، والجدول الموالي يوضح توزيع العاملين بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (05): توزيع العمال بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي

العدد	البيان	
60	طبيب مختص	الطاقم الطبي
40	طبيب عام في الصحة العمومية	
21	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية	
04	جراح أسنان رئيسي في الصحة العمومية	
04	الصيدلة العاملون في الصحة العمومية	
05	ممرض متخصص في الصحة العمومية	
133	ممرض للصحة العمومية	الطاقم شبه الطبي
91	ممرض مؤهل	
22	مساعد في التمريض في الصحة العمومية	
37	مساعد في التمريض رئيسي للصحة العمومية	
10	مخبري مؤهل	
42	مخبري للصحة العمومية	
15	بيولوجي للصحة العمومية الدرجة 01	
02	نفسانيين عياديين للصحة العمومية	
15	مشغل أجهزة التصوير الطبي	
02	مختص في التغذية	
36	قابلات	
34	أعوان طبيين في التخدير والإنعاش	
04	مساعداات اجتماعيات	
02	مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية	
02	مداوي بالعمل للصحة العمومية	
01	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	
55	إداري	السلك الإداري والتقني
145	عامل مهني	
04	عامل مهني	
04	تقنيين ساميين في الصيانة	
02	مهندسين في الإعلام الآلي	
792	المجموع	

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل.

ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع العاملين بالمستشفى بسبب نظام العمل بها، فقد تم اختيار عينة قصدية حيث تم توزيع 109 استمارة وتم استرجاع 100 استمارة صالحة للدراسة، وعليه قدرت عينة الدراسة بـ 100 فرداً من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 792 فرداً، أي ما نسبته 12.63%.

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: (أنظر الملحق رقم (02))

- المحور الأول: خصائص عينة الدراسة

يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

- المحور الثاني: المتغير المستقل

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

- * البعد الأول: يتعلق بتشخيص المعرفة ويتضمن العبارات من 1 إلى 4.
- * البعد الثاني: يتعلق باكتساب المعرفة ويتضمن العبارات من 5 إلى 8.
- * البعد الثالث: يتعلق بتوليد المعرفة ويتضمن العبارات من 9 إلى 13.
- * البعد الرابع: يتعلق بتخزين المعرفة ويتضمن العبارات من 14 إلى 16.
- * البعد الخامس: يتعلق بتطوير المعرفة ويتضمن العبارات من 17 إلى 20.
- * البعد السادس: يتعلق بتطبيق المعرفة ويتضمن العبارات من 21 إلى 24.

- المحور الثالث: المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع للدراسة في الأداء الوظيفي، ويقاس بالعبارات من 25 إلى 37.

كما اشتمل الاستبيان على مقدمة ويتم في هذا الجزء تعريف أفراد العينة بالدراسة وأهميتها وتعريفهم بهدفها الأكاديمي، كما تتضمن أيضاً تحفيز وتشجيع المستقضي منهم للإجابة عن الاستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجاباتهم هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات ستستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما يتم التعريف بموضوع الدراسة المراد إجرائها داخل المؤسسة.

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت (likert)

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

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص23.

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

- المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة المراد تحليلها، وحسب مقياس

ليكرت يكون المدى كما يلي: (1-5) أي المدى = 4

- طول الفئة: هو تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، فيكون طول الفئة = (5/4)

أي طول الفئة = 0.8

وهكذا يكون مجال كل فئة كما يلي:

الجدول رقم (07): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert)

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	درجة الموافقة
الأول	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
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	مرتفعة
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (06).

وعليه، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1 - 1.80]، فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون غير موافق بشدة، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1.81 - 2.60]، فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون غير موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [2.61 - 3.40]، فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون محايد، وعليه فإن درجة الموافقة تكون متوسطة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [3.41 - 4.20]، فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي

للعبارات ضمن المجال [4.21- 5]، فإن اتجاه تصورات المستقصي منهم يكون موافق بشدة، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة جداً.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة اعتمدنا على طريقة الخبراء لاختبار الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي أو الداخلي.

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 (أنظر الملحق (01))، وطلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاستبيان وذلك بإعطاء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وحذف أو إضافة عبارات أخرى إلى أن أصبحت في صورتها النهائية (أنظر الملحق (02))، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان والتأكد من أن مضمون العبارات يتوافق مع أدبيات الدراسة الحالية والمتعلقة بإدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

2- الصدق الداخلي أو البنائي (طريقة معاملات الارتباط)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم توضيح مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك لمعرفة درجة ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، لعينة مكونة من (100) 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 الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول (تشخيص المعرفة) والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هناك إمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.	0.656**	0.000
02	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	0.704**	0.000
03	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.	0.621**	0.000
04	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.	0.601**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (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 المعتمد 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 (0.601) و(0.704)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد اكتساب المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.	0.280**	0.000
06	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة.	0.749**	0.000
07	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية.	0.713**	0.000
08	تسعى المؤسسة جاهدة للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم.	0.675**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (اكتساب المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد 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 (0.280) و(0.749)، وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها.	0.749**	0.000
10	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها.	0.722**	0.000
11	تسعى المؤسسة للحصول دوماً على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (مؤتمرات، ملتقيات، اجتماعات...).	0.721**	0.000
12	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.	0.560**	0.000
13	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات.	0.675**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (توليد المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.560) و(0.749)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	0.764**	0.000
15	تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات.	0.754**	0.000
16	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.	0.704**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (تخزين المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد 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 (0.704) و(0.764)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطوير المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الخامس

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة.	0.696**	0.000
18	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.	0.751**	0.000
19	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم.	0.769**	0.000
20	تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت، الانترنت...).	0.756**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

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

الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد 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 (0.696) و(0.769)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي السادس

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	0.743**	0.000
22	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	0.694**	0.000
23	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.	0.729**	0.000
24	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.	0.557**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس (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 المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.557) و(0.743)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه 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 رقم (14): معاملات الارتباط لعبارات المتغير التابع

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي.	0.547**	0.000
26	لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد.	0.644**	0.000
27	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.	0.678**	0.000
28	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء المطلوب.	0.313**	0.000
29	ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي.	0.602**	0.000
30	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي.	0.529**	0.000
31	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي.	0.427**	0.000
32	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية.	0.397**	0.000
33	ألتقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب.	0.293**	0.000
34	أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد.	0.579**	0.000
35	تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر.	0.619**	0.000
36	أنسق مع الآخرين في إنجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي.	0.553**	0.000
37	يستثيرني زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.	0.525**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (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 المعتمد في الدراسة (0,05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.678) و(0.293)، وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب، أي اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

المطلب الخامس: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضاً.

وللتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة، قمنا بتوزيع الاستبيان على عمال المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل، وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وباستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، تبين أن ثبات محاور الدراسة كانت كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.842	24	عمليات إدارة المعرفة
0.774	13	الأداء الوظيفي
0.796	37	ثبات أداة الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أن معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) تجاوز (60%)، حيث بلغ (84.2%)، بمعنى أن المحور الثاني يتميز بدرجة ثبات ممتازة، كما أن معدل الثبات بالنسبة للمحور الثالث (الأداء الوظيفي) تجاوز معدل (60%)، حيث بلغ (77.4%)، أي أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة للاستبيان ككل بلغ (79.6%)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

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

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

بعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم الحصول على كم كبير من المعطيات التي سيتم 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 الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات نوعية وكمية في: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
19%	19	ذكر
81%	81	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الذكور بفارق كبير، حيث بلغ عدد الإناث (81) مفردة، أي ما نسبته (81%)، في حين بلغ عدد الذكور (19) مفردة، أي ما نسبته (19%)، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث أن المجال الصحي يعد من أهم المجالات التي تستقطب اهتمام المرأة، وهذا ما يفسر ارتفاع معدل التحاق العنصر النسوي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

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

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
44%	44	30 سنة فأقل
38%	38	من 31 إلى 40 سنة
11%	11	من 41 إلى 50 سنة
7%	07	أكثر من 50 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية 30 سنة فأقل والتي تقدر بـ (44%) من إجمالي أفراد العينة، وهي الفئة الشابة التي تتميز بالحيوية والنشاط، وتليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة قدرها (38%)، أما بالنسبة للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بلغت نسبتها (11%)، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة فكانت قيمتها (7%)، وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام المؤسسة بالاستفادة من الطاقات الشبابية.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
2%	02	مهني
3%	03	متوسط
11%	11	ثانوي
84%	84	جامعي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى العلمي مثلتها نسبة الجامعيين والتي قدرت بـ (84%)، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة (11%)، أما النسبة الأقل فتمثلت في فئة ذوي المستوى العلمي المتوسط والمهني والتي قدرت بـ (3%) و(2%) على الترتيب، وهذا يدل على أن أغلب الأفراد لديهم مستوى تعليمي عالي، وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي تتطلب التأهيل العلمي لشغل مثل هذه المناصب.

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

كان توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
44%	44	أقل من 5 سنوات
23%	23	من 5 إلى 10 سنوات
20%	20	من 11 إلى 15 سنة
13%	13	16 سنة فما فوق
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تقل سنوات العمل لديهم بالمؤسسة عن 5 سنوات وقدرت نسبتها بـ (44%)، تليها نسبة (23%) من الأفراد الذين سنوات العمل لديهم من 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة الأفراد الذين كانت سنوات العمل لديهم من 11 إلى 15 سنة كانت (20%)، أما النسبة الأقل فكانت للفئة 16 سنة فما فوق وقدرت بـ (13%).

5- توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
17%	17	طبيب
56%	56	شبه طبي
27%	27	إداري
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمثلتها فئة شبه الطبيب بـ (56%)، أي ما يعادل 56 فرداً، تليها نسبة السلك الإداري بـ 27 فرداً، أي ما نسبته (27%)، وفي الأخير نسبة (17%) والتي تمثل الطاقم الطبي لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل

تمثل عمليات إدارة المعرفة المتغير المستقل، لذا سيتم تحليل وتفسير اتجاهات العينة حول عبارات هذا المتغير لمعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة، وتتمثل المتغيرات الفرعية المستقلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير 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 اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير المستقل الفرعي الأول (تشخيص المعرفة)

تمثل تشخيص المعرفة المتغير المستقل الفرعي الأول وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (1) إلى (4)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير. الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتشخيص المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
4	متوسطة	1.183	3.120	1- هناك إمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.
2	متوسطة	1.172	3.400	2- تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.
1	مرتفعة	0.985	3.670	3- تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.
3	متوسطة	1.169	3.130	4- لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.
/	متوسطة	0.729	3.330	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول أي تشخيص المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.670)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن المعرفة تتجسد في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات. وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.400)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة

الموافقة جاءت متوسطة، مما يؤكد على أن المعرفة الحالية تساعد في إيجاد الحلول لمشاكل العمل بمستوى متوسط، تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.130)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني انه لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية بدرجة متوسطة، وجاءت في الترتيب الرابع والأخير العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره (3.120)، وهو يقع في منطقة محايد، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، أي هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تشخيص المعرفة.

بشكل عام يمكن القول أن تشخيص المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.330)، وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط لتشخيص المعرفة في المؤسسة.

2- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الثاني (اكتساب المعرفة)

تمثل اكتساب المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثاني وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (5) إلى (8)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاكتساب المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
1	مرتفعة	1.033	3.770	5- يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.
3	متوسطة	1.295	2.980	6- تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة.
4	متوسطة	1.297	2.880	7- يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية.
2	متوسطة	1.242	3.350	8- تسعى المؤسسة جاهدة للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم.
/	متوسطة	0.755	3.245	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (22) إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني أي اكتساب المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.770)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن العاملون يعتمدون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية مهامهم بدرجة كبيرة.

في حين احتلت العبارة رقم (8) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.350)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف الذين يصعب تعويضهم في حال فقدانهم، في حين احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.980)، وهو يقع أيضاً في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة، والعبارة رقم (7) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.880)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة يواظبون على حضور البرامج التكوينية والدورات والمؤتمرات العلمية بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات اكتساب المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية اكتساب المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.245)، وهو يقع ضمن المجال [2.6 - 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط من اكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

3- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الثالث (توليد المعرفة)

تمثل توليد المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثالث وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
2	متوسطة	1.129	3.330	9- تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها.
3	متوسطة	1.110	3.140	10- تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها.
1	متوسطة	1.087	3.330	11- تسعى المؤسسة للحصول دوماً على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (مؤتمرات، ملتقيات، اجتماعات....).
4	متوسطة	1.120	3.090	12- تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.
5	متوسطة	1.202	2.990	13- هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات.
/	متوسطة	0.474	3.170	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (23) إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث أي توليد المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت جميع العبارات المكونة لهذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، كما أن متوسطاتها الحسابية جاءت ضمن المجال [2.61 - 3.40]، مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة تدرك احتياجاتها المتعلقة بأعمالها، كما أنها تسعى دوماً للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة، وتسعى أيضاً للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها، بالإضافة إلى أنها تقوم بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد، كما أنها تشجع الحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات، إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات توليد المعرفة.

بشكل عام يمكن القول أن توليد المعرفة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.170)، وهو يقع ضمن المجال [2.61 - 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط من توليد المعرفة في المؤسسة.

4- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الرابع (تخزين المعرفة)

تمثل تخزين المعرفة المتغير المستقل الفرعي الرابع وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (14)، (15)، (16)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير. الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
3	متوسطة	1.128	3.020	14- يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
2	متوسطة	1.274	3.290	15- تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات.
1	مرتفعة	1.047	3.570	16- تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات.
/	متوسطة	0.853	3.293	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (24) إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع أي تخزين المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، حيث جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.570)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تركز على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات. في حين احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.290)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالأرشفة الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات، ثم تليها العبارة رقم (14) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.020)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة أيضاً، وهذا يؤكد على أن المعرفة المخزنة يتم مراجعتها باستمرار من طرف المؤسسة إلا أنها تبقى غير كافية.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تخزين المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.293)، وهو يقع ضمن المجال [2.61- 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقررون بوجود مستوى متوسط من تخزين المعرفة في المؤسسة.

5- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الخامس (تطوير المعرفة)

تمثل تطوير المعرفة المتغير المستقل الفرعي الخامس وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (17) إلى (20)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطوير المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
4	منخفضة	1.336	2.560	17- تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة.
2	متوسطة	1.331	2.870	18- تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.
3	متوسطة	1.316	2.810	19- تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم.
1	متوسطة	1.335	3.070	20- تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت، الانترنت....).
/	متوسطة	0.988	2.827	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الخامس أي تطوير المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.070)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها، في حين احتلت العبارة رقم (18) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.870)، وهو يقع أيضاً في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تشجع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد

الاجتماعات وحلقات النقاش بدرجة متوسطة، واحتلت العبارة رقم (19) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.810)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم.

أما العبارة رقم (17) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.560)، وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت منخفضة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تقدم حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الخامس، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تطوير المعرفة.

بشكل عام يمكن القول أن تطوير المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.827)، وهو يقع ضمن المجال [2.61 - 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقررون بوجود مستوى متوسط من تطوير المعرفة.

6- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل السادس (تطبيق المعرفة)

تمثل تطبيق المعرفة المتغير المستقل الفرعي السادس وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (21) إلى (24). ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
2	متوسطة	1.233	2.930	21- تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.
3	متوسطة	1.089	2.920	22- تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.
1	متوسطة	1.107	3.260	23- تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
4	متوسطة	1.220	2.810	24- تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.
/	متوسطة	0.987	2.980	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول رقم (26) إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي السادس أي تطبيق المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، حيث جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.260)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تتابع مدى تطبيق المعارف من البرامج التكوينية بدرجة متوسطة، في حين احتلت العبارة رقم (21) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.930)، وهو يقع أيضاً في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على تطبيق المعارف في الوقت المناسب، واحتلت العبارة رقم (22) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.920)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتطبيق المعارف لحل المشكلات التي تواجه الأفراد في العمل.

أما العبارة رقم (24) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.810)، وهو يقع في منطقة محايد على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت متوسطة، وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي السادس، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تطبيق المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.980)، وهو يقع ضمن المجال [2.61 - 3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى متوسط من تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (25) إلى (37). ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
4	مرتفعة	0.879	4.120	25- أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي.
1	مرتفعة جداً	0.683	4.280	26- لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد.
3	مرتفعة	0,868	4.120	27- أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
13	متوسطة	1.303	2.800	28- لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء المطلوب.
8	مرتفعة	0.875	3.960	29- ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي.
2	مرتفعة	0.844	4.120	30- لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي.
5	مرتفعة	0.854	4.090	31- أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي لعملي.
11	مرتفعة	1.045	3.670	32- يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية.
12	متوسطة	1.305	3.290	33- أتلقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب.
9	مرتفعة	0.898	3.960	34- أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد.
6	مرتفعة	0.867	4.050	35- تدفني نتائج تقييم الأداء الايجابية للعمل بكفاءة أكبر.
7	مرتفعة	1.020	4.010	36- أنسق مع الآخرين في إنجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي.
10	مرتفعة	0.998	3.790	37- يستشيرني زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.
/	مرتفعة	0.477	3.866	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يوضح الجدول رقم (27) إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس الأهمية

النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأولى والتي يدور محتواها حول مدى الرغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد بمتوسط حسابي قدره (4.280)، وهو يقع في منطقة موافق بشدة على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة جداً.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25)، (27)، (30)، (4.120) أي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث أن متوسطاتها الحسابية جاءت ضمن المجال [3.41 - 4.20]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق على سلم القياس، وهذا يعني أن الأفراد يبذلون مجهودات كبيرة في أداء عملهم، ويحرصون على تحسينه بشكل مستمر، كما أنهم لديهم معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إليهم.

كما أن العبارات (29)، (31)، (32)، (34)، (35)، (36)، (37)، فقد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً، حيث كانت متوسطاتها الحسابية ضمن المجال [3.41 - 4.20]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق على سلم القياس، وهذا يعني أن الأفراد يلتزمون وينتقدون بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائهم، يفكرون في الحلول التي تواجههم أثناء أداء العمل، كما أنهم يخططون مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد وينسقون مع الآخرين في إنجاز أعمالهم حتى يحققون أداء أفضل من خلال العمل الجماعي، بالإضافة إلى اعتماد المشرف عليهم في أداء بعض الأعمال الصعبة، كما أن الأفراد يستشيرون بعضهم البعض في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل، كما أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تدفعهم للعمل بكفاءة أكثر. أما فيما يخص العبارتين رقم (28) و(33) فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (2.800) و(3.290) على التوالي أي جاءت ضمن المجال [2.61 - 3.40]، مما يعني وقوعها في منطقة محايد على سلم ليكرت، وهذا يعني لدى الفرد الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام، بالإضافة إلى تلقيه عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للارتفاع النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارة المتغير التابع، فهو مؤشر على وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني عدم وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات الأداء الوظيفي.

وبشكل عام يمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.866)، وهو يقع ضمن المجال [3.41 - 4.20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

إن أغلب البحوث ذات الجانب الميداني يحتاج فيها الباحث إلى وضع فرضيات للدراسة، ويحاول إثباتها أو نفيها من خلال عملية الاختبارات الإحصائية، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (5%)، وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض الفرضيات في:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (sig) لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H_a).

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05). ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية نختبرها فيما يلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى H_{011} على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05). للتأكد من صحة هذه الفرضية يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_{011} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{011})	4.274	0.204	0.204	0.042	0.041

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.204) بين متغير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة (0.042)، وهذا ما يدل على أن متغير تشخيص المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (4.2%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (4.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تشخيص المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (95.8%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.204) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتشخيص المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (20.4%).

- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (4.274) بمستوى الدلالة (0.041)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{011} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة H_{a11} القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية H_{012} على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05). وللتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_{012} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية البديلة H_{a12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{012})	0.011	-0.011	0.11	0.000	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.11) بين متغير اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.000)، وهذا ما يدل على أن متغير اكتساب المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (0%) من تباين المتغير التابع، أي أن التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين لا تعود إلى التغيرات في مستويات اكتساب المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (100%).
- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (-0.011)، وهذا يعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام باكتساب المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1.1%).

- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (0.011) بمستوى دلالة محسوبة (0.917)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{012} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a12} والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_{013} على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

للتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_{013} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a13} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{013})	0.010	0.010	0.010	0.000	0.921

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.010) بين متغير توليد المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.000)، وهذا ما يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (0%) من تباين المتغير التابع، أي أن التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين لا تعود إلى التغيرات الحاصلة في مستويات اكتساب المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (100%).
- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (0.010)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (1%).
- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (0.010) بمستوى دلالة محسوبة (0.921) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.
- وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{013} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a13} والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_{014} على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- للتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:
 - الفرضية الصفرية H_{014} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
 - الفرضية البديلة H_{a14} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).
- وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{014})	5.059	-0.222	0.222	0.049	0.027

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.222) بين متغير تخزين المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.049)، وهذا ما يدل على أن متغير تخزين المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (4.9%) من تباين المتغير التابع، أي ما نسبته (4.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ناتجة عن التغيرات في مستويات توليد المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (95.1%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (-0.222)، وهذا يعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتخزين المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (22.2%).

- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (5.059) بمستوى دلالة محسوبة (0.027)، وهو أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{014} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة H_{a14} والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة H_{015} على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

للتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_{015} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a15} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتطوير المعرفة على الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015})	0.915	-0.096	0.096	0.009	0.341

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تطوير المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.096) بين متغير تطوير المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.009)، وهذا ما يدل على أن متغير تطوير المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (0.9%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (0.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطوير المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (99.1%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الخامس (-0.096)، وهذا يعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتطوير المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (9.6%).

- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تطوير المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (0.915) بمستوى دلالة محسوبة (0.341)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{015} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a15} والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة H_{016} على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل عند مستوى الدلالة (0.05). للتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H_{016} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a16} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H_{016})	0.751	-0.087	0.087	0.008	0.388

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.087) بين متغير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

- بلغ معامل التحديد (R^2) (0.008)، وهذا ما يدل على أن متغير تطبيق المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (0.8%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (0.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطبيق المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (95.1%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

- بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي السادس (-0.087)، وهذا يعني أن العلاقة عكسية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (8.7%).

- قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (0.751) بمستوى دلالة محسوبة (0.388) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{016} والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a16} والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغيرات، الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى H_{021} على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

للتأكد من صحة الفرضية تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_{021} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a21} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التجانس (T-test) للعينتين المستقلتين، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): اختبار التجانس (T-test) حول متغيرات الدراسة وفقاً للجنس

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
تشخيص المعرفة	ذكر	19	3.447	0.648	0.850	0.402
	أنثى	81	3.302	0.747		
اكتساب المعرفة	ذكر	19	3.263	0.788	0.113	0.911
	أنثى	81	3.240	0.752		
توليد المعرفة	ذكر	19	3.326	0.833	0.923	0.364
	أنثى	81	3.133	0.760		
تخزين المعرفة	ذكر	19	3.508	0.925	1.148	0.262
	أنثى	81	3.262	0.833		
تطوير المعرفة	ذكر	19	2.789	0.943	-0.193	0.849
	أنثى	81	2.836	1.003		
تطبيق المعرفة	ذكر	19	3.157	0.693	1.202	0.238
	أنثى	81	2.938	0.808		
عمليات إدارة المعرفة	ذكر	19	3.241	0.514	0.982	0.334
	أنثى	81	3.111	0.539		
الأداء الوظيفي	ذكر	19	3.769	0.584	-0.837	0.411
	أنثى	81	3.888	0.449		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، عمليات إدارة المعرفة هي

على التوالي: 0.402، 0.911، 0.364، 0.262، 0.849، 0.238، 0.334، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي بلغت (0.411)، وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إجابات كلا الجنسين (الذكور والإناث) جاءت في نفس الاتجاه بخصوص تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{021} التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة Ha_{21} .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية H_{022} على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير السن عند مستوى الدلالة (0.05).

للتأكد من صحة الفرضية تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_{022} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير السن عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة Ha_{22} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير السن عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هي

موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات
0.504	0.738	0.421	3	1.264	بين المجموعات
		0.535	96	51.346	خارج المجموعات
			99	52.610	المجموع
0.317	1.191	0.676	3	2.027	بين المجموعات
		0.567	96	54.470	خارج المجموعات
			99	56.498	المجموع
0.664	0.528	0.321	3	0.962	بين المجموعات
		0.608	96	58.348	خارج المجموعات
			99	59.310	المجموع
0.856	0.257	0.191	3	0.574	بين المجموعات
		0.745	96	71.489	خارج المجموعات
			99	72.062	المجموع
0.756	0.393	0.391	3	1.173	بين المجموعات
		0.994	96	95.414	خارج المجموعات
			99	96.587	المجموع
0.838	0.282	0.180	3	0.540	بين المجموعات
		0.637	96	61.170	خارج المجموعات
			99	61.710	المجموع
0.827	0.298	0.087	3	0.261	بين المجموعات
		0.292	96	28.064	خارج المجموعات
			99	28.325	المجموع
0.270	1.327	0.299	3	0.896	بين المجموعات
		0.225	96	21.597	خارج المجموعات
			99	22.493	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتمثلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، عمليات إدارة المعرفة هي على التوالي: **0.504**، **0.317**، **0.664**، **0.856**، **0.756**، **0.838**، **0.827**، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي بلغت (**0.270**)، وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه بخصوص تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{022} التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير السن عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a22} .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_{023} على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_{023} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة H_{a23} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.702	0.472	0.255 0.540	3 96 99	0.765 51.845 52.610	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	تشخيص المعرفة
0.022	0.350	1.785 0.533	3 96 99	5.355 51.143 56.498	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	اكتساب المعرفة
0.568	0.678	0.410 0.605	3 96 99	1.230 58.080 59.310	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	توليد المعرفة
0.481	0.830	0.607 0.732	3 96 99	0.101 61.609 72.062	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	تخزين المعرفة
0.302	1.232	1,193 0,969	3 96 99	3.580 93.007 96.587	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	تطوير المعرفة
0.984	0.053	0.034 0.642	3 96 99	0.101 61.609 61.710	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	تطبيق المعرفة
0.300	1.239	0.352 0.284	3 96 99	1.056 27.270 28.325	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	عمليات إدارة المعرفة
0.284	1.285	0.289 0.225	3 96 99	0.68 21.624 22.493	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	الأداء الوظيفي
0.271	1.323	1.87 1.41	3 96 99	0.561 13.578 14.139	بين المجموعات خارج المجموعات المجموع	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، هي على التوالي: **0.702**، **0.568**، **0.481**، **0.302**، **0.984**، **0.300**، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ما عدا مستوى الدلالة للمتغير المستقل الفرعي الثاني (اكتساب المعرفة) والذي بلغ (0.022)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي بلغت (0.284) وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.271)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى العلمي عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أي أن إجابات المبحوثين كانت في نفس الاتجاه حول مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي حسب المستوى العلمي.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{023} التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير المستوى العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة Ha_{23} .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة H_{024} على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_{024} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية البديلة Ha_{24} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً لسنوات العمل

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات
0.973	0.075	0.041	3	0.123	بين المجموعات
		0.54	96	52.487	خارج المجموعات
			99	52.610	المجموع
0.637	0.569	0.329	3	0.986	بين المجموعات
		0.578	96	55.487	خارج المجموعات
			99	52.610	المجموع
0.801	0.234	0.204	3	0.612	بين المجموعات
		0.611	96	58.698	خارج المجموعات
			99	59.310	المجموع
0.157	1.776	1.263	3	3.789	بين المجموعات
		0.711	96	68.273	خارج المجموعات
			99	72.062	المجموع
0.197	1.589	1.523	3	4.568	بين المجموعات
		0.959	96	92.019	خارج المجموعات
			99	96.587	المجموع
0.205	1.558	0.955	3	2.865	بين المجموعات
		0.613	96	58.845	خارج المجموعات
			99	61.710	المجموع
0.867	0.242	0.071	3	0.213	بين المجموعات
		0.293	96	28.112	خارج المجموعات
			99	28.325	المجموع
0.648	0.552	0.127	3	0.382	بين المجموعات
		0.230	96	22.111	خارج المجموعات
			99	22.493	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، عمليات إدارة المعرفة هي على التوالي: **0.973، 0.637، 0.801، 0.157، 0.197، 0.205، 0.867**، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي بلغت (**0.648**)، وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{024} التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a24} .

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة H_{025} على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية، يتم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_{025} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الصفرية H_{a25} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول متغيرات الدراسة وفقاً للفتنة الوظيفية

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات	
0.702	0.472	0.765	3	2.360	بين المجموعات	
		51.845	96	50.250	خارج المجموعات	
		52.610	99	52.610	المجموع	
0.702	0.022	1.785	3	2.547	بين المجموعات	
		0.533	96	53.951	خارج المجموعات	
			99	56.498	المجموع	
0.568	0.678	0.410	3	2.002	بين المجموعات	
		0.605	96	57.308	خارج المجموعات	
			99	59.310	المجموع	
0.481	0.830	0.607	3	2.028	بين المجموعات	
		0.732	96	70.034	خارج المجموعات	
			99	72.062	المجموع	
0.302	1.232	1.193	3	0.757	بين المجموعات	
		0.969	96	95.830	خارج المجموعات	
			99	96.587	المجموع	
0.984	0.053	0.034	3	0.325	بين المجموعات	
		0.642	96	61.385	خارج المجموعات	
			99	61.710	المجموع	
0.300	1.239	0.252	3	1.308	بين المجموعات	
		0.284	96	27.017	خارج المجموعات	
			99	28.325	المجموع	
0.284	1.285	0.289	3	0.868	بين المجموعات	
		0.225	96	21.624	خارج المجموعات	
			99	22.493	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن قيم الدلالة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، عمليات إدارة المعرفة هي على التوالي: **0.702، 0.702، 0.568، 0.481، 0.302، 0.984، 0.300**، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

كما أن قيم الدلالة للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي بلغت **(0.284)**، وهي أيضاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وفقاً للفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

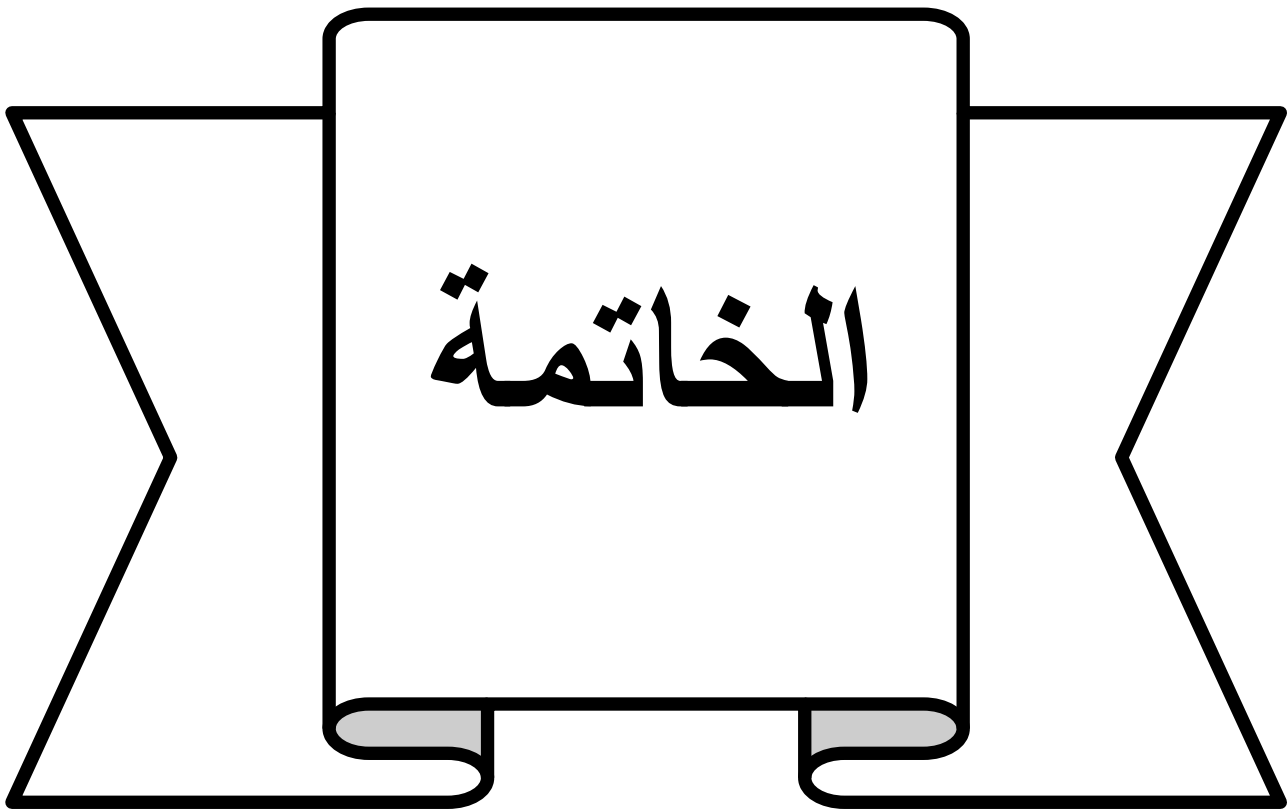
وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{025} التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a25} .

الخلاصة

لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل كمجال للدراسة الميدانية، وتم توزيع الاستبيان الذي يعد أداة أساسية للدراسة الميدانية على عينة الدراسة البالغ عددها 100 مفردة، واشتملت أداة الدراسة على (37) عبارة، وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف قياس اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية العامة ضمن المجال [2.61 - 3.40]، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.866).

أما فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05)، تم التوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى H_{011} والرابعة H_{014} ، وقبول الفرضيات الفرعية الثانية H_{012} ، الثالثة H_{013} ، الخامسة H_{015} ، والسادسة H_{016} ، كما تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغيرات، الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).



الخاتمة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من الاقتراحات وطرح مواضيع كأفاق للدراسة.

أولاً- نتائج الدراسة

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

1- نتائج الدراسة النظرية

- تعد المعرفة حقل قديم متجدد، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فالمنظمة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساساً فاعلاً لتحقيق الكفاءة.
- يتم الحصول على المعرفة من عدة مصادر يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية كعمال ومهنيو المعرفة، ومصادر خارجية كالزبائن، الموردون والمنافسون، إلا أن هذه المعرفة تتأثر بعدة عوامل كما أنها تقوم على جملة من المبادئ والأبعاد.
- إدارة المعرفة هي منظومة متكاملة و مترابطة من القيم والمهارات والخبرات والتقنيات والمتمثلة بالأفراد ذوي الخبرة تستخدمها المؤسسة بأفضل ما يمكن لتحقيق أهدافها.
- هناك عدة إستراتيجيات لإدارة المعرفة كالإستراتيجية الترميزية، الإستراتيجية الشخصية، إستراتيجية العرض والطلب.
- تشكل إدارة المعرفة ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وهذا ما دفع إلى طرح عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود المنظمات.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية، من اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة.
- هناك تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من تشخيص واكتساب وتوليد، تخزين، تطوير، وتطبيق.
- يعبر الأداء الوظيفي عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة له، حيث يتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل متعلقة بالفرد وأخرى بالبيئة.
- إن تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتم وفق مراحل محددة تنطلق من تحديد توقعات الأفراد وتنتهي بوضع الخطط المناسبة لتطويره.

- يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، ويتم هذا التقييم بعدة طرق يمكن إدراجها ضمن مجموعتين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

- تواجه عملية تقييم الأداء عدة صعوبات منها الأخطاء البشرية كالتحيز وتأثير الهالة.

- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة من تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير، وتطبيق له أثره البارز في الأداء الوظيفي، فالوصول إلى أداء متميز يفرض على المنظمة تجسيد ثقافة المعرفة لدى العاملين لديها.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

2-1 نتائج تحليل متغيرات الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في تشخيص المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.330)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية تشخيص المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي.

- أكدت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في اكتساب المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.245)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية اكتساب المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي.

- توصلت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في توليد المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.170)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية توليد المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي.

- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في تخزين المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.293)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية تخزين المعرفة إلا أن درجة الاهتمام تبقى غير كافية أيضاً.

- توصلت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الخامس والمتمثل في تطوير المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.827)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية تطوير المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي.
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي السادس والمتمثل في تطبيق المعرفة على وجود مستوى متوسط لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.980)، وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.40]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية تطبيق المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافي.
- أكدت نتائج تحليل المتغير التابع أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.866)، وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة مرتفعاً.

2-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى (H0₁₁).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية (H0₁₂).
- أكدت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H0₁₃).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H0₁₄).

- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الخامسة (H_{015}).

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السادسة (H_{016}).

- أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغيرات، الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات العمل، الفئة الوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً- الاقتراحات

حسب النتائج المتوصل إليها، تم الخروج بجملة من الاقتراحات هي:

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

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

- ضرورة اهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة من تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير، وتطبيق من أجل الاستمرار في تحسين أداء العاملين لديها وتعزيز نقاط القوة لديهم.
- يجب على المؤسسة توفير الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في تطوير المعرفة والتشارك فيها كالحواسيب والشبكات العنكبوتية، المحاضرات والندوات وغيرها.
- ضرورة سعي المؤسسة إلى إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة إلى الأفراد العاملين لديها.

ثالثاً- أفاق الدراسة

تشكل هذه الدراسة خطوة جديدة لفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية منها:

- أثر إدارة المعرفة على الابتكار.
 - أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة.
 - دور إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم.
 - أثر إدارة المعرفة في تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
 - أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- وفي الأخير نأمل أن تساهم هذه الاقتراحات في تحسين أداء المؤسسة، كما نأمل أن يكون هذا البحث قد فتح المجال أمام دراسات أخرى لتعميق البحث أكثر وتدعيم النتائج المتوصل إليها من أجل خدمة البحث العلمي.

تم بحمد الله وعونه



قائمة
المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

1. إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
2. أبو النصر محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
3. الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. الجنابي أميرة، فرحان علاء، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
6. الخفاجي عباس نعمة، البناء قاسم موسى حسين، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
8. الزيادات محمد عواد، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. السالم مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. السامراني سلوى أمين، نجم عبد الله الحسيدي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
11. الشقاوي عبد الرحمان، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994.
12. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
13. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
14. الظاهر إبراهيم نعيم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

15. الظاهر ماجد أسهمان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
16. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
17. العمري غسان وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. القهوي ليث عبد الله ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
20. الكفافي مهندس محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
21. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
22. الناصر عبد الرواق عامر، إدارة المعرفة في إطار دكاء نظم الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.
23. الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
24. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
25. ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
26. جمال يوسف ندير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
28. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ضل منظمات الأعمال مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. حنفي علي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
30. خضير حمود كاظم، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
31. خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

32. ذرة عبد الباري إبراهيم، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
33. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، القاهرة، 2009.
34. صقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
35. طيطي إسماعيل خضر مصباح، إدارة المعرفة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
36. عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2011.
37. عبد الباقي صلاح الدين، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
38. عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
39. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
40. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية (الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
41. مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الجامع الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
42. مرسي نبيل، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
43. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
44. مطر عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008.
45. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 247 .
46. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
47. نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

48. همشري أحمد عمر، إدارة المعرفة، (الطريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2015،
49. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ب- الرسائل الجامعية
1. إبراهيم فيصل فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008 .
 2. الشوابكة خالد محمد، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
 3. العقاب كمال، إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2009.
 4. المدلل عبد الله وليد، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
 5. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
 6. بوسهوه الندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي المدية، الجزائر، 2000.
 7. بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة ، الجزائر، 2013.
 8. بوكروح سعاد، بولكلح عائشة، دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جيجل، الجزائر، 2015.

9. تبوب حياة، رميلة بومالة، اثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة بجبل، الجزائر، 2015.
10. تيمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
11. جصاص عقبة، اثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
12. حلاق ريما علي، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2014.
13. خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
14. خويلدات إيمان، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 20014.
15. زايد محمد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997.
16. سلامنة محمد، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجبل رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
17. صلح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
18. غزالي عادل، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016، ص: 104.

19. قلبو حسينة، إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
20. هاتف أميرة، حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والاقتصاد، كلية الإدارة وإدارة أعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006.

ج - المجلات العلمية

1. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 26، العدد 2، 2010.
2. فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2017.

د - المنتديات والمؤتمرات

1. أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
2. السامرائي سلوى أمين، رؤيا في المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 26 و 27 أبريل 2004.
3. بدروني هدى، 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، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 13 و 14 ديسمبر 2005.
4. زويلف إنعام حسين، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر، 2005.
5. سيفو وليد إسماعيل، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، لجامعة الزيتونة، الأردن، 28 أبريل 2004

6. يحيضية سمالي، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005

هـ - الجرائد الرسمية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007 ، المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المرسوم التنفيذي رقم: 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.:
3. الوثائق الداخلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

و - المواقع الالكترونية **Otto Scharmer**, conversation with Ikujiro Nonaka, [www. Otto Scharmer](http://www.OttoScharmer.com/docs/interviews/Nonaka_interview.pdf), consultation : 5/5/2018

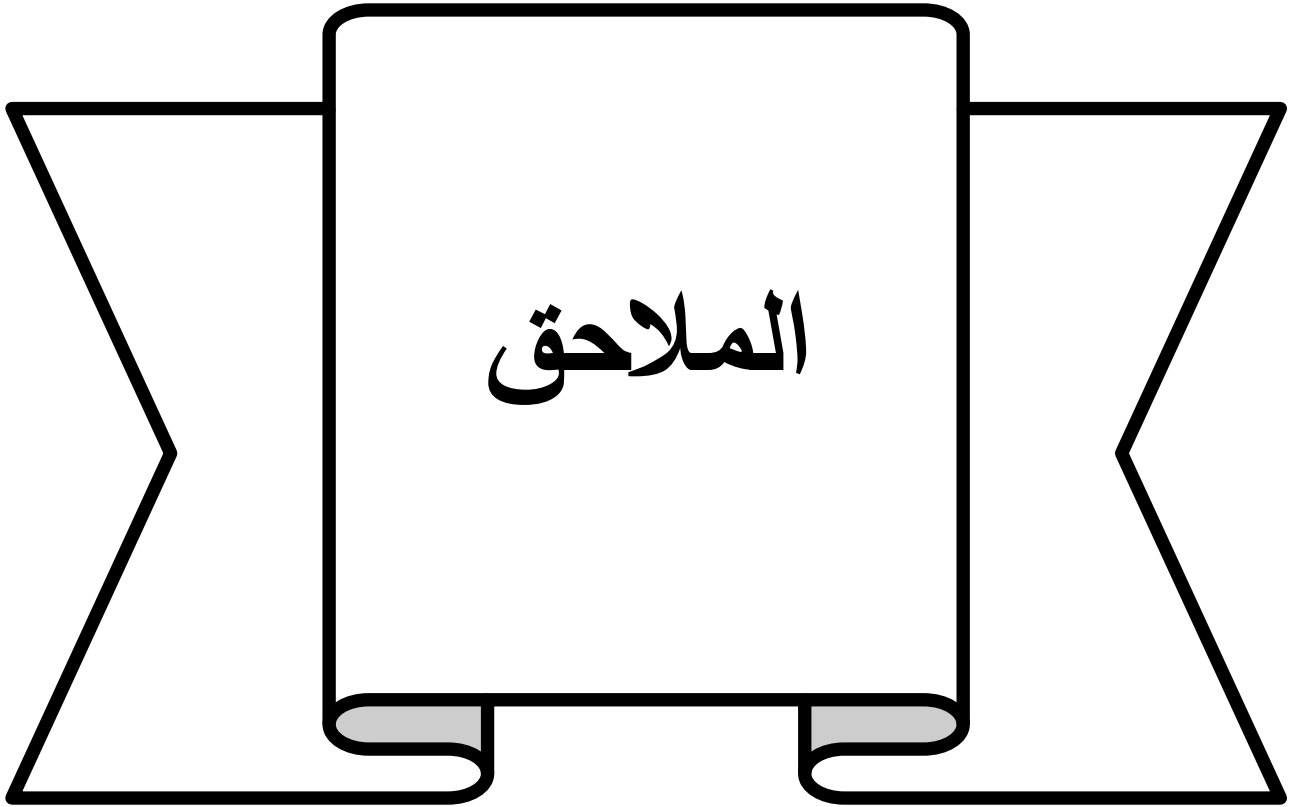
Com/docs/interviews/ Nonaka _interview .pdf, consultation : 5/5/2018

2. بن ثامر كلثوم، لعروق حنان، المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة، تمت زيارة الموقع يوم 2018/03/02، على الساعة 15:30

[Http //WWW.aecfkh.org _action – id _30, htm](http://WWW.aecfkh.org_action_id_30.htm)

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Marquardt ,Michael ,j, **Building the Learning organization Mastering the5 Elements for corporate Learning**, Davis-black pub ling company ,U,S,A ,2000 ,p:23.
2. R .Graff and others **_Introduction To Knowledge Management : KM In Business**, Library of congress cataloging, in- publication , 2003 , p : 3.
- 3.Reiner Egiekk, **Introduction to information systems**, 3^{eme} edition, john Wiley a sons, Inc, 2009, P: 14.



الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
صالح حميدات	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
محمد صالح	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
حنان بوفروم	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل
وداد عزيزي	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل

الملحق رقم (02)

استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع: استمارة بحث لنيل شهادة الماستر

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي يرجى تكرمكم بالإجابة على قائمة العبارات التي تحتويها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية لأن إجاباتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة والبيانات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة

نشكركم على حسن تعاونكم

إشراف الأستاذة

حسيبة جبلي

من إعداد الطالبتين:

ليلي غضبان

إيمان عريف

السنة الجامعية: 2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى العلمي: متوسط مهني ثانوي جامعي
- 4 - عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق
- 5- الفئة الوظيفية: طبيب شبه طبي
- إداري

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تشخيص المعرفة	1	2	3	4	5
1	هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف					
2	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل					
3	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات					
4	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية					
	اكتساب المعرفة					
5	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم					
6	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة					
7	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية و الدورات والمؤتمرات العلمية					
8	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم					
	توليد المعرفة					
9	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها					
10	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها					
11	تسعى المؤسسة للحصول دوماً على أفضل المعلومات					

					من مصادر متعددة (مؤتمرات، ملتقيات، اجتماعات.... (
					12 تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد
					13 هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات
					تخزين المعرفة
					14 يتم مراجعة المعرفة المخزنة و تحديثها باستمرار
					15 تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول إلى المعلومات
					16 تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
					تطوير المعرفة
					17 تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة
					18 تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
					19 تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم
					20 تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت، الانترنت....)
					تطبيق المعرفة
					21 تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب
					22 تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي

					تواجهني في عملي	
					تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	23
					تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	24

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي					
26	لدي رغبة في إنجاز العمل في الوقت المحدد					
27	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
28	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لإنجاز الأداء المطلوب					
29	ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي					
30	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي					
31	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي					
32	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لإنجازها بسرعة عالية					
33	أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب					
34	أخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد					
35	تدفعني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر					

الملاحق

					36	أنسق مع الآخرين في انجاز أعمالى حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعى
					37	يستشيرنى زملائى فى كثير من الأمور المتعلقة بالعمل

الملحق رقم (03)

مخرجات الدراسة باستخدام نظام (SPSS)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني

Corrélations

		بعد_تشخيص_المعرفة	هناك إمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل
بعد_تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.656**	.704**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	100	100	100
هناك إمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف	Corrélation de Pearson	.656**	1	.337**
	Sig. (bilatérale)	.000		.001
	N	100	100	100
تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	Corrélation de Pearson	.704**	.337**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	
	N	100	100	100
تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات	Corrélation de Pearson	.621**	.242*	.229*
	Sig. (bilatérale)	.000	.015	.022
	N	100	100	100
لدى المؤسسة نظم معلومات معتمد على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية	Corrélation de Pearson	.601**	.084	.220*
	Sig. (bilatérale)	.000	.409	.028
	N	100	100	100

Corrélations

		تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمد على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية
بعد_تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	.621**	.601**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
هناك إمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف	Corrélation de Pearson	.242**	.084
	Sig. (bilatérale)	.015	.409
	N	100	100
تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل	Corrélation de Pearson	.229**	.220**
	Sig. (bilatérale)	.022	.028
	N	100	100
تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات	Corrélation de Pearson	1**	.231*
	Sig. (bilatérale)		.021
	N	100	100
لدى المؤسسة نظم معلومات معتمد على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية	Corrélation de Pearson	.231**	1
	Sig. (bilatérale)	.021	
	N	100	100

Corrélations

		بعد_اكتساب_المعرفة	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة
بعد_اكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.280**	.749**
	Sig. (bilatérale)		.005	.000

الملاحق

	N	100	100	100
يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب	Corrélacion de Pearson	.280**	1	-.079-
التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	Sig. (bilatérale)	.005		.435
	N	100	100	100
تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكتساب	Corrélacion de Pearson	.749**	-.079-	1
عمالها معارف جديدة	Sig. (bilatérale)	.000	.435	
	N	100	100	100
يواطب العاملون في المؤسسة على حضور	Corrélacion de Pearson	.713**	-.081-	.480**
البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات	Sig. (bilatérale)	.000	.423	.000
العلمية	N	100	100	100
تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعالمين	Corrélacion de Pearson	.675**	.016	.344**
أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم	Sig. (bilatérale)	.000	.873	.000
في حال فقدانهم	N	100	100	100

Corrélations

		يواطب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعالمين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم
	Corrélacion de Pearson	.713**	.675**
بعد_ اكتساب_ المعرفة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب التي	Corrélacion de Pearson	-.081**	.016
يحتاجونها في تأدية أعمالهم	Sig. (bilatérale)	.423	.873
	N	100	100
تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكتساب	Corrélacion de Pearson	.480**	.344**
عمالها معارف جديدة	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
يواطب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج	Corrélacion de Pearson	1**	.258
التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية	Sig. (bilatérale)		.009
	N	100	100
تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعالمين أصحاب	Corrélacion de Pearson	.258**	1
المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم	Sig. (bilatérale)	.009	
	N	100	100

Corrélations

		بعد_ توليد_ المعرفة	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها
	Corrélacion de Pearson	1	.722**	.749**
بعد_ توليد_ المعرفة	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	100	100	100
تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها	Corrélacion de Pearson	.749**	1	.543**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	100	100	100
تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب	Corrélacion de Pearson	.722**	.543**	1
والخبرات المتراكمة لدى عمالها	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	100	100	100
تسعى المؤسسة للحضور دوما للحصول	Corrélacion de Pearson	.721**	.425**	.412**
على أفضل المعلومات من مصادر متعددة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
مؤتمرات ملتقيات اجتماعات	N	100	100	100
تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من	Corrélacion de Pearson	.560**	.242**	.208*
خلال توظيف موظفين جدد	Sig. (bilatérale)	.000	.015	.038
	N	100	100	100
هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد	Corrélacion de Pearson	.675**	.281**	.405**

الملاحق

لتبادل الأفكار والمقترحات	Sig. (bilatérale) N	.000 100	.000 100	.005 100
------------------------------	------------------------	-------------	-------------	-------------

Corrélations

		تسعى المؤسسة للحضور دوما للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة مؤتمرات ملتقيات اجتماعات	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات
	Corrélation de Pearson	.721	.560	.675
بعد توليد المعرفة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	100	100	100
	Corrélation de Pearson	.412	.208	.405
تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها	Sig. (bilatérale)	.000	.038	.000
	N	100	100	100
تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها	Corrélation de Pearson	.425	.242	.281
	Sig. (bilatérale)	.000	.015	.005
	N	100	100	100
تسعى المؤسسة للحضور دوما للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة مؤتمرات ملتقيات اجتماعات	Corrélation de Pearson	1	.276	.381
	Sig. (bilatérale)		.005	.000
	N	100	100	100
تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد	Corrélation de Pearson	.276	1	.203
	Sig. (bilatérale)	.005		.043
	N	100	100	100
هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات	Corrélation de Pearson	.381	.203	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.043	
	N	100	100	100

Corrélations

		بعد تخزين المعرفة	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	تقوم المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات
	Corrélation de Pearson	1	.764	.754
بعد تخزين المعرفة	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	100	100	100
	Corrélation de Pearson	.764	1	.340
يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	Sig. (bilatérale)	.000		.001
	N	100	100	100
تقوم المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات	Corrélation de Pearson	.754	.340	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	
	N	100	100	100
تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات	Corrélation de Pearson	.704	.375	.261
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.009
	N	100	100	100

Corrélations

		تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
	Corrélation de Pearson	.704
بعد تخزين المعرفة	Sig. (bilatérale)	.000
	N	100
	Corrélation de Pearson	.375
يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	Sig. (bilatérale)	.000
	N	100

الملاحق

تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول إلى المعلومات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.261** .009 100
تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1** 1 100

Corrélations

		بعد_تطوير_المعرفة	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
بعد_تطوير_المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 100	.696** 1 100	.751** .000 100
تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.696** .000 100	1 .000 100	.320** .001 100
تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.751** .000 100	.320** .001 100	1 .000 100
تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.769** .000 100	.337** .001 100	.517** .000 100
تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها الانترنت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.756** .000 100	.408** .000 100	.397** .000 100

Corrélations

		تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها الانترنت
بعد_تطوير_المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.769** .000 100	.756** .000 100
تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.337** .001 100	.408** .000 100
تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.517** .000 100	.397** .000 100
تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1** .000 100	.439** .000 100
تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها الانترنت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.439** .000 100	1** .000 100

Corrélations

		بعد_تطبيق_المعرفة	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي
بعد_تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 .000	.743** .000	.694** .000

الملاحق

	N	100	100	100
تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	Corrélacion de Pearson	.743**	1	.432**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	100	100	100
تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي	Corrélacion de Pearson	.694**	.432**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	100	100	100
تتابع المؤسسة تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	Corrélacion de Pearson	.729**	.391**	.420**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	100	100	100
تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	Corrélacion de Pearson	.557**	.172	.087
	Sig. (bilatérale)	.000	.086	.388
	N	100	100	100

Corrélations

		تتابع المؤسسة تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل
بعد تطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	.729**	.557**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	Corrélacion de Pearson	.391**	.172
	Sig. (bilatérale)	.000	.086
	N	100	100
تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي	Corrélacion de Pearson	.420**	.087**
	Sig. (bilatérale)	.000	.388
	N	100	100
تتابع المؤسسة تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	Corrélacion de Pearson	1**	.209**
	Sig. (bilatérale)		.037
	N	100	100
تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	Corrélacion de Pearson	.209**	1
	Sig. (bilatérale)	.037	
	N	100	100

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

Corrélations

		محور_الأداء_الوظيفي	أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد
محور_الأداء_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	.547**	.644**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	100	100	100
أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	Corrélacion de Pearson	.547**	1	.549**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	100	100	100
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	Corrélacion de Pearson	.644**	.549**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	100	100	100
احرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	Corrélacion de Pearson	.678**	.524**	.608**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000

الملاحق

	N	100	100	100
لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام	Corrélacion de Pearson	.313**	.021	.211**
لانجاز الأداء المطلوب	Sig. (bilatérale)	.002	.834	.035
	N	100	100	100
التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي	Corrélacion de Pearson	.602**	.269**	.357**
تساهم في تطوير أدائي	Sig. (bilatérale)	.000	.007	.000
	N	100	100	100
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	Corrélacion de Pearson	.529**	.334**	.292**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.003
	N	100	100	100
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي	Corrélacion de Pearson	.427**	.107	.147
تواجهني أثناء أدائي عملي	Sig. (bilatérale)	.000	.291	.145
	N	100	100	100
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال	Corrélacion de Pearson	.397**	.077	.202
الصعبة لانجازها بسرعة عالية	Sig. (bilatérale)	.000	.449	.044
	N	100	100	100
ألقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	Corrélacion de Pearson	.293**	.049	.089
	Sig. (bilatérale)	.003	.631	.377
	N	100	100	100
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	Corrélacion de Pearson	.579**	.160	.134
	Sig. (bilatérale)	.000	.113	.185
	N	100	100	100

Corrélations

	التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر
محور_الأداء_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	.602**	.678
	Sig. (bilatérale)	.000	.002
	N	100	100
أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	Corrélacion de Pearson	.269**	.524**
	Sig. (bilatérale)	.007	.000
	N	100	100
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	Corrélacion de Pearson	.357**	.608**
	Sig. (bilatérale)	.000	.035
	N	100	100
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	Corrélacion de Pearson	.445**	1**
	Sig. (bilatérale)	.000	.070
	N	100	100
لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	Corrélacion de Pearson	-.034**	.182**
	Sig. (bilatérale)	.740	.070
	N	100	100
التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	Corrélacion de Pearson	1**	.445**
	Sig. (bilatérale)	.000	.740
	N	100	100
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	Corrélacion de Pearson	.403**	.352**
	Sig. (bilatérale)	.000	.216
	N	100	100
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	Corrélacion de Pearson	.316	.149**
	Sig. (bilatérale)	.001	.139
	N	100	100
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال	Corrélacion de Pearson	.140	.245**
الصعبة لانجازها بسرعة عالية	Sig. (bilatérale)	.165	.014
	N	100	100
ألقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	Corrélacion de Pearson	.081	.040**
	Sig. (bilatérale)	.423	.690
	N	100	100
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	Corrélacion de Pearson	.499	.304**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002
	N	100	100

		N	100	100	100
Corrélations					
		لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	
محور_الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.529	.427**	.397**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	
أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	Corrélation de Pearson	.334**	.107	.077**	
	Sig. (bilatérale)	.001	.291	.449	
	N	100	100	100	
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	.292**	.147**	.202	
	Sig. (bilatérale)	.003	.145	.044	
	N	100	100	100	
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	.352**	.149**	.245**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.139	.014	
	N	100	100	100	
لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	Corrélation de Pearson	-.125**	.044	.070	
	Sig. (bilatérale)	.216	.667	.490	
	N	100	100	100	
ألتزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	Corrélation de Pearson	.403**	.316**	.140**	
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.165	
	N	100	100	100	
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	Corrélation de Pearson	1**	.405**	.194**	
	Sig. (bilatérale)		.000	.053	
	N	100	100	100	
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	Corrélation de Pearson	.405**	1	.102	
	Sig. (bilatérale)	.000		.315	
	N	100	100	100	
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	Corrélation de Pearson	.194**	.102	1*	
	Sig. (bilatérale)	.053	.315		
	N	100	100	100	
ألتقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	Corrélation de Pearson	-.069**	-.060-	.034	
	Sig. (bilatérale)	.498	.554	.738	
	N	100	100	100	
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	Corrélation de Pearson	.300**	.176	.276	
	Sig. (bilatérale)	.002	.080	.005	
	N	100	100	100	

Corrélations					
		ألتقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	تدعني نتائج التقييم الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر	
محور_الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.293	.579**	.619**	
	Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000	
	N	100	100	100	
أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	Corrélation de Pearson	.049**	.160	.296**	
	Sig. (bilatérale)	.631	.113	.003	
	N	100	100	100	
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	.089**	.134**	.351	
	Sig. (bilatérale)	.377	.185	.000	
	N	100	100	100	
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	.040**	.304**	.273**	
	Sig. (bilatérale)	.690	.002	.006	
	N	100	100	100	
لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام	Corrélation de Pearson	.147**	.010	.054**	

الملاحق

لانجاز الأداء المطلوب	Sig. (bilatérale)	.143	.919	.597
	N	100	100	100
التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	Corrélation de Pearson	.081**	.499**	.242**
	Sig. (bilatérale)	.423	.000	.015
	N	100	100	100
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	Corrélation de Pearson	-.069**	.300**	.240**
	Sig. (bilatérale)	.498	.002	.016
	N	100	100	100
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	Corrélation de Pearson	-.060**	.176	.198
	Sig. (bilatérale)	.554	.080	.048
	N	100	100	100
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	Corrélation de Pearson	.034**	.276	.085**
	Sig. (bilatérale)	.738	.005	.400
	N	100	100	100
أتلقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	Corrélation de Pearson	1**	.131	.245
	Sig. (bilatérale)		.195	.014
	N	100	100	100
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	Corrélation de Pearson	.131**	1	.391
	Sig. (bilatérale)	.195		.000
	N	100	100	100

Corrélations

		انسق مع الأخرين في انجاز أعمالهم حتى تحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	يستشيرونني زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل
محور_الأداء_الوظيفي	Corrélation de Pearson	.553	.525**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	Corrélation de Pearson	.179**	.317
	Sig. (bilatérale)	.075	.001
	N	100	100
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	.359**	.221**
	Sig. (bilatérale)	.000	.027
	N	100	100
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	.284**	.298**
	Sig. (bilatérale)	.004	.003
	N	100	100
لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	Corrélation de Pearson	.123**	-.033-
	Sig. (bilatérale)	.222	.747
	N	100	100
التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	Corrélation de Pearson	.238**	.268**
	Sig. (bilatérale)	.017	.007
	N	100	100
لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	Corrélation de Pearson	.233**	.270**
	Sig. (bilatérale)	.020	.007
	N	100	100
أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	Corrélation de Pearson	.173**	.259
	Sig. (bilatérale)	.085	.009
	N	100	100
يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	Corrélation de Pearson	.164**	.001
	Sig. (bilatérale)	.103	.995
	N	100	100
أتلقى عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	Corrélation de Pearson	-.040**	-.108-
	Sig. (bilatérale)	.692	.285
	N	100	100
أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	Corrélation de Pearson	.188**	.351
	Sig. (bilatérale)	.061	.000
	N	100	100

Corrélations

		محور_الأداء_الوظيفي	أبذل مجهودات كبيرة في أدائي عملي	لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد
تدفعني نتائج التقييم الايجابية للعمل بكفاءة اكبر	Corrélation de Pearson	.619	.296**	.351**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000
	N	100	100	100
انسق مع الآخرين في انجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	.553**	.179	.359**
	Sig. (bilatérale)	.000	.075	.000
	N	100	100	100
يستشيريوني زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.525**	.317**	.221
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.027
	N	100	100	100

Corrélations

		احرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي
تدفعني نتائج التقييم الايجابية للعمل بكفاءة اكبر	Corrélation de Pearson	.273	.054**	.242**
	Sig. (bilatérale)	.006	.597	.015
	N	100	100	100
انسق مع الآخرين في انجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	.284**	.123	.238**
	Sig. (bilatérale)	.004	.222	.017
	N	100	100	100
يستشيريوني زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.298**	-.033**	.268
	Sig. (bilatérale)	.003	.747	.007
	N	100	100	100

Corrélations

		لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أدائي عملي	يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية
تدفعني نتائج التقييم الايجابية للعمل بكفاءة اكبر	Corrélation de Pearson	.240	.198**	.085
	Sig. (bilatérale)	.016	.048	.400
	N	100	100	100
انسق مع الآخرين في انجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	.233**	.173	.164**
	Sig. (bilatérale)	.020	.085	.103
	N	100	100	100
يستشيريوني زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	.270**	.259**	.001
	Sig. (bilatérale)	.007	.009	.995
	N	100	100	100

Corrélations

		أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	أخطط مسبقا للوصول للأداء الجيد	تدفعني نتائج التقييم الايجابية للعمل بكفاءة اكبر
تدفعني نتائج التقييم الايجابية للعمل بكفاءة اكبر	Corrélation de Pearson	.245	.391**	.1
	Sig. (bilatérale)	.014	.000	
	N	100	100	100
انسق مع الآخرين في انجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	-.040**	.188	.410**
	Sig. (bilatérale)	.692	.061	.000
	N	100	100	100
يستشيريوني زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson	-.108**	.351**	.397
	Sig. (bilatérale)	.285	.000	.000
	N	100	100	100

Corrélations

		انسق مع الأخرين في انجاز أعمالهم حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	يستشيرون زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل
	Corrélation de Pearson	.410	.397**
تدفعني نتائج التقييم الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	100	100
	Corrélation de Pearson	1**	.399
انسق مع الأخرين في انجاز أعمالهم حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي	Sig. (bilatérale)		.000
	N	100	100
	Corrélation de Pearson	.399**	1**
يستشيرون زملائي في الكثير من الأمور المتعلقة بالعمل	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج معامل الثبات (Alpha cronbakh)

ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.842	25

ألفا كرونباخ للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.774	14

ألفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.796	38

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0₁₁)Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_تشخيص_المعرفة ^b		.Entrée

a. Variable dépendante : محور_الاداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.204 ^a	.042	.032	.46896

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تشخيص_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.940	1	.940	4.274	.041 ^b
	Résidu	21.553	98	.220		
	Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تشخيص_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.421	.220	15.526	.000
	بعد_تشخيص_المعرفة	.134	.065	.204	.041

a. Variable dépendante : محور_الاداء_الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0₁₂)Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_اكتساب_المعرفة ^b		.Entrée

a. Variable dépendante : محور_الاداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.011 ^a	.000	-.010-	.47905

a. بعد_اكتساب_المعرفة. Valeurs prédites : (constantes),

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.002	1	.002	.011	.917 ^b
1 Résidu	22.490	98	.229		
Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. بعد_اكتساب_المعرفة. Valeurs prédites : (constantes),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.888	.212		18.313	.000
1 بعد_اكتساب_المعرفة	-.007-	.064	-.011-	-.104-	.917

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0₁₃)Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_توليد_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

الملاحق

1	.010 ^a	.000	-.010-	.47905
---	-------------------	------	--------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد توليد المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.002	1	.002	.010	.921 ^b
1 Résidu	22.490	98	.229		
Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور الاداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد توليد المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.847	.203		18.955	.000
1 بعد توليد المعرفة	.006	.062	.010	.100	.921

a. Variable dépendante : محور الاداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0₁₄)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد تخزين المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور الاداء الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.222 ^a	.049	.039	.46717

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد تخزين المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.104	1	1.104	5.059	.027 ^b
1 Résidu	21.388	98	.218		
Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور الأداء الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد تخزين المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.274	.187		22.834	.000
1 بعد تخزين المعرفة	-.124-	.055	-.222-	-2.249-	.027

a. Variable dépendante : محور الاداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H0₁₅)

Variables introduites/supprimées^a

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعد_تطوير_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.096 ^a	.009	-.001-	.47686

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تطوير_المعرفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.208	1	.208	.915	.341 ^b
1 Résidu	22.285	98	.227		
Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تطوير_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.997	.145		27.522	.000
1 بعد_تطوير_المعرفة	-.046-	.049	-.096-	-.956-	.341

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H0₁₆)Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	بعد_تطبيق_المعرفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.087 ^a	.008	-.003-	.47725

a. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تطبيق_المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.171	1	.171	.751	.388 ^b
	Résidu	22.322	98	.228		
	Total	22.493	99			

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

b. Valeurs prédites : (constantes), بعد_تطبيق_المعرفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	4.023	.187		21.487	.000
	بعد_تطبيق_المعرفة	-.053-	.061	-.087-	-.866-	.388

a. Variable dépendante : محور_الأداء_الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0₂₁)

Test-t

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكر	19	3.4474	.64860	.14880
أنثى	81	3.3025	.74762	.08307
بعد_تشخيص_المعرفة				
ذكر	19	3.2632	.78825	.18084
أنثى	81	3.2407	.75254	.08362
بعد_اكتساب_المعرفة				
ذكر	19	3.3263	.83323	.19116
أنثى	81	3.1333	.76026	.08447
بعد_توليد_المعرفة				
ذكر	19	3.5088	.92542	.21231
أنثى	81	3.2428	.83335	.09259
بعد_تخزين_المعرفة				
ذكر	19	2.7895	.94378	.21652
أنثى	81	2.8364	1.00325	.11147
بعد_تطوير_المعرفة				
ذكر	19	3.1579	.69327	.15905
أنثى	81	2.9383	.80867	.08985
بعد_تطبيق_المعرفة				
ذكر	19	3.7692	.58414	.13401
أنثى	81	3.8889	.44903	.04989
محور_الأداء_الوظيفي				
ذكر	19	3.4267	.34607	.07939
أنثى	81	3.3844	.38659	.04295
جميع_المحاور				
ذكر	19	3.2412	.51475	.11809
أنثى	81	3.1111	.53962	.05996
محور_عمليات_إدارة_المعرفة				

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes
		F	Sig.	t
بعد_تشخيص_المعرفة	Hypothèse de variances égales	2.365	.127	.778
	Hypothèse de variances inégales			.850
بعد_اكتساب_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.156	.694	.116
	Hypothèse de variances inégales			.113
بعد_توليد_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.927	.338	.978
	Hypothèse de variances inégales			.923
بعد_تخزين_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.726	.396	1.226
	Hypothèse de variances inégales			1.148
بعد_تطوير_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.024	.878	-.186-
	Hypothèse de variances inégales			-.193-
بعد_تطبيق_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.594	.443	1.092
	Hypothèse de variances inégales			1.202
محور_الأداء_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	1.904	.171	-.985-
	Hypothèse de variances inégales			-.837-
جميع_المحاور	Hypothèse de variances égales	.333	.565	.438
	Hypothèse de variances inégales			.469
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.007	.935	.954

Hypothèse de variances inégales			.982
---------------------------------	--	--	------

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
بعد_تشخيص_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.438	.14490
	Hypothèse de variances inégales	30.305	.402	.14490
بعد_اكتساب_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.908	.02242
	Hypothèse de variances inégales	26.249	.911	.02242
بعد_توليد_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.331	.19298
	Hypothèse de variances inégales	25.498	.364	.19298
بعد_تخزين_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.223	.26597
	Hypothèse de variances inégales	25.293	.262	.26597
بعد_تطوير_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.853	-.04695-
	Hypothèse de variances inégales	28.358	.849	-.04695-
بعد_تطبيق_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.277	.21962
	Hypothèse de variances inégales	30.621	.238	.21962
محور_الأداء_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	98	.327	-.11966-
	Hypothèse de variances inégales	23.235	.411	-.11966-
جميع_المحاور	Hypothèse de variances égales	98	.662	.04236
	Hypothèse de variances inégales	29.511	.642	.04236

محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Hypothèse de variances égales	98	.342	.13012
	Hypothèse de variances inégales	28.057	.334	.13012

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
			Inférieure	Supérieure
بعد_تشخيص_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.18619	-.22460-	.51439
	Hypothèse de variances inégales	.17042	-.20299-	.49279
بعد_اكتساب_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.19353	-.36164-	.40647
	Hypothèse de variances inégales	.19923	-.38692-	.43176
بعد_توليد_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.19734	-.19864-	.58460
	Hypothèse de variances inégales	.20899	-.23701-	.62298
بعد_تخزين_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.21693	-.16451-	.69646
	Hypothèse de variances inégales	.23162	-.21078-	.74272
بعد_تطوير_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.25302	-.54905-	.45516
	Hypothèse de variances inégales	.24353	-.54551-	.45161
بعد_تطبيق_المعرفة	Hypothèse de variances égales	.20106	-.17937-	.61861
	Hypothèse de variances inégales	.18267	-.15313-	.59238
محور_الأداء_الوظيفي	Hypothèse de variances égales	.12152	-.36081-	.12150
	Hypothèse de variances inégales	.14300	-.41531-	.17599
جميع_المحاور	Hypothèse de variances égales	.09673	-.14960-	.23432

	Hypothèse de variances inégales	.09027	-.14212-	.22684
	Hypothèse de variances égales	.13641	-.14058-	.40082
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Hypothèse de variances inégales	.13244	-.14115-	.40138

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0₂₂)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
	Inter-groupes	1.264	3	.421	.788
بعد_تشخيص_المعرفة	Intra-groupes	51.346	96	.535	
	Total	52.610	99		
	Inter-groupes	2.027	3	.676	1.191
بعد_اكتساب_المعرفة	Intra-groupes	54.470	96	.567	
	Total	56.498	99		
	Inter-groupes	.962	3	.321	.528
بعد_توليد_المعرفة	Intra-groupes	58.348	96	.608	
	Total	59.310	99		
	Inter-groupes	.574	3	.191	.257
بعد_تخزين_المعرفة	Intra-groupes	71.489	96	.745	
	Total	72.062	99		
	Inter-groupes	1.173	3	.391	.393
بعد_تطوير_المعرفة	Intra-groupes	95.414	96	.994	
	Total	96.587	99		
	Inter-groupes	.540	3	.180	.282
بعد_تطبيق_المعرفة	Intra-groupes	61.170	96	.637	
	Total	61.710	99		
	Inter-groupes	.261	3	.087	.298
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Intra-groupes	28.064	96	.292	

الملاحق

	Total	28.325	99		
	Inter-groupes	.896	3	.299	1.327
محور_الأداء_الوظيفي	Intra-groupes	21.597	96	.225	
	Total	22.493	99		
	Inter-groupes	.150	3	.050	.344
جميع_المحاور	Intra-groupes	13.989	96	.146	
	Total	14.139	99		

ANOVA

		Signification
	Inter-groupes	.504
بعد_تشخيص_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.317
بعد_اكتساب_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.664
بعد_توليد_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.856
بعد_تخزين_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.758
بعد_تطوير_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.838
بعد_تطبيق_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Inter-groupes	.827

محور_الأداء_الوظيفي	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.270
جميع_المحاور	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.794

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H0₂₃)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
بعد_تشخيص_المعرفة	Inter-groupes	.765	3	.255	.472
	Intra-groupes	51.845	96	.540	
	Total	52.610	99		
بعد_اكتساب_المعرفة	Inter-groupes	5.355	3	1.785	3.350
	Intra-groupes	51.143	96	.533	
	Total	56.498	99		
بعد_توليد_المعرفة	Inter-groupes	1.230	3	.410	.678
	Intra-groupes	58.080	96	.605	
	Total	59.310	99		
بعد_تخزين_المعرفة	Inter-groupes	1.822	3	.607	.830
	Intra-groupes	70.241	96	.732	
	Total	72.062	99		
بعد_تطوير_المعرفة	Inter-groupes	3.580	3	1.193	1.232
	Intra-groupes	93.007	96	.969	
	Total	96.587	99		

الملاحق

	Inter-groupes	.101	3	.034	.053
بعد_ تطبيق_ المعرفة	Intra-groupes	61.609	96	.642	
	Total	61.710	99		
	Inter-groupes	1.056	3	.352	1.239
محور_ عمليات_ ادارة_ المعرفة	Intra-groupes	27.270	96	.284	
	Total	28.325	99		
	Inter-groupes	.868	3	.289	1.285
محور_ الأداء_ الوظيفي	Intra-groupes	21.624	96	.225	
	Total	22.493	99		
	Inter-groupes	.561	3	.187	1.323
جميع_ المحاور	Intra-groupes	13.578	96	.141	
	Total	14.139	99		

ANOVA

		Signification
بعد_ تشخيص_ المعرفة	Inter-groupes	.702
	Intra-groupes	
	Total	
بعد_ اكتساب_ المعرفة	Inter-groupes	.022
	Intra-groupes	
	Total	
بعد_ توليد_ المعرفة	Inter-groupes	.568
	Intra-groupes	
	Total	
بعد_ تخزين_ المعرفة	Inter-groupes	.481
	Intra-groupes	
	Total	
بعد_ تطوير_ المعرفة	Inter-groupes	.302
	Intra-groupes	

	Total	
	Inter-groupes	.984
بعد_ تطبيق_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.300
محور_ عمليات_ ادارة_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.284
محور_ الأداء_ الوظيفي	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.271
جميع_ المحاور	Intra-groupes	
	Total	

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H0₂₄)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
	Inter-groupes	.123	3	.041	.075
بعد_ تشخيص_ المعرفة	Intra-groupes	52.487	96	.547	
	Total	52.610	99		
	Inter-groupes	.986	3	.329	.569
بعد_ اكتساب_ المعرفة	Intra-groupes	55.511	96	.578	
	Total	56.498	99		
	Inter-groupes	.612	3	.204	.334
بعد_ توليد_ المعرفة	Intra-groupes	58.698	96	.611	
	Total	59.310	99		
	Inter-groupes	3.789	3	1.263	1.776
بعد_ تخزين_ المعرفة	Intra-groupes	68.273	96	.711	

الملاحق

	Total	72.062	99		
	Inter-groupes	4.568	3	1.523	1.589
بعد_ تطوير_ المعرفة	Intra-groupes	92.019	96	.959	
	Total	96.587	99		
	Inter-groupes	2.865	3	.955	1.558
بعد_ تطبيق_ المعرفة	Intra-groupes	58.845	96	.613	
	Total	61.710	99		
	Inter-groupes	.213	3	.071	.242
محور_ عمليات_ إدارة_ المعرفة	Intra-groupes	28.112	96	.293	
	Total	28.325	99		
	Inter-groupes	.382	3	.127	.552
محور_ الأداء_ الوظيفي	Intra-groupes	22.111	96	.230	
	Total	22.493	99		
	Inter-groupes	.214	3	.071	.491
جميع_ المحاور	Intra-groupes	13.926	96	.145	
	Total	14.139	99		

ANOVA

		Signification
	Inter-groupes	.973
بعد_ تشخيص_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.637
بعد_ اكتساب_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.801
بعد_ توليد_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
بعد_ تخزين_ المعرفة	Inter-groupes	.157

	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.197
بعد_تطوير_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.205
بعد_تطبيق_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.867
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.648
محور_الأداء_الوظيفي	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.690
جميع_المحاور	Intra-groupes	
	Total	

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H0₂₅)

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
	Inter-groupes	2.360	2	1.180	2.278
بعد_تشخيص_المعرفة	Intra-groupes	50.250	97	.518	
	Total	52.610	99		
	Inter-groupes	2.547	2	1.273	2.290
بعد_اكتساب_المعرفة	Intra-groupes	53.951	97	.556	
	Total	56.498	99		
بعد_توليد_المعرفة	Inter-groupes	2.002	2	1.001	1.694

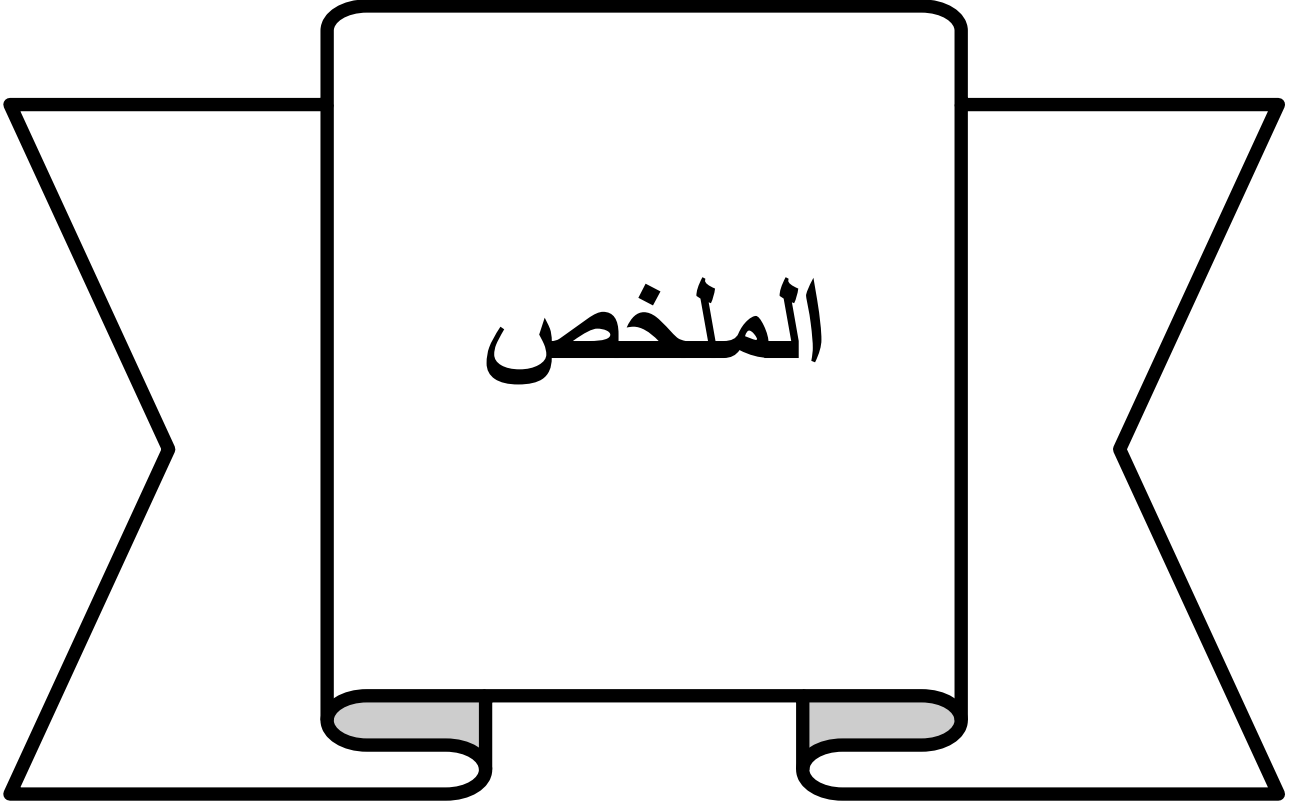
الملاحق

	Intra-groupes	57.308	97	.591	
	Total	59.310	99		
	Inter-groupes	2.028	2	1.014	1.404
بعد_تخزين_المعرفة	Intra-groupes	70.034	97	.722	
	Total	72.062	99		
	Inter-groupes	.757	2	.378	.383
بعد_تطوير_المعرفة	Intra-groupes	95.830	97	.988	
	Total	96.587	99		
	Inter-groupes	.325	2	.163	.257
بعد_تطبيق_المعرفة	Intra-groupes	61.385	97	.633	
	Total	61.710	99		
	Inter-groupes	1.308	2	.654	2.347
محور_عمليات_إدارة_المعرفة	Intra-groupes	27.017	97	.279	
	Total	28.325	99		
	Inter-groupes	1.892	2	.946	4.454
محور_الأداء_الوظيفي	Intra-groupes	20.601	97	.212	
	Total	22.493	99		
	Inter-groupes	1.156	2	.578	4.318
جميع_المحاور	Intra-groupes	12.983	97	.134	
	Total	14.139	99		

ANOVA

		Signification
بعد_تشخيص_المعرفة	Inter-groupes	.108
	Intra-groupes	
	Total	
بعد_اكتساب_المعرفة	Inter-groupes	.107
	Intra-groupes	

	Total	
	Inter-groupes	.189
بعد_ توليد_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.250
بعد_ تخزين_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.683
بعد_ تطوير_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.774
بعد_ تطبيق_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.101
محور_ عمليات_ إدارة_ المعرفة	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.014
محور_ الأداء_ الوظيفي	Intra-groupes	
	Total	
	Inter-groupes	.016
جميع_ المحاور	Intra-groupes	
	Total	



المخلص

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

الكلمات المفتاحية: المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، الأداء الوظيفي.

Abstract

This study aims to identify the impact of knowledge administration on the Functional performance of employees at the hospital institution Mohamed Seddik Benyahia. In this study, we adopted the analytic descriptive approach. The impact of knowledge management processes was examined which include, knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge development and application of knowledge in functional performance. A random sample of 100 single of all categories working in the institution was tested. The SPSS program was also used to analyse the data and to test the assumptions. The results show that, there is a small impact of the independent variables on the dependent variable. No statistically significant differences exist between the response of the study sample about the impact of the knowledge administration on Functional performance that refer to the variables as, age, sex, scientific level, years of work and functional category

Key words: Knowledge, knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge development, functional performance.