



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

تخصص: تسيير الموارد البشرية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

فرع علوم التسيير/ علوم مالية ومحاسبة

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

## دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة SAA

من إعداد الطالبتين :

سلمى عيشوي

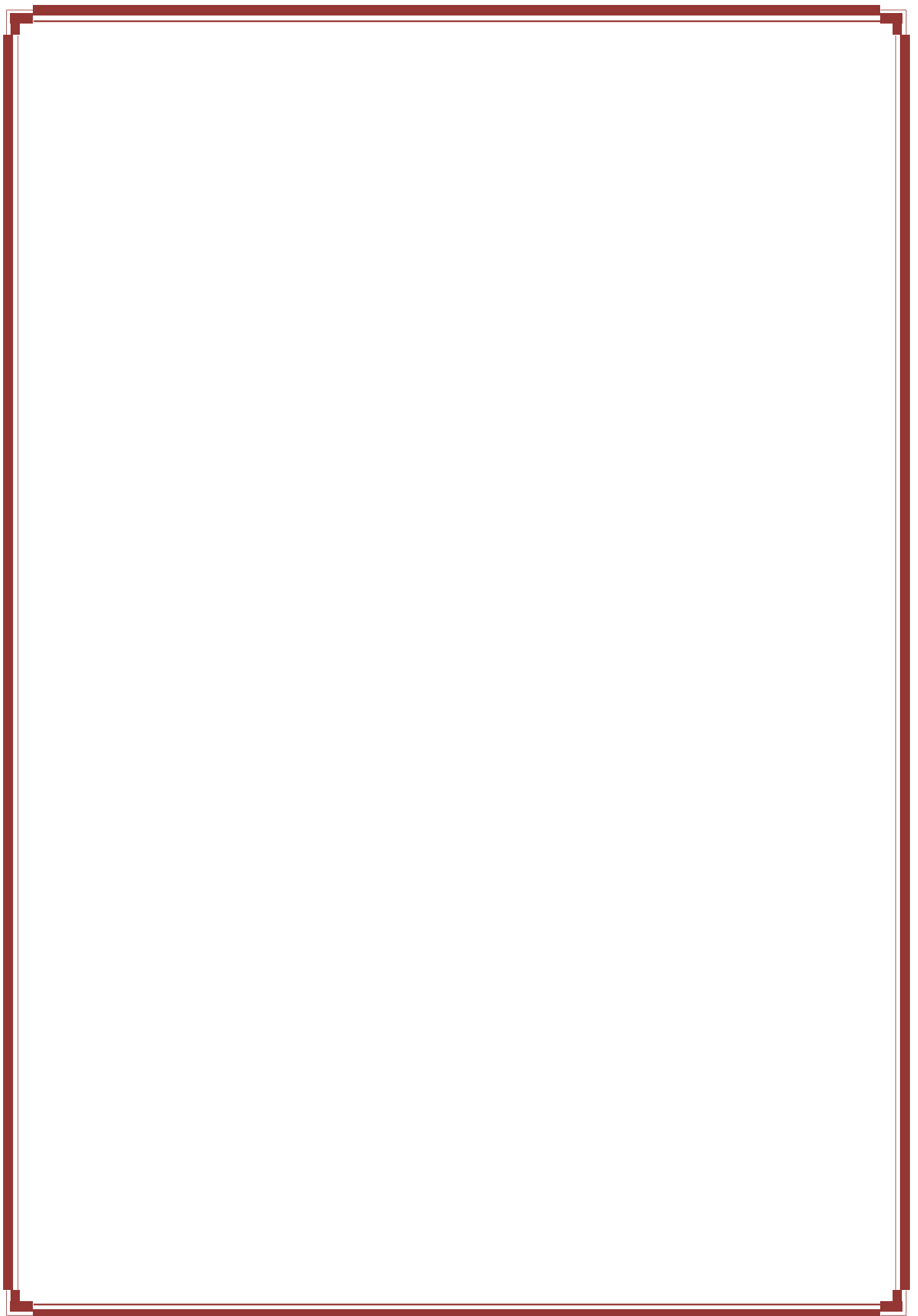
فاطمة بلمهدي

من طرف اللجنة

نوقشت بتاريخ 24 / 6 / 2019

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	لشهب الصادق
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	خمتقاني بدر الزمان
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن الشيخ سارة

الموسم الجامعي 2018 / 2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

معهد التكنولوجيا

تخصص: تسيير الموارد البشرية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

فرع علوم التسيير/ علوم مالية ومحاسبة

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان

## دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الشركة الوطنية الجهوية لتأمين بولاية ورقلة

من إعداد الطالبتين :

سلمى عيشوي

فاطمة بلمهدي

من طرف اللجنة

نوقشت بتاريخ 24 / 6 / 2019

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	لشهب الصادق
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	خمقاني بدر الزمان
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	بن الشيخ سارة

الموسم الجامعي 2018 / 2019



# الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بشكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك فالحمد والشكر لك لإتمام هذا العمل بعونك وفضلك واسالك أن تجعله خالصا لوجهك الكريم.

\* إليك يا من أحطت بعلوم الثقلين... يا من تفردت بثنية في الشهاداتين... يا من اعترز بانتسابي إليك وعظيم شرقي بصلاتي عليك... يا هادي الورى يا من أضأت الوجود بطلعتك..... إلى مرشدي و حبيبي صلى الله عليه و سلم محمد المختار

\* أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل للتواضع إلى من ارضعتني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض ، إلى التي تعبت في تربيتي ورعايتي ،أمي الحبيبة "رحمة" حفظها الله وأطال في عمرها من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب ؛ إلى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة ؛ إلى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير ؛

أبي الغالي "الحاج عبد الكريم" حفظه الله وبارك له في عمرها

\* إلى من شاركوني حزني وفرحتي وكانوا سند لي في حياة وزرعوا الابتسامة في شفتي إخوتي وأخواتي من كبيرهم إلى صغيرهم وإلى أزواج أخواتي ؛ وأبنائهم كل باسمهم إلى كل من يحمل لقب **عيشوبي وقيدال** وإلى كل أهلي وأقاربي أينما كانوا وإلى جيرانني وأهل بلدي وكل من أعرفه أو يعرفني.

\* إلى الاستاذ المؤطر "**حمقاني بدر زمان**" الذي أشرف على هذا العمل حتى لحظة تتويجه بالنجاح ولم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته؛ كما تفضل علينا بوقته ونتمنى ان يجعل الله هذا العمل في ميزان حسانته. وإلى زملائي الذين قاسموني عناء إنجاز هذه المذكرة و خاصة **بلمهدي فاطمة**

\* إلى كل رفقاء الدراسة من الابتدائي الى الجامعة. وإلى كل من جمعني بينهم الحياة الجامعية ومد لي يد العون يوما ما ؛ وساعدني ولو بكلمة او ابتسامة .

\* وأخيرا إلى كل من هو في قلبي ونطق به لساني ولم يحطه قلبي فليعدرنني؛ لأنه ليس نسيانا مني ولكن المقام لا يسعني لذكر الجميع. إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا الإنجاز. إليك أنت من تقرأ هذه الكلمات

عيشوبي سلمى



## الإهداء



\*أهدي ثمرة نجاحي إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى بسمة الحياة  
وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أرجو من الله أن يمد في عمرها لترى ثماراً  
قد حان قطافها بعد طول انتظار إلى أغلى الناس.....أمي الغالية عائشة.حفظها الله  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار ... كلماتك نجوم أهدي  
بها.....والدي العزيز الغالي اطل الله عمره  
\*إلى أعز ما أملك في الوجود بعد والدي وهم إخوتي الذين كانوا لي مصدر عون ودعم معنوي  
وحسي حفظكم الله  
\*إلى أعمامي و أخوالي وعماتي وخالاتي و أبنائهم كل باسمه  
\*وإلى كل من يحمل لقب **بلمهدي و مغيلي** وإلى كل أهلي وأقاربي أينما كانوا وإلى جيرانني وأهل بلدي وكل من أعرفه أو يعرفني.  
\*والى كل من ساعدني في انجاز هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد  
\*إلى الأستاذ المؤطر "**خمقاني بدر زمان**" الذي أشرف على هذا العمل حتى لحظة تتويجه بالنجاح ولم يخل علينا بنصائحه  
وتوجيهاته؛ كما تفضل علينا بوقته وتمنى ان يجعل الله هذا العمل في ميزان حسانته  
\*إلى كل رفقاء الدراسة من الابتدائي الى الجامعة. والى كل من جمعني بينهم الحياة الجامعية ومد لي يد العون يوماً ما؛ وساعدني لو  
بكلمة او ابتسامة و خاصة **عيشوي سلمى**  
\*وأخيراً إلى كل من هو في قلبي ونطق به لساني ولم يخطه قلبي فليعذرني؛ لأنه ليس نسياناً مني ولكن المقام  
لا يسعني لذكر الجميع  
\*إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الإنجاز. إليك أنت من تقرأ هذه الكلمات  
\*إلى كل طلبة معهد تكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة



**بلمهدي فاطمة**





في بادئ الأمر أجزل بالحمد والشكر والثناء لله عز وجل على تيسيره وتوفيقه لنا  
في إنجاز هذا العمل خاصة وعلى الهديء أذعم به علينا، فاللعم لك الحمد  
كالذي نقول وخيرا مما نقول ولك الحمد كالذي نقول.

كما يسعدنا أن نقدم بخالص التقدير، إلى كل من ساهم في تلقيننا أي علم أو  
معرفة، سواء من أساتذة معهد التكنولوجيا ، وكل الأساتذة الذين رافقونا طوال  
المشوار الدراسي. وأخص بأصدق عبارات الشكر والامتنان

أستاذنا الفاضل: " خمقاني بدر الزمان "

الذي كان مشرفه على إنجاز وإنجاح هذا العمل، بنصائحه وإرشاداته القيمة ، نسأل  
الله عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته وأن يجعله ذخرا للمعهد وطلبة العلم  
، دون أن ننسى أساتذة المعهد وكل من ساهم في هذا العمل من بعيد أو قريب  
فنرجو المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتهم.

## الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، حيث عالجت هذه الدراسة كل من توليد المعرفة ، وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ، من أجل تحسين أداء العامل ، وقد اشتملت على عينة من عمال الشركة الجهوية للتأمين Saa ب ورقلة ، حيث اعتمدنا على استخدام الاستبيان وقمنا بتوزيع الاستمارة على عينة تصل الى 46 عامل ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف مصالح المؤسسة ، لمعرفة مدى تطابق دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمال في المؤسسة ، وهذا بعد القيام ببعض العمليات، بجميع ومعالجتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وبعد قياسها تحصلنا على مجموعة من النتائج أهمها : أن الشركة تدرك أهمية دور إدارة المعرفة كما أنها تعمل على توفير المتطلبات الضرورية لعمالها من أجل تحسين أدائهم داخل الشركة وخارجها ، كما أنه يوجد أثر الاستخدام دور إدارة المعرفة في تحسين من أداء عمالها ، مما يحقق من هذا أهداف الشركة وضمانها على الاستمرار .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، أداء العاملين ، تقييم الأداء ، الشركة الوطنية الجهوية للتأمين .

## Summary

The study aimed at improving the performance of the employees. The study dealt with the generation, storage, distribution and application of knowledge in order to improve the worker's performance. It included a sample of workers from the regional insurance company Saa ouargala. Up to 46 workers, randomly selected from the various interests of the institution, to find out the extent to which the role of knowledge management in improving the performance of workers in the enterprise, and after some operations, the compilation and processing using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and after measuring We are aware of the importance of the role of knowledge management as it provides the necessary requirements for its employees to improve their performance inside and outside the company. The impact of the use of the role of knowledge management in improving the performance of its employees, And ensure its sustainability.

**Keywords:** Knowledge Management, Employee Performance, Performance Assessment, National Insurance Company.



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الاهداء
.II	الاهداء
.III	الشكر
.IV	الملخص
.V	قائمة المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الاشكال
.VIII	قائمة الرموز
.IX	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة المعرفة ودوره في تحسين أداء العاملين</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : اسباسيات إدارة المعرفة
4	المطلب الأول: مفهوم واسس إدارة المعرفة
4	المطلب الثاني : أهمية واهداف إدارة المعرفة
6	المطلب الثالث: متطلبات والقوي المؤثرة على إدارة المعرفة
8	المطلب الرابع عوامل نجاح إدارة المعرفة
9	المبحث الثاني : مفاهيم حول أداء العاملين
9	المطلب الأول : مفهوم ومستويات الأداء

10	المطلب الثاني: قياس الأداء ومعايير الأداء وتقييم الأداء العاملين
12	المطلب الثالث: مفهوم وخطوات تحسين الأداء العاملين
13	المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على أداء العاملين
15	حلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الجهوية للتأمين بورقلة	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: تقديم المؤسسة وأدوات الدراسة
18	المطلب الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
20	المطلب الثاني : عرض الأداة المستخدمة وعينة الدراسة
24	المطلب الثالث: قياس ثبات الاستبيان
24	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية
25	المطلب الأول: وصف إجابات عينة الدراسة
29	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
31	المطلب الثالث: تحليل وقراءة النتائج
32	حلاصة الفصل
37	الخاتمة
40-39	المراجع
51-42	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
20	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	1-2
21	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب العمر	2-2
22	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة	3-2
23	توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-2
24	قياس ثبات الاستبيان الفاكرونباخ	5-2
25	مقياس ليكارت الثلاثي	6-2
26-25	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات توليد المعرفة	7-2
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات خزن المعرفة	8-2
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات توزيع المعرفة	9-2
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تطبيق المعرفة	10-2
28-27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أداء العاملين	11-2
29	اختبار الفرضية الأولى لتوليد المعرفة	12-2
30	اختبار الفرضية الثانية لتخزين المعرفة	13-2

30	اختبار الفرضية الثالثة لتوزيع المعرفة	14-2
30	اختبار الفرضية الرابعة لتطبيق المعرفة	15-2

### قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	القوى الأربعة المؤثرة على إدارة المعرفة	1-1
14	أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين	2-1
19	المهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية للشركة الجهوية بورقلة	3-2
21	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	4-2
22	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة	5-2
22	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر	6-2
23	توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7-2

قائمة الاختصارات والرموز

الدلالة	الاختصارات الرموز
الشركة الوطنية للتأمين	SAA

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
42	المهيكل التنظيمي لشركة الوطنية لتأمين	الملحق 01
44-43	الاستبيان	الملحق 02
51-45	تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS	الملحق 03



# مقدمة



إن التغيرات التي تعيشها إدارة العصر من عولمة، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي والتجارة الالكترونية،... الخ. دفعت المنظمات الى تبني أو البحث على استراتيجيات تضمن لها البقاء في محيطها والاستمرارية وتحقيق الكفاءة والفعالية، والتميز بأداء افضل. ولعلها وجدتها في إدارة المعرفة، وهذه الأخيرة تميزت بعدة مفاهيم في الإدارة المعاصرة والتي تطورت كما ونوعا، وكما انما شهدت قبول كبير من طرف المنظمات مثل شركة نوكيا. مما اكسبتها أهمية متزايدة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات. وأصبح ينظر إليها على انها الأساس في خلق الثروة وتوليد كل قوة.

وهذا ما يؤكد دروكر إذ يرى أن مصدر التحكم الحقيقي وعامل من عوامل الإنتاج الحاسم هو المعرفة، حيث يعلن في كتابه لإدارة من أجل المستقبل "ان المعرفة منذ الآن هي المفتاح وإن العالم بدأ يصبح مركزا لتجميع الطاقة". والمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، إن من اهم مقومات نجاحها هو التمتع بأداء افضل من منافسيها الان تحقيق أهدافها ينطلق من محيطها الداخلي وما يتضمنه من موارد مادية، مالية، وبشرية. وهذه الأخيرة تعتبر الأهم لان العامل الجيد هو من يقوم بتنسيق بين مختلف الموارد، والذي يساهم في تحقيق أداء افضل للمؤسسة، الان تحسين أداء العاملين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

أولا: الإشكالية

وعلى ضوء مما سبق يتم طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن تحسين أداء العاملين في saa من خلال تطبيق مبادي إدارة المعرفة ؟**

**ثانيا: التساؤلات الفرعية:**

- 1- ما مدى تطبيق أسس إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين ؟**
- 2- كيف يتم تقييم مستويات أداء العاملين في شركة الوطنية للتأمين ؟**
- 3- كيف تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ؟**

**ثالثا: فرضيات الدراسة**

- 1- تهتم شركة Saa في جمع وتوزيع المعرفة وذلك من خلال توفير فرص تكوين و تطوير المعرفة للعاملين من أجل تنمية الافراد ذوي المعرفة؛**
- 2- تقوم الشركة Saa بتقييم العاملين وفق لعملهم المقدم كل حسب مجهوداته المبذولة في العمل كل حسب تقدم معرفته واستغلاله في الشركة بتقييم جيد وممتاز؛**



3- توفر شركة Saa فرص تكوينية سواء داخلية او خارجية لعاملها من أجل الحصول على زيادة راس مال فكري لزيادة الإنتاجية

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى:

- 1- التعرف على متطلبات إدارة المعرفة المقدمة للعاملين؛
- 2- التعرف على أهداف إدارة المعرفة المقدمة للعاملين؛
- 3- تحسين أداء العاملين داخل بيئة عملهم؛
- 4- معرفة مدى تحسين أداء العاملين داخل بيئة العمل الوظيفي ومعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة المطبقة على العاملين في شركة الوطنية للتأمين وبين تحسين أداء العاملين لهؤلاء العاملين؛

#### خامساً: مبررات اختيار الموضوع

##### موضوعية:

- لإثراء الرصيد العلمي والمعرفي؛
- أهمية إدارة المعرفة في الشركة الاقتصادية؛
- الان موضوع ادرة المعرفة واسع وشيق لمواصلة البحث فيه؛

##### ذاتية:

- الميول الشخصي للبحث عن إدارة المعرفة التي تحسن من أداء العاملين في قطاع الشركات الوطنية الاقتصادية؛
- حسب التطلع وتنمية الثقافة المعرفية حول هذا الموضوع؛

#### سادساً: حدود الدراسة

الحدود المكانية : شركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة؛

#### سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول؛

في الفصل الثاني اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل قياس متغير الدراسة بالاعتماد على الاستبيان وتم تحليل الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**ثامنا: هيكل الدراسة:** تتكون الدراسة من مقدمة فصلين وخاتمة:

المقدمة يأتي الفصل الأول واعتمدنا على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء العاملين يتكون من مبحثين وهما

المبحث الأول أساسيات إدارة المعرفة والمبحث الثاني مفاهيم حول أداء العاملين أما بالنسبة الفصل الثاني اعتمدنا على دراسة ميدانية لقياس دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في شركة Saa يتكون من المبحث الأول تقديم المؤسسة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني الدراسة الإحصائية وتاليها الخاتمة.

# الجانِب النظري

## التمهيد:

تعتبر المعرفة موردا رئيسيا للمؤسسات ومصدر الميزة التنافسية، الا المعرفة بدون فعل إدارة تعد غير نافعة ، لهذا يزيد دور إدارة المعرفة . وتجلت أهميتها بما انها أداة أساسية فاعلة تهيئ المؤسسات الحديثة للتطور والابداع والابتكار وتحقيق التمييز بالأداء ،حيث أصبحت وسيلة هامة لها دور كبير في تلبية احتياجات المنظمات المتعلقة بتوفير المعلومات في اقصر وقت ممكن ،وهذا التطور لا يكمن فقط داخل المنظمة الواحد بل يوجد أيضا بين المنظمات والافراد في مناطق جغرافية مختلفة كما تساعد المنظمات في انجاز أعمالها لذلك فقد أثبتت الدراسات ان إدارة المعرفة مهمة وضرورية للمنظمات ،وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية، لان أداء العاملين يعتبر جزء من أداء المؤسسة .

سنتطرق في هذا الفصل الى الاطار المفاهيم عن مناقشة مبحثين اساسيات إدارة المعرفة ومفاهيم حول أداء العاملين.

## المبحث الأول: أساسيات ادرة المعرفة

يحتل موضوع المعرفة مكانا بارز في الإدارة، حيث اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي واجهت المنظمات، مما دفعه المنظمات تبني مفاهيم حديثة لتحقيق مزيد من الابتكار والابداع، وزيادة أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها ومنها تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم واسس إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

##### أولا: تعريف المعرفة

تعددت المفاهيم حول المعرفة كما عرفه البعض ونذكر بعض التعاريف الأساسية:

- ❖ المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعليم المتراكم والتطبيق في المشكلة أو النشاط الراهن؛<sup>1</sup>
- ❖ الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، او المعلومات في النشاط؛<sup>2</sup>
- ❖ المعرفة هي شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لأداء أعمالهم بإتقان، او اتخاذ قرارات صائبة.<sup>3</sup>

##### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

- ❖ إدارة المعرفة يمكن تعريفها ببساطة بأنها عمل اللازم للحصول على افضل العائدات من مصادر المعرفة. ان إدارة المعرفة بشكل عام تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة اليها في الوقت والمكان المناسب؛<sup>4</sup>
- ❖ ويعرف كل من (Horder and Fearnley, 1997, 25) إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة متى وكلما تطلب الامر ذلك، ويلاحظ انهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابجة لإدارة الافراد، فهي تتضمن توليد المعرفة، وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة الى التعليم من اجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها؛<sup>5</sup>
- ❖ كما عرفت إدارة المعرفة على انها العمل من اجل تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الاعمال وهي تتطلب ارتباطا لأفضل الادمعة عند الافراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، لوزق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص21.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م-1429م، ص18.

<sup>3</sup> سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، جامعة بشار - الجزائر، 2016، ص21.

<sup>4</sup> اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط1، دار وايل للنشر، ط2، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن - عمان، 2015، ص23.

<sup>5</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الاعمال، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص164.

- ❖ ان إدارة المعرفة مدخل الإضافة او انشاء القيمة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية افضل ،مما عليها كبيانات او معلومات ومعارف منفردة؛<sup>1</sup>
- ❖ وعموما يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات ،واتاحتها لجميع العاملين داخل المنظمة ،والمستفيدين من خارج المنظمة ،حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين .لذا،فان من اهم مميزات تطبيق هذا المفهوم الاستثمار الأمثل لراس المال الفكري ،وتحويله الى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة؛<sup>2</sup>
- ❖ نستنتج من التعاريف السابقة ان إدارة المعرفة بانها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي هادف ومقصودة.

### الفرع الثاني: اسس إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على الأسس التالية<sup>3</sup>:

- ❖ جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي ،وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الالية.
- ❖ توزيع وتبادل المعرفة ،حيث ان انحصار المعرفة لدى افراد او فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها .
- ❖ رصد واعداد وتدريب وتنمية الافراد ذوي المعرفة في المؤسسة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وامكانياتهم في حل مشكلات الأداء، وتطوير عمليات المؤسسة واستخراج مالمديهم من معرفة وتوطينها في قواعد المعلومات واتاحتها لكل من يحتاجها؛
- ❖ استخدام المعرفة للوصول الى مستويات اعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بادماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ،وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

### المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

لادارة المعرفة أهمية تنبع من الأمور التالية<sup>4</sup>:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ؛
2. تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
3. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ،عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

<sup>1</sup> gestion des connaissances , Un article de wikipédia ,l'encycloudie libre , p 01.http//fr ,wikipédia .org /wiki/gestion\_des\_connaissances ,La date de visite 19 /02/2019

<sup>2</sup> عصام احمد عيسوى،خدمات الارشيفات الوطنية في عصره المجتمع المعرفة ، دار الوثائق القومية المصرية،مجلة سبيل ،العدد16، كلية الاداب جامعة القاهرة 2008

<sup>3</sup> علي السامي ،إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة ، مصر ،ص 208

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي ،إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، مصر ، 2005 ، ص 42- 43 .

4. أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ،للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ،ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
5. حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
6. تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة ،وتحسينه؛
7. تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
8. تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
9. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
10. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ،وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

### الفرع الثاني: اهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة الى تحقيق الاتي<sup>1</sup>:

1. اسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها؛
2. جذب راس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الاخرين؛
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها ؛
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
6. بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
7. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاحة بالابتكارات؛
8. تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)؛ وتعمل كشبكة للانشطة ،حيث تسهم في تسهم التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية،
9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ،وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل،
10. تهدف الى الابداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعليم ؛
11. خلق القبة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج؛

واكد بعض الباحثون أن من اهداف إدارة المعرفة ، ما يأتي:

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة الى كل الأطراف ذات العلاقة ،
2. التأكد من انه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة،
3. تحديد طبيعة ونوع راس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة ،وتحديد كيفية تطويره وادامته،

<sup>1</sup>محمد عواد زنادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 61-62 .

4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة،
5. السعي الى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة،
6. تحقيق قدرة الرفع في أسواق الاعمال عن طريق راس المال الفكري.

### المطلب الثالث: متطلبات والقوى المؤثرة على إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: متطلبات إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بمجموعة من المتطلبات أهمها:

1. أولى العمليات اللازم لإدارة المعرفة هي اكتشاف المعلومة الدقيقة والصحيحة و توثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الاعمال بما في ذلك الانترنت او أي شبكة معلومات داخلية والتي تتيح لكل عامل في المؤسسة ان يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته....ومن الطبيعيان تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والاراء وان هذا التبادل يسهم في صناعة القرارات من الأسفل الى الأعلى وبالعكس بدلا من ان تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحيتة لمنظمة الاعمال.<sup>1</sup>
2. التعليم والتدريب المستمرين للعاملين بمختلف المستويات يعد ركنا أساسيا من اركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب ان تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فادارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل انها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: القوى المؤثرة على إدارة المعرفة

تتأثر إدارة المعرفة بأربعة قوى متمثلة في<sup>3</sup>:

1. زيادة مجال التعقيد: إن الزيادة المضطردة في التفاعل بين البيئة الخارجية والداخلية، وزيادة المنافسة والتغير التكنولوجي السريع، بالإضافة الى التعقيد في العمليات الأساسية كلها عوامل ساعدت على زيادة التعقيد في المنظمات. هذا ويؤكد هينينغ هوسمان، مدير تطوير الاعمال في هيرميس او تواترناشونال، وهي شركة يقع مقرها في المانيا وهونغ كونغ وتقدم خدمات المصدر بالتجزئة ان التعقيد حقا هو التحدي الأساسي في اعمال اليوم. ان تعقيد الاعمال والعمليات ينمو باطراد، والتكنولوجيا المتغيرة بسرعة هائلة تساعد في زيادة التعقيد على نفس المستوى وتسهم بالخروج عن نطاق السيطرة؛
2. التسارع في الانتشار السوقي: ان اختيار سياسة التوسيع السوقي يعدا قرار هاما في التسويق وذلك للأسباب التالية:  
أولا: حدوث تطورات مختلفة في الظروف التنافسية في أسواق مختلفة عبر الزمن.  
ثانيا: توزيع الجهود والمواد في كل سوق ستكون اقل في حالة استراتيجية التركيز منه في حالة استراتيجية الانتشار السوقي، وهذا له تأثير على استثمارات المزيج السوقي في البنية التحتية للمنظمات .

<sup>1</sup>Nonaka ,I. and Takeuch H ,The knowledgecreatingcompany : how Japanesecompaniescreate the dynamics of innovation

<sup>3</sup>أسهمان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص28-32.



المشاكل الشائعة الظهور عند اعتماد سياسات الانتشار

- يجب ان يكون هناك طريقة تستخدم لتحديد عدد الأسواق؛
- يجب ان يجد أسلوب ومفهوم لعدد الأسواق التي سيتم الانتشار فيها، مما يؤكد زيادة الحاجة للحصول على المعلومات والمعرفة؛

ففي أسواق اليوم اصبح من الصعب تحديد يتم توزيع السلع والخدمات بين الأسواق، حيث زاد معدل انتشار السلع في السوق وزادت حاجة المسوقين الي التعرف على حاجات المستهلكين حتى يتمكن هؤلاء المنتجين من التغير السريع والانتشار السريع في الأسواق خصوصا في العشر سنوات الأخيرة، ولقد اجبر هذا التحدي المنظمات على البحث عن نظام معرفة يمكنها من السيطرة والانتشار في الأسواق؛

3. كثافة سرعة التجاوب مع المتغيرات البيئية: ان الاستمرار في ممارسة الأنشطة والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، يجعل الافراد أكثر كفاءة. ان المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخليا كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تاترا وتأثيرا مرورا باحداث التي تمر بها خلال تصميم أنظمة المعلومات التي يتم من خلالها تخزين المعلومات والمعارف، كما يتم الاستفادة من العناصر البشرية التي لها القدرة على التكيف والتفاعل ومشاركة المعارف والتعلم المستمر، مما له الأثر في تحسين وتطوير هؤلاء الافراد وزيادة خبرتهم العلمية والعملية، ومن ثم يمكن القول ان المنظمة أيضا يمكنها تحسين وتطوير أدائها من خلال تنمية خبرتها وممارستها الميدانية، بالإضافة الي ان زيادة كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها لن يتم بدون المعرفة، مما حتم على المنظمات ضرورة اكتساب المعارف والخبرات الجديدة لتستطيع تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وللقيام بالاعمال، وبالتالي لابد من التجاوب السريع في ظل بيئة سريعة التغيرات السريعة حتم على المنظمات تبني استراتيجيات التفكير والتجاوب السريع التي من أهمها ادخال أنظمة المعرفة؛

4. حدودية الخبرة الفردية: تخزن التكنولوجيا قواعد البيانات، والبرمجيات التطبيقية للمجموعة Groupware والجزئيات العشرية، والبيكسلات bits and pixel للبيانات، ولكنها لا يمكن ان تخزن المعنى الحسي لاجزاء البيانات المخترنة في عقول الافراد، الأكثر من ذلك، فانالبيانات ان يثير ردودا مختلفة من افراد مختلفين. وقد يذهب عدد من الافراد وياتي غيرهم وقد تخزن المؤسسة بعضا من خبراتهم في قاعدة بياناتها ولكنها لا تستطيع مسح ادمغتهم لتخزين ما فيها مباشرة، كما لا يمكن ترميز الخبرة الكامنة في عقولهم. ويؤكد هذا الرا كل من نوناكا وتاكوشي في كتابهما الشهير عن "الشركة الخلاقة للمعرفة" اذ يريان ان يريان ان الافراد وان الحواسيب مجرد أدوات لمعالجة المعلومات وان مخرجات المعالجة ليست ناقلا ثريا للتفسيرات البشرية المتعلقة بالعمل المحتمل. ان عمليات دوران العمل وانتقال الموظفين مزيدا من السلطة أكثر من أي وقت مضى، حيث زادت نسبة دوران العمل واجهت الشركات مشكلتين أساسيتين:

ضعف الخبرات وتأخير عمليات اتخاذ القرارات، ويمكن توضيح ذلك من خلال مثال عن احدى الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير المكتبة المتخصصة على عملية اتخاذ القرارات، وركزت على فئة المديرين في المؤسسات المالية في ولاية تورونتو بكندا. لقد وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج المهمة من بينها:

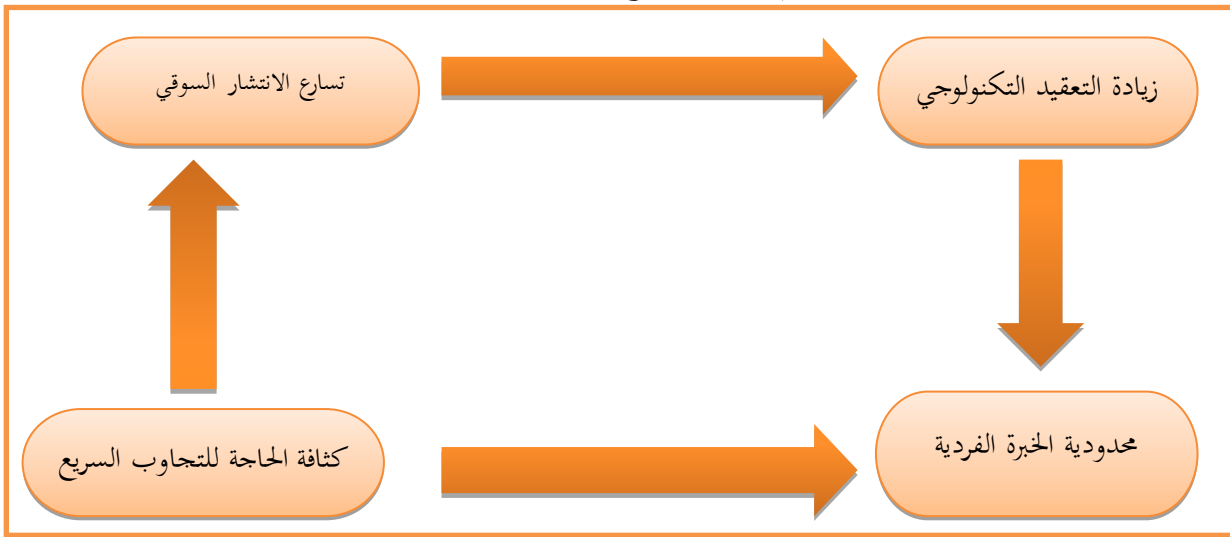
- اتفق 84% من المديرين على أهمية المعرفة في صنع قرارات افضل.

- شعر 74% من المديرين بثقة أكبر في اتخاذ قراراتهم عند امتلاكهم للمعلومات والمعرفة.
- أكد 63% من المديرين بان المعرفة قد أسهمت في زيادة القدرة على القدرة على اكتشاف فرص اعمال جديدة.

ومع ذلك فقد وجهت انتقادات لموظفي المعرفة بسبب خروج من يملكون خبرة السريـع من العمل، فالمعرفة قابلة للتلاشي وذلك لان مستودع خبرة الحياة محدود بسبب التطور الهائل والسريع في التكنولوجيا والخدمات المتنامية والمستمرة في السوق، ولايستطيع احد ان يحتزن المعرفة لان الافراد والشركات يجب ان تعمل على التجديد، وإعادة الترويد والتوسيع بشكل مستمر لايجاد المزيد من المعرفة .

نقص العائدات المتوقعة من القرارات مما يقلل الأثر المطلوب والنتائج المرغوبة للمنظمات

الشكل رقم (1-1) يوضح القوى الأربعة المؤثرة في إدارة المعرفة



المصدر: أسـمـهان ماجـد الطاهر، إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة

حدد(Davenport)(10) مجموعة عوامل يمكن ان تقود الي نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما وهي:<sup>1</sup>

1. التركيز على قيم المؤسسة واهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛
2. توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
3. معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الاعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفر؛
4. تبني ثقافة (الصدقاة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
5. تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
6. تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في المنشأة؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص70-71.

7. ضمن تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الافراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الاعمال والتعبير عن انفسهم؛
8. تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الاعمال لضمان التطوير؛
9. تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة،
10. دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لاقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

لقد وصلنا الى ان إدارة المعرفة تعنى بالموار البشري في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها ان تتيح الفرصة للمؤسسة ان تحسن من أدائها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل في كافة المستويات وفي عدة تخصصات.

### المطلب الأول: مفهوم و مستويات الأداء العاملين

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. ويمكن تعريف الأداء كما يلي:

وقبل التطرق الى مفهوم الأداء يمكن ان نعرف الأداء لغة: ان الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية PERFORMARE والمقصود بها إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية PERFORMANCE التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه؛

نظرا للاختلاف حول مفهوم الأداء الذي ينبع أصلا من الاختلاف في المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه الا ان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن بين التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: الأداء هو القيام بالشيء او تادية عمل او إنجاز مهمة أو نشاط معين؛

التعريف ثاني: الأداء هو الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق اهداف المؤسسة؛

التعريف ثالث: ويعرفه كل من Millor et Bromily بأنه "انعكس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> ديدة كمال، واقع استخدام نظام لمعلومات في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مباح ورقة، 2013، ص54.

يمكن تعريف الأداء من خلال التعاريف السابقة بأنه ذلك الفعل الذي يقود الي إنجاز الاعمال كما يجب ان تنجز،والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، كما يعتبر المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة وبقائها في السوق ، فهو كذلك يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها ، كما تجدر الإشارة الي ان الأداء مقترن بالكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

الكفاءة:هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات والزيادة في العلاقة تعني كذلك الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبالتاي الزيادة في الإنتاجية هي مؤثر على الكفاءة، إذن الكفاءة هي إنجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد وأقل تكاليف،  
الفعالية:هي القدرة على بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة.

### الفرع الثاني: مستويات الأداء العاملين

هناك عدة مستويات التي يمكن منها تحقيق الأداء،وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد واهم مايعبر عنه هو العقود المرحة،ازدهار الوضع المالي؛
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه،واهم مايعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات(الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكذا عدم سهولة الوصول الى الاوموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور،فضلا عن وجود صعوبات حطيرة في استقطاب الكفاءات بلاضافة الى مواجهة مشاكل حطيرة في الجوانب المالية؛
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما،ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

### المطلب الثاني:قياس الأداء ومعايير الأداء العاملين

#### الفرع الأول: مفهوم قياس الاداء

بعض التعاريف لقياس الأداء نذكر منها<sup>3</sup>:

قياس الأداء:يمثل قدرة المؤسسة على تقييم ممارستها الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية ، ويعد قياس الأداء منهج استراتيجي يهدف الى زيادة كفاءة المؤسسات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم الإنتاجية؛

#### ● الفرع الثاني:معايير الأداء العاملين

<sup>1</sup> ربيع عطيات الله، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي،مذكرة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح،2016،ص7.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، ط1، دار اليازوري عمان ، الأردن،2007،ص385.

<sup>3</sup> ديدة كمال،مرجع سبق ذكره ،ص66.

• معايير الأداء الوظيفي: هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، وأهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، فهي تساعد العاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم بخصوص أهداف المؤسسة؛

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

1. الجودة: مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء بالإضافة إلى إقتناعهم ورضاهم عن المهام التي يتم إنجازها أو الخدمات التي يتم تقديمها؛
2. الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الفرد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، حيث يتم مقارنة كمية العمل المنجز بما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل؛
3. الوقت: أهم مورد المؤسسة غير قابل للتجديد أو التعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛
4. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب غتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة؛

### الفرع الثالث: تقييم الأداء

يعتبر من المهام الضرورية في المؤسسة لتحسين أدائها بشكل عام ولتحسين أداء العاملين بشكل خاص.

#### أولا: تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء: هو جزء من عملية الرقابة في المؤسسة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا عند وضع الخطة الاستراتيجية وبعدها إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

#### ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن سلوك الافراد العاملين ونذكر منها:

1. المساعدة في تحسين الأداء الفعلي للعامل وللمؤسسة، فهو يدفع العاملين للاجتهاد في العمل، وذلك حينما يدرك العامل أنه يخضع للرقابة الدورية والتقييم والتقدير الدائم من رؤسائه، مما يدفعه لبذل مزيد من الجهد؛
2. يزود متخذ القرار بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرضي أو غير مرضي؛
3. يسهم في اقتراح المكافآت والتحفيز اللازم للعاملين؛
4. يساعد إدارة الموارد البشرية في عمليات التحويل والاختيار والتعيين والترقيات، بالإضافة إلى توفير الاحتياجات من التدريب اللازم للافراد لزيادة مهارتهم الفنية والتقنية؛

<sup>1</sup> ربيع عطيا تالله مرجع سبق ذكره، ص8-9.

5. اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين، مما يشكل فرصة للعاملين على تصحيح أخطائهم والعمل على تجنبها؛
6. المساعدة في تخطيط الموارد البشرية؛
7. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستعملة للعاملين.

### المطلب الثالث: تعريف وخطوات تحسين الأداء العاملين

#### الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة و الإنتاجية و التكنولوجيا و التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء العاملين

وللاداء له عدة خطوات يمكن تطبيقها معها وهي<sup>2</sup>:

- ❖ الخطوة الأولى: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:
  - الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة؛
  - الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- ❖ الخطوة الثانية: البحث عن جزور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء الان الحلول المقترحة تمهدف الى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جزورها فذلك سيؤدي الى نتائج افضل ،لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء ةالاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.
- ❖ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لايمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طرقة واحدة والتكيز عليها مع الاحذ في الحساب الأولوية والاهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.
- ❖ الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، وننظم نظام للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي زيدها في الاعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير مباشرة بالنسبة الى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- ❖ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة الان بعض الأساليب والحلول لها اثر مباشر في تحسين وتطوير الأداء،ويجب ان تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة نتيجة هذه

<sup>1</sup>نورة محبوب، اثر نظام الحوافز على تحسين أداءالعاملين،مذكرة ماستر،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر،10،2015.

لوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل في محاولى سد الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب بهذا ، ويتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة من عمليات تقييم جديدة اخرى.

### المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على العاملين

تعمل المنظمات اليوم على تذليل كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية، وذلك من خلال منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق ادراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، فنجد المنظمات اليوم لا بد لها ان تحافظ على الافراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، مما يضمن لها المحافظة على الراس مال المعرفي، وتستفاد لمنظمة من قدرات الافراد وتحويل معارفهم الضمنية الى معارف ظاهرة يستعينون بها في الاعمال اليومية<sup>1</sup>،

اثر إدارة المعرفة على الافراد يظهر من خلال مجموعة من الأمور وهي كالتالي:

- التعليم الدائم للعاملين
- تكيف العاملين
- رضا العاملين في العاملين

#### 1. التعليم الدائم للعاملين:

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وجعلهم متفاعلين Externalization وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية<sup>2</sup>؛

#### 2. تكيف الافراد العاملين

تساعد إدارة المعرفة على تكيف العاملين من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادل المعارف بينهم مما يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير، والتحديث، والتطور، كما يصبحون أكثر قدرة على التعاون والمشاركة فيما بينهم، ان إدارة المعرفة تساعد على تكيف الافراد العاملين حيث أثبتت الدراسات ان العاملين يميلون نحو التكيف من خلال تفاعلهم ومشاركة المعرفة مع بعضهم البعض فيصبحون أكثر قدرة على تقبل التغيير، وأكثر سرعة للتجاوب مع التغيير، إدارة المعرفة تمكن المنظمات من التكيف السريع لعملياتها وفقا للظروف الحيطية، مما يمكن الشركات من المحافظة على فاعلية عملياتها في الأوقات المختلفة<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص118.

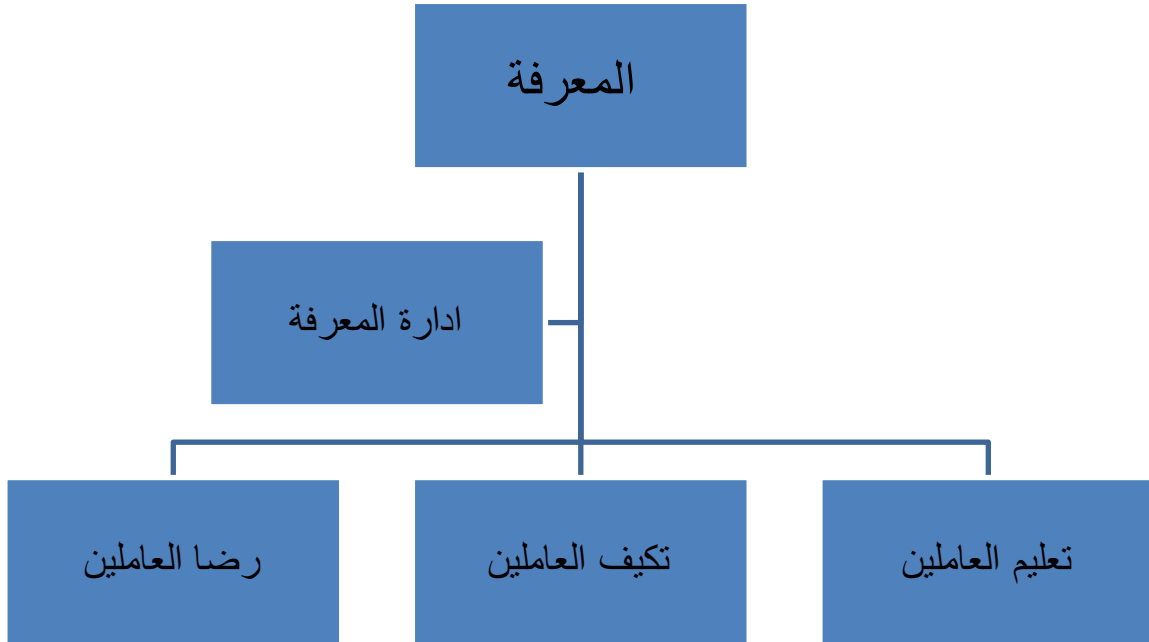
<sup>2</sup> العلي عبدالستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، ط1، دارالمسيرة، عمان، 2006، ص275.

<sup>3</sup> اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص119.

3. رضا العاملين في العمل:

من الآثار المهمة التي توجدها المعرفة، فالمنظمات التي توفر أنظمة معرفة وتوفر مشاركة المعرفة تقلل بها معدلات دوران العمل، ويزيد الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس إيجابيا على المنظمات وفعاليتها، بالإضافة إلى ذلك إدارة المعرفة توفر للعاملين أدوات تساعد على حل المشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقا وحلها بفعالية بدون إدارة المعرفة، ولقد أكدت الدراسات السابقة أن المنظمات التي توفر مشاركة المعرفة الفردية نقل بها معدلات دوران العمل مما يؤثر إيجابيا على عائدات الأفراد والربح، أن إدارة المعرفة أيضا تزود العاملين بحلول للمشاكل التي تواجههم والتي لم يكونوا قادرين على مواجهتها سابقا بفاعلية بدون معرفة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-2) أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين



المصدر: أسسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> محمد زرقاوان والحاجعراية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2014.



## خلاصة الفصل

باعتبار المعرفة الجوهرية الغير ملموسة التي تساهم في نجاح المؤسسات ، لذا فإننا تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف إدارة المعرفة والتي هي المنهاج الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة و الاستثمار الأمثل، حيث حظت باهتمام كبير من المؤسسات ، وقبل تطرقنا الى الإدارة المعرفة ، تم الإشارة الى مختلف المفاهيم التي تصب حول المعرفة ومن ثم قمنا بتحديد أسس إدارة المعرفة والعوامل التي تؤدي الى نجاحها ، كما ان نجاحها وتطبيقها في المؤسسات يحتاج الى دعامة بشرية التي يجب على المؤسسة حسن استثمارها ، الان العامل يعد مصدر المعرفة وأيضا الهدف الذي يطبق عليه إدارة المعرفة ، وكل هذا لزيادة راس المال الفكري لتحسين وتطوير أدائه .

كما سنتطرق في الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية الى تطبيق الجانب النظري على الشركة الوطنية للتأمين.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية لـ **SAA**

### تمهيد :

تعد إدارة المعرفة من الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم راس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية ، كما تساهم في إنجاز المهام في الوقت المحدد والزيادة جودة الخدمات المقدمة ، ولعل تتبنى المؤسسة برامج تطويرية لإدارة المعرفة من أجل الحصول على مهارات جديدة وتحسين في أدائه

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعريف على إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين للشركة الوطنية للتأمين تطرقنا في هذا الفصل دراسة تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من عاملين وإطارات بالشركة، بداية قمنا بوصف منهج الدراسة ،مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، قمنا باستعراض أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية وفي الأخير قمنا بعرض البيانات والتي جمعت من إجابات عينة الدراسة وتحليلها ومن تم تفسيرها.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة والأدوات المستخدمة في التحليل

في هذا المبحث سوف نقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتطرق الى أساليب المستعملة في الدراسة وأدوات تحليل المستخدمة.

#### المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA

##### الفرع الأول: لمحة تاريخية للمديرية العامة SAA

تأسست الشركة بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 وهي شركة مختلطة جزائرية مصرية (61 اسهم جزائرية 93 اسهم مصرية ) أصبحت شركة وطنية بتاريخ 27 ماي 1966، وذلك بصدور قانون 66/127 الخاص باحتكار الدولة لعملية التأمين والقانون 66/129 المتعلق بتأميم الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%. بتاريخ 21 ماي 1975.

بداية من 21 فيفري 1987 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية ومرور المؤسسات الى نظام التمويل الذاتي "L Autonomie" أصبحت الشركة الوطنية للتأمين شركة ذات أسهم " spa برأس مال يقدر بـ 80 مليون دج ، تمارس جميع أنشطة التأمين وتخضع للمناقشة مع بقية الشركات العامة في الجزائر ، وتطور رأس مال الاجتماعي للشركة مع مرور السنوات حتى بلغ سنة 2006 مبلغ 4.5 مليار دج.

بالنسبة للمديرية الجهوية بورقلة أنشأت في السبعينات كالمندوبية تابعة لوحدة الاغواط وفي سنة 1990 استقلت وحدة ورقلة عن وحدة الاغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات ( ورقلة ، غرداية ، تمنراست ، الوادي ) .  
وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الاغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة الى وحدة ورقلة وأصبحت تسمى المديرية الجهوية بورقلة بدل من وحدة ورقلة والتي أصبحت تضم 24 وكالة .

#### تقديم المديرية الجهوية saa- ورقلة

مقرها كائن بساحة اول ماي بدائرة ورقلة والتي ترجع بنيتها الهيكلية الأولى الى فترة الثمانينات حيث كانت عبارة عن مندوبة تابعة لوحدة الأغواط التي تتعامل مع المركز مباشرة، يبلغ عدد عمالها 57 عامل في سنة 2017 وهي متابعة الإدارة الشركة الام saa حيث تتولى التنسيق المباشر لنشاط الوكالات التجارية التابعة لشركة ، حيث تضم 25 وكالة موزعة عبر 5 ولايات هي :ورقلة، غرداية، الوادي، تمنراست، اليزي ، الاغواط.

#### الفرع الثاني : اهداف المؤسسة والهيكل التنظيمي

##### 1- اهداف المؤسسة

- تحسين المستوى الوظيفي للعمال من خلال التدريب المستمر؛

- المحافظة على مكانتها في السوق من خلال تطوير المستوى؛
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات الزبائن للمحافظة على مكانتها في السوق؛
- تقديم احسن خدمة في مجال التأمينات؛
- انشاء فرع للصيانة؛
- الرفع من رقم الاعمال وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة بالاحطار المختلفة.

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

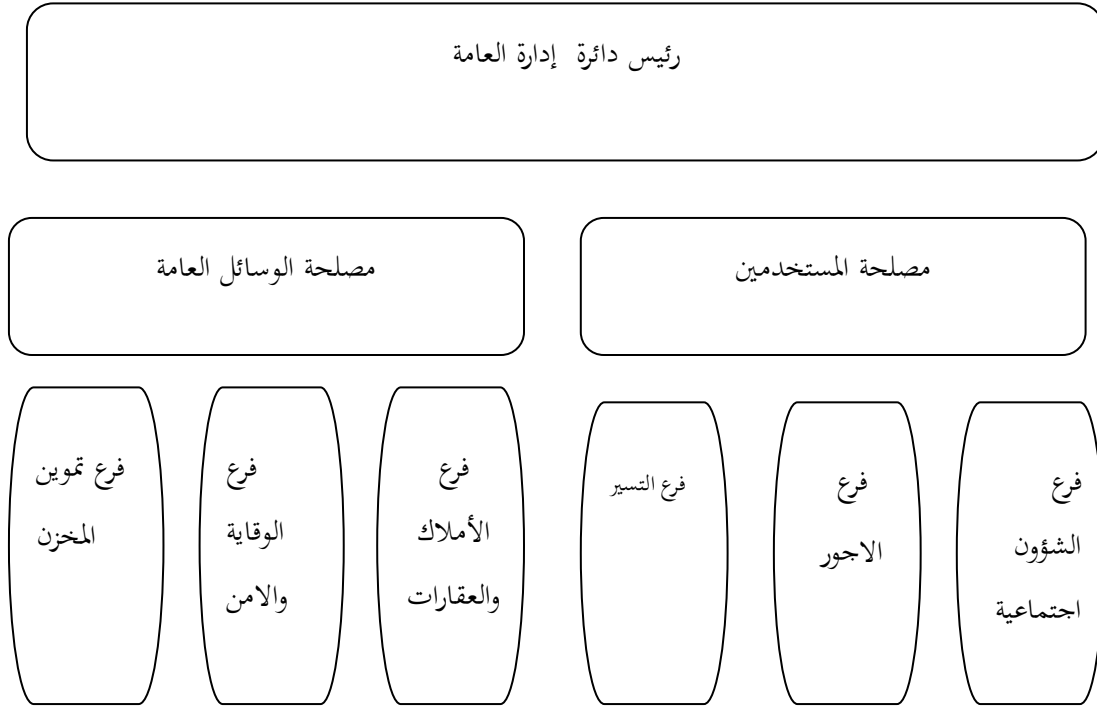
تقع المديرية العامة بالجزائر العاصمة بعنوان 5 شارع ارنيسو شيفغفارة الجزائر العاصمة،

تتكون المديرية العامة من عدة مديريات مركزية وهي كمايلي:

انظر الى الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم 01

## 3- الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: عينة الدراسة والاستبيان المستخدم

### 1- عينة الدراسة:

يتمثل في جميع موظفي شركة الوطنية للتأمين بولاية ورقلة وذلك لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل شركة الوطنية للتأمين، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم تقسيم الاستبيان على مختلف مصالح الشركة، حيث قمنا بتوزيع 46 نسخة واسترجاع 38 وتبقى لنا 8.

### 2- نظرة وصفية للأداة المستخدمة

الاستبيان: يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة مؤلفة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة يتكون الاستبيان من المحاور التالية:

- المحور الأول: يتضمن عبارات حول إدارة المعرفة من خلال مجموعة من الأسئلة توليد المعرفة 1 إلى 3، تخزين المعرفة من 4 إلى 6، توزيع المعرفة من 7 إلى 9، تطبيق المعرفة، 10 إلى 12.
- المحور الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بأداء العاملين من 1 إلى 14.
- المحور الثالث: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل: الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي.

الفرع الثاني: دراسة إحصائية وصفية لعينة الموظفين

في هذا الجزء سنلقي نظرة إحصائية على العينة المختارة المستجوبة حسب مختلف المتغيرات الديمغرافية المدرجة في الاستبيان

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

2. جدول رقم (2-1) توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	التكرار نسبي
ذكر	22	57.9
انثى	16	42.1
مجموع	38	100.0

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

الشكل رقم(2-4) يمثل توزيع التكرار لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

نلاحظ من خلال الجدول (2-1) والشكل رقم (2-4) ان نسبة الذكور 57.9 والاناث 42.1 أي ان الأغلبية هم ذكور وهذا راجع الى توزيع العمال في المؤسسة الجهوية للتأمين بورقلة.

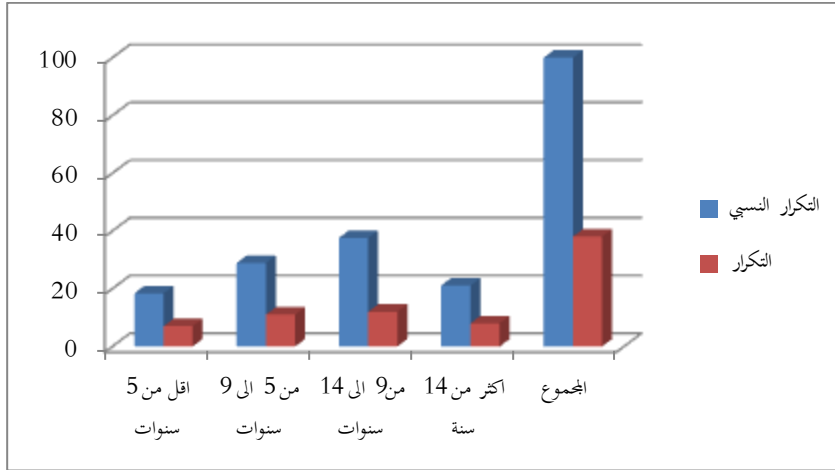
### 3. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم (2-2) يمثل توزيع التكرار لعينة الدراسة حسب الخبرة

التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	18.4
من 5 الى 9 سنوات	28.9
من 9 الى 14 سنوات	31.6
أكثر من 14 سنوات	21.1

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

الشكل رقم (2-5) يمثل الاعمدة البيانية لتوزيع التكرار لعينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

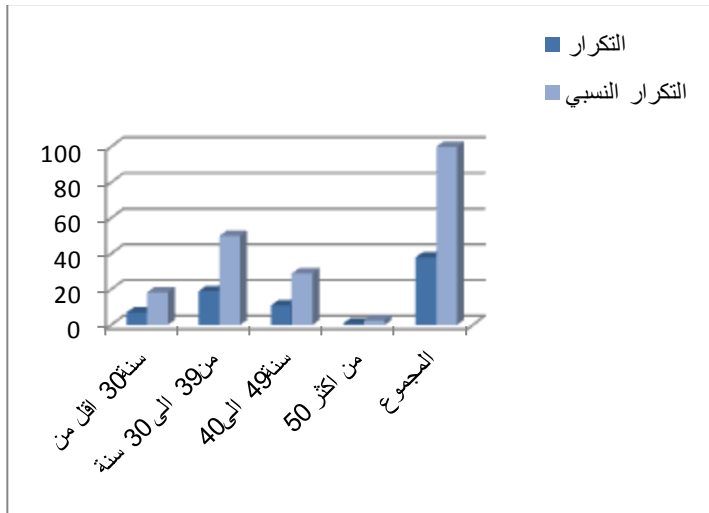
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) والشكل رقم (2-5) أعلاه ان اغلبية العمال عدد السنوات عملهم من 9 الى 14 سنة وهذا راجع الى مهارات وقدرات الفرد ومدى عملهم في العمل ، خلال فترة العمل ويعود على خبرتهم في العمل واقلية العمال عدد سنوات عملهم اقل من 5 سنوات وهذا راجع الى فارق العمر وليس لديهم الخبرة الكافية .

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الشكل رقم (2-6) يمثل الاعمدة البيانية

الجدول رقم(2-3) توزيع التكرار لعينة حسب العمر

لتوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر



العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	7	18.4
من 30 الى 39 سنة	19	50.0
من 40 الى 49	11	28.9
50 و اكثر	1	2.6

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0 المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007



نلاحظ من خلال الجدول (2-3) والأعمدة البيانية المتمثلة في الشكل رقم (2-6) أن الفئة المسيطرة في العينة من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فيما يليها الفئة التي عمرها من 40 سنة إلى 49 سنة ثم اقل من 30 سنة , وأخيرا الفئة التي عمرها 50 سنة و أكثر , وهذا راجع إلى تقاعد عدد كبير من العمال في نهاية السنة الماضية و دخول فئة جديدة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39.

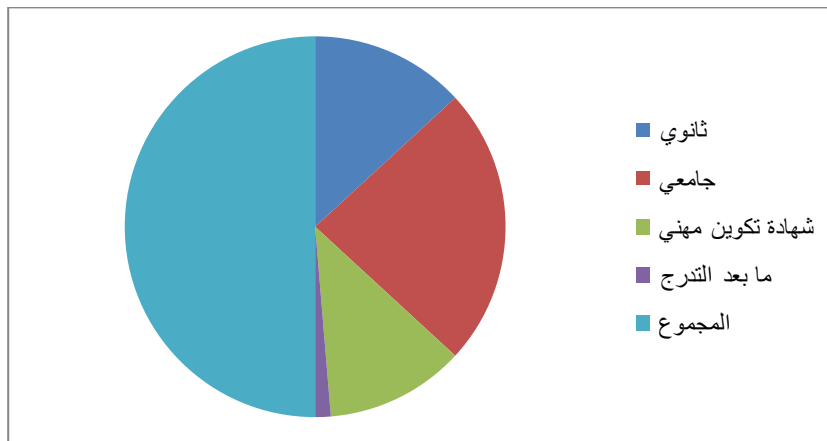
5. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (2-4) التكرار حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي	10	26.3
جامعي	18	47.4
شهادة تكوين مهني	9	23.7
ما بعد التدرج	1	2.6

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

الشكل رقم (2-7) الدائرة النسبية لتوزيع التكرار لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel 2007

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) والشكل الموضح في الأعلى رقم (2-7) في الدائرة النسبية، أن أغلبية الدراسة او جل عينة الدراسة تتميز بمستوى تعليمي عالي ومقبول، في الفئة الجامعية ونسبة تقدر ب47.4 وتليها المستوى الثانوي بنسبة 26.3، وأقل منها مستوى شهادة التكوين المهني نسبة 23.7 وأخيرا أقل نسبة تأتي في ما بعد التدرج نسبة 2.6 بالمائة، وهذا يدل على أن المؤسسة التأمين تهتم بالمستوى العالي والمقبول.

### المطلب الثالث: قياس ثبات الاستبيان

في هذا الجانب نحاول تقدير مستوى ثبات الأداء المستخدم، فقمنا بتأكيد من صدق الاستبيان بواسطة التحكم ، بعرضه على مجموعة من الأساتذة، أما الثبات فتم التأكد منه بحساب معامل الفاكرونباخ الذي نقيسه بالاستخدام 26 سؤال من الأسئلة السلمية الخاصة بمتغير الدراسة ، يقيس الفاكرونباخ نسبة المستجوبين من العينة الذين يعطون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد في نفس الظروف، ومعامل الثبات الفاكرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان والجدول التالي يبين ثبات نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-5) ثبات نتائج الفاكرونباخ الموضح في الملحق رقم 3

عدد العناصر	الفاكرونباخ
26	0.922

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

من خلال الجدول رقم(2-5) نلاحظ إن قيمة معامل الفاكرونباخ تساوي 0.92 أي 92.2% من العينة يعيدون نفس الإجابة إذ اعيد استجوابهم وهي نسبة جيدة تعبر عن درجة عالية مصداقية الإجابات وعلى ثبات الداخلي لعبارات الاستبيان .

**المبحث الثاني: دراسة إحصائية لإدارة المعرفة المطبق في شركة الوطنية للتأمين بورقلة ومدى تحسين أداء**

### العاملين داخل الشركة

لتحليل النتائج تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية spss من اجل تفرغ وترميز الإجابات، وللتحليل الإحصائي للبيانات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري من أجل التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة؛
- أسلوب الانحدار البسيط، معامل الارتباط من اجل التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كل على حدى؛
- طريقة الاختبار الفرضيات؛

جدول رقم (2-6) مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام لإجابات العينة	المتوسط الحسابي
غير موافق	1 [ 1.66 ] ]
محايد	[ 1.67 2.33 ]
موافق	[ 2.34 3 ]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ثلاثي ليكارت

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال درجة الموافقة ومستوى التقييم ، ويتم ذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة على حاصل قسمة 2 الى 3 ، حيث 2 تمثل عدد المسافات ( من 1 الى 2 مسافة ، من 2 الى 3) ، و 3 عدد الاختبارات ، ومنه طول المسافة يساوي  $0.66 = \frac{2}{3}$  ، فيصبح التقييم وفق السلم ، وفي ما يلي سوف نستخدم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري في تحديد العبارات المهمة و الغير مهمة حسب شركة لتأمين في تحسين أداء عمالها.

المطلب الأول: وصف إجابات عينة الدراسة

### 1- تقييم توليد المعرفة

الجدول رقم(2-7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المبينة في الملحق رقم3

عبارات توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
تقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	2.4211	0.79293	موافق
تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	2.4474	0.79517	موافق
تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للموظفين	2.1579	0.67888	محايد

محور توليد المعرفة	2.3421	0.62715	موافق
--------------------	--------	---------	-------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

يبين الجداول رقم(2-7) وصف إجابات عينة الدراسة لتوليد المعرفة ،حيث يتضح لنا أن معظم أفراد العينة موافقة على عبارات توليد المعرفة ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات محور توليد المعرفة 2.3421 بانحراف معياري قدره 0.62715، مما يبين اتجاه العينة وفق هذا المحور كان موافقا.

## 2- تقييم خزن المعرفة

الجدول رقم (2-8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المبينة في الملحق رقم 3

رقم السؤال	عبارات خزن المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
8	تستخدم المؤسسة مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة	2.4211	0.85840	موافق
09	يتم تدوين الآراء والخبرات التي يقوم بها المختصين من الشركات وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة	2.4737	0.72548	موافق
10	تسعى المؤسسة الى المحافظة على الموظفين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	2.2368	0.81983	محايد
محور خزن المعرفة	خزن المعرفة	2.3772	0.56511	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

من الجدول رقم(2-8) يتضح أن معظم أفراد العينة موافقة على معظم عبارات محور خزن المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات محور خزن المعرفة 2.3772 بانحراف معياري قدره 0.56511 ، مما يبين اتجاه العينة وفق هذا المحور كان موافقا.

## 3- تقييم توزيع المعرفة

الجدول رقم(2-9) يلخص أهم النتائج الموضح في الملحق رقم3

رقم السؤال	عبارات توزيع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
11	تساهم المؤسسة بنشر بحوث المتميزة للموظفين وتمنهم مكافئات مالية لتشجيعهم	2.0000	0.83827	محايد
12	توفر المؤسسة الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	2.3947	0.75479	موافق
13	تعتمد المؤسسة في توزيع ومشاركة المعللة على نشر التقارير والنشرات الداخلية المختلفة بنشاطاتها بصورة دورية	2.2632	0.86005	محايد
محور توزيع المعرفة	توزيع المعرفة	2.2193	0.71566	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

من الجدول رقم(2-9) يتضح ان معظم افراد العينة محايدة على معظم عبارات محور توزيع المعرفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.2193 بانحراف معياري قدره 0.71566 ، مما بين لنا اتجاه العينة وفق هذا المحور كان محايدا..

#### 4- تقييم تطبيق المعرفة

الجدول رقم(2-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح في الملحق رقم3

رقم السؤال	عبارات تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاهات العامة للعينة
14	تضمن المؤسسة لموظفيها الحرية الكافية لتطبيق معارفها	2.2368	0.75101	محايد
15	تراعي المؤسسة تطورات والمستجدات الحديث في العالم في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات	2.3158	0.77478	محايد
16	تحث المؤسسة على تفويض الموظفين السلطة الكافية لحل مشكلات التي تصادفهم في العمل	2.3947	0.67941	موافق

محور 3	تطبيق المعرفة	2.3158	0.54220	محايد
--------	---------------	--------	---------	-------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

من الجدول رقم (2-10) يتضح لنا ان افراد العينة موافقة على معظم عبارات محور تطبيق المعرفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 2.3158 بانحراف معياري قدره 0.54220 مما يبين لنا اتجاه العينة وفق هذا المحور كان موافقا.

### 5- تقييم أداء العاملين

الجدول رقم (2-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتجاه العام للعينة في الملحق رقم 3

رقم السؤال	العبارات متعلقة بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
17	تساعد إدارة المعرفة في تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	2,2632	0,86005	محايد
18	تساعدك إدارة المعرفة تطبيق لمعايير الجودة المطلوبة	2,2895	0,83530	محايد
19	ساهمت إدارة المعرفة في إنجاز المهام في الوقت المحدد	2,3947	0,75479	موافق
20	ساهمت إدارة المعرفة في زيادة جودة الخدمات المقدمة	2,3158	0,80891	محايد
21	ساهمت إدارة المعرفة في القضاء على الملل والروتين في العمل	2,1842	0,80052	محايد
22	تتبنى المؤسسة برامج تطويرية لإدارة المعرفة من اجل الحصول على مهارات جديدة	2,2105	0,81067	محايد
23	من خلال إدارة المعرفة أصبح لدى الموظفين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة	2,5526	0,68566	موافق
24	من خلال إدارة المعرفة أصبحت كافة الموارد المتاحة مستغلة أثناء تادية الوظيفة	2,1579	0,78933	محايد
25	ساهمت إدارة المعرفة في القدرة على حصر البدائل المتاحة في الموقع التي تحتاج الى اتخاذ القرار	2,2368	0,71411	محايد
26	من خلال إدارة المعرفة أصبحت امتلك القدرة على التأثير	2,1842	0,69185	محايد
27	تعمل الإدارة على اكساب موظفيها اكبر قدرة من المهارات من خلال إدارة المعرفة	2,2368	0,71411	محايد

28	ساهمت إدارة المعرفة في التعبير على افكاري الجديدة بثقة	2,1842	0,76601	محايد
29	من خلال إدارة المعرفة اصبح لدي الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	2,2632	0,82803	محايد
30	من خلال إدارة المعرفة اصبح لدي الرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	2,3158	0,77478	محايد
	محور متعلق بأداء العاملين	2,2707	0,52362	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss 19.0

الجدول رقم (2-11) يتضح لنا ان معظم افراد العينة محايدة على معظم عبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.2707 بانحراف معياري قدره 0.52362 ، مما تبين لنا اتجاه العينة وفق هذا المحور كان محايدا.

### المطلب الثاني: اختيار الفرضيات

سيتم في هذه الفقرة اختيار فرضيات الدراسة بالاعتماد على نتائج اختبارات SPSS كل فرضية حسب نوع الاختبار المناسب لها.

**H0:فرضية العدم:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لادارة المعرفة على تحسين أداء العاملين للشركة الوطنية للتأمين

**H1:الفرضية البديلة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين للشركة الوطنية للتأمين

### 1- الفرضية الأول:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين

الجدول رقم(2-12) قوة الارتباط والمستوي المعنوي للفرضية الثالثة

المستوى المعنوي	قوة الارتباط	طبيعة علاقة إشارة	القرار
0.000	0.569	موجبة طردية	نقبل الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج SPSS19.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم(2-12) أن تأثير المستوى المعنوي أقل من 0.005، وان قوة الارتباط ب 0.569، ومنه وجدنا أن طبيعة علاقة الإشارة موجبة ، إي أنه كلما زاد توليد المعرفة زاد أداء العاملين، وفي الأخير نقبل الفرضية البديلة " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين".

2- الفرضية الثاني:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين

الجدول رقم (2-13) قوة الارتباط والمستوي المعنوي للفرضية الثانية

المستوى المعنوي	قوة الارتباط	طبيعة علاقة إشارة Beta	القرار
0.004	0.613	موجبة	نقبل الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد من برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (2-13) تأثير المستوى المعنوي ب 0.004، وقوة الارتباط ب 0.613، وطبيعة علاقة إشارة موجبة ومنه العلاقة طردية، أي كلما زاد خزن المعرفة زاد أداء العاملين، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين".

3- الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على أداء العاملين

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على أداء العاملين

الجدول رقم (2-14) قوة الارتباط والمستوي المعنوي للفرضية الثالثة

المستوى المعنوي	قوة الارتباط	طبيعة علاقة إشارة Beta	القرار
0.04	0.454	موجبة	نقبل الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد من برنامج SPSS

نرى ان المستوى المعنوي المبين في الجدول رقم (2-14) اقل من 0.005 ب 0.04 وان قوة الارتباط ب 0.454، وكما ان طبيعة علاقة الإشارة موجبة أيضا لدلالة على ان العلاقة طردية أي كلما زاد توزيع المعرفة زاد معه أداء العاملين وبالتالي الفرضية المبينة البديلة مقبولة وهي "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على أداء العاملين".

4- الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين

الجدول رقم (2-15) قوة الارتباط والمستوي المعنوي للفرضية الرابعة

المستوى المعنوي	قوة الارتباط	طبيعة علاقة إشارة	القرار
-----------------	--------------	-------------------	--------



0.027	0.359	موجبة	نقبل الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (2-15) ان تأثير المستوي المعنوي ب 0.027، وقوة الارتباط ب 0.359، وطبيعة علاقة إشارة موجبة فإن العلاقة طردية، فهذا راجع الى زيادة تطبيق المعرفة وزيادة أداء العاملين ومنه في الأخير الفرضية البديلة مقبولة تعود الى "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين".

### المطلب الثالث: تحليل وقراءة النتائج

من خلال نتائج الاستبيان التي تم عرضها في المطلب السابق سوف نقوم في هذا المطلب بمناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها:

1. من خلال الجدول رقم (1-1) للتوزيع التكراري للعينة حسب الجنس نجد ان هناك نسبة الذكور 57.9 أكبر من نسبة الاناث 42.1، وهو منطقي جدا خاصة بطبيعة المنطقة، والعمل التقني الذي يتطلب الخروج والسفر الى خارج الولاية والبحث عن فرص لتعزيز رقم الاعمال لان المؤسسة تطمح الى الريح وتحقيق قيمة مضافة؛
2. بالنسبة لتوزيع العينة حسب العمر، من خلال الجدول 2-1 يتبين لنا التباين والاختلاف الواضح في الاعمار بين الفئات العمرية، حيث طغت الفئة العمرية التي بين 30 إلى 39 سنة وحصلت على نسبة 50%، مما بين حجم قوة العمل لهذه الفئة الشبابية وهي نقطة قوة لصالح المؤسسة تعتمد عليها لتحقيق أهدافها وتسير شؤونها الإدارية؛
3. فيما يخص توزيع العينة حسب الخبرة المهنية، من خلال الجدول رقم 2-2 تبين ان هناك توزيع نسب مختلفة للخبرة المهنية بين الافراد، وان اكبر نسبة كانت محصورة من 9 إلى 14 سنة بنسبة 31.6% وهذا يدل على ان الشركة تهتم بفئة الشبابية، وهذه النسبة يمكن أن تعود بالنفع الجيد للشركة إذا حافظت عليها، وتليها الفئة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 28.9%، وهذا أيضا يعد مؤشرا إيجابيا للشركة، وبعدها تأتي الفئة التي خبرتهم اكثر من 14 سنة 21.1% وأخيرا الفئة التي أقل من 5 سنوات بنسبة 18.4% وهي تبين استخدام هذه الفئة في تخطيط الشركة حيث بدا الاستقرار والاستثمار في الشركة؛
4. بالنسبة لتوزيع العينة حسب مستواهم العلمي من خلال الجدول 2-4، الذي يظهر لنا أن نسبة الموظفين في رتبة جامعي تحتل اكبر نسبة ب 47.4% وهذا يعود إلى المهارات والكفاءات المشبعة خلال فترة التعليم وتربصاتهم السابقة التي أجريت مختلف المؤسسات ما مكنهم من اكتساب خبرة اكبر ومعرفة في مجال العمل، وبعده تأتي فئة مستوى ثانوي بنسبة 26.3%، نتيجة لتعدد المجالات المحصلة خلال فترة الدراسة، مما يشكل ذلك فئة مهمة بالنسبة للمؤسسة نظرا لتنوع المعرفة، فيما لاحظنا أن مستوى لفئة شهادة التكوين المهني، شهدت نسبة 23.7% وهذا المحدودة القطاع التعليمي

وحصرهم في مجال واحد من المعرفة، وأخيرا تأتي فئة جدا بعد التدرج بأقل نسبة 2.6% تعتبر منطقة جدا بالرغم من مساهمتهم في المؤسسة وتأثيرهم في العاملين .

#### تحليل نتائج وصف إجابات عينة الدراسة:

نلاحظ من خلال جدول عبارات لتوليد المعرفة، أن قيام المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتحددة والمتجددة من مصادرها المختلفة، تبين في اتجاه العام للعينة انه كان موافقا، وهذا راجع على توفير المؤسسة لمختلف الوسائل المادية والبشرية في المؤسسة التي تساعد في دعم سياسة المؤسسة المنتهجة، ومن ثم يأتي أعلى متوسط حسابي قدره 2.4474 في عبارة تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار نتيجة لقيام المؤسسة بتحديث الأنظمة المتاحة لنقل المعرفة حيث كانت في اتجاهها موافقة، كما نلاحظ ان اتجاه العام كان محايد بالنسبة لقيام المؤسسة بدعم أفكار الإبداعية للموظفين بأقل متوسط حسابي قدره 2.1579، وفي الأخير كانت نتيجة محور توليد المعرفة في المؤسسة في اتجاهها موافق.

بالنسبة للبعد الثاني المتمثل في محور خزن المعرفة، من خلال الجدول رقم (2-8) كان المتوسط الحسابي العام قدره 2.3772 أي ان العينة موافقة على معظم العبارات، وانها موافقة على ان المؤسسة تستخدم مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطور لحفظ المعرفة الظاهرة وهذا بتوفر الوسائل الجديدة التي تستخدمها وتوفرها لموظفيها من اجل سهولة تدفق المعلومات، وأ كبر متوسط حصلت عليه عبارة ان اراء الخبراء و المختصين يتم تدوينها وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة بمتوسط حسابي قدره 2.4737، مما يفسر محافظة المؤسسة على الموظفين الجيدين والمبدعين للأفكار والذين يمتلكون الخبرة والمعرفة لان هذه الفئة تساعد في تطوير وتحسين أداء العاملين فيها و رفع مكانة المؤسسة في محيطها .

من خلال الجدول رقم (2-9) الذي يبين اتجاه العينة نحوه عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة، كان المتوسط الحسابي قدره 2.2193 مما يدل على ان العينة محايدة على بعض العبارات أي أن الشركة مهتمة فقط بتوفير الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة، وقد حصلت هذه العبارة على اعلى متوسط قدره 2.3947، حيث أنشأت بالمديريات الجهوية للإعلام الآلي، ولت تكن موجودة من قبل استخدامها والاعلانية من افراد العينة تبين لنا في الاتجاه العام للعينة كانوا محايدين كما جاء في العبارات التي تساهم المؤسسة بنشر البحوث المتميزة للموظفين وتهتم بمكافئات مالية لتشجيعهم، وكان اصغر متوسط حسابي للبعد قدره 2.000 وكذلك عبارات تعتمد المؤسسة في توزيع ومشاركة العملاء على نشر التقارير والنشرات الداخلية المختلفة بنشاطاتها بصورة دورية بمتوسط حسابي قدره 2.2632 في اتجاه العينة محايدا، وهذا يعود للمؤسسة التي لم تقوم بدعم الأفكار و نشر ابداعات العاملين ولم تكن مهتمة بتوزيع نشاطاتهم .

من خلال رقم الجدول (2-10) الذي يظهر توجه العينة نحو محايدة على معظم العبارات تظهر لنا ان العبارة التالية تحصلت على اكبر متوسط حسابي قدره 2.3947 باتجاه عينة محايدة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تفوض السلطة الكافية لحل المشكلات التي تصادفهم في العمل، أي انها تخصص بعض المسؤولين في تحمل مشكلات، او المباشرة في حلها او

إعطائها بعض الآراء و الحلول المقترحة لحلها ، وتليها عبارة ان المؤسسة تراعي تطورات و المستجدات الحديثة في العالم في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات ، وهي أيضا طلعت بنتيجة محايدة أي ان المؤسسة تستخدم المستجدات الحديثة ولكن ليس حسب مختلف العالم ، أي الموجودة داخل البلاد والتي ظهرت في السوق في الاواني الأخيرة ، ونلاحظ ان المتوسط الحسابي العام لعينة محور تطبيق المعرفة كان قدره 2.31580 وظهرت بنتيجة محايدة نظرا للمنهجية التي تتبعها المؤسسة حاليا .

بالنسبة لدراسة اتجاه العينة نحو عبارات المحور الثالث الذي يتضمن فقرات عن أداء العاملين كما هو مبين في الجدول رقم(2-11) وقد حصل على اقل كتوسط حسابي قدره 2.2707، فكل أفراد العينة محايدة على عبارات بدرجة اضعف، والكثير من هذه المتوسطات الحسابية محصور بين 2 ولا أكثر وهي اضعف قيمة ، كما جاء في العبارة تبني المؤسسة برامج تطويرية لإدارة المعرفة من اجل الحصول على مهارات جديدة بمتوسط حسابي قدر ب 2.2105 وهذا يدل على العينة محايدة لان المؤسسة لا تساهم في تطوير المعلومات، وعدم إعطاء فرص تكوينية من أجل تعظيم وتشجيع الأفكار والإبداعات ، وهذا يقلل من تحسين أداء العاملين، وكذلك تليه العبارة من خلال إدارة المعرفة أصبح لدى الموظفين المهارات الكافية للإنجاز المهام المطلوبة بمتوسط حسابي قدر ب 2.1579 فهذا يدل على اتجاه العينة محايدة، ويدل على عدم تسهيل الإمكانيات وتقليل من إيجاد المعلومات إي أن العامل يجد صعوبة في تطوير وتنمية معرفته لان المؤسسة لا تساهم في تعزيز والتقدم في المعرفة وبالتالي لا يمكن للعامل بتطبيق معايير الجودة المطلوبة وعدم تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة حيث تجعل العامل غير قادر في التعبير على أفكاره بثقة، رغم من الإمكانيات والكم الهائل من المعلومات المتواجده لديهم، وفي هذا المحور وفي عبارة من خلال إدارة المعرفة أصبح لدي الموظفين المهارات الكافية للإنجاز المهام المطلوبة بأكثر متوسط حسابي ب 205526 باتجاه عام موافق كل هذا كان نتيجة لتأثير تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وقد كانت هذه الأهداف المحققة السالفة الذكر من بين الأهداف الاستراتيجية للشركة من اجل تحسين أداء العاملين، وساهمت إدارة المعرفة في إنجاز المهام في الوقت المحدد.

بالنسبة لمناقشة وتفسير نتائج الاختبارات فإننا نجد أن:

❖ الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم 2-12 يتبين ان الشركة الوطنية للتأمين يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين، وهي تعمل على تطبيقها من اجل تحسين الأداء وهذا من خلال نتائج الاختبار التي أثبتت قبول الفرضية البديلة، فمن خلال هذا تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار، وتقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة أي تقوم بتنوع في المعرفة ويعود الى زيادة من أداء العاملين؛

❖ الفرضية الثانية:

من خلال الجدول 2-13 يبين انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين، وبعد نتائج الاختبار التي اثبتت قبول وصحة الفرضية البديلة للفرضية الثانية، فمن خلال هذا تستخدم المؤسسة مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة، وكل هذا يعود إيجابيا على أداء الافرد ويحسن له من أداءه؛

❖ الفرضية الثالث:

التي تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على أداء العاملين" من خلال الجدول رقم 2-14 ، وبعد نتائج الاختبار التي أثبتت قبول وصحة الفرضية البديلة للفرضية الثالثة ، فمن خلال هذا توفر المؤسسة الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة ، كل ذلك يعود إيجابيا على مستوى أداء العاملين .

❖ الفرضية الرابعة:

التي تنص "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين" ، من خلال الجدول رقم 2-15 وبعد النتائج الاختبار التي أثبتت قبول وصحة الفرضية البديلة للفرضية الرابعة ، فمن خلال هذا تطبيق المعرفة له قوة ارتباط إيجابيا ، مما يرجع بالإيجاب على أداء الأفراد.

## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض لشركة الوطنية للتأمين ثم التعرف على الأدوات المستعملة في البحث، بعد ذلك قمنا بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها وتحليلها.

وقد استنتجنا من هذا الفصل ان إدارة المعرفة تكون أكثر فعالية في حالة اهتمام الشركة الوطنية للتأمين بالتوليد المعرفة ونشرها وتطبيقها، من اجل تحسين من أداء العمال ودفعمهم الى الابداع والابتكار في كل مجالات وبالتالي يزيد راس مال المؤسسة وتحقيق أهدافها المرغوبة. اذ قامت المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق التوظيف، التكوين الداخلي و الخارجي، والقيام بتحزينها في الوثائق او في الحواسيب، ويتم نشر هذه المعارف لتكوين عاملين احرون. وفي الآخرين التحسين من فعالية المؤسسة ورفع من أداء العاملين فيها.



### الخاتمة

إن وعي إدارة الشركة العليا وافردتها بأهمية استخدام إدارة المعرفة، وكذا توفير الدعم المادي والمالي والبشري حقق لهما كانت تهدف إليه وهو تحسين أداء العاملين والرفع من مستواهم، كانت الإشكالية دراستنا كيف يؤثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة الوطنية للتأمين؟

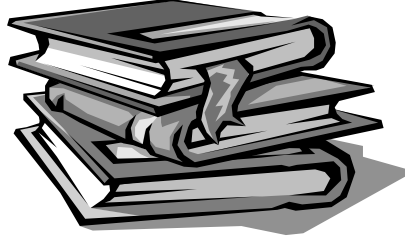
فان موضوع المعرفة موضوع هام وحساس واساسي في المؤسسات فبدون معرفة لا تستطيع المؤسسة تسير أي مصلحة، إذ تساهم هذه المعرفة بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، ان يجب الاستمرارية في توفير هذه المعرفة من طرف المؤسسة محل الدراسة من اجل تحسين من مستوى أداء الافراد، ومن خلال قيامنا بهذه الدراسة استنتجنا أن المعرفة تهدف إلى جذب راس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وتهدف الى الابداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي الذاتي والذكاء والتعليم، وهذا يزيد من ثقتهم في مؤسستهم وشعورهم بتحسن من أداء العاملين .

### نتائج الدراسة:

- من خلال قياس العلاقة بين دور المعرفة وأداء العاملين وجدنا انه يوجد ارتباط بنسبة 61%، بشكل اجابي مما يبين أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء عمالها وهذا من خلال وجود علاقة قوية بين كمية تطبيق المعرفة في المؤسسة وكيفية استغلال العامل لهذه المعرفة باختيارات العامل، والعامل الرئيسي لتطبيق تلك المعرفة ؛
- من خلال تقييمنا لإدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين وجدنا انه تهتم أكثر بتخزين المعرفة بتدوين والخبرات وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة بأكبر متوسط موافق للعينة ب 2.47% وهذا ما يتوافق إلى حد ما مع الفرضية الثانية للشركة saa، من تحفيز العمال على الإبداع ومنح الأداء المميز لكل فكرة متميزة بالإضافة إلى تصنيف مع الخبراء.
- بعدا تقييم مستوى أداء العاملين في الشركة الوطنية للتأمين وجدنا أن أغلبية العمال الشركة أصبحت لديهم المهارات الكافية ويشعرون بتحسن من أدائهم بنسبة تصل إلى 2.55% وهذا يبرز اهتمام الشركة بتشجيع على الإبداع وإعطاء فرصة تكوينية من اجل تحسين من مهارتهم للقيام بالمهام المطلوبة، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى، من بين أهم أهداف تقييم العاملين في الشركة saa هو إعطاء فرصه تكوينية سوى داخلية او خارجية .

### التوصيات :

- 1-** مواصلة المؤسسة في تجديد وتحديث أجهزتها باستمرار، من اجل تطبيق المعرفة بشكل جيد وسرعة وصولها لدى العاملين بصورة دقيقة لحسن سيرها؛
- 2-** الاستغلال الأمثل لإبداعات الخبراء في المؤسسة محل الدراسة وتشجيعهم لإبداع أكثر وتعزيزها من اجل استعمالها في الوقت المناسب ؛
- 3-** الاهتمام بالموارد البشري وذلك بعقد اجتماعات وندوات لهم، لتحفيزهم في اتخاذ قراراتهم وحل مشاكلهم في مجالات مختلفة وعن طريقها يستطيعوا ان يعبروا عن آرائهم لدى المؤسسة.



## قائمة المراجع





### قائمة المراجع:

### المراجع بالعربية:

### الكتب:

1. أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة ، ط1، وائل للنشر2، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن -عمان،2013.
2. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2006.
3. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار الباروزي ،عمان ،الأردن،2007.
4. سمية بوران، إدارة العرفة، ط1، دار وائل للنشر2، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، عمان، 2015.
5. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، مصر،2005.
6. ظاهر محسن منصور ألقالي، وائل محمد صبحي ادريسي، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر عمان ، الأردن، 2017.
7. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر.
8. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الاعمال ،الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2003.
9. محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى ، دار وصفاء للنشر و التوزيع،عمان،2008م-1429هـ.
10. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2005.

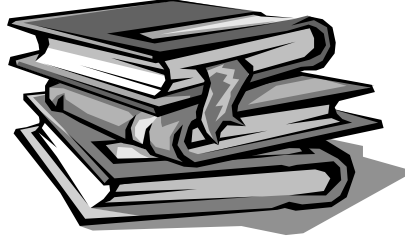
### المذكرات:

1. ربيع عطاي تالله، اثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016.
2. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الخيضر بسكرة ، 2010،2011.
3. عواطف سليمان، اثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة،2008-2009.
4. نورة محبوب اثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر،2015.

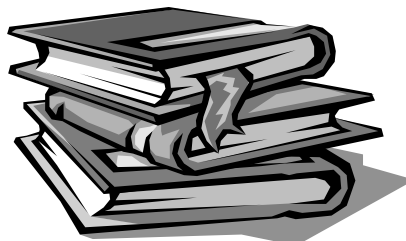
### المجلات:

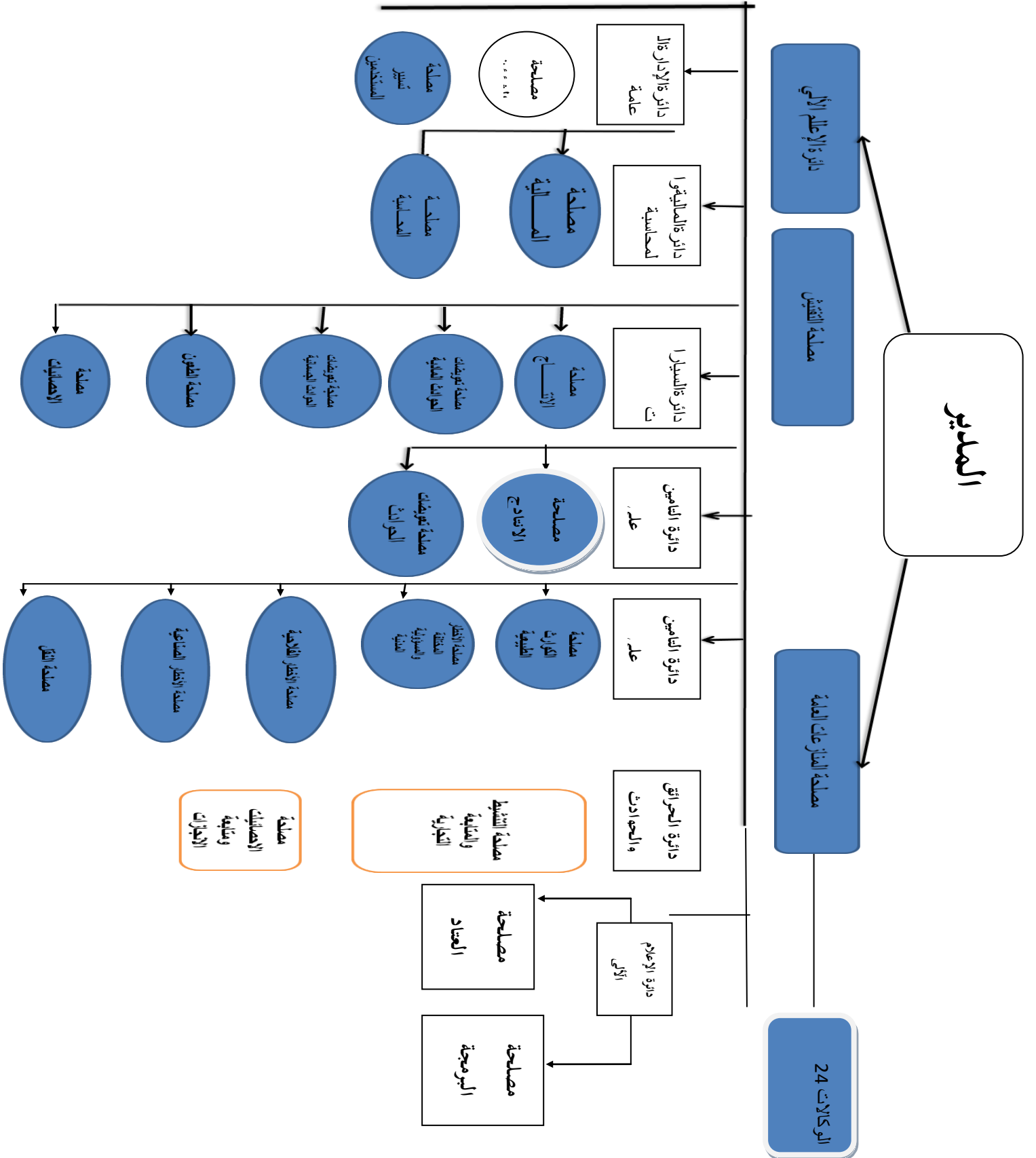
1. عصام احمد عسوي، خدمات الارشيفات الوطنية في عصر المجتمع المعرفة، دار لوئائق المصرفية، مجلة سيرل العدد16، كلية الآداب جامعة القاهرة.
  2. محمد زرقوان، والحاج عرابة، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتسمية الاقتصادية، العدد01، جامعة ورقلة،2014.
- المراجع الأجنبية:

1. gestion des connaissances , Un article de wikipédia ,l'encyclodie libre  
[http://fr ,wikipedia .org /wiki/gestion\\_des\\_ connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances) , La date de visite 19 /02/2019.
2. Nonaka ,I.and Takeuch H ,The knowledgcreatingcompany : how Japanesecompaniescreate the dynamics of innovation.Nonaka ,I.and .
3. .TakeuchH ,Theknowledgcreatingcompany : how Japanesecompaniescreate the dynamics of innovation.



الملاحق







الملحق رقم (2)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
معهد التكنولوجيا  
قسم المناجمت

## استبيان

السادة والسيدات موظفي الشركة الوطنية للتأمين : يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن إعداد مذكرة الليسانس مهني تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة بالشركة الوطنية للتأمين المديرية الجهوية بورقلة" ، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الحادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.  
ولكم منا كل الشكر والتقدير. عيشوي.س بلمهدي ف

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. **X**الرجاء وضع علامة

إدارة المعرفة: وهي تلك الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية، أو ما

يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة:

البنء			الرقم
توليد المعرفة			
موافق	محايد	غير موافق	01
			تقوم المؤسسة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة
			02
			تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار
			03
			تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للموظفين
خزن المعرفة			
موافق	محايد	غير موافق	04
			تستخدم المؤسسة مجموعة كبيرة من رسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة
			05
			يتم تدوين الآراء والخبرات التي يقوم بها المختصين من الشركات وحفظها في قواعد المعرفة كأظمة خبيرة
			06
			تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الموظفين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة
توزيع المعرفة			
موافق	محايد	غير موافق	07
			تساهم المؤسسة بنشر البحوث المتميزة للموظفين وتمنحهم مكافآت مالية لتشجيعهم
			08
			توفر المؤسسة الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة
			09
			تعتمد المؤسسة في توزيع ومشاركة المعرفة على نشر التقارير والنشرات الداخلية المختلفة بنشاطها بصورة دورية
تطبيق المعرفة			
موافق	محايد	غير موافق	

## الملاحق

10	تضمن المؤسسة لموظفيها الحرية الكافية لتطبيق معارفهم
11	تراعي المؤسسة التطورات والمستجدات الحديثة في العالم في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات
12	تحرص المؤسسة على تفويض الموظفين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تصادفهم في العمل

### المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء العاملين:

الرقم	البحث العلمي	غير موافق	محايد	موافق
01	تساعدك إدارة المعرفة في تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة			
02	تساعدك إدارة المعرفة في تأدية المهام طبقا لمعايير الجودة المطلوبة			
03	ساهمت إدارة المعرفة في إنجاز المهام في الوقت المحدد			
04	ساهمت إدارة المعرفة في زيادة جودة الخدمات المقدمة			
05	ساهمت إدارة المعرفة في القضاء على الملل والروتين في العمل			
06	تتبنى المؤسسة برامج تطويرية لإدارة المعرفة من أجل الحصول على مهارات جديدة			
07	من خلال إدارة المعرفة أصبح لدى الموظفين مهارات كافية لإنجاز المهام المطلوبة			
08	من خلال إدارة المعرفة أصبحت كافة الموارد المتاحة مستغلة أثناء تأدية الوظيفة			
09	ساهمت إدارة المعرفة في القدرة على حصر البدائل المتاحة في المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرار			
10	من خلال إدارة المعرفة أصبحت أمتلك القدرة على التأثير			
11	تعمل الإدارة على إكساب موظفيها أكبر قدر من المهارات من خلال إدارة المعرفة			
12	ساهمت إدارة المعرفة في التعبير عن أفكارى الجديدة بثقة			
13	من خلال إدارة المعرفة أصبح لدي الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية			
14	من خلال إدارة المعرفة أصبح لدي الرغبة في تقديم مقترحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل			

### المحور الثالث : معلومات متعلقة بالموظف (ة):

		ذكر	أنثى	الجنس
أقل من 30 سنة	سنة 39 من 30 إلى	أقل من 30 سنة	سنة 49 من 40 إلى	العمر
أقل من 05 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	أقل من 05 سنوات	من 9 إلى 14 سنة	عدد سنوات العمل
أقل من ثانوي	ثانوي	أقل من ثانوي	جامعي	المؤهل العلمي
			شهادة تكوين مهني	ما بعد التدرج

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	57,9	57,9	57,9
انثى	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e 30 اقل من سنة	7	18,4	18,4	18,4
من 30 الى 39	19	50,0	50,0	68,4
من 9 الى 14 سنة	11	28,9	28,9	97,4
اكثر من 14 سنة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e اقل من 5 سنة	7	18,4	18,4	18,4
من 5 الى 9 سنوات	11	28,9	28,9	47,4
من 6 الى 14 سنوات	12	31,6	31,6	78,9
اكثر من 14 سنة	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

وصف اجابات عينة الدراسة

توليد المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00005	38	1,00	3,00	2,4211	,79293
VAR00006	38	1,00	3,00	2,4474	,79517
VAR00007	38	1,00	3,00	2,1579	,67888
x1	38	1,00	3,00	2,3421	,62715
N valide (listwise)	38				

خزن المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00008	38	1,00	3,00	2,4211	,85840
VAR00009	38	1,00	3,00	2,4737	,72548
VAR00010	38	1,00	3,00	2,2368	,81983
x2	38	1,00	3,00	2,3772	,56511
N valide (listwise)	38				

توزيع المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00011	38	1,00	3,00	2,0000	,83827
VAR00012	38	1,00	3,00	2,3947	,75479
VAR00013	38	1,00	3,00	2,2632	,86005
x3	38	1,00	3,00	2,2193	,71566
N valide (listwise)	38				



تطبيق المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00014	38	1,00	3,00	2,2368	,75101
VAR00015	38	1,00	3,00	2,3158	,77478
VAR00016	38	1,00	3,00	2,3947	,67941
x4	38	1,33	3,00	2,3158	,54220
N valide (listwise)	38				

اداء العاملين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
VAR00017	38	1,00	3,00	2,2632	27
VAR00018	38	1,00	3,00	2,2895	,83530
VAR00019	38	1,00	3,00	2,3947	,75479
VAR00020	38	1,00	3,00	2,3158	,80891
VAR00021	38	1,00	3,00	2,1842	,80052
VAR00022	38	1,00	3,00	2,2105	,81067
VAR00023	38	1,00	3,00	2,5526	,68566
VAR00024	38	1,00	3,00	2,1579	,78933
VAR00025	38	1,00	3,00	2,2368	,71411
VAR00026	38	1,00	3,00	2,1842	,69185
VAR00027	38	1,00	3,00	2,2368	,71411
VAR00028	38	1,00	3,00	2,1842	,76601
VAR00029	38	1,00	3,00	2,2632	,82803
VAR00030	38	1,00	3,00	2,3158	,77478
Y	38	1,29	3,00	2,2707	,52362
N valide (listwise)	38				

الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	26

الفرضيات

الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,569 <sup>a</sup>	,323	,305	,43664

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,281	1	3,281	17,208	,000 <sup>a</sup>
Résidu	6,864	36	,191		
Total	10,144	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

b. Variable dépendante : y

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,159	,277		4,179	,000
x1	,475	,114	,569	4,148	,000

a. Variable dépendante : y

الفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,359	,41925

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

ANOVA<sup>b</sup>

## الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,817	1	3,817	21,715	,000 <sup>a</sup>
Résidu	6,328	36	,176		
Total	10,144	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

b. Variable dépendante : y

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,920	,298		3,088	,004
x2	,568	,122	,613	4,660	,000

a. Variable dépendante : y

## الفرضية الثالثة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454 <sup>a</sup>	,206	,184	,47303

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,089	1	2,089	9,336	,004 <sup>a</sup>
Résidu	8,055	36	,224		
Total	10,144	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

b. Variable dépendante : y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,534	,253		6,061	,000
x3	,332	,109	,454	3,056	,004

a. Variable dépendante : y

الفرضية الرابعة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,359 <sup>a</sup>	,129	,105	,49536

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,311	1	1,311	5,341	,027 <sup>a</sup>
Résidu	8,834	36	,245		
Total	10,144	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

b. Variable dépendante : y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,467	,357		4,109	,000
x4	,347	,150	,359	2,311	,027

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,311	1	1,311	5,341	,027 <sup>a</sup>
Résidu	8,834	36	,245		
Total	10,144	37			

a. Variable dépendante : y

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	الاهداء
.III	الشكر
.IV	الملخص
.V	قائمة المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الرموز
.IX	قائمة الملاحق
أ. ج	المقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لادارة المعرفة ودوره في تحسين أداء العاملين	
2	تمهيد
3	المبحث الأول :اسياسيات إدارة المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم واسبس إدارة المعرفة
3	الفرع الاول: تعريف ادارة المعرفة
4	الفرع الثاني : اسس ادارة المعرفة
6-5	المطلب الثاني :أهمية واهداف إدارة المعرفة
5	الفرع الأول: أهمية ادارة المعرفة
6	الفرع الثاني: اهداف ادارة المعرفة
8-6	المطلب الثالث:متطلبات والقوى المؤثرة على إدارة المعرفة
6	الفرع الاول: متطلبات ادارة المعرفة
8-7	الفرع الثاني : القوى المؤثرة على ادارة المعرفة
9-8	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة
14-9	المبحث الثاني :مفاهيم حول أداء العاملين
10-9	المطلب الأول :مفهوم الأداء ومستويات اداء العاملين
9	الفرع الاول :مفهوم الاداء
10	الفرع الثاني :مستويات اداء العاملين

## فهرس المحتويات

12-10	المطلب الثاني: قياس الأداء ومعايير الأداء وتقييم الأداء العاملين
10	الفرع الأول: مفهوم قياس الاداء
11	الفرع الثاني: الاداء الوظيفي
12-11	الفرع الثالث: تقييم الاداء
13-12	المطلب الثالث: مفهوم وخطوات تحسين الأداء العاملين
12	الفرع الاول: تعريف تحسين الاداء
13-12	الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء العاملين
14-13	المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على أداء العاملين
15	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الجهوية للتأمين بورقة	
19-18	المطلب الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
24-20	المطلب الثاني : عرض الأداة المستخدمة وعينة الدراسة
24	المطلب الثالث: قياس ثبات الاستبيان
34-24	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية
29-24	المطلب الأول: وصف إجابات عينة الدراسة
31-29	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
34-31	المطلب الثالث: تحليل وقراءة النتائج
35	خلاصة الفصل
37	الخاتمة
40-39	قائمة المرجع
51-42	الملاحق