

جامعة قاصدي مرياح ورقلة
كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقريت

تحت إشراف:
الأستاذ بوخلوة باديس

من إعداد الطالبين:
اية الرحمان بشرراير.
عادل حماده.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح)	الأستاذ : نبيل حليمي
مشرفا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح)	الأستاذ : بوخلوة باديس
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح)	الأستاذ : مكاوي محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقرت

تحت إشراف:
الأستاذ بوخلوة باديس

من إعداد الطالبين:
اية الرحمان بشرابير.
عادل حماده.

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ : نبيل حليمي
مشرفا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ : بوخلوة باديس
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح)	الأستاذ : مكاوي محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 / 06 / 2022

السنة الجامعية: 2021/2022

إهداء

إلى من سهرت عليا وتحملت كل أعباء الحياة من أجلي وانارت دربي وتحملت كل
الآلام

من أجل تربيته الجنة **خالتي** - حفظها الله - وإلى من تعب من أجلي ودفعني إلى
الامام للاستمرار في مواجهة

مصاعب الحياة - **أبي الغالي** - إلى من رافقوني وكانوا دائما لي إخواني
وإخواني وإلى ابنائهم من

صغيرهم إلى كبيرهم - رحمهم الله - إلى كل من يحمل لقب حمادة وتلي وإلى
أصدقائي

كل باسمه. إلى زميلتي في المذكرة أية الرحمان.

والى أخي نصر الدين وأختي أمال وأمي رحمهم الله.

إلى استاذي بوخلوة باديس الرائع. إلى كل المشائين للنجاح لينيروا الدياجير إلى
كل من يرجو لي التوفيق والنجاح اهدي جهدي المتواضع لكم

عادل.

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن وانارت دربي وتحملت كل الآلام من أجل تربيتي

الجنة **أمي** - حفظها

إلى من تعب من اجلي ودفعني الى الامام للاستمرار في مواجهة مصاعب الحياة -

ابي الغالي - إلى من رافقوني وكانوا دعما دائما لي إخواني واخواتي. وإلى ابنائهم

من صغيرهم إلى

كبيرهم - رباهم الله إلى كل من يحمل لقبه بشراير وبن زهرة وإلى صديقاتي

الغاليات كل باسمما.

الى زميلي في المذكرة عادل

إلى استاذي بوخلوة باديس. إلى كل المشائين للنجاح لينيروا الدايير بالعلم

إلى كل من يرجو لي التوفيق والنجاح

اهدي جهدي المتواضع لكم جميعا

اية الرحمان

شكر وتقدير

يسعدنا بعد اتمام دراستنا أن نتقدم بالدعاء حمداً وشكراً لله تعالى
على فضله وكرمه ورحمته الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ليضافه الى ميادين البحث العلمي وبطيبه لنا عرفانا بالجميل أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان
إلى أولئك الذين وقفوا بجانبنا طول فترة الدراسة ولم يبخلوا علينا بمساعدة
أو إرشاد أو توجيه ونخص
بالذكر استاذنا الفاضل المشرف
الدكتور **بوخلوة باديس** الذي قدم لنا الدعم والإرشاد مما دفع بهذه المذكرة
إلى النور ونتقدم بوافر التقدير ومخيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل
الذين شرفونا بقبول مناقشة المذكرة ولدورهم الكبير في إثراء وإغناء المذكرة
من علمهم وخبرتهم ونقدمهم البناء
وكما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في تكيم
وتنقيح وإنجاز وتحليل هذه الدراسة لتسهيل مهمتنا
في توفير المعلومات والإجراءات وخاصة الأستاذ عمارة الحاج، والأستاذ مناصرة رشيد والأستاذ
طواهير عبد الجليل
جزاهم الله عنا الخير والجزاء و العطاء
الطالبة : حمادة عادل وبهراير اية الرحمان.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين في مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) بتقتر وتتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت (30) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS، لعينة مكونة من (80) من عمال مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين وكانت أهم التوصيات هي ضرورة أخذ بعين الاعتبار تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية: تطبيق معرفة ، أداء العاملين ، الإلتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام، الإنضباط الوظيفي.

Summary:

This study aimed to identify the impact of the application of knowledge on the performance of employees in the Electricity Works Corporation (Kahrif) in Touggourt. The study, in light of that, data were collected, analyzed and hypotheses were tested using SPSS statistical packages for a sample of (80) employees of the Electricity Works Corporation (Kahrif). Statistical significance for the application of knowledge to the performance of employees, and the most important recommendations were the need to take into account the improvement of the job performance of employees periodically.

Keywords: Knowledge application, employee performance, job commitment, job loyalty, task completion, job discipline.

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ_ هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتطبيق المعرفة وأداء العاملين	
02	تمهيد
18-03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة وأداء العاملين
10-03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة
05-03	الفرع الأول: مفهوم تطبيق المعرفة
04-03	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
05-04	ثانياً: مفهوم تطبيق المعرفة
08-05	الفرع الثاني: أسس تطبيق المعرفة بالمؤسسة
07-05	أولاً: البنية التحتية لتطبيق المعرفة
08	ثانياً: مكانيزمات تطبيق المعرفة
08	ثالثاً: تكنولوجيا تطبيق المعرفة
10-08	الفرع الثالث: تحديات ودور تطبيق المعرفة في نجاح إدارة المعرفة
10-08	أولاً: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة
10	ثانياً: دور تطبيق المعرفة في نجاح إدارة المعرفة
18-10	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وأداء العاملين
12-10	الفرع الأول: تعريف الأداء وأداء العاملين
12-10	أولاً: تعريف الأداء
12-11	ثانياً: تعريف أداء العاملين

12	ثالثا: مؤشرات أداء العاملين
14-13	الفرع الثاني: أهمية وعناصر أداء العاملين
13	أولا: أهمية أداء العاملين
14-13	ثانيا: عناصر أداء العاملين
18-14	الفرع الثالث: محددات وأبعاد أداء العاملين وأهم إجراءات تحسينه
16-14	أولا: محددات أداء العاملين
16	ثانيا: أبعاد أداء العاملين
18-16	ثالثا: إجراءات تحسين أداء العاملين
31-18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وأداء العاملين
21-18	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول تطبيق المعرفة
20-19	الفرع الأول: الدراسات العربية حول تطبيق المعرفة
21	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لتطبيق المعرفة
25-21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء العاملين
24-21	الفرع الأول: الدراسات العربية حول أداء العاملين
25	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لأداء العاملين
31-26	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
29-26	الفرع الأول: عرض ملخص الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة في مؤسسة كهريف بتقرت	
34	تمهيد:
41-35	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة كهريف و الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
38-35	المطلب الأول: تقديم مؤسسة كهريف
35	الفرع الأول: تعريف مؤسسة كهريف
36-35	الفرع الثاني: الوظائف الأساسية لمؤسسة كهريف
38-36	الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف
40-39	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
40-39	الفرع الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
39	أولا: عينة الدراسة

39	ثانيا: أدوات جمع البيانات
40-39	ثالثا: تصميم استبيان الدراسة
-40	المطلب الثاني: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
40	الفرع الأول: الاساليب الوصفية
40	الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية
41-40	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
41-40	الفرع الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ
41	الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان
-42	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
45-42	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
43-42	الفرع الاول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
45-43	الفرع الثاني: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
50-46	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
47-46	الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول " تطبيق المعرفة
50-47	الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي
58-50	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
51-50	الفرع الأول: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي
54-51	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة
56-54	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
58-56	الفرع الرابع: نتائج إختبار الفرضية
57-56	أولا: بالنسبة لمتغيرة الجنس
58-57	ثانيا: بالنسبة لمتغيرات الوظيفية
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة: النتائج -التوصيات - الآفاق المستقبلية
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	خلاصة البنية التحتية لتطبيق المعرفة بالمؤسسة	01
29-27	ملخص الدراسات السابقة	02
30	أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة	03
39	كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	04
41	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	05
41	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	06
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
44-43	توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	09
44	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	10
45	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	11
56	مقياس ليكارت الحماسي	12
57-56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	13
48-47	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	14
50	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15
51	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	16
52	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17
53	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	18
54	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	19
55	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	20
57	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه إبداع العاملين تبعاً لمتغير الجنس.	21
57	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة.	22

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
37	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	02
42	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
43	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	06
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	07
56	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	08

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	قائمة الأساتذة المحكمين	01
69-68	الاستبيان أداة الدراسة	02

مقدمة

تمهيد:

تشهد بيئة عالم الأعمال حالة تنافسية بامتياز، الامر الذي يحتم عليها البحث المستمر والمكثف على العوامل الكفيلة بتحقيق تميزها وتعزيز تنافسيتها.

هذا العامل التنافسي ترجم بالمعرفة، إذ طرح هذا الأخير نفسه كمصدر حقيقي ومهم للتنافسية باعتباره مورد ثروة جديدا أكثر تميزا وتنافسيا وإستدامة بتأكيد أبرز الرواد الباحثين في الادارة وتنافسية المنظمات، مورد تتوفر فيه خصائص تفتقرها عناصر الثروة التقليدية.

الأمر الذي دفع المنظمات إلى الاهتمام به وذلك عبر توفير كل سبل ومكامن إدارته بالشكل الذي يكفل تحقيق اقصى درجات استغلال بدءا من تهيئة المنظمة بالشكل الملائم لاستيعاب هذا المورد الاستراتيجي، وهذا عن طريق ترسيخ بنيتها التنظيمية وفق خصائص هذا المورد الاستراتيجي، حيث تتطلب المعرفة كمورد استراتيجي بنية خاصة تكون قادرة على استيعاب خصائصها، وعلى وجه الخصوص اثريتها أو ملموستها.

هذه البنية التنظيمية، التي هي في الأصل نتاج تفاعل وتداخل أربعة أبعاد رئيسية، محددة لملامح المنظمة، بدءا من الهيكل التنظيمي، الذي يوصف ويعرف بكونه البناء أو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، والقيادة الادارية صاحبة الأمر والنهي في سير المنظمة، وصولا إلى الثقافة التنظيمية المرسخة لتفاعل وتداخل شقي المنظمات الانساني والمعنوي وصولا إلى بنية المنظمة من حيث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في ظل الثورة و الفجوة التي أحدثتها في سير المنظمات، و ولوج مفاهيم الادارة الالكترونية و الاقتصاد الرقمي.

كل هذا يدفعنا إلى البحث والتمعن العميق في هذا البنية وابعادها وتحديد أفضل التشكيلات ملائمة لاستيعاب ادارة المعرفة، وكيفية تطبيق المعرفة في الممارسات الادارية والتي تنعكس بالإيجاب على أداء الموارد البشرية وايضا التساؤل عن طبيعة وواقع المعرفة و ادارتها في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، والوقوف على مدى قدرة بنيتها التنظيمية في استغلال هذا المورد الاستراتيجي، تساؤلا يضعنا أمام جملة من الاستفهامات والأسئلة العديدة نعددها في التالي:

1. إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء (كهريف) بتقوت ؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؟؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؟؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؟؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؟.
- هل يوجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)

2. فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر لتطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء (كهريف) بتقوت.
- من هذه الفرضية الرئيسة تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
- لا توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة)

3. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة التأكد من الدور الذي يلعبه عملية تطبيق المعرفة في إكساب الموارد البشرية المهارات والكفاءات اللازمة من خلال تحسين أدائهم؛
- المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بعملية تطبيق المعرفة وأداء العاملين على المديرين في المؤسسات خاصة الجزائرية منها؛
- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بعملية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي؛
- معرفة مدى تأثير عملية تطبيق المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع تطبيق المعرفة على أداء العاملين والتي تعتبر ركيزة هامة من ركائز النجاح والتقدم للمؤسسات، وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتطورات التكنولوجيا واتجاه نحو إقتصاد المعرفة كما تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهمية أداء العاملين وأثره الواضح في سير العمل في المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها بشكل فعال، وكذا التعرف على الأطر النظرية المتعلقة به وعوامل بنائه وتدعيمه ما ينعكس بالإيجاب على مكانة المؤسسة يمكن إيجازها في النقاط التالي:
- التعرف على الإسهامات المعرفية وأهم الأدبيات والدراسات المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تطبيق المعرفة وأداء العاملين من أجل توفير قاعدة فكرية ملائمة للدراسة ومحاولة لضبط المفاهيم الشائعة الاستخدام في هذا المجال؛
 - إهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة بصفة عامة وعملية تطبيق المعرفة بصفة خاصة.

4. دوافع اختيار الموضوع:

يعود إختيارنا للموضوع محل الدراسة لأسباب التالية:

- بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.
- إكتساب المعرفة في هذا الموضوع؛
- قناعتنا الخاصة بالقيمة والأهمية القصوى التي تكتسبها الموارد البشرية، بالنظر إلى ما تحوزه من مهارات وقدرات؛
- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى عدم اهتمامنا بتحسين أداء العاملين؛

5. منهجية الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، وإستنادا إلى مشكلة الدراسة، سنعمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الأدبيات النظرية من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات

و المداخلات و المقالات، و المنهج التحليلي في تحليل البيانات المحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستبيان.

6. أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوعنا، سنعتمد في الدراسة النظرية على المسح المكتبي بغرض الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة، وسنعتمد في الدراسة الميدانية على الاستبيان بعد اختيار عينة من الموظفين بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) برنامج التحليل الإحصائي spss.

7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف).
- الحدود الزمانية: الدراسة من شهر فيفيري 2022 إلى شهر أفريل 2022.
- الحدود البشرية : استهدفت هذه الدراسة جميع العاملين في المؤسسة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع تطبيق المعرفة وأثرها على أداء العاملين، حيث تعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

8. صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للمذكرة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- ضيق الوقت بين استكمال الجانب النظري وتكملة التحليل الإحصائي؛
- صعوبة التواصل مع المسؤولين في المؤسسة.

9. هيكل الدراسة:

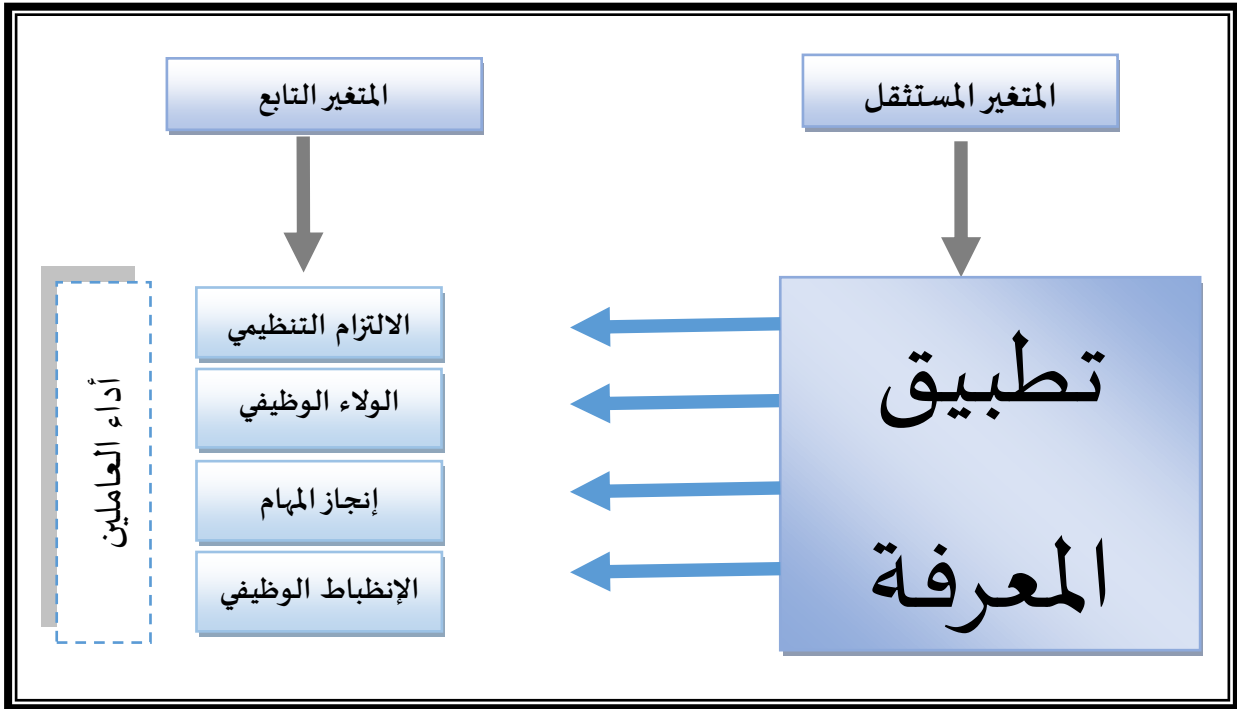
بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب الدراسة تم الإعتماد على خطة وفق التقييم التالي:

جاء **الفصل الأول**: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتطبيق المعرفة وأداء العاملين من **المبحث الأول** الذي تطرقنا فيه عن الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة و الأدبيات النظرية لأداء العاملين أما **المبحث الثاني** الدراسات السابقة وحول كل تطبيق المعرفة وأداء العاملين؛

أما **الفصل الثاني** الإطار التطبيقي للدراسة في مؤسسة كهريف بتقرت حيث تم تقسيمه لمبحثين **المبحث الأول** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة و الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية أما **المبحث الثاني** عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات، لنخلص في الأخير لخاتمة وأهم النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة.

شكل رقم (أ): نموذج الدراسة

10. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لتطبيق المعرفة وأداء العاملين

تمهيد:

تهتم المعرفة بتخطيط وتوجيه الأنشطة التي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عملية المشاركة ونقل المعرفة وفي عملية خلق المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المكتوبة وتعود من جديد إلى الضمنية، كما تركز إدارة المعرفة على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة إضافة إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الأفراد ورفع كفاءة المؤسسة، وتعمل على تعزيز انتماء الفرد لمؤسسته، حيث تسعى المؤسسة على تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وذلك من خلال العمل على توصيل المعرفة في المختلف الممارسات الإدارية، وفقا لما تم ذكره من توطئة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة وأداء العاملين
2. المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وأداء العاملين

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة وأداء العاملين

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتطبيق المعرفة

قديمًا كان المال وحده وقودًا للمجتمعات الصناعية، أما الآن وفي عصر المجتمعات المعلوماتية والاتصالات فإن المعرفة والحكمة هي الوقود السائد، فمن يملك المعرفة سيكون في المقدمة والقيادة والسيادة والعكس صحيح، فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة المتخلفة، فالمرء متحضرًا بقدر ما يعلم، والقائد متخذ بارع للقرار بقدر ما يعرف.

لذلك فإن إدارة المعرفة تعد من أهم المقومات العلمية لإتخاذ القرارات، حيث شهدت السنوات الماضية إهتمام متزايد من جانب المؤسسات الحديثة لتبني هذا المفهوم، كون إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول لقضايا ومشكلات إستقطاب المعرفة وإنتاجها وتشاركها بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، وسيتطرق هذا المبحث إلى تحديد كل من مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعملياتها وإستراتيجياتها والعوامل التي تعيقها.

الفرع الأول: مفهوم تطبيق المعرفة

أرجع بعض المفكرين ظهور إدارة المعرفة في ثمانينات القرن الماضي، عندما قامت شركة "هاولت باكرد" الأمريكية بتطبيقها، لكن الكل لم يقتنع بها وبأدائها وتأثيرها على الأعمال، وحتى "ول ستريت" الذي يعد أكبر سوق مالي عالمي تجاهل إدارة المعرفة في بداياتها بالأخص في محاول إعطاء القيمة النقدية للمعرفة، ومع بداية التسعينات بدأ الإهتمام العملي بهذا الأسلوب الإداري وتزايد الطلب عليه، من قبل المؤسسات العالمية.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

وإختلف مفكرو الإدارة في تقديم تعريف موحد لإدارة المعرفة، نظراً لاختلاف زوايا النظر لكل مفكر، ويمكن ذكر أهم التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة كالتالي:

- تعريف hampel لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي: "حزمة أنشطة إستقطاب، إمتلاك، تنسيق، نشر، تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، وتهتم باستثمار أصول المعرفة، وإكتشاف القيم الخفية وغير الملموسة والأصول المعرفية الموجودة في المنظمة". (ياسين، 2007، الصفحات ص 41-42)

- ويعرف "Burtless" (1996) إدارة المعرفة بأنها: "إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، على سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة". (قحطان، 2003، صفحة 10)
 - ويعتقد "Star" (1999) أن المقصود بإدارة المعرفة هو: "إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة". (جبر، 2003، صفحة 276)
- وفقا للتعريف المذكورة سابقا يمكن تعريف ادارة المعرفة كالتالي:
- إدارة المعلومات والبيانات من خلال العمل على خلق وتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها بين أفراد المنظمة من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: مفهوم تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، حيث أن تطبيق المعرفة أهم عملية في عمليات إدارة المعرفة، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء مثلما يقوم به التطبيق الفعال للمعرفة، ولا سيما العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة الحتمية لذلك تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا تم تطبيقها. (العتيبي، 2018، صفحة 175)

ويرى (الكبيسي، 2005، صفحة 79) إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي، اعتماد للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبرات متمرسين، عملية تطبيق المعرفة تستهدف تحقيق أهداف النمو والتكيف للمنظمة، فلا بد من ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، ومن ثم ينبغي أن تطبق المعرفة على الأهداف الإستراتيجية من خلال إستخدام نماذج إدارة المعرفة تستطيع المنظمة استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

تعرف تطبيق المعرفة على أنها: " تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، حيث يتم توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة وتطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما: (يوحنا، 2013، صفحة

1. **العمليات الموجهة (المباشرة):** وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إلى المعرفة.
2. **المعرفة الروتينية:** وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
3. **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً بالمؤسسة** فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في الموافق التي تكون فيها المهام معقدة، وتتسم بقدر من عدم التأكد، ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

الفرع الثاني: أسس تطبيق المعرفة بالمؤسسة

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، وإنما يتطلب تطبيقها تهيئة البيئة التنظيمية بما يشمل من عناصر ومتغيرات، لتدعم عملية تطبيقها بالشكل المطلوب، تحقيق فعالية تنظيمية أكبر، تتمثل أسس إدارة المعرفة في:

أولاً: البنية التحتية لتطبيق المعرفة:

البنية التحتية لإدارة المعرفة تشمل العناصر التالية: (العلي، 2009، صفحة 303)

1. **الثقافة التنظيمية:** تتمثل ثقافة المؤسسة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك البشري للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسة، ومن خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة فهم قيم وممارسات إدارة المعرفة، ودعم الإدارة لها على جميع المستويات وجعل الأفراد يتشاركون في ذلك وعدم إحتكارها، من خلال تقديم مكافآت لنشر المعرفة وتشجيع التفاعلات ولو بطريقة غير رسمية وكمثال على ذلك عند عقد الاجتماعات نقوم بتكريم شخص معين عن طريق الإشادة إليه، أو عن طريق رسائل البريد الإلكتروني المشجعة، أو عن طريق الترقية لمن يقوم بعملية نشر المعرفة. (الجوالدة، 2012، صفحة 471)
2. **القيادة:** تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية. (صالح، 2016، صفحة 24)

3. الهيكل التنظيمي: والذي يحدد لكل فرد شبكة العلاقات التي تربطه بالغير، سواء كان أفقياً أو عمودياً، وأخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام ضمن إدارة المعرفة لأن من خلاله بمن يتصل الفرد، مصدر حصوله على المعلومة ولمن سينقلها.

4. البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات: تعمل على تيسير إدارة المعرفة ومتابعتها بشكل مباشر، حيث تهدف إلى تحسين المعرفة المشتركة بين الأفراد، وتسهيل عمليات إدارة المعرفة، حيث أنها تشمل: معالجة البيانات، حفظها، وتقنيات ونظم الاتصال، كما تشمل على سلسلة متكاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة مثل: نظم معالجة التعاملات ونظم معلومات الإدارة وتتكون من قاعدة بيانات (Data Bases)، مستودع بيانات (Data ware houses) ونظم تخطيط موارد المؤسسة (دمج جميع الموارد الموجودة في المؤسسة في مخزن واحد حتى يتسنى لأي فرد من المؤسسة الرجوع إليها وقت الحاجة).

5. المحيط المادي: ويتمثل في:

- طريقة البناء والتقسيم بين الوحدات؛

- نوع غرف الاجتماعات؛

- وجود فضاء للقاء مثال: كافيتريا المؤسسة؛

- المحيط المادي يساعد على لقاء الأفراد وتبادل الأفكار.

6. المعرفة المشتركة: تساعد المعرفة المشتركة على تحسين قيمة معرفة الفرد بدمجها مع معرفة الغير وتكون مشتركة فقط بين أفراد المؤسسة الواحدة ولا يتم نقلها لمنافسيها.

- تساعد على نقل المعرفة داخل المؤسسة؛

- تتكون من: اللغة والألفاظ المشتركة (وهي عبارة عن إشارات وكلمات خاصة تكون مشتركة بين مجموعة من الأفراد والجماعة داخل المؤسسة، يكون لها تأثير إيجابي إذا كانت مشتركة بين الجميع ولا يجب أن تكون محتكرة، كما تسهل نقل المعرفة بين أعضاء الفريق)، الخرائط الذهنية المشتركة (أو النماذج العقلية وهي عبارة عن خرائط أفراد وليست خرائط تنظيمية وتمثل طريقة فهم الشخص للواقع لها علاقة وطيدة بإدارة المعرفة من خلال التعلم الذي يتم من خلاله تغيير الخرائط الذهنية للأفراد واكتساب المعرفة، تكون مشتركة بمعنى أن تكون أن تكون لها نفس الترجمة وجميعها يتم فهمها بنفس الطريقة، وكمثال على ذلك إذا كان لدى الأفراد نموذج ذهني مشترك بأن التغيير لا يهدد المؤسسة بل يسهل عمليات إدارة المعرفة والعكس صحيح)، القيم المشتركة (التعاون).

7. القوى البشرية: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة .

وهؤلاء يعرفون " بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويسفي من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.

الجدول رقم (01): خلاصة البنية التحتية لتطبيق المعرفة بالمؤسسة

أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة	الصفات ذات العلاقة
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - فهم قيم وممارسات إدارة المعرفة - دعم الإدارة لإدارة المعرفة في كل المستويات التنظيمية - مكافآت التحفيز على مشاركة المعرفة - تشجيع التفاعلات التي تعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - الهرمية التنظيمية (اللامركزية، هياكل المصفوفة، التركيز على دور القيادة أكثر من الإدارة) - جماعات الممارسة - هياكل وأدوار متخصصة
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - الوصول - العمق - إغناء العمل - الشمولية
المحيط المادي	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الممرات) - تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية (الكافيتريا)
المعرفة المشتركة	<ul style="list-style-type: none"> - اللغة المشتركة والمصطلحات وأدلة العمل الموحدة؛ - تمييز حقول المعرفة لدى الأفراد العاملين - المعايير المشتركة - العناصر المشتركة في المعرفة المتخصصة بين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على: (العلي، 2009، صفحة 305)

ثانياً: مكانيزات تطبيق المعرفة

هي عبارة عن هياكل أو أدوات تنظيمية تساهم في تطبيق المعرفة فقد تعتمد على التكنولوجيا أو لا تفعل لكن الأكد أنها تتضمن ترتيبات وهياكل إجتماعية تسهل عملية تطبيق المعرفة (آليات تنظيمية قد نجد فيها بعد التكنولوجيا، تركز على وجود بعد إجتماعي، تختلف من مؤسسة إلى أخرى)، تتضمن: التعلم بالفعل(المعنى التقليدي للتعلم من خلال تكرار الممارسة يكتسب الفرد معرفة تخزن في عقله في شكل معرفة ضمنية)، التدريب أثناء العمل(من خلال الدورات التكوينية)، التعلم بالملاحظة. (حسون، 2021، صفحة 109)

ثالثاً: تكنولوجيا تطبيق المعرفة

تتركز على المعرفة وليست المعلومات (تم إعتبره عنصر مستقل لأنها تركز أكثر على المعرفة وليس على المعلومات)، تسهل عملية تطبيق المعرفة، كمثال عنها: أنظمة دعم القرار، فرق المناقشة الكترونية (عقد إجتماعات بين مجموعة من الأفراد لنفس المؤسسة دون أن يكلف ذلك عناء التنقل، المحاكاة بالاعتماد على الحاسوب (نقل تجربة سابقة إلى الحاضر وإعادة تجربة ذلك والعمل على إكتشاف نقاط القوة والضعف)، مقابلات بالفيديو من الموارد البشرية قريبة التعاقد لتخزين المعرفة. (حسون، 2021، الصفحات 109-110)

الفرع الثالث: تحديات ودور تطبيق المعرفة في نجاح إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين أهم التحديات ودور تطبيق المعرفة في نجاح إدارة المعرفة بالمنظمة من خلال ما يلي:

أولاً: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة تواجهها في كثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو بعد أو أثناء التطبيق، ويمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية، معوقات ثقافية وتنظيمية، معوقات بشرية، ومعوقات مالية وزمنية، وذلك كما يلي: أنظر للمراجع التالية: (ليلي، 2018، صفحة 103)، (Arqawi, 2018, p. 04)

1. المعوقات الإدارية:

- ضعف إلتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها، وأهمية دورها في المنظمة؛
- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد؛
- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما مع صعوبة الفصل بينهما؛
- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية؛

- قد لا تساعد المركزية الشديدة والخوف من فقدان الوظيفة من خلال نهج إداري مركزي في نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة؛
 - لا يتم تضمين إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للمنظمة، مما يقلل من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة والحاجة إلى توفير نظام لها؛
 - عدم وجود دعم من الإدارة العليا.
- 2. المعوقات الثقافية والتنظيمية:**

- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية غير الداعمة، وبالبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وعدم التكيف مع البيئة التنظيمية،
- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- التصور المطلق للمعرفة على أنها خارج عقول الأفراد، في حين أن معظم المعرفة الضمنية تكمن في أذهانهم؛
- تدني مستوى مشاركة صنع القرار؛
- وجود نزاعات تنظيمية سلبية؛
- ضعف التوثيق للمعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات والإبداعات) مع قلة الوعي بأهميتها؛
- قلة الوعي بأهمية ودور المعرفة الضمنية.

3. المعوقات المرتبطة بالعنصر البشري:

- ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، مع تباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لبعض العاملين، مع زيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
- الإختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة وإلى ضعف الذاكرة التنظيمية؛
- عدم الإهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لأداء مهام إدارة المعرفة.

4. المعوقات المرتبطة بالجانب المالي والعامل الزمني:

- الإفتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو عدم توافرها أحيانا.

ثانيا: دور تطبيق المعرفة في نجاح إدارة المعرفة

يسمى كذلك إستعمال أو تنفيذ المعرفة، ترتبط بالعملية التي توجه نحو الإستعمال الفعلي للمعرفة، حيث أن إستعمال المعرفة يدعم تطبيق المعرفة، ويتمثل غرض تطبيق المعرفة في تطبيق وتمثيل المعلومات لباحثي المعرفة في مادة مناسبة، أيضا تطبيق المعرفة هي الحل لتغطية المعرفة لضمان الإستعمال واسع الإنتشار، علاوة على ذلك تطبيق المعرفة يترجم المعلومات إلى أدوات عملية، وتطبيق المعرفة إلى العالم الحقيقي يمثل تطبيق المعرفة واضحة وقابلة للتخزين. (عتيقة، 2016-2017، صفحة 53)

كما أن تطبيق المعرفة يمكن أن تكون متاحة للأفراد من خلال العمليات التفاعلية البشرية أو عن طريق إستعمال تكنولوجيا المعلومات، علاوة على ذلك التكنولوجيا يمكن أن تدعم تطبيقات المعرفة عن طريق تريخ المعرفة في الممارسات التنظيمية بطريقة مماثلة، المعرفة يمكن أن تدفع بالاعتماد على استراتيجيتين: الدفع والسحب. (خمتاني، 2021، صفحة 33)

- إستراتيجية الدفع: يصنع القرار على ما ستخصص المعلومات له، وتنذر آليا مستعملي التغيرات؛
- بينما إستراتيجية السحب: تعتمد على حاجات وطلبات المستعمل، أيضا تطبيقات المعرفة تعتمد على المكونات التكنولوجية ك: تدفق العمل، النظام الخبير، أنظمة الإدارة المفتوحة، ومدخل معلومات المؤسسة، ولذلك تطبيق المعرفة وامتلاك ثقافة القيمة المضافة للمعرفة يضمن التطبيق الناجح لها لإدارة المعرفة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء وأداء العاملين

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأهم تعريفا أداء العاملين ومؤشراته، بالإضافة لمحددات وأبعاد أداء العاملين لنخلص في الأخير لأثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين.

الفرع الأول: تعريف الأداء وأداء العاملين

سنتعرف من خلال هذا المطلب لتعريف الأداء بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة.

أولا: تعريف الأداء

- يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي أولاهها الباحثون إهتماما كبيرا في مجال الإدارة والتسيير، نظرا لأهميته على مستوى كل من العامل والمنظمة، حيث تعددت تعاريف الأداء نظرا لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء:

- عرف الأداء من قبل " Peter Drucker " على أنه: "قدرة المؤسسة على الإستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين". (سامي، 2018، صفحة 156)
- من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء يعتبر كوسيلة تضمن من خلالها المنظمة هدفها وهو البقاء والاستمرارية محققة بذلك توازنا بين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- يضيف هذا التعريف أن الأداء يعتبر نتيجة أو حصيلة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية الخاصة بالعامل، ومجموعة من العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة من أجل بلوغ أهداف محددة مسبقا.
- "الأداء مصطلح متعدد الأبعاد وهو مرتبط بمجموعة من العوامل، حيث يرتبط الأداء بعملية التعلم وإتقان المهام والقدرات، المعرفة، والمهارات في تنفيذ هذه المهام، فالأداء مهم لأنه يمكن أن يكون واحدا من مؤشرات الرضا لكل من العاملين والمنظمة في حد ذاتها". (Bernadetha Nadeak, 2019, p. 02).
- "الأداء هو بلوغ نتائج العمل من حيث الكمية والنوعية للعاملين في تنفيذ المهام وفقا لمسؤولياتهم، كما يمكن أن يقاس من خلال مجموعة من المعايير المعتمد عليها، يتأثر بالقدرة، الخبرة، المعرفة، تصميم العمل، الشخصية، دوافع العمل، القيادة وأسلوبها، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل، الالتزام والانضباط في العمل، أنظمة العمل، مرافق العمل، الأمن وسلامة الصحة المهنية". (Sri Harini, 2019, p. 03) يضيف هذا التعريف أن الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز عمل، بمعنى القيام بفعل يساعد إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء هو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل وتداخل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

ثانيا: تعريف أداء العاملين

- لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لمفهوم الأداء، رغم أنه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم:
- يعرف على أنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (عمار، 2012، صفحة 14).

- كما يعرف على أنه: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتدخّل الأداء والجهد، فهذا يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (كافي، 2016، صفحة 19).
- في حين عرفه الخزامي بأن: "الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (محمد ا.، 2011، صفحة 90).
- من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: حصيلة تفاعل بين سلوك الفرد وإنجازته للمهام لتحقيق أهداف المؤسسة.
- "أداء العامل هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة". (قوجيل، 2022، صفحة 499) من خلال هذا التعريف يتضح أن أداء العامل هو القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه.
- "يؤثر أداء العامل على مقدار مساهمته في المنظمة والتي تشمل: كمية المخرجات، جودة المخرجات، مدة المخرجات، والسلوك التعاوني". (Muhammad Syukri, 2019, p. 105) يضيف هذا التعريف أن الأداء المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن أداء العامل هو قدرته على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المنظمة.

ثالثا: مؤشرات أداء العاملين

وتتمثل مؤشرات الأداء في مؤشرين وهما: (حسنا، 2015، صفحة 07)

- الفعالية:** وهي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أجمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- الكفاءة:** تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال، كما تشير بصفة عامة إلى نسبة المخرجات والمدخلات فيمكن وصف الإدارة بأنها ذات كفاءة إذ تمكنت من إنتاج أكثر وأفضل باستعمال موارد أقل من العمل وزمن الآلات، فالكفاءة تفترض الأكثر والأحسن والأسرع والأقل تكلفة.

الفرع الثاني: أهمية وعناصر أداء العاملين

إن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، النمو، والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سوف يشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية وعناصر أداء العاملين يمكن إيجازها كما يلي :

أولاً: أهمية أداء العاملين

تتجلى أهمية أداء العاملين في المنظمة في النقاط التالية: (ليلي، 2018، صفحة 25)

- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات وعملية النقل والترقية؛
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا ما يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
- كما أن أهمية أداء العاملين برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالتقدم التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها، مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على الأداء العامل وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

ثانياً: عناصر أداء العاملين

لقد أشار هاينز إلى أربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يلي: (فريد، 2017، صفحة 94)

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية، المعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
3. **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛

4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

الفرع الثالث: محددات وأبعاد أداء العاملين وأهم إجراءات تحسينه

تعتبر عملية تحسين الأداء من مهام وواجبات الإدارة، من خلال معرفة حقيقة الأداء ومختلف العوامل التي تحده وتؤثر فيه، وذلك لمعرفة الخلل الحاصل والعمل على إجراء التصحيحات المطلوبة في الوقت المناسب بغية الوصول إلى الأداء المرغوب والمخطط له، وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى محددات أداء العاملين، وأهم إجراءات تحسينه.

أولاً: محددات أداء العاملين

توجد مجموعة من العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب، حيث يطلق على هذه العناصر عادة بالمحددات، حيث تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه المحددات، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العامل والرغبة في العمل، حيث تتحد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي: (ليلي،

2018، صفحة 26)

مستوى الأداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية.

1. المحددات الداخلية:

حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات أداء العاملين حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند ينظر إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للعامل، الخصائص الشخصية أو القدرات، إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية)، وهذا يعني أن الأداء ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين هذه المحددات: (وهيبة، 2018، صفحة 130)

أ. **الجهد:** عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لعمله؛

ب. القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى؛

ج. إدراك الدور الهام: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} *$$

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون منتجاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم أداءه بالمنخفض.

2. المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هنالك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي: (ليلي، 2018، صفحة 27)

أ. متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستعملة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛

ب. البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، جميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه؛

ج. البيئة الخارجية: يلعب المحيط الخارجي للمؤسسة دور كبيراً كمؤثر على أداء العامل في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإجراءات المالية للمؤسسات الأخرى، أو مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

وهناك من يرى من الباحثين أن الأداء هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض والتي تشكل في تفاعلها محددات الأداء، حيث تم التعبير عنها وفق العلاقة التالية: (ليلي، 2018، صفحة 28)

$$\text{Perf h} = \text{M} . \text{c} . \text{c}$$

– Perf h: الأداء البشري؛

- **M** (التحفيز): يعني جهود المؤسسة في تحفيز عمالها للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء؛
- **C** (المهارات): تعني ما يملكه العامل في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته؛
- **C** (الثقافة): وتعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات والأهداف وتفعيل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.

ثانيا: أبعاد أداء العاملين

يركز بعض الباحثين والممارسين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد في مايلي (المهادي، 2017، صفحة 10):

1. **البعد التنظيمي**: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية، المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.
2. **البعد الاجتماعي**: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد بمؤسستهم، ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي كل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزومات... الخ).

ثالثا: إجراءات تحسين أداء العاملين

مما لا شك فيه أن تحسين الأداء يعتبر هدف كل مؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال طرق وإجراءات تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية: (ياسمينه، 2019، الصفحات 120-121)

1. **تحسين العامل**: يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، لذلك لا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التطوير والتحسين، ومن هذه الوسائل:

أ. التركيز على نواحي القوة: يتخذ إتجاه إيجابي عن العامل، والإعتراف بأنه لا يوجد شخص كامل، وأن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في العامل أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط بين نواحي القوة والضعف، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحاً عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة فيه والعمل على تنميتها؛

ب. التركيز على المرغوب: هنالك إرتباط بين رغبات وميول العامل وتميزه في الإنجاز، ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من إحتمال تحسن أدائهم؛

ج. ربط الأداء بالأهداف الشخصية: يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف العامل وطموحاته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لديه من إهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الإهتمامات؛

د. الترقية: الترقية هي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحيات أكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون معنوية بمعنى دون زيادة في الأجر، وتتم الترقية أما على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو كلاهما معاً، ومن شأن الترقية رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي تحسين أدائه؛

هـ. التمكين: يساعد التمكين من إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها، وهذا ما يعزز لدى العاملين الشعور بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم، ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي؛

و. التدريب: عبارة عن عملية مستمرة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم، فيحلل المدرب الأداء ويقدم رؤية لكيفية التحسين، وتقدم القيادة الدافع والمناخ المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين؛

ز. إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها: إذا شعر العامل بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها سيكون ذلك نافعاً في تحسين أدائه، بل سيزيد إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل؛

ح. التحفيز الفعال: حيث أن للتحفيز نتائج واضحة تؤدي إلى التألق والتميز مع الاستمرار في العمل وعدم تركه، ومع هذا الاستمرار يكون النجاح الباهر والوصول إلى التغيير المنشود وإتمام المهمة؛

2. تحسين الوظيفة: إن التغيير في المهام الوظيفية الموكلة للعامل، يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو تفوق مهارات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكلًا قد تعيق التحسين، ولا بد من دراستها من خلال عدة أساليب أهمها:

أ. الإستقرار الوظيفي: وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة، وبشكل متكرر وسريع، وذلك لأن بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والاتقان ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد؛

ب. الإدارة بالأهداف: يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظروف معينة، أما فرضها عليهم يؤدي إلى انخفاض الأداء وهذا هو جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف؛

ج. تبادل الوظائف: يعتبر تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الملل الوظيفي، وهذا يزيد من دافعية العاملين، وتتمثل عملية تبادل الوظائف في نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة معينة؛

3. تحسين مناخ وظروف بيئة العمل: تتيح البيئة أو الظروف التي تتم فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين:

أ. تلطيف جو العمل أو الإنتاج: ليصبح أكثر قبولا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية، ومن وسائل ذلك:

— إثراء المهام: يعد إثراء المهام حافزا معنويا عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد؛

— تحليل الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز والتحديد في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث؛

ب. تحسين ظروف العمل: من إضاءة وتهوية وتكييف وتدفئة، وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع العاملين على المزيد من الإنتاجية وتقليل حوادث العمل.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وأداء العاملين

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول تطبيق المعرفة

منذ بروز المعرفة كمورد استراتيجي وفعال في صنع التميز للمنظمات، اجتهد العديد من الباحثين في محاولة للفهم والتأطير الجيد لهذا المورد، حيث قدمت العديد من الدراسات والأبحاث مجال إدارة المعرفة وعملياتها، وكذا

المتطلبات الأساسية للاستغلال هذا المورد الاستراتيجي، أين تم البحث عن العلاقة التي تربط إدارة المعرفة وعملياتها مع عدد من الأبعاد أو المدخلات التي تؤثر في تركيب المنظمات، وهذا لأجل تحديد البنية التنظيمية الملائمة لدعم عمليات تطبيق المعرفة ومن أبرز هذه الدراسات:

الفرع الأول: الدراسات العربية حول تطبيق المعرفة

الدراسة الأولى: (حسين، 2011): تحت عنوان "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)" هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي و بالخصوص تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، و توضيح العناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و التي تسمح برفع قدرات الأفراد و المنظمات، من أجل الإحاطة بأكثر قدر ممكن بكل المعارف الممكنة، حيث إتبع منهج وصفي و تحليل في محاولة رسم هذه العلاقات، معززة بتقنية دراسة حالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا بالاعتماد على عدة تقنيات كالمقابلات الشخصية تحليل الوثائق، اداة الإستبيان، حيث أعدت أداة القياس (الاستبانة) بالاعتماد على قياس ثورستون Thurstone لقياس الاتجاهات، وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور كبير تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مجموعة نتائج متعلقة بمؤسسة الدراسة، مثلا سجل إعتقاد المؤسسة على معظمة المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، غياب أسلوب البحث و التطوير كآلية مستخدمة لإنشاء المعرفة.

الدراسة الثانية: (ماجد، 2013): تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، و الإبداعية و المهمة و الداعمة) في دعم إدارة المعرفة (أكتساب المعرفة، و تخزينها، و نقلها و تطبيقها) في مستشفيات القطاع العام، و قد خلصت الدراسة إلى سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية في مستشفيات القطاع العام، بالإضافة إلى ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة في هذه المستشفيات، مع تسجيل وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة و أبعاد إدارة المعرفة.

الدراسة الثالثة (محمد ق.، 2013): تحت عنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية و متطلبات إدارة المعرفة، وكذا الوقوف على واقع القيادة الإبداعية وأداة المعرفة داخل جامعة الكوفة منظمة الدراسة، وقد خلصت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية و متطلبات إدارة المعرفة.

الدراسة الرابعة: (إسماعيل، 2014): أحمد إسماعيل المعني 2014، تحت عنوان "أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية أداء المنظمات الأردنية التي تحتاج إلى المعرفة في أداء أعمالها و مهامها و كذا البحث على أهم متطلبات إقامة إدارة المعرفة، عبر مجتمع الدراسة مكون من منظمات القطاع العام و الخاص في الأردن و التي تعني بموضوع المعرفة، حيث تم توزيع استمارات إستبيان تقيس متغيرات الدراسة ضمن نموذج مكون من متغيرين، متغير تابع متمثل في الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات المعرفة المشتركة، البنية المادية، و تحليلها باستخدام عدّة أدوات إحصائية، كتحليل التباين، نموذج الإنحدار المتعدد و قد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: وجود تأثير كبير لتوفر متطلبات البنية التحتية على فاعلية إدارة المعرفة، ضرورة إستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة مهمتها الأساسية اكتشاف معارف بطريقة نمكن العاملين و الموظفين في تلك الشركات من الإستفادة منها، و هذا بدوره يمكن المنظمات من تحسين قدراتها على الإبداع و تحقيق التطور و التميز في أدائها لأعماله.

الدراسة الخامسة: (محمود، 2017): تحت عنوان "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة": هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة و كذا قياس مستوى ممارسة أبعاد (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الإعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة، حيث تم توزيع 240 إستمارة استبيان على عينة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، و قد و توصلت الدراسة إلى الممارسة المتوسطة لأسلوب القيادة التحويلية و كذا إدارة المعرفة، مع تسجيل إختلاف بين مستويات عمليات إدارة المعرفة، و خاصة عملية تخزين المعرفة و تطبيقها، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على عمليات إدارة المعرفة باستثناء بعد الدافع الإلهامي بنسبة تفسير 69.1%.

الدراسة السادسة: (موسى، 2017): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة معرفة الزبون" (دراسة حالة: "مجموعة أبو الحاج -التكسي المميز"): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة معرفة الزبون، وقد خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها (استخدام الموقع الإلكتروني، تطبيقات الهاتف النقال) على إدارة معرفة الزبون في المجموعة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لتطبيق المعرفة

Knowledge management: an organizational capabilitiesm, Perspective, Journal of Management Information Systems, Vol. 18 No. 1, 2001 (Gold، 2001):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اهم المقدرات الواجب على المنظمة امتلاكها حتى تستطيع إقامة إدارة فعالة وناجحة للمعرفة، وخلصت الى وجوب توفر المنظمة على ثلاث أنواع أساسية للمقدرات التنظيمية، متمثلة في البنية التنظيمية قدرات هيكلية، وثقافية، وتكنولوجية، تجتمع في رسم ما سماه غولد ورفاقه وقد، (Organizational Infrastructure for Knowledge Management (OIKM) إدارة المعرفة مثلت هذه الدراسة نقطة إنطلاق أساسية لعدة اجاث لاحقة حول البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.

Defining knowledge management: Toward an applied copendium Volume 3, Issue 1, 2015 (Joann Giraord،Jhn Girard، 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء تعريفا موسعا لإدارة المعرفة التطبيقية، التي صاغها الباحثون والممارسون على حد سواء، حيث أصبحت ضمن أهم إدارات تسييرا في المنظمات الحديثة التي تفكر في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وقد تم جمع في هذا المقال 13 تعريفا لإدارة المعرفة التطبيقية من دول مختلفة، وقد تم تسليط الضوء على الطبيعة المتعددة لتخصصات إدارة المعرفة من خلال تعريف عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في إنشاء ومعالجة ومشاركة وتنظيم العمليات وتطبيقها.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول أداء العاملين

سنتعرض في هذا المطلب إلى أهم الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية والتي لها علاقة بتغيير أداء العاملين

الفرع الأول: الدراسات العربية حول أداء العاملين

الدراسة الأولى: (بوقليح، 2011): العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك للمحروقات في الجزائر؟ ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة التي وزعت على عينة تتكون من (800) عضوا في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى وتحليل البيانات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى مايلي : أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات

سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

الدراسة الثانية: (مجيد، 2012): بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، عدد واحد وتسعون، 2012: هدف موضوع الهندسة البشرية إلى فكرة مفادها إعادة صياغة مواصفات وخصائص الأفراد العقلية والجسدية والنفسية وموائمتها مع بيئة العمل المادية والفيزيائية حيث نالت إهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين، سعياً لتحقيق الأداء المرتفع للعاملين باعتباره مقياس نجاح المنظمات المعاصرة وبهدف الوقوف على واقع عمل الشركة المبحوثة وأقسامها في مجال الإلمام بقواعد الهندسة البشرية والمواصفات القياسية الدولية لتحسين أداء عاملها، وصيغة مشكلة الدراسة من خلال البعدين بيئة العمل المادية وتحسين أداء العاملين وأشارت إلى هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بيئة العمل المادية في تحسين أداء العاملين؟ وقد طبقت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من خلال الوقوف على واقع عملها بالاستعانة باستمارة الاستبانة التي وزعت على (30) ثلاثين منتسباً ما بين مدير ومسؤول شعبة وقسم والتي مثلت عينة الدراسة القصدية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير معنوي لبيئة العمل المادية على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق لقواعد الهندسة البشرية المواصفات القياسية الدولية.

الدراسة الثالثة: (عودة، 2013): بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وكشفت عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين والإداريين في أمانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت النتائج إلى أنه حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، حيازة الحوافز الاجتماعية

والأداء على المستوى المتوسط، وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

الدراسة الرابعة: (أحلام، 2015): أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، إضافة إلى الأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، التي تساهم وبشكل كبير في فهم وتفسير علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الأداء الكلي للمنظمات، لذا تم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربع أبعاد هي : إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين، وقياس ممارسات الأداء العالي بمخرجاتها المتمثلة في الاندماج الوظيفي، التمكين، المكافأة على أساس الأداء، وقياس الأداء البشري ببعديه المهام والسياقي إضافة للسلوك الإبداعي، وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية : ما أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية ؟ وبغرض جمع البيانات الأولية تم إعداد استبانتين، الأولى تشخيصية، تم توزيعها على جميع موظفي إدارات الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة والثانية أساسية تم توزيعها على جميع الرؤساء المباشرين بهذه المؤسسات، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج وكذلك الملاحظة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتكونت العينة من 50 فراد، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل، إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.

الدراسة الخامسة: (جمعة، 2015): دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة، وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية : هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ؟ ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت على عينة تكونت من 229 عامل، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : إن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط

المرجح لثقافة المؤسسة 3,246، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,254، إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرشح لأداء الموارد البشرية 3,819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,033، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة السادسة: (رشيد، 2016): أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسبي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح تقرت، العدد 9، 2016: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر بعض العوامل التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، بحاسبي مسعود من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وواقع الأداء، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وعليه يتم تحسين مستوى أداء العاملين، وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية: ما هو واقع تأثير المتغيرات التنظيمية على مستوى أداء عمال المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسبي مسعود؟ ولي جمع البيانات تم الاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت على عينة تكونت من 114 موظف، وعولج باستخدام برنامج (SPSS) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين متوسط، ويعاني بعض المشاكل، ويعود جانب من هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية في المؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.

الدراسة السابعة: (فراس، 2016): بعنوان أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي (دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين، توصلت إلى وجود علاقة ذات إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. بالإضافة إلى وجود علاقة ذات إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لأداء العاملين

الدراسة الأولى: (Muhammad Zeeshan shaukat، 2011) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في باكستان، المجلة الدولية للاقتصاد والعلوم الإدارية، باكستان، المجلد 1، العدد 4، 2011. هدفت هذه الدراسة للتحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين لمعرفة نموذج إدارة الموارد البشرية وكذلك خلق وتعزيز مستوى الوعي للموظفين حول ممارسات و سياسات الموارد البشرية في شركات المنسوجات لتصوير الفرق في سياسات الموارد البشرية التي تقدمها مختلف شركات النسيج في باكستان وكذلك التعرف على ممارسات الموارد البشرية الأكثر إهمالا والتي يعتقد الموظفون أنها يمكن أن تساعد على أداء أفضل من ذي قبل وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؟ إستندت منهجية البحث إلى البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال استطلاعات رأي الاستبيان مع الموظفين في مصانع النسيج تألفت العينة من مديري التنفيذيين و موظفي شركات قطاع الغزل و النسيج المختلفة و تم توزيع 110 استبيانات في باكستان وخلصت النتائج إلى أن التوظيف و الاختيار و تقييم الأداء تلعب دورا حيويا لأداء الموظفين كما أن تدريب الموظفين مهم أيضا ولكن هناك شيء آخر هو أكثر أهمية للعمل على هذه النتائج قد تكون نتيجة غياب من ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي لا تستخدم في هذه الدراسة، وينبغي استخدام جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لفهم تأثيرها على أداء الموظفين.

الدراسة الثانية: (O.Aunga، 2017) : david A .O.Aunga، obadia masare بعنوان: أثر أساليب القيادة على أداء المعلم في المدارس الابتدائية في منطقة أروشا، المجلة الدولية للسياسة التعليمية والبحوث، تنزانيا، المجلد 4، العدد 4، سنة 2017: كان التركيز في هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير أساليب القيادة على أداء المدرسين في المدارس الابتدائية في منطقة أروشا وذلك قصد معالجة الإشكالية التالية: ما هو المستوى المدرك لأداء المعلمين بين المدارس الابتدائية في منطقة أروشا؟ ولجمع البيانات تم تصميم الاستبيان كم تم استخدام المسح الوصفي وكانت العينة 140 تم استخدام المشاركين وحللت البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وعرضت باستخدام جداول توزيع الترددات وتم استخدام ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرين وخلصت الدراسة إلى أن الأداء جيد في المدارس الابتدائية في منطقة أروشا، هناك علاقة كبيرة بين نمط القيادة التحويلية وأداء المعلمين.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: عرض ملخص الدراسات السابقة

الجدول رقم (02): ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة والباحث	السنة	العينة	الأدوات	النتائج
دراسة طه حسين نوي، تحت عنوان " التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)"	2011	موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر	كالمقابلات الشخصية تحليل الوثائق، اداة الاستبيان	إلى وجود دور كبير تمارسه تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مجموعة نتائج متعلقة بمؤسسة الدراسة، مثلا سجل اعتماد المؤسسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، غياب أسلوب البحث والتطوير كآلية مستخدمة لإنشاء المعرفة
دراسة ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعني، تحت عنوان "أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحفي بفاعلية الأداء في المنظمات الأردنية"	2014	مجتمع الدراسة مكون من منظمات القطاع العام والخاص في الأردن	الاستبيان	وجود تأثير كبير لتوفر متطلبات البنية التحتية على فاعلية إدارة المعرفة، ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة مهمتها الأساسية اكتشاف معارف بطريقة تمكن العاملين والموظفين في تلك الشركات من الاستفادة منها
قيس عبد الهادي صالح وباسمة محمد باني عنوان "القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من	2013	القيادات الإدارية بالجامعة	استبيان	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الابداعية ومتطلبات إدارة المعرفة.

وجهة نظر القيادات الادارية				
<p>محمود عبد الرحمان الشنطي، تحت عنوان " دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة</p>	<p>2017</p>	<p>موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة</p>	<p>الاستمارة</p>	<p>أثر ذو دلالة معنوية لجميع أبعاد القيادة التحويلية على عمليات إدارة المعرفة باستثناء بعد الدافع الالهامي بنسبة تفسير 69.1%.</p>
<p>سارة بن الشيخ، رشيد مناصرية بعنوان أثر المحددات التنظيمية على اداء الموارد البشرية في مؤسسة الوطنية للجيوفيزياء حاسي مسعود</p>	<p>2016</p>	<p>144 موظف</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>ان مستوى اداء العاملين متوسط ويعاني بغض المشاكل، ويعود جانب من هذا النقص إلى أن المتغيرات التنظيمية في المؤسسة لا تساعد العاملين على تحسين أدائهم.</p>
<p>خان أحلام تحت عنوان: أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الإقتصادية</p>	<p>2015</p>	<p>50 فردا</p>	<p>الملاحظة المقابلة الاستبيان</p>	<p>أن إعادة هندسة الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغير أدوار ومؤهلات الرؤساء والمرؤوسين بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل، إلى أن إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل غير مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي التي أخذت دور الوسيط الكلي في هذه العلاقات.</p>

<p>إن مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح لثقافة المؤسسة 3,246، واحتل بعد القيم التنظيمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,254، إن مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء الموارد البشرية 3,819، واحتل بعد جودة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,033، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.</p>		<p>299 عامل</p>	<p>2015</p>	<p>خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة،</p>
<p>أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.</p>	<p>الاستبيانة</p>	<p>عينة تتكون من (800) عضوا في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى</p>	<p>2011</p>	<p>محمد بوقلي، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء محلية أو العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

1. أوجه التشابه.

- أغلب الدراسات اعتمدت البرامج الإحصائية والأدوات التحليل الإحصائي.
- أغلب الدراسات اعتمدت على العينة، في جمع المعلومات.
- التشابه مع أحد المتغيرين في الدراسات السابقة.

2. أوجه الاختلاف.

الجدول (03): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.

الدراسات السابقة.	الدراسات الحالية.	المتغيرات
تمت في بيئة محلية وعربية كانت بين السنوات 2011-2017.	تمت الدراسة الحالية في ولاية تقرت سنة 2022.	من حيث المكان والزمان:
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وكانت متنوعة بين 50-800 عينة.	تناولت الدراسة الحالية عينة حوالي 80 موظف في الإدارة في المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار "كهريف"	من حيث العينة:
كانت الدراسات السابقة بين العام والخاص.	كانت الدراسة في القطاع الخاص المتماثلة في المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار "كهريف"	من حيث نوع القطاع:
اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف.	هدفت الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين	من حيث الهدف:
اختلفت الدراسات السابقة من حيث النتائج.	- هناك أثر لتطبيق المعرفة على أداء العاملين	من حيث النتائج:

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

1. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة.

- أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي:
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء متغيرات الدراسات القائمة حالياً؛
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على المصادر البحثية والنظرية والتطبيقية؛
- التعرف على تطبيق إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على أداء العاملين؛
- ساعدتنا أيضاً في تحديد وبناء الإجراءات المنهجية مثل مجتمع البحث، عينة، نوعية الدراسة، المنهج؛
- المساعدة في الاطلاع على أساليب إحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة الفرضيات الحالية؛
- الإمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مكنتنا الانطلاق في الدراسة الحالية.

2. القيمة المضافة للبحث.

- من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:
- التركيز على عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة؛
 - استهدف الفصل: القطاع الخاص من خلال القيام بدراسة المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار "كهريف"
 - تميزت هذه الدراسة بأنها ليست نظرية فحسب، بل دراسة تطبيقية على أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار "كهريف"
- من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أنّها اشتركت في دراسة أحد متغيرات الموضوع (تطبيق المعرفة وأداء العاملين) وجود اختلاف في عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات في حيث تشابه في المتغير "المعرفة" في حين دراستان الحالية أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه المبحث الأول تم التطرق فيه إلى إدارة المعرفة من حيث تعريفها أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى أهم وظائفها وعملياتها، ثم المبحث الثاني من خلال التطرق إلى الإطار النظري لأداء العاملين من خلال تعريفه ومؤشرات وأهم أبعاده ومحدداته وكمبحث ثالث تم فيها التمييز بين الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في كونها تدرس أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين حيث أن معظم الدراسات تختلف في متغير الدراسة والبيئة أداة الدراسة وقصد التعرف على أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين سنستخدم أساليب إحصائية حديثة وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

في مؤسسة كهريف بتقرت

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية في الجزء الأول من المذكرة، واستطلاعنا حول موضوع الأرشيف قديما وحديثا، وشتى الوسائل والأدوات المستعملة في هذا الميدان. ومن أجل تعزيز ما تطرقنا إليه نظريا قمنا بالدراسة التطبيقية في هذا الفصل مؤسسة أشغال الكهرياء (كهريف). وذلك بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة مبرزين الطرق والوسائل التي تساهم في تخزين واسترجاع مختلف البيانات وتأكيد هذه العملية تطبيقيا وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة كهريف و الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة كهريف و الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم عام لها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة كهريف

الفرع الأول: تعريف مؤسسة كهريف

انبثقت المؤسسة الوطنية لأشغال الكهرباء باختصار <كهريف> عن مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز <SONALGAZ> أكتوبر سنة 1982 إذ تعتبر أكبر شركة وطنية لإنجاز مشاريع الكهرباء و الغاز.

وفي سنة 1989 قد حدث تطور مهم بالنسبة لهذه الشركة وذلك بتغيير وضعيتها القانونية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر بـ 500 مليون دينار جزائري. وفي الفترة الممتدة ما بين سنة 1996-2005 شهدت الشركة منافسين كثيرين في إطار السوق المفتوحة حيث فكرت خلالها المؤسسة مواكبة التطور انطلاقا من تحسين ظروف و نوعية العمل، حيث توجت الجهود المبذولة في الحصول على شهادة معايير التسيير الجودة العالمية (ISO 9001/2000) في يوم 23 نوفمبر 2002 يتم تجديدها كل ثلاث سنوات لتتحصل عليه مرة أخرى في يوم 2005/12/08 والتي قد سلمت من طرف مكتب معتمد أجنبي فرنسي AFAQ.

الفرع الثاني: الوظائف الأساسية لمؤسسة كهريف

تحتوي المديرية الجهوية للجنوب الشرقي كغيرها من المديريات كهريف على مصالح ودوائر خاصة بالدراسات، بالإمداد، الانجاز، المحاسبة، تسمح لها بالاستجابة إلى كل الطلبات الخاصة بانجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية. ولها قدرة إنتاجية سنوية تتعدى:

- إنجاز 3000 كلم من خطوط كهرباء العالية، متوسطة ومنخفضة التوتر.
 - تركيب 1000 وحدة من المحولات الكهربائية صغيرة و كبيرة الحجم
- كما تساهم الشركة سنويا بانجاز ما يقارب 80 % من شبكة الكهرباء على مستوى القطر الوطني

نشاطات المؤسسة:

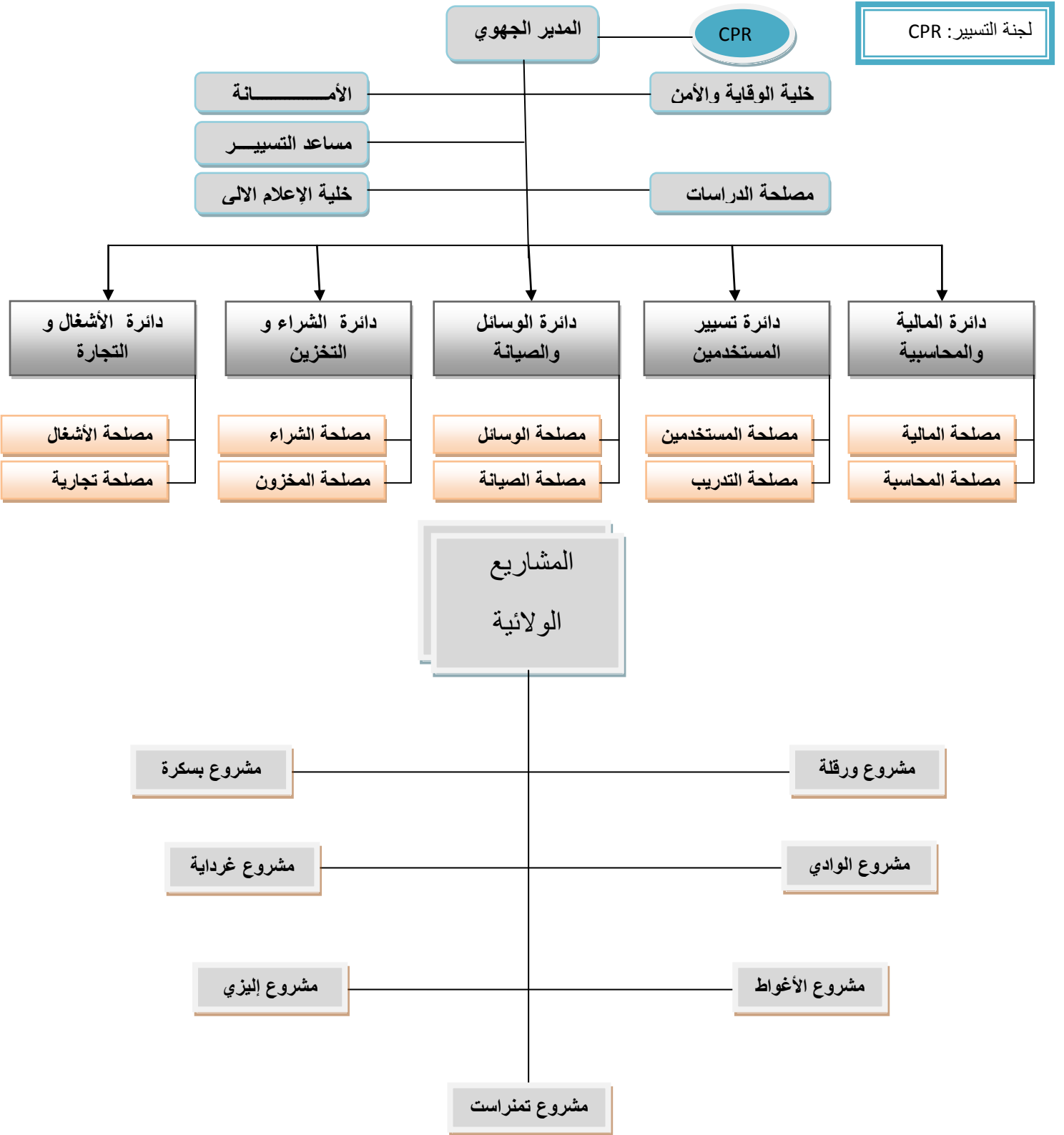
- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension.
- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية متوسطة التوتر. ligne Moyenne Tension.
- إنجاز شبكات الكهربائية الهوائية العالية التوتر. ligne Haute Tension.
- إنجاز شبكات الكهربائية تحت أرضية منخفضة التوتر. ligne Basse Tension (BTS).

- الإنارة العمومية Eclairage Public
- شبكات توزيع الغاز Réseau de distribution de gaz

الفرع الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة وهذا التنظيم يبدأ من أول بدأ طرح فكرة وضع أو إنشاء المؤسسة. ومن منطلق آخر أنه يجب على كل شركة أو مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعملو ينظم ويحدد الوظائف للمؤسسة وذلك من أجل تسهيل عملية الحفظ للمهام وترتيبها لسير العمل بدقة وإتقان وبأقل جهد. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديريات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تتكون الشركة من خمسة مديريات مركزية DRH: العامة مقرها " عين الذهب - بولاية المدية " وهي كالآتي:

- مديرية مركزية تجارية DCO؛ - مديرية مركزية للإمداد والتموين DAS؛
 - مديرية مركزية للمالية و المحاسبة DFC؛ - المديرية المركزية تقنية التجارية DTC؛
 - مديرية مركزية للموارد البشرية و الإدارة العامة DRH؛ - المديرية الجهوية للوسط DRC؛
 - المديرية الجهوية لغرب DRO؛ - المديرية الجهوية للشرق DRE؛
 - المديرية الجهوية للشرق الوسط DRCE؛ - المديرية للجنوب الشرقي DRSE؛
- مقرها: إن المقر الرسمي لمديرية الجنوب الشرقي لشركة كهريف هو المنطقة الصناعية ص.ب.135 تقرت.

هيكله الوحدة: إن هيكله المديرية الجهوية للجنوب الشرقي هي نفس هيكله الوحدات الأخرى وهي تتمثل فيما يلي:

- **المدير الجهوي:** هدفه السعي من اجل انجاز كل المشاريع المسندة للوحدة في الآجال المرجوة وهذا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك. مثلا: توفير كل الوسائل الآلية والموارد البشرية.
- **دائرة الدراسات:** هدفها:
 - تحضير كل الملفات التنفيذية للمشاريع المراد انجازها، متابعة ومراقبة انجاز المشاريع.
- **دائرة التقنية التجارية:** مهامها:
 - السعي من أجل جلب المشاريع، مناقشة ومتابعة كل العقود المبرمة مع الزبائن.
- **دائرة المالية و المحاسبة و الإدارة:**
 - مهامها: توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة عن طريق التشغيل و التكوين، متابعة حسابات الوحدة؛
 - تتكون من مصلحتين: مصلحة المالية والمحاسبة - مصلحة الإدارة و المستخدمين
- **دائرة الإمداد والتموين:** مهامها: شراء وتوفير كل الوسائل الآلية لحسن سير عمل الوحدة، تسيير المخازن؛ وتتكون الدائرة من: مصلحة الشراء، مصلحة تسيير المخازن، مصلحة الاستثمار.
- **دائرة الدراسات والأشغال:**
 - إن دائرة الدراسات و الأشغال تعتبر الدائرة الأساسية في الأساسية في الوحدة، وهي اليد الفاعلة لانجاز المشاريع وهذا لمساعدة كل الدوائر الأخرى.

هيكله الدائرة:

- رئيس الدائرة، سكرتارية، مصلحة الدراسات، مصلحة الأمر بالدفع، مصلحة الانجاز

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وجهة نظر عينة من موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف بولاية تقرت حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولاً: عينة الدراسة: موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف محل الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 80 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (04): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	80
عدد الاستبيانات المسترجعة	80
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)	0
عدد الاستبيانات الصالحة	80

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.
- الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

ثالثاً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة

من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي: **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **تطبيق المعرفة** والذي احتوى على (14) عبارة، **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الأداء الوظيفي** والذي احتوى على (16) عبارة. تم تقسيمه أربعة أبعاد:

- **البعد الأول:** الالتزام الوظيفي؛
- **البعد الثاني:** الولاء الوظيفي؛
- **البعد الثالث:** إنجاز المهام؛
- **البعد الرابع:** الانضباط الوظيفي.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار البسيط:** معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

الفرع الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيه للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
30	0.833

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.833 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (06): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.934**	المحور الأول: تطبيق المعرفة
0.000	0.671**	البعد الأول: الالتزام الوظيفي
0.000	0.677**	البعد الثاني: الولاء الوظيفي
0.000	0.575**	البعد الثالث: إنجاز المهام
0.000	0.528**	البعد الرابع: الإنضباط الوظيفي
0.000	0.884**	المحور الأول: الأداء الوظيفي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأداء الوظيفي من خلال أبعاد (الالتزام الوظيفي، الأداء الوظيفي، إنجاز المهام، الإنضباط الوظيفي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال المحور الأول تطبيق المعرفة والمحور الثاني الأداء الوظيفي عند مستوى معنوي 0.05.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
72.5%	58	ذكر
27.5%	22	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 58 ونسبة 72.5% في حين 27.5% لصالح الاناث ما يدل على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

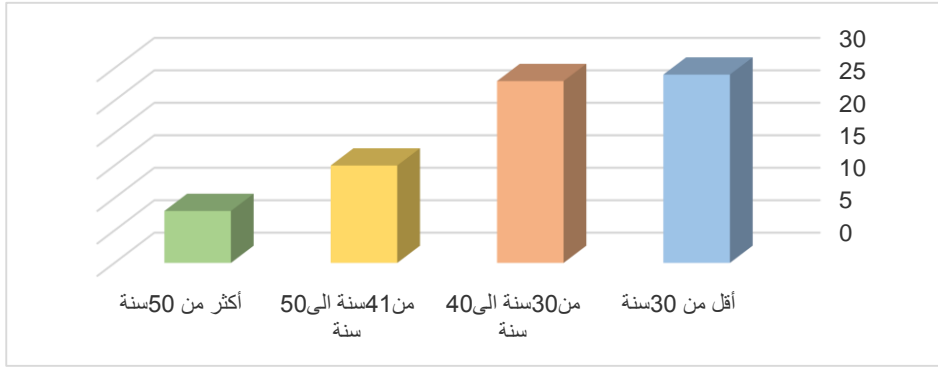
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	29	36,3%
من 30 سنة الى 40 سنة	28	35%
من 41 سنة الى 50 سنة	15	18,8%
أكثر من 50 سنة	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 29 ونسبة 36.3%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 28 ونسبة 35%، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 15 ونسبة 18.8% وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي

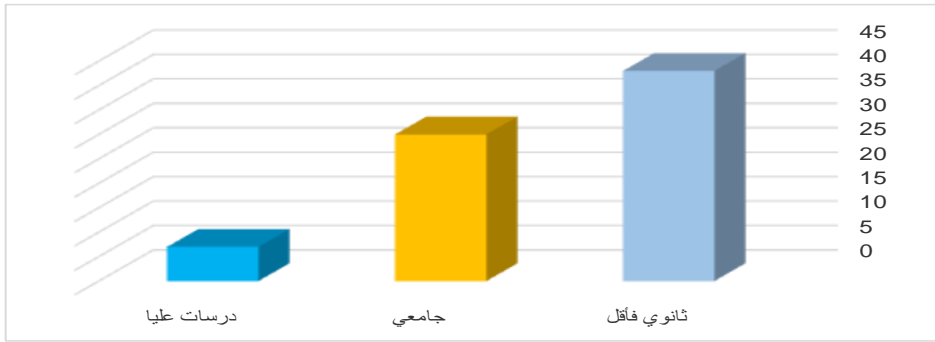
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	43	53,8%
جامعي	30	37,5%

دارسات عليا	7	8,8%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية بمستوى تعليمي ثانوي فأقل بعدد 43 ونسبة 53.8% أما تليها مستوى تعليمي جامعي بعدد 30 ونسبة 37.5% في حين دراسات عليا بعدد 7 ونسبة 8.8%، المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

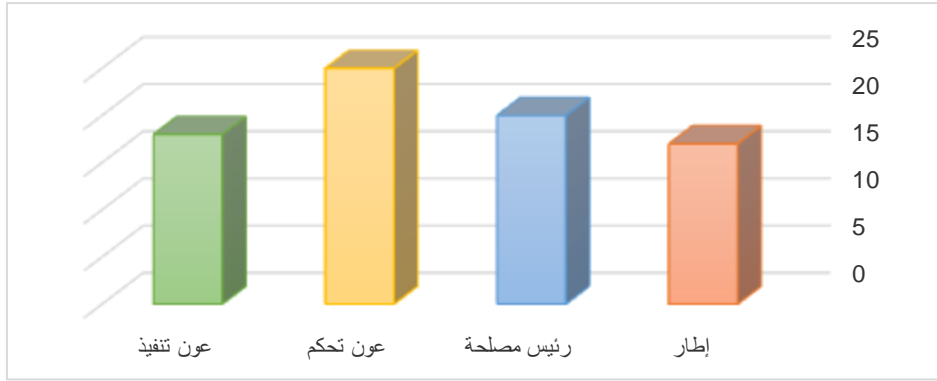
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	17	21.3%
رئيس مصلحة	20	25%
عون تحكم	25	31.3%
عون تنفيذ	18	22.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث نجد أغلبية عينة الدراسة من فئة عون التحكم بعدد 25 ونسبة 31.3%، تليها رئيس مصلحة بعدد 20 ونسبة 25% في حين عون تنفيذ بعدد 18 ونسبة 22.5% أما إطار بعدد 17 ونسبة 21.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

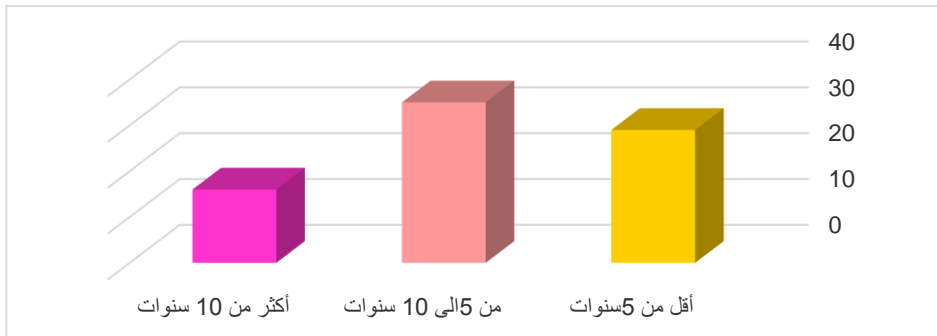
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
36,3	29	أقل من 5 سنوات
43,8	35	من 5 إلى 10 سنوات
20,0	16	أكثر من 10 سنوات
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 35 ونسبة 43.8% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 29 ونسبة 36.3% في حين أكثر من 10 سنوات بعدد 16 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا]1.80 - 1]
منخفض]2.60 - 1.81]
متوسط]3.40 - 2.61]
مرتفع]4.20 - 3.41]
مرتفع جدا]5 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول " تطبيق المعرفة "

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الأول :

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,995	3,85	1. تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.
مرتفع	0,175	3,75	2. يمكن تطبيق المعرفة من مواجهة المشاكل العملية التي تواجه المؤسسة.
مرتفع	0,892	3,96	3. تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.
مرتفع	0,102	3,52	4. تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.
متوسط	0,292	3,28	5. يدعم تطبيق المعرفة العمليات الداخلية الرئيسية.
مرتفع	0,018	3,66	6. تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.
متوسط	0,258	3,25	7. يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات والتي توفر فرص الاستفادة منها
مرتفع	0,403	3,43	8. أشعر بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع.

مرتفع	6	0,980	3,54	9. تهتم إدارة الشركة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.
مرتفع	8	0,088	3,43	10. يشجعني رئيسي المباشر على تقديم أفكار ومقترحاتي.
مرتفع	4	0,879	3,75	11. أستطيع أن أقدم معارف وخبرات جديدة لإدارة الشركة.
متوسط	12	0,118	2,80	12. يتم توظيف المعارف المطبقة لمعالجة المشكلات الجديدة التي تواجهني.
متوسط	13	0,263	2,50	13. يساهم تطبيق المعرفة التي بحوزتي بتنمية مهاراتي ومعارفي لأداء وظيفتي بشكل جيد.
متوسط	14	0,055	2,50	14. أجد الحرية الكاملة في تطبيق معارفي.
متوسط		0,573	3,37	المحور الأول: تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول تطبيق المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3,37) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2,50 - 3,96) حيث "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية ، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3,85) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب، في حين برقم 02 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,75) ما يدل على أنه يمكن تطبيق المعرفة من مواجهة المشاكل العملية التي تواجه المؤسسة ، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,75) ما يدل على أنه يستطيع الموظف أن أقدم معارف وخبرات جديدة لإدارة الشركة ، وأخيراً نجد العبارة رقم 14 بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (2,50) ما يؤكد على أن الموظف يجد الحرية الكاملة في تطبيق معارفي .

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من خلال تحديد الاتجاه العام.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	4	0,995	2,81	15. أبذل جهداً مضاعفاً من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف.
متوسط	2	0,084	3,16	16. لدي الاستعداد للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها.
متوسط	3	0,251	2,93	17. أشعر أن أهدافي تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها.
مرتفع	1	0,326	3,61	18. أشعر أنه من واجبي ان أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الشركة.

متوسط	4	0.774	3.12	البعد الأول: الالتزام الوظيفي
مرتفع	2	0,261	3,57	19. لن اترك العمل في هذه الشركة ولو حصلت فرصة عمل في شركة اخرى.
مرتفع	1	0,938	4,07	20. أقوم بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة التي أقوم بالعمل بها.
مرتفع	3	0,954	3,52	21. أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.
مرتفع	4	0,810	3,45	22. أبدل الكثير من الجهد لأجل رفع سمعة المؤسسة وشهرتها.
مرتفع	2	0.676	3.65	البعد الثاني: الولاء الوظيفي
مرتفع	1	0,065	3,93	23. أقوم بانجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.
مرتفع	3	0,169	3,66	24. أقوم بالمهام الموكلة الي بشكل مثالي .
مرتفع	2	0,891	3,88	25. الأعمال الموكلة إلي متناسبة مع مؤهلاتي العلمية.
مرتفع	4	0,158	3,50	26. هناك تعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الموكلة.
مرتفع	1	0.648	3.74	البعد الثالث: إنجاز المهام
متوسط	4	0,313	3,35	27. ألتزم بالتعليمات و أنفذها كاملة.
مرتفع	3	0,026	3,69	28. أقوم بالوصول لمكان عملي في الوقت المحدد لذلك .
مرتفع	2	0,997	3,76	29. أقوم بمغادرة مكان عملي في الوقت المحدد لانتهاء العمل.
مرتفع	1	0,003	3,82	30. ألتزم بجميع اخلاقيات المهنة المتعارف عليها في مجال عملي .
متوسط		0.755	3.65	البعد الرابع: الانضباط الوظيفي
مرتفع		0.437	3.54	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن إجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى الأداء الوظيفي حسب عينة الدراسة بلغ (3.54) وبالاختلاف معياري قدر بـ: (0.437) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة للبعد الأول: الالتزام الوظيفي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (3.12) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.41 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2,81 - 3,61) حيث أن " العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,61) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الموظف يشعر انه من واجبه ان يبذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الشركة ، أما " العبارة رقم 16 " جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3,16) وموافقون في

إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة على أنه لدى الموظف الاستعداد للقيام بأي مهام اضافية يتم تكليفه بها، في حين نجد العبارة رقم 17 بالرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدر ب (2,93) ما يدل على أن الموظف يشعر أن أهدافه تتوافق مع أهداف المؤسسة التي يعمل بها. وأخيرا العبارة رقم 18 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2,81) و انحراف معياري (0.774) ما يدل على أنه يبذل جهدا مضاعفا من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف.

بالنسبة للبعد الثاني: الولاء الوظيفي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.65) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.676) ما؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,45- 4,07) حيث أن "العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,07) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الموظف يقوم بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة التي يعمل بها ، أما "العبارة رقم 19 "جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3,57) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة على أنه لا يترك الموظف العمل في هذه الشركة ولو حصل على فرصة عمل في شركة أخرى ، في حين نجد العبارة رقم 21 بالرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدر ب (3,52) ما يدل على أن الموظف يشعر بالفخر لأنه يعمل في هذه المؤسسة. و أخيرا العبارة رقم 22 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3,45) و انحراف معياري (0.676) ما يدل على أنه يبذل الكثير من الجهد لأجل رفع سمعة المؤسسة وشهرتها.

بالنسبة للبعد الثالث: انجاز المهام: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.74) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,50-3,93) حيث أن "العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,93) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الموظف يقوم بانجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد ، أما "العبارة رقم 25 "جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3,88) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة لى أنه الأعمال الموكلة إلى الموظف متناسبة مع مؤهلاته العلمية، في حين نجد العبارة رقم 24 بالرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدر ب (3,66) ما يدل على أن الموظف يقوم بالمهام الموكلة اليه بشكل مثالي. و أخيرا العبارة رقم 26 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3,50) و انحراف معياري (0,158) ما يدل على أنه هناك تعاون مع فريق العمل لانجاز المهام الموكلة.

بالنسبة للبعد الرابع: الانضباط الوظيفي : وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.65) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من

3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3,35- 3,82) حيث أن "العبرة رقم 30 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3,82) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الموظف يلتزم بجميع اخلاقيات المهنة المتعارف عليها في مجال عمله، أما "العبرة رقم 29 "جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3,76) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة على أن الموظفين يغادرون مكان عملهم في الوقت المحدد لانتهاء العمل، في حين نجد العبرة رقم 28 بالرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي قدر ب (3,69) ما يدل على أن الموظف يقوم بالوصول لمكان عمله في الوقت المحدد. و أخيرا العبرة رقم 27 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3,35) و انحراف معياري (0,313) ما يدل على أنه الموظف يلتزم بالتعليمات و ينفذها كاملة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Distribuation Normal) قمنا بحساب معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1) و(1) وأن يكون معامل التفلطح أقل من (10) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	محاور الدراسة
-0.208	-0.461	المحور الأول: تطبيق المعرفة
-0.150	-0.081	المحور الثاني: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيم معامل الالتواء للمحور الأول (-0.461) والمحور الثاني (-0.081) وهي قيم محصورة بين (-1) و(1)؛

كما كانت قيم معامل التفلطح للمحور الأول (-0.208) وهي أقل من (10)، كذلك؛ المحور الثاني (-0.150) وهي أقل من (10) مما يؤكد أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة لاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التوصل لأهم النتائج فرضيات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية ثم الفرضية الرئيسية.

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.803	0.000	0.354	42.743	(H_1)

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 0.420 + 0.803x_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت، وذلك استناداً إلى مستوى الدلالة ($sig=0.000$) حيث أنها أقل من (0.05)، بينما قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.803$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.354$) ما يدل على أن تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته (35.4%) من الالتزام الوظيفي لموظفي المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=42.743$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الجدول رقم (17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.687	0.000	0.339	40.067	(H_1)

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 1.339 + 0.687x_2 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت، ذلك استنادا إلى مستوى الدلالة ($sig=0.000$) حيث أنها أقل من (0.05)، بينما قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.687$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.339$) ما يدل على أن تطبيق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته (33.9%) من الولاء التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=40.067$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الجدول رقم (18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.266	0.036	0.055	4.563	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.845 + 0.266x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت، وذلك استنادا إلى مستوى الدلالة ($sig=0.036$) حيث أنها أقل من (0.05)، بينما قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.266$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.055$) ما يعني أن تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته (5.5%) من إنجاز المهام بالمؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=4.563$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناء عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإنضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الجدول رقم (19): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.254	0.087	0.037	3.010	(H_1)

معادلة نموذج الانحدار البسيط:
 $Y = 2.801 + 0.254x_4 + e_i$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت، وذلك استنادا إلى مستوى الدلالة ($sig=0.087$) حيث أنها أكبر من (0.05)، بينما قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.254$) غير دالة إحصائية أكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.037$) ما يدل على أنه ليس لتطبيق المعرفة أثر على الانضباط الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض الفرضية البديلة (H_1) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
 نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

الجدول رقم (20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R ²	قيمة F	قرار الاختبار
0.817	0.000	0.423	38.922	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
Y= 0.612+0.817x ₁ +e _i				

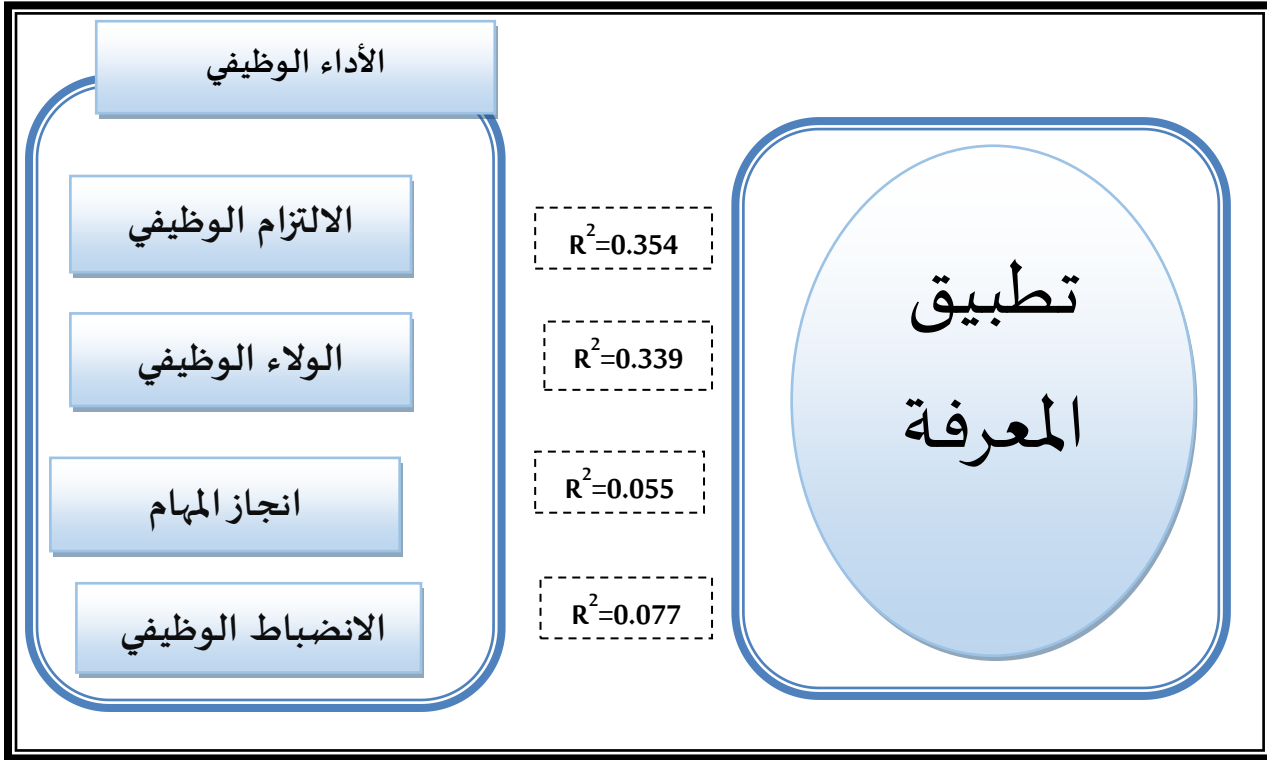
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه ي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت، وذلك استنادا إلى مستوى الدلالة (sig=0.000) حيث أنها أقل من (0.05)، بينما قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.817) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R²=0.354) ما يدل على أن تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته (42.3%) في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=38.922) بمستوى دلالة أقل من (0.05)

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية البديلة (H₁) نقبل الفرضية الصفرية (H₀) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

بعد إختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار إختبار الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت. وذلك من خلال كل من الإلتزام الوظيفي؛ الولاء الوظيفي. إنجاز المهام؛ في حين لا يوجد أثر على بعد الانضباط الوظيفي ويمكن إيجازها في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة لها أثر على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث أن تطبيق المعرفة يفسر ما نسبته 35.4% من الالتزام الوظيفي، ويفسر ما نسبته 33.9% من الولاء الوظيفي، في حين يفسر تطبيق المعرفة ما نسبته 07.7% من إنجاز المهام، ويفسر ما نسبته 05.5% من الانضباط الوظيفي وهذا الأخير غير دال إحصائياً.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية

نص الفرضية: لا توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: بالنسبة لمتغيرة الجنس

نص الفرضية: توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية: الجنس

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية:

الجنس.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية: الجنس للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (*Independent-Samples T-test*) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين لتطور أفراد تبعا لمتغير الجنس

المتغيرات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (Sig)	قرار الاختبار
الجنس	ذكر	3.97	0.164	0.686	H_0
	أنثى	3.86			
		0.461			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول تطور الأفراد باختلاف متغير الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار ($=0.164$) وقيمة مستوى المعنوية بلغت ($Sig=0.686$) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) توجد فروق في تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية: الجنس.

ثانيا: بالنسبة لمتغيرات الوظيفية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف بعد العوامل الديمغرافية (العمر؛ المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One-way ANOVA*) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة والنتائج كما يوضحها الجدول التالي: الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الجنس	بين المجموعات	0.015	0.080	0.778
	خلال المجموعات	15.086		
السن	بين المجموعات	0.789	1.396	0.251

	خلال المجموعات	14.313		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.202	0.522	0.596
	خلال المجموعات	14.900		
الفئة الوظيفية	بين المجموعات	0.767	1.356	0.263
	خلال المجموعات	14.334		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.140	0.359	0.700
	خلال المجموعات	14.962		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية: نقبل نص الفرضية لا تطور أفراد العينة دراسة بحيث تعزى إلى متغيرات شخصية ووظيفية (السن، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي في مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة، تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت. وذلك من خلال كل من الالتزام الوظيفي؛ الولاء الوظيفي؛ إنجاز المهام؛ في حين لا يوجد أثر لبعده الانضباط الوظيفي أداء العاملين.

الخاتمة

لقد تطرقنا في دراستنا هذا إلى عملية تطبيق المعرفة وأثرها على أداء العاملين ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها، فقد تبين لنا أثر عملية تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي مما انعكس بالإيجاب على فعالية وكفاءة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ نتائج الدراسة

نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: بدراسة: أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين دراسة حالة: مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإلتزام الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- بينت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الولاء الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- أكدت نتائج الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إنجاز المهام من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الانضباط الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة أشغال الكهرباء "كهريف" بولاية تقرت.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات:

- تشجيع ثقافة استخدام عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة والاستفادة من الخدمات التي تقدمها؛
- تنويع وتحديد الأساليب والوسائل المستعملة في تدريب الموارد البشرية، بما يتماشى مع تطورات، مما يسمح للمؤسسة بالحصول على نتائج أكثر فعالية؛
- تطوير تطبيق المعرفة من جانبها التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية.

رابعا: آفاق الدراسة:

بعد نهاية العمل يظهر للباحث آفاق مستقبلية للدراسة منها:

- محاولة إجراء دراسات أخرى حول عملية تطبيق المعرفة بنفس المتغيرات ولكن بالتطبيق على المؤسسات عمومية للوصول إلى نتائج يمكن أن توضح أكثر أهمية هذا الموضوع.
- إجراء دراسات أخرى حول الأداء الوظيفي ولكن لمتغيرات أخرى، خاصة المتغيرات ذات أهمية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسات.

المراجع

- A.H., Malhotr, A. and Segars, A.H Gold .(2001) .Knowledge management: an organizational capabilitiesm, Perspective .*Journal of Management Information Systems, Vol. 18 No. 1* .
- Arqawi, a. o. (2018). The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence . *International Journal of Engineering and Information Systems, 02 (10)*.
- Budi Santoso, o. a. (2020). The Effect Of Situational Leadership and Motivation on Employee Performance. *International Research Association for Talent Development and Excellence, N°1*.
- Muhammad Syukri, H. (2019). The influence of leadership style, and organizational commitment on Employee discipline and also it's impact on employee performance of the Dharmasraya District Community and village Empowerment office. *archives of business research, N°7*.
- أوشا. *المجلة الدولية للسياسة التعليمية والبحوث، تنزانيا، المجلد 04، العدد 04* .(2017). david A .O.Aunga،obadia masare . أثر أساليب القيادة على أداء المعلم في المدارس الإبتدائية في منطقة
- John Girard.Joann Girard.(2015).Defining knowledge management:Toward an applied copenidium . Online Journal of Applied Knowledge Management ، Volume 3, Issue 1* .
- .Employee Performance of Private Hospital Non-Medical Services .(2019) .Sasmoko, Bernadetha Nadeak *Indian Journal of Public Health Research and Development, Primary Teacher Education Department, Faculty of Humanities, Bina Nusantara University, Jakarta, Indon,N10*
- على أداء الموظفين في باكستان. *المجلة الدولية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 04* .(2011). Sheraz Ahmed Alvi, Aysha Munir Muhammad Zeeshan shaukat
- Sri Harini, a. o. (2019). occupational health safety and physical work environment conditions on employee performance. *Indonesian Journal of Social Research (IJSR), N°1*.
- أحمد الخطيب خالد ريفان. (2009). *إدارة المعرفة ونظم المعلومات (المجلد ط1)*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- الجاموس عبد الرحمان. (2013). *إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة مدخل تحليلي (المجلد الأولى)* . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحاج عرابة، عنتره خمقاني. (2021). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين، دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بتقרת. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01*.
- الحراشة حسين محمد. (2011). *إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي (المجلد 01)*. عمان: دار جليس الزمان.
- الغلابية حسن عودة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الشنطي محمود. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة.

الصاديق محمد الباشا، الصاوي محمد بابكر أحمد، سعد بن متعاد العتيبي. (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* المجلد 24، العدد 105.

النوري منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
أنور الهادي، طه، جليلية كوكيس يوحنا. (2013). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، دراسة إستطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية، جامعة الموصل. *تنمية الرفادين*، المجلد 35، العدد 113.
بليخاري سامي. (2018). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمه. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة*، العدد 07، الجزائر.
بن الشيخ سارة، مناصرية رشيد. (2016). أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود). *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، جامعة قاصدي مرباح، تقرت، العدد 09.
بن طاوطة عتيقة. (2016-2017). *أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية*، دراسة مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر. (جامعة أبي بكر تلمسان، الجزائر، المحرر) كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

بن عشي عمار. (2012). *اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين* (المجلد 01). عمان: دار أسامة.
بوبرطخ عبد الكريم. (2012). *دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*. مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري، قسنطينة.
حاج محمد فراس. (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي (دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
حسون هيثم حسون. (2021). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي، دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 13، العدد 04.
خان أحلام. (2015). أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
خير الدين جمعة. (2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
راتب صويص. (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية. *المجلة الأردنية*، المجلد 07 العدد 04.

راهم فريد. (2017). ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية_دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS(الجزائر)- شركة فوسفات CPG (تونس)-والمكتب الشريف للفوسفات OPC(المغرب)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف، الجزائر.
رائد اسماعيل عبابنة، حتاملة أحمد ماجد. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن.

ربحي مصطفى عليان. (2008). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
سعاد عبيدة، سهام قوجيل. (2022). أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية-. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد 01، الجزائر.

- سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات* (المجلد ط1). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبه. (2018). دورة القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر*.
- صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. القاهرة.
- طويل ياسمينه. (2019). دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين أداء العاملين. *مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخطر بالوادي، العدد 02*.
- عاطف المقابلة، القمش مصطفى، فؤاد الجوالدة. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية المجلد 20 العدد 02، 471*.
- عبد الرحمان جمال موسى. (2017). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الإدارة معرفة الزبون (دراسة حالة مجموعة أبو الحاج التكري المميز).
- عبد الستار حسين يوسف. (ديسمبر، 2004). دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال. *مجلة الإداري*.
- عبد السلام أبو قحطان. (2003). *أساسيات التنظيم والإدارة*. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- عبد النبي محمد أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الأولى). زمزم ناشرون وموزعون.
- عروب حسناء. (2015). *أثر نظام الرقابة الداخلية في أداء الموارد البشرية*. مذكرة ماستر غير منشورة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير: جامعة قاصدي مرباح تقرت .
- عودة صالح. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير. تأليف عودة صالح. غزة فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسات لدراسات العليا.
- غضبان ليلي. (2018). مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه. تأليف تخصص *إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات*. جامعة باتنة، الجزائر.
- قيس عبد الهادي صالح، باسمه باني محمد. (2013). *القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها*.
- كحلات سمراء. (2008-2009). *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة*. شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علوم إنسانية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، .
- كميل الحاج. (2000). *الموسوعة الميسرة في الفكر الفلسفي والاجتماعي* (المجلد ط1). بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- لطيف عبد الرضا عطية. (2008). *رأ المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقات والآثار*. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 03*.
- لغضب عبد الهادي. (2017). *أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين*. (جامعة قاصدي مرباح، تقرت، المحرر) مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال.

- محمد الشرف سلوى. (2008). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال : كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- محمد بوقليع. (2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- مصطفى يوسف كافي. (2016). إدارة الأداء (المجلد 01). عمان: دار ومكتبة الحامد.
- ناصر محمد سعود جرادات، المعني أحمد اسماعيل. (2014). أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فعالية الأداء في المنظمات الأردنية.
- نعيمة رزوقي حسن جبر. (2003). رؤية ومستقبلية لدور اختصاصي في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. رؤية ومستقبلية لدور اختصاصي في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، صفحة 276.
- نوي طه حسين. (2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر).
- وآخرون، عبد الستار، العلي. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة (المجلد الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد. (2015). بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين . مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 91.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم / اللقب	الرتبة/ التخصص	الجامعة
رشيد مناصرية	أستاذ محاضر: أ	قاصدي مرياح ورقلة.
عبد الجليل طواهرير	أستاذ محاضر: أ	قاصدي مرياح ورقلة.
الحاج عرابة	دكتور	قاصدي مرياح ورقلة.

الملحق رقم (02): الاستبيان أداة الدراسة

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة الدراسة

أخي الفاضل أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة في إطار الحصول للحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر تطبيق المعرفة على أداء العاملين" دراسة حالة (الشركة الوطنية للكهرباء).
نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة و بكل موضوعية ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .
فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها

المحور الأول : البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 من 30-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
- نوع الوظيفة الخبرة: إطار رئيس مصلحة عون تحكم عون تنفيذ
- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.					
2	يمكن تطبيق المعرفة من مواجهة المشاكل العملية التي تواجه المؤسسة.					
3	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.					
4	تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.					
5	يدعم تطبيق المعرفة العمليات الداخلية الرئيسية.					
6	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.					
7	يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات والتي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.					
8	أشعر بان المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع.					
9	تهتم إدارة الشركة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.					
10	يشجعني رئيسي المباشر على تقديم أفكارتي ومقترحاتي.					
11	أستطيع أن أقدم معارف وخبرات جديدة لإدارة الشركة.					
12	يتم توظيف المعارف المطبقة لمعالجة المشكلات الجديدة التي تواجهني.					
13	يساهم تطبيق المعرفة التي بحوزتي بتنمية مهاراتي ومعارفي لأداء وظيفتي بشكل جيد.					
14	أجد الحرية الكاملة في تطبيق معارفي .					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام الوظيفي						
1.	أبذل جهدا مضاعفا من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف.					
2.	لدي الاستعداد للقيام بأي مهام إضافية يتم تكليفي بها.					
3.	أشعر أن أهدافي تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها.					
4.	أشعر انه من واجبي ان أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الشركة.					
الولاء الوظيفي						
5.	لن اترك العمل في هذه الشركة ولو حصلت فرصة عمل في شركة اخرى.					
6.	أقوم بالمحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة التي أقوم بالعمل بها.					
7.	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المؤسسة.					
8.	أبذل الكثير من الجهد لأجل رفع سمعة المؤسسة وشهرتها.					
انجاز المهام						
9.	أقوم بإنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد.					
10.	أقوم بالمهام الموكلة الي بشكل مثالي .					
11.	الأعمال الموكلة إلي متناسبة مع مؤهلاتي العلمية.					
12.	هناك تعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام الموكلة.					
الإنضباط الوظيفي						
13.	ألتزم بالتعليمات و أنفذها كاملة.					
14.	أقوم بالوصول لمكان عملي في الوقت المحدد لذلك .					

					15. أقوم بمغادرة مكان عملي في الوقت المحدد لانتهاء العمل.
					16. ألتزم بجميع اخلاقيات المهنة المتعارف عليها في مجال عملي .

شكرا على اهتمامك وتعاونك معنا



شركة أشغال الكهرباء

Société de Travaux d'Electrification

SPA Au Capital Social de : 1.000 000 000 DA

Siège Social : Villa NOUR AIN D'HAB MEDEA 26001 ALGERIE

Tél : (213) 25 79 21 57 Fax : (213) 25 79 21 14

Société du Groupe SONELGAZ

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
------------	--

PRENOM	
---------------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOM			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur).
- Le formulaire est transmis à la Structure Gestion du Personnel.