



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير
تخصص ادارة تسيير موارد بشرية
بعنوان:

دور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز " دراسة حالة سيترام "

من إعداد الطالبتين: -بوعلي صبرينة
- خلفاوي فاطمة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ / الطاهر خامرة (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا

أ /..... (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير
بعنوان :

دور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز " دراسة حالة سيترام "

من إعداد الطالبتين: -بوعلي صبرينة
- خلفاوي فاطمة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ / الطاهر خامرة (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا

أ/..... (أستاذ مساعد أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين حفظهما الله

وكل عائلتي كريمة واصدقائي رعاهم الله

إخوتي وأخواتي خصوصا أمينة ومريم الأحبة حفظهم الله.

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة إلى مروة وحدة وجمعة .

وإلى كل من ساعدني في رحلتي إلى التميز والنجاح .

إلى استاذي الفاضل الذي لم ينخل علينا بالمساعدة

طاهر خامرة

صبرينة بوعلي

إهداء

تخرجت ومن اهم الاشياء ان اهدي تخرجي الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم والدي العزيز علي خلفاوي

الى اعز مالدي في هذا الوجود ، الى التي اخرجتني الى نور بكل صورة ، الى من اوصى علي

طاعتها سيد الانبياء وحث علي الاحسان اليها حتى الفناء،الى من واستني في الالم

وزودتني بالامل، والتي دعوتها وفقنتني لتتير دربيامي الحنونة


الى قلوب الرقيقة والنفوس البريئة اخوتي الغاليين والى من وفق جانبي ومساعدتي في

اتمام بحثي استاذي الفاضل طاهر خامرة بنصائحه وتوجيهاته

الى صديقاتي (صبرينة ومروة وجمعة و حورية ومنى واختي هدى).

وعلى وجه خصوص طارق

خلفاوي فاطمة



شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والشكر لله على ما أعطى ويسر وقدر بأن
وقفنا إلى إنجاز هذا العمل...


أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ...

الأستاذ الطاهر خامرة لإشرافه على هذا العمل والذي لم يدخر جهداً
في مد

يد العون لي في إعداد هذه المذكرة.

الأساتذة الذين أشرفوا على تحكيم استبيان هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأساتذة لجنة المناقشة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف ما مدى مساهمة أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز في مؤسسة سيترام بولاية ورقلة -الجزائر-، باستخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة نظريا وميدانيا، والمنهج التجريبي لملائمته ومنهجية IMRAD، وتم جمع المعلومات من خلال توزيع استبيان (80) استبانة موزعة لى مختلف الموظفين في مؤسسة محل الدراسة، وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spssتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين كل من أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز، اقترحت الدراسة تدعيم اكتساب المعرفي من خلال تدعيم النشاطات وأبعاد أساليب الاكتساب المعرفي (التدريب ، التناوب الوظيفي ، فرق العمل ، التوجيه) بين الأفراد .

الكلمات المفتاحية: أساليب اكتساب معرفي ، أداء متميز ، تدريب ، وتناوب وظيفي ، فرق عمل ، توجيه .

Abstract:

This study aimed to highlight the role of cognitive acquisition over outstanding performance at Sitram Ouargla Algeria Foundation. By using the descriptive approach to describe the study variables, theoretically and in the field. And the experimental method for its suitability and the IMRAD methodology. Then collect information by distributing a questionnaire (80) copies of the questionnaire distributed to a sample of employees. After processing and analysis with the spss18 program. Through this study, we found a relationship between the methods of knowledge acquisition and outstanding performance.

The study suggested enhancing cognitive acquisition by strengthening activities and separating the methods of knowledge acquisition (training, job rotation, work teams, routing) between individuals

keywords: Cognitive acquisition methods, Outstanding performance, training, job rotation, work teams, routing

II	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للاكتساب المعرفي
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
18	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
19	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
21	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة الميدانية لأساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز لمؤسسة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: طريقة والأدوات المستخدمة في دراسة
26	المطلب الأول: طريقة معتمدة في دراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
31	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
31	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
46	خلاصة الفصل الثاني
48	الخاتمة
50	المراجع
55	الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(1-1)
27	متغيرات الدراسة	(1-2)
28	معامل الارتباط بين أبعاد الاكتساب المعرفي	(2-2)
28	معامل الارتباط بين محاور الاداء	(3-2)
29	معامل الفا كرونباخ	(4-2)
30	مقياس ليكارتات الحماسي المعتمد في الدراسة	(5-2)
31	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(6-2)
31	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(7-2)
32	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي	(8-2)
32	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	(9-2)
33	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	(10-2)
33	توزيع أفراد العينة حسب حالة العائلية	(11-2)
34	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام بعد التدريب	(12-2)
35	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام بعد التناوب الوظيفي	(13-2)
35	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام بعد فرق العمل	(14-2)
36	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام بعد التوجيه	(15-2)
37	نتائج تحليل فقرات محور المتغير المستقل : اساليب الاكساب المعرفي	(16-2)
38	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام معدل الاداء	(17-2)
39	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام سلوك الاداء	(18-2)
40	نتائج إجابات عمال المؤسسة حسب استخدام استمرارية التميز	(19-2)
41	نتائج تحليل فقرات محور المتغير التابع : الاداء المتميز	(20-2)
41	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(21-2)
42	تحليل تباين خط الانحدار	(22-2)
42	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للاكتساب المعرفي	(23-2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	هرمية المعرفة	1-1
15	العوامل الدافعة للتميز	1-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57-60	استبانة البحث	الملحق 1
61	مخرجات نظام SPSS	الملحق 2

مقدمة

أ- توطئة :

إن المعرفة أكثر ماتميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفي ، لذا على المؤسسة التي تسعى الى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة إن تهتم بهذا العنصر الجوهرى ، وذلك من خلال الاهتمام به .

والواضح إن المعرفة اليوم أصبحت احد أهم الموارد في التنظيمات المعاصرة ، كونها عمودا من أعمدة الاقتصاد الحديث، فقد أصبح هذا النوع من المعرفة ، يدر أموالا ضخمة نتجه للخاصية التي يكتسبها في ذاته، وهذا خلافا للموارد لأخرى التي تنصب عند الاستغلال ، مما يعني ان المعرفة هي المورد الوحيد الذي كلما زاد استغلاله ، كلما زاد نموا وتطور أكثر وحقت القيمة المضافة المرجوة ، ويجدر الذكر إن ليس كل المعارف ذات قيمة لذا ينبغي تحديد المعارف المفيدة في وقتها ومكانها لاستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة المختلفة حتى تمكنها من التميز في أدائها والذي يؤثر هو الآخر في إنتاجيتها وبالتالي تمكنها من تحقيق تميزها .

ب- إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق ذكره، ونظرا لأهمية نظم أساليب الاكتساب المعرفي من جهة، وضرورة تحقيق الأداء المتميز من جهة أخرى، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحوالتالي:

ما مدى مساهمة أساليب الاكتساب المعرفي في تحقيق أدامتيز بمؤسسة سياترام ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

➤ ما مستوى أساليب الاكتساب المعرفي في مؤسسة سياترام؟

➤ ما مستوى الاداء المتميز في مؤسسة سياترام؟

➤ هل هناك العلاقة بين أساليب الاكتساب المعرفي والاداء المتميز في مؤسسة سياترام؟

ت- فرضيات البحث : للإجابة على إشكاليا الدراسة و التساؤلات مطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

• هناك مستوى مرتفع لاستخدام أساليب الاكتساب المعرفي في مؤسسة سياترام ؛

• هناك مستوى مقبول لاستخدام الأداء المتميز في مؤسسة سياترام ؛

• هناك علاقة بين أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز في مؤسسة سياترام ؛

✓ ث - مبررات اختيار الموضوع:

• الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بتخصص إدارة الموارد البشرية ؛

• الدور الهام الذي يلعبه الاكتساب المعرفي على المؤسسات ؛

- محاولة الربط بين أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز،
- إن مستوى استخدام الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية عامة ، لم يعد يعتمد على الجانب البدني وحده ، بل تعداه أيضا الى جانب المعرفي ولإبداعي الموجود لدى أفراد المنظمة.
- لازال موضوع أساليب الاكتساب المعرفي كمجال من مجالات البحث العلمي الميداني فتيا في المؤسسات الجزائرية، كما ان الاعتماد عليها في الرفع من قيمة أداء المؤسسات ، لازال بعيد المنال لافتقار هذه المؤسسات لحل المؤهلات التي تتيح تطبيقها

ج - أهداف الدراسة و أهميتها:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام اساليب الاكتساب المعرفي في مؤسسة
- تسليط الضوء على موضوع الأداء المتميز والدوافع الدافعة لتحقيقه
- الوصول الى بعض النتائج يمكن من خلالها إعطاء بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مشاركة على تطوير عليها
- دراسة العلاقة بين متغيرات دراسة.

ح- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: امتدت فترة إعداد الدراسة من مطلع شهر مارس 2022 الى غاية بداية شهر ماي من نفس سنة.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة سيترام.

الحدود المكانية: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سيترام بولاية ورقلة .

خ- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغتين العربية والأجنبية، أما في الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التجريبي المستند إلى دراسة الحالة ، كما استخدمنا أداة الاستبيان بهدف التعرف على آراء الموظفين في أساليب الاكتساب المعرفي وأثره على الأداء المتميز ، بهدف تحقيق الربط بين الإطار النظري للدراسة والواقع التطبيقي لها.

د- مرجعية الدراسة:

تعود مرجعية الدراسة إلى مجموعة من الكتب والمجلات والبحوث العلمية، والمذكرات الجامعية، التي أنجزت في العقد

الأخير، والتياهتمت بمجال اكتساب المعرفي والأداء المتميز.

ذ- صعوبات البحث:

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز هذا البحث.
- نقص الدراسات العربية لهذا موضوع بشكل واسع.
- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك ، وذلك لحساسية المعلومات من جهة وانشغال الإطارات السامية بالمؤسسة محل دراسة من جهة أخرى.

ر- هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كما يلي:

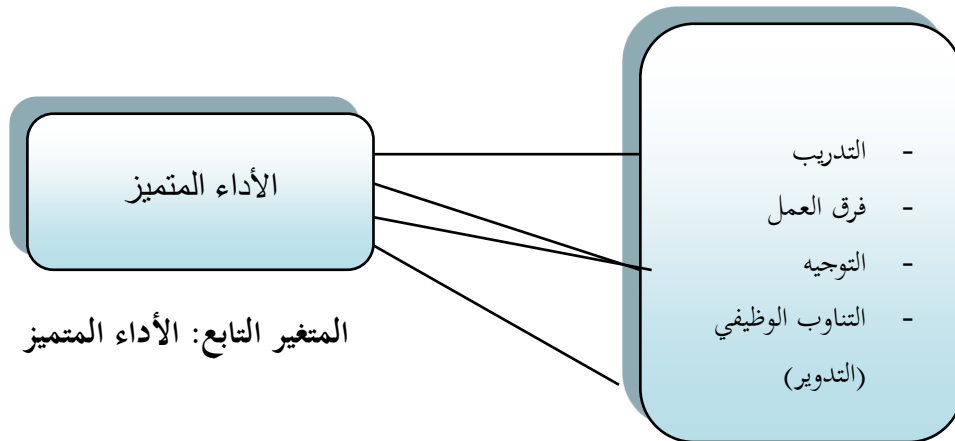
الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز وبعض الدراسات السابقة، وتم تقسيمه لمبحثين، فالأول استعرضنا فيه المفاهيم الأساسية لأساليب الاكتساب المعرفي ولأداء المتميز، ثم حاولنا أن نبرز أثر أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز ، وأما المبحث الثاني فاستعرضنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة محاولين مقارنة بينها وبين دراستنا.

أما الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية وقسم لمبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة، كما تطرقنا فيه للتعريف بشركة سيطرام، وحاولنا من خلاله تشخيص أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز مستعينين في ذلك بالمقابلة، كما استخدمنا الاستبيان لمعرفة آراء الموظفين حول ذلك إما المبحث الثاني فتضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

د- نموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة والوصول الى أهدافها المحددة ، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا ، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي :

يوضح الشكل نموذج تأثير متغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة

المتغير المستقل : أساليب الاكتساب المعرفي

مصدر : من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأساليب
الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

تمهيد :

أصبحت المعلومة في عصرنا الحالي لاتقل أهمية عن المورد المالي ورأس المال البشري في تسيير الأعمال وبناء الشركات والحفاظ على الموارد المتاحة، لذا فإن توفير المعرفة يعد أحد المجالات الحيوية التي تلقى اهتماماً بالغاً بصورة لم يسبق لها مثيل من قبل، كما أن التطورات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر في مجال التميز الأدائي انعكست آثارها على مختلف المجالات.

ومع التطور الكبير الذي حصل في المؤسسات نتيجة سعيها لتمييز على باقي مؤسسات الأخرى لكي تحظى بمكانة بالغة في سوقها تمكنها من ديمومة ونمو في مجالها أصبحت الكثير من مؤسسات بمختلف أحجامها ونشاطها تبلور نظرها حول طرق اكتساب المعرفة واستغلالها كونها مورد متجدد غير ثابت يجعل منها تحقق ريادية في مجالها .

في هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بأساليب الاكتساب المعرفي ، وفي المبحث ثاني سنتطرق الى الأداء المتميز ، كما نحاول تبيان أثر أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز، ثم نختمه بدراسات السابقة ومقارنتهم مع دراستنا.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

نستعرض في المطلب الأول لهذا المبحث ماهية كل من معرفة وأساليب الاكتساب المعرفي، ثم نحاول في المطلب الثاني تطرق الى الإطار المفاهيمي للأداء المتميز، واثر أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز .

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للاكتساب المعرفي

تعتبر المعرفة احد أكثر نشاطات المهمة في المؤسسة ، حيث لا يمكن الحديث عن أهميتها داخل المؤسسة دون حديث عن عملية اكتسابها لأنها تمثل أهم تحدي يواجه المؤسسة وعليه سنتناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي لكل من معرفة وأساليب لاكتسابها.

الفرع الأول - ماهية المعرفة:

أولاً- ماهية المعرفة:

اقترن مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك، وان معرفة شيء من علمه ، كما¹ ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالى: "الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون" (البقرة 146) ففي الآية الكريمة جاءت المعرفة للدلالة على العلم .

- **والمعرفة لغة:** حسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (ع ر ف) عرفه وعرفانا وعرفانا ومعرفة الشيء علمه . والمعرفة إدراك الشيء على ماهر عليه

- **إما اصطلاحاً :** فقد تباينت التعريفات وتعددت وجهات النظر ، لكن الواقع الجديد للحضارة المعرفية يفرض فهما جديدا وتعريفا شاملا واهتماما واسعا لمفهوم المعرفة أوجدته بيئة معقدة ومتسارعة النمو و التطور .

يعرفها العلي و قندجلي والعمري (2006) على:"أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف" . بينما ينظر غنيم (2004) الى المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر ، كما أنها تعني أيضا الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر بحيث تؤدي الى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في كل المجالات التي تعملها .

² من الناحية اللغوية يعود مفهوم المعرفة الى فعل عرف وعرفانا ، ومعرفة الشيء علمه أو إدراكه بالحواس أو بغيرها ، ويقال فلان عارف أو لديه معرفة جيدة تعني هذه العبارة انه يمتلك رصيذا جيدا من المعلومات المتخصصة والجيدة والمنظمة والتي يمكن الاستفادة منها عند استشارته عند الحاجة

¹ بنى احمد عتوم ، حسين محمد عتوم، ادارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2018 ، ص:18-19.

² الاخضر صياح ، احمد خليلي ، ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، كلية علم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة بجامعة المسيلة أيام 12-13 نوفمبر 2017، ص:03.

إما الناحية الاصطلاحية فيعتبر إيجاد مفهوم واضح وموحد للمعرفة من الصعوبة بمكان ، لان هناك تعدد واختلاف في المشارب والمنطلقات الفكرية للباحثين والكتاب، إلا إنناك شبه اتفاق على حقيقة إن المعرفة مورد ثمين وإنها الثروة الحقيقية للإفراد والشعوب والمجتمعات ، ومن بين هذه التعاريف نجد المعرفة كما يعرفها الدكتور سعيد بن علي ألعضاضي : " هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو عن طريق فهم العقل للتجربة أو من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم ، والمعرفة مرتبطة بالبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات .

ويعرفها "حجازي" على أنها : مجموع الحقائق ، ووجهات النظر ، والآراء، والإحكام، وأساليب العمل ، والخبرات ، والتجارب ، والمعلومات، والبيانات ، والمفاهيم ، والاستراتيجيات ، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة ، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة .

• ويرى الكسبي إن المعرفة " كل شيء صمني أو ظاهري يستحضر الأفراد لأداء أعمالهم بأتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة¹

• ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في إشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان².

• المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بالمعلومات ، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وان تكرار التطبيق في الممارسات تؤدي الى الخبرة التي تقود الى الحكمة³.

• المعرفة تتكون من المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن⁴

• تعني المعرفة⁵ القدرة على معالجة معلومة لتحويلها الى فعل ، الفعل يكون هنا موافق لمعنى حل المشاكل . ويرى Gründestin انه يمكن تعريف المعرفة من مدخلين مختلفين : احدهما ينشأ عن إدارة المعلومات ويرى المعرفة كمستوى أعلى درجة من المعلومات ، غالبا يجسد كمثلاث يتطور من البيانات ، خلال المعلومات والمعرفة ، الى قمة الحكمة . المعرفة هنا تفهم كشيء أو كيان الذي يمكن أن يدار ينشر من خلال الاستعمال المتطور للتكنولوجيا . المدخل الثاني ، يرى المشكلة من قاعدة اجتماعية . وترى المعرفة كقابلية على التصرف (الفعل). وتتحول المعرفة الى حكمة من خلال الأفعال مثل القيمة ، المهارة وأكثر.

¹ صلاح الدين الكسبي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 12 .

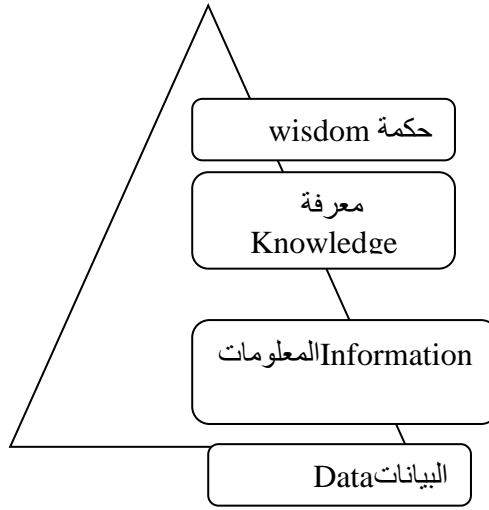
² عبد الفتاح المغربي ، نظم إدارة المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2002 ، ص:182.

³ عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي) ، طبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص:30.

⁴ نجم عبود نجم ، إدارة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص : 25.

⁵ بن طاوطة عتيقة ، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان الجزائر 2016/2017 ، ص:42 .

الشكل رقم (1-1) : هرمية المعرفة



المصدر : حمود .خضير (2010) : " منظمة المعرفة " ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص: 60

ثانياً-أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر كمحصلة لثورة المعرفة المرتبطة أساسا بالثورة التي أحدثتها التكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد ، وتطور نشاطاته ، ونموه ، والذي يتمثل فيما يلي:¹

- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات المتعلقة بالمعرفة والتي ينتج عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم ، والذي يتسع حجمه باستمرار .
- زيادة عدد المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة من خلال توليدها ، وإنتاجها ، واستخدامها ، والتي تمتلكها شركات المعلومات والاتصالات ، والبرمجيات والبحوث وغيرها
- اتساع عدد العاملين في مجالات المعرفة ، وفي الأعمال كثيفة العلم بعدما كان عدد العاملين يتسع في مجالات العمل العضلي .
- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا ضروريا لأغنى فيه من عناصر الإنتاج في الوقت الراهن وذلك راجع للأهمية التي تتمتع بها .

وعلى صعيد المنظمات على وجه التحديد فان المعرفة تعمل لاجلان تكون لها أهمية تنعكس على الجانب التنظيمي ، ويمكن إن تتجلى أهميتها في مجموعة من النقاط يمكن إدراجها على النحو التالي:¹

¹ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2015/2016 ، ص: 106

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية الأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

✓ قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته يعتمد على حجم المعرفة المتاحة بخصوص مجموعة من النقاط المتعلقة بالاستثمارات
لممكنة للمنظمة وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها ، وطبيعة المنظمات المنافسة ونوعية العملاء الذين تم التعامل
معهم.

✓ المعرفة هي التي تحدد مجال النشاط الرئيس للمنظمة ومختلف مجالات المساعدة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة .
✓ تحتاج المنظمة الى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع وخدمات أو تطوير
وتحسين الموجود منها كما تحتاجها أيضا لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول لتلك المنتجات الى الأسواق في الوقت
الصحيح .

وللمعرفة أهمية بالغة في مؤسسات تتجلى فيما يلي :²

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية
- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظمتهم .
- ³ عدم توقف مسيرة تطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة ، يجعل من توفر المعرفة بتلك التطورات امراً
حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحظتها والوصول منها على ما يناسبها و يوافق ظروفها ، أو العمل على
التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام
المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة .

ثالثاً: خصائص معرفة:

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان ، والرأي هنا هو إن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون
المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله
ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها ، وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة بما يلي :⁴

- 1 التراكمية : أي أن المعرفة تزداد وتتغير ، فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ولكن ليس بالضرورة إن تبقى
كذلك في المرحلة القادمة ، فتكون المعرفة الجديدة بالإضافة للمعرفة القديمة .
- 2 التنظيم : أي ترتيب المعرفة المتولدة بطريقة تتيح للمستفيد من الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود منها .
- 3 البحث عن الأسباب⁵ : التسبب والتعليل يهدفان الى إشباع رغبة الإنسان الى البحث والتعليل لكل شيء والى معرفة
أسباب الظواهر ، لان ذلك يمكننا من إن نتحكم فيها على نحو أفضل .

¹ ربما علي حلاق ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية والعامية في مدينة دمشق ، رسالة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية تربية ، جامعة دمشق ، 201-2014 ، ص: 34.

² ربما علي حلاق ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية والعامية في مدينة دمشق ، رسالة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية تربية ، جامعة دمشق ، 201-2014 ، ص: 34.

³ علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر - 2002 ، ص: 205.

⁴ حسين محمد عتوم ، يحيى احمد عتوم ، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018 ، ص: 43.

⁵ عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، طبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص: 28.

- 4 الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب ، بل على العقول التي تلتقها بالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها ، وهي قابلة لان تنقل الى كل الناس ، واليقينية لا تعني إن المعرفة ثابتة ، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة ، لكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير .
- 5 الدقة والتجريد : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا .
- 6 إمكانية التخزين¹ : كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق ، ولكن التركيز في الوقت حالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الالكترونية كالحواسيب وغيرها .
- 7 القابلية للتقاسم والتواصل : وتشير الى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة .
- 8 للمعرفة مضمون اجتماعي أنساني²: أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه ، بل يحتاج الى بيئة يتنفس ويعيش فيها وارض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من اجل التقدم والرفي كذلك ، يحق القول ان المعرفة كائن يحيا وله دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها ، وبالتالي لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطور ولا توجد في الحقائق معارف مطلقة لان المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.
- 9 تأسيسا على الفقرة السابقة يمكن القول إن تطور المعرفة يأخذ مسار تصاعدي مستمر تتجدد فيه ثياب المعرفة وملامح وجهها كما يتجدد كنه المعرفة نفسها ، ولذلك يقال دائما إن المعرفة القديمة تترك المسرح دائما للمعرفة الجديدة بشرط إن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.
- وأخيرا فان المعرفة قد تكون جزءا من نظام ديناميكي للتفكير ولأدراك الواقع الموضوعي بمعنى إن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة ، وفي تعامله مع الواقع وإدراكه لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.

رابعا:أنواع المعرفة:

- 1- تصنيف بولاني : أول من أشار الى إن المعرفة ليست نوعا واحد هو (Polanyi) حينما قال : "إننا نعرف أكثر مما نقول " (We Know more than we Say) وقد صنفها الى :
- المعرفة الضمنية :وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها أو تخزينها³
- هي الأساس المعرفي لبقية المعارف " وهي المعرفة غير الرسمية ، ذاتية ، فهي شخصية للغاية يصعب نقلها⁴

¹توفيق صراع ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، 2013-2014 ، ص :66.

²سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2007 ، ص : 32.33.

³ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا-طبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2007، ص:27.

⁴علاء فرحان طالب ، إدارة المعرفة : إدارة المعرفة الزبون ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص :58.

وهي المعرفة غير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير قابلة للنقل والتعليم وتسم المعرفة المنتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة ، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.¹

- المعرفة الصريحة : وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم و الكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها² ، وهي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام ، الأصوات والتشارك فيها من خلال بيانات و المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات³.

2- تصنيف ميشيل زاك : يصنف المعرفة الى ثلاثة أنواع وهي⁴:

أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين ، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة .

ب- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه .

ت- المعرفة المتقدمة⁵ : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء ، فمع إن المنظمة تمتلك المستوى نفسه ، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تحويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية .

3- تصنيف (Nonaka and Tackutchi):⁶

أ- المعارف الفردية : وهي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة .

ب- المعارف الجماعية : وهي المعارف المقسمة او الموزعة بين أعضاء المنظمة .

إذ يري كل من نوكا وتاكتيتشي أن المعارف تأخذ شكلين ، أما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره إن يعرفها ، أو معارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة⁷ ، المعرفة الفردية يمكن أنتصنع معرفة تنظيميه من خلال تفاعل ديناميكي بين المعرفة الضمنية الضمنية والواضحة ، هذه العملية الدينامكية أساسية خلق المعرفة في المنظمة.

4- تصنيف (Johnson and Lundvall) : وتم تقسيمها الى أربع أنواع وهي⁸:

أ- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو مطلوب .

ب- معرفة لماذا وهي معرفة حول المبادئ والقوانين⁹.

¹ محمد صالح ، بلقاسم تويبة ، ملتقى الدولي حول : رأس مال الفكري في المنظمات إعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف -الجزائر- يومي 14/13 ديسمبر 2011 ، ص:6.

² ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، طبعة الأولى ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص : 19.

³ ابوفارة يوسف احمد ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الربع حول :إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن 2004 ، ص:06.

⁴ بوعشه مبارك ، إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول : إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ، باتنة ، الجزائر 2008، ص 14.

⁵ محمد زرقون،الحاج عرابية ، أثار إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 1 ، ديسمبر 2014 ، ص :123.

⁶ Yoan Baizet ، La gestion des connaissances en conception – application a la simulation numérique chez Renault- DLEC- thèse .de doctorat ، paris 2004 p28 ، [http://: pastel.paristech.org](http://pastel.paristech.org).la date de visite 12/04/2022

⁷ بن طاوطة عتيقة ، اثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا تنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي ولخدمتي في الجزائر ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقا يد تلمسان- الجزائر- 2016/2017 ، ص: 44 .

⁸ العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل الى إدارة المعرفة ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص: 31.

⁹ الزيادات محمد عواد احمد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص: 41.

- ت- معرفة كيف وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح .
- ث- معرفة من وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا .

خامسا: مصادر المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا لآياتي من فراغ ، بل يتولد من مصادر معينة ينبغي طرق الى تلك مصادر التي تمثل منبعاً أساسيا لها ، وقد بينت دراسات وجود مصدرين للحصول على المعرفة أو اكتسابها وهي:¹

1. **مصادر الداخلية:** وتتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها و التكنولوجيا المعتمدة وتتمثل في:²
 - **استراتيجيو المعرفة:** وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسئولين عن الاهتمام بالمعرفة .
 - **مهنيو المعرفة:** وهم الذين تعاملون مع المعرفة كموضوع وهم من يستوعبون المضمون المعرفي وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر ورأس مال الفكري في توليد وإنشاء المعرفة .
 - **عمال المعرفة:** وهم يعملون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم و الإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها.
2. **المصادر الخارجية:**³ وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت وقطاع الذي تعمل فيه المنظمة وتتمثل في:⁴

- الزبائن : وهم حلقة الأكثر أهمية إذ يعتبر الزبون مصدر المتجدد للمعرفة .
- الموردون : وهم المصدر الأساسي لأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد وملواصفاتها وخدماتها .
- المنافسون : وهم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة ، ومع إن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد.

الفرع الثاني: ماهية اساليب الاكتساب المعرفي

أولا: ماهية الاكتساب المعرفي

تعني كل أنشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة وتشمل عمليات خلق واكتشاف المعرفة من مختلف المصادر كالخبراء و المتخصصين و المنافسين وقواعد المعلومات.¹

¹ أسامة محمد سيد علي ، اتجاهات إدارية المعاصرة إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ص:73.

² علاء فرحان ، أميرة الجاني ، إدارة المعرفة ، طبعة 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص :612.

³ إسماعيل سالم منصور ماضي ، دور إدارة المعرفة في ضمان وتحقيق جودة التعليم العالي " دراسة حالة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير " ، قسم إدارة الاعمال ، كلية تجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2010 ، ص: 35 .

⁴ سميرة صولح ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ، جامعة الجزائر ، 2013 ، ص: 10 .

الحصول على المعرفة من المصادر خارجية أو داخلية من خلال مستودعات المعرفة ، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء التقليدية كورش العمل والمؤتمرات ، أو الالكترونية كالفيديو والاجتماعات عبر الانترنت .²

العملية أو تكوين كحضور الملتقيات و المناسبات العلمية ، كما تكتسب المعرفة وتطور بواسطة المحاكاة Imitation والتعلم ، فالتعلم التنظيمي طريقة لاكتساب المعارف والمهارات .

ثالثا_ أساليب الاكتساب المعرفي

نوضح أساليب الاكتساب المعرفي طبق لما أورده الكبيسي ، كما يلي ³:

1- **التدريب** : هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف الى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل ، أو التغيير اتجاهاته وأنماطه سلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو مستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة ⁴ ، عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم موارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ، من خلال تطوير وتحسين أدائهم ⁵ .

عرفه (SEKIOU):⁶ بأنه "بجمل النشاطات ، الوسائل ، الطرق ، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف منظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الخفية والاجتماعية من جهة أخرى .

2- فريق العمل

عرف بأنه :جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ⁷ .مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة ⁸ .مجموعة من الأفراد يعملون باتجاه معين للوصول الى غاية مشتركة والتي لا يستطيع الوصول إليها بصورة فردية ⁹ .هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغير في سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم ¹⁰ . ¹ وبعض يعرف فريق العمل على انه مجموعة من

Nonaka.I and Takeuchi (1995) M the Knowledge –Creating company , Oxford university press , New York .p 59.

²Lytras ، Miltiades D: A Thanasi pouloudi and Angelic ki poulymenakou ، 2002 ، Knowledge ،Management Convergences Expanding Learning frontiers.Journal of Knowledge Manage-ment ،(6(1) ، p 41.

³عبد الوهاب بوفجي ، عبد الله إبراهيمي ، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتاد وإدارة المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاد، ص : 426.

⁴مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص: 685.

⁵عمر وصف عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص : 438.

⁶مخلوف عبد السلام ، وريثام بن زيان ، لاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، الملتقى الدولي حول : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر ، 09-10 مارس 2004 ، ص: 2.

⁷خضير كاظم ، مروان منير الشيخ ، دار الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص : 161.

⁸حاتم محمد فتحي إدريس وآخرون ، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد (33) ، يناير 2014 ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص: 162.

⁹أثير عبد الامير ، محسن علي الرسول ، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، الدراسة تحليله في كليات ، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الدراية الاقتصادية ، المجلد (10) ، عدد (3) ، جامعة القادسية ، العراق ، ص : 54.

¹⁰السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص : 130.

الإفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد فريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم .

3- التوجيه :²

التوجيه هي مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف الى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال تنفيذ وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين ماديا ومعنويا ودفعهم لتنفيذ واجباتهم ، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر .

4- **التدوير الوظيفي** : هو الإستراتيجية أو الأسلوب الإداري المناسب للقيام بكل الملامح السلبية وأيضا المقدرة على استيعاب المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة³ . ويعرف انه : " تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة الى أخرى ويساعد ذلك على إن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل مع الجهات المختلفة ، إذ سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها وربما من أي مكان يحصل عليها⁴ .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الأداء المتميز إضافة الى ذلك التطرق الى طرق المستخدمة وأسباب الدافعة له لتحقيق ذلك .

الفرع الأول: مفاهيم أساسية للأداء المتميز

نستعرض في هذا الفرع المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالأداء المتميز، وتكون كالآتي:

أولا: تعريف الأداء المتميز

يعرف الأداء المتميز على انه " هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة بحيث تمكنهم من توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بحيث تجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المنظمة

¹ عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة " حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الاغواط " - الجزائر، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي - المجلد 09 - العدد 02 جوان 2018، ص: 187.

² فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، الجمهوري العربية السورية ، بدون طبعة ، ص: 151.

³ الخالدي إبراهيم بدر شهاب ، معجم الإدارة ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، (2011) ، ص : 128.

⁴ معاد غسان إسماعيل ، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية" ، مجلة الدنانير ، العدد 16 ، 2019، ص: 275.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية الأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

ويتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا ، بالإضافة إلى تقديم أفكار ومنتجات تتصف بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز بما يعزز من تحقيق أهداف عالية مستوى وأداء متميز للمنظمة".¹

كما يعرف الأداء المتميز : يقصد بأنه "حالة من تفرد من أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى".

يمكن القول بأنه هو : " الريادة و الإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين ، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة ، وعصر الانترنت وتقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري ".²

- كما عرف على انه : " مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ".³
ثانيا: أهمية الاداء المتميز⁴

احتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية :
- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع معايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.

- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة .

- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .

- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

- يساعد على إجراء التحسينات بشكل مستمر.

ثالثا: طرق المستخدمة في تحقيق الأداء المتميز:⁵

إن الإدارة التي تتبنى التميز في الأداء يجب إن تمر كافة الإجراءات والأساليب التي تمكنها من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل من خلال الأتي :

¹ سامي فريق صالح ، جيمس يوحنا عوديش ، دور إدارة المحكمة في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعاهد التقنية - جامعة دهوك التقنية ، 2014، ص: 09.

² أحمد خليلي ، الاخضر صياحي، ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مسيلة -الجزائر- 12-13 نوفمبر 2017 ، ص: 10.

³ بعجي سعاد ، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة (اركودم) ميديا ، جامعة البشير الإبراهيمي ، برج بوعريش -الجزائر - مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد 02 أوت 2019 ، ص: 523.

⁴ علي عبد الأمير عبد الحسين كموه ، اللاملموسات ودورها في تحقيق الاداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة "دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء" ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم ، ادارة اعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2013 ، ص: 70.

⁵ مدرس أسيل علي مزره ، اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري ، "دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطار الديوانية ، إطارات بابل" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ص: 126 .

1- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال فهم سلوك الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية (X.Y) لمايكرير، ونظرية سلم الحاجات لماسلو فيإمكان المنظمة الاستفادة من هذه النظرية في تحسين الأداء وجعله متميزا عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان يلي حاجاتهم الذاتية .

2- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: حيث إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكيين أو شركاء في المنظمة وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل .

3- ربط الحوافر بالأداء : وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي :

- مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين .
- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.
- مساعدة العاملين في الوصول الى مستويات الأعلى للأداء.
- تحديد حجم ومسؤولية العاملين .
- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
- تحديد طريقة أداء العمل.
- التابعة الدورية للأداء.
- استخدام نظام مكافآت على وفق مستوى لأداء وخصائص العاملين .

4- تحفيز العاملين على تحمل تقبل المسؤولية:

ويتم هذا من خلال إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجديا لان يجعل العاملين منتصرين .

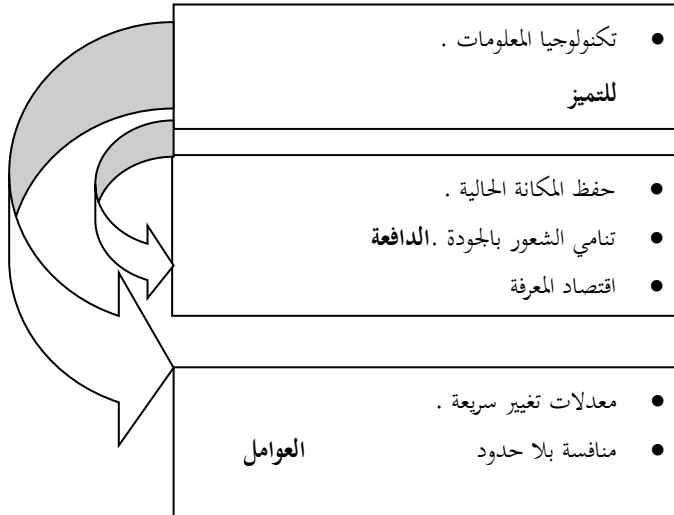
5- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز : إذ يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية تجاه العاملين، فهي مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس العاملين ، ويرى آخرون أن المنظمات لكي تحقق التميز في أدائها يجب أن تقوم بالاتي :

- التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج.
- تنمية وتطوير الكفاءات ومهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها.
- توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بالشكل الذي يجعل المنظمة تتفوق وتنفرد بذلك بحيث ينعكس على تعاملها مع العميل الداخلي والخارجي .
- التخلص من العوائق التنظيمية وتشجيع الأفراد العاملين على العمل فريق واحد.
- توفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع وإخراج طاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين.

رابعا: العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز¹:

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية ، فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه الى التسويق ، ومن التركيز على الزبون الخارجي الى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معا ، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري ، كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة ، فبدأت هيكل المنظمات الحديثة بالتسطح ، وقد بدأ أيضا ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال . غير إن التساؤل هنا "لماذا تسعى المنظمات دائما الى تبني فكر إداري جديد؟" إن الإجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز ، فالمنظمات التي تعتنق فكرا إداريا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجدد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا ، لذلك فان المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز ، وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز من خلال :

شكل رقم (1-2): العوامل الدافعة للتميز



المصدر : حمزة محمد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلية لأراء عينة عن موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور" ، الكلية التقنية الإدارية -بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 34 ، 2013 ، ص : 179.

الفرع الثاني: اثر أساليب الاكتساب المعرفي على الاداء المتميز

سوف نتطرق في هذا الفرع الثاني الى اثر أساليب الاكتساب المعرفي ومتمثلة في تدريب ، التوجيه ، التدوير ، فرق العمل على تحقيق الأداء المتميز ، والتي سنأتي على ذكرها بالتفصيل كما يلي:

أولا - اثر التدريب على الاداء المتميز:¹ أن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف الى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ، من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في

¹ حمزة محمد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلية لأراء عينة عن موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور" ، الكلية التقنية الإدارية -بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 34 ، 2013 ، ص : 179.

البيئة ، فطبيعة التغييرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة .

حيث أن للتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية نذكر أهمها مايلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير علاقاتهم .
- تخفيض معدلات غياب ودوران .
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل .
- يساعد العاملين على إنجاز مهامهم بأقل وقت .
- يساعد الأفراد على تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .²
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.

³ يستفيد الموظفون ويزيد الرضا الوظيفي التقدير من خلال التدريب ، حيث يتم تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل ،وكيفية القيام به ، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على في عملهم وبشكل أفضل وأيضا يجوبون ما يقومون به من خلال فهم العمل ، بعد التدريب المنهجي سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب سيكونون أكثر ثقة في عملهم ، حيث يتم توفير خدمات أفضل

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهمة أثناء التدريب ، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهني ، يمكنهم من الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، ويزيد من فرص الترقيات في مكان العمل ، يساعد التدريب الموظف على أن يصبح حل فعال للمشكلات ، كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب ، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته.

ثانيا - اثر فرق العمل على الأداء المتميز:⁴

إن استخدام فرق العمل والعمل الجماعي بالمنظمات يعتبر من المفاهيم الحديثة نشأ في أدبيات الإدارة والتي ظهرت جنبا الى جنب مع مفاهيم الإدارة بالمشاركة والتمكين الإداري وكل هذه المفاهيم لفتت انتباه منظمات الأعمال الى ربط بين العاملين والمنظمة

¹ علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، جامعة تشرين ، سوريا ، المجلد 31 العدد 1 ، 2004 ، ص : 05.

² حامد كريم الحدراوي ، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، العدد 20 ، 2015 ، ص : 226.

³ ديماء خزام ، اثر التدريب في أداء العاملين ، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة "يونيفارما" للصناعات الدوائية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال ، جامعة الافتراضية السورية ، 2020/2019 ، ص : 33.

⁴ عليان علي رحمة عليان ، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) ، دراسة حالة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ابريل 2014 ، ص : 67.66.

وعملاء ، ويمثل العمل الجماعي أساسا لنجاح ودعم القدرات الابتكارية في المنظمات، حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد على زيادة الجدية ولحماس ، والتركيز على حسن الأداء وتماسك الجماعة وزيادة الرضا من خلال تبادل المعلومات والآراء واثراؤها بأفكار جديدة مما يؤدي الى تكامل المهارات والخبرات والقدرات ويلعب تشكيل فرق العمل واستخدامه في المنظمة حسب ما ذكر (النادي) دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة تفاعلها ، حيث أن اختلاف خبرات الأفراد في فريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع لأفكار وأساليب التنفيذ .

وأيضاً أورد Baleman . thomas & snell إن من أهم مزايا استخدام فرق العمل والعمل الجماعي هو الأداء العالي تنتج لتعدد الأفكار من خلفيات الأفراد المكونين للفريق ، هذا بالإضافة الى تعدد ادوار الأعضاء ورغبتهم في تكامل هذه الأدوار مع بقية الأعضاء الآخرين .

- ¹ يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل الى تحقيق التعاون بين الأعضاء والمجموعات ، وهذه هي الفائدة الأساسية التي تنعكس على رضا الأفراد والمؤسسة ، حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق واحد ويريدون له النجاح كما يتيح أسلوب فريق العمل وادواته بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بجرية بطريقة انسيابية ، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل الى أعلى (من الأعضاء الى الإدارة) ، ومن الأعلى الى الأسفل (من الإدارة الى الأعضاء) لان الأفراد يدركون عند العمل بفريق العمل الفعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق بالمؤسسة .

ثالثا - اثر التوجيه على الأداء المتميز: ²

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة لأنه هو الذي يحفز على العمل ، ويتمثل التوجيه ضمن ما يشمل القيادة أو الملاحظة أو إعطاء الأوامر و الإرشاد وغيرها ، ويستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها ، فبعد إن يتم تحديد لأهداف توزيع الواجبات يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، وهذه الأهداف هي وظيفة التوجيه .

ووظيفة التوجيه وان كان يتعين دورها على جميع مستويات الإدارة إلا إن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراد وجماعات.

وتتبع أهمية التوجيه من كونه يتعامل مع العنصر البشري ، الذي يعد أهم عناصر الإنتاج ، وأساس نجاح المنظمة أو فشلها ، فعندما يتوفر لدى المنظمة ما توجيه السليم والفعال لاشك في أنها تحصل على تعاون بشري مستمر وروح معنوية عالية .

رابعا - اثر التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي): ³ يعتبر التدوير الوظيفي احد أهم الطرق الفعالة لمعالجة ضغوط العمل والتي تؤدي الى الكثير من المشاكل النفسية والجسمانية والتي تجعل الموظف غير قادر على الإنتاجية في العمل وتعتبر الأعمال الروتينية احد المصادر المسببة لهذه الضغوط ، كما انه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمواعيد العمل الرسمية .

¹ حمزة جغبو ، المحددات التنظيمية لتشكيل فريق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية - دراسة ميدانية بوحدة الباسترين مؤسسة كوندور برج بوعرييج ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعرييج -الجزائر مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 03 ، ص: 91.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، ،الأردن ، ص:156.

³ قوراري الزهرة ، العياشي مریم ، اثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة ميدانية جامعة دارية أدار ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير 2019 ، ص:20.19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية الأساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود ,ومقاومة التغيير الناتجة من الاعتقاد إن الوظيفة هي ملك للموظف ،إن مثل هذا الاعتقاد كثير ما يدفع الموظفين الى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية مما يؤثر سلبا على الأداء.

إن تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بنجاح ينتج عنه ما يسمى بالموظف الشامل الذي يسعى دائما لتحسين أدائه حتى يستطيع النهوض بمنظمته ، كما يعد التدوير الوظيفي احد أهم الأساليب الفعالة التي لها تأثيرا كبير على أداء العاملين وذلك من خلال التنوع في المهام التي يقومون بتنفيذها فيصبحون اقل توترا وأكثر ارتباطا بمنظمتهم ،ضيف لذلك يصبح الفرد أكثر قدرة على الإبداع والابتكار وكل هذا سوف ينعكس إيجابا على أدائهم وعلى إنتاجية المنظمة .

فالهدف من سياسة التدوير هو تجديد النشاط والروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيق مشروع التغيير من اجل التطوير ، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بالعمل وينقل الى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه ورفع مستوى أدائه.

المبحث الثاني: الأدبيات تطبيقية الأساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز

من خلال هذا المبحث سنحاول استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع إجراء مقارنة، من خلال ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1) دراسة (يوسف زدام، أسماء زينة، جانفي 2017)¹

بعنوان " متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية "، تواجه منظمات عدة تحديات شكلت عائقاً أمام تطورها، ما فرض عليها ضرورة إعادة النظر في كيفية تحسين أدائها، من خلال تبني بعض الاستراتيجيات المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، مع الاعتماد على الإدارة الالكترونية، التي من شأنها إن تحقق التميز للمنظمة وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات المختلفة. حاولنا في هذا المقال عرض لواقع الأداء في المؤسسات الجزائرية، من خلال أهم نقاط ضعف هذه المؤسسات التي تجعلها غير قادرة على مواكبة المستجدات البيئية، مع اقتراح لبعض التوصيات التي من شأنها الارتقاء بأدائها بالشكل الذي يجعلها مرنة ومواجهة لمختلف المنظمات المنافسة.

2) دراسة (احمد خليلي، الأخضر صياحي، 2017)²

بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية"

تهدف هذه المداخلة الى محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تميز أداء المنظمات الاقتصادية، فحفاظ المنظمات الاقتصادية على تميزها مرتبط بقدرتها على تسيير معارفها، لهذا أصبحت المعرفة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة مصدر قوة للمنظمات وأساس وضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي تؤهل المنظمة وتحافظ على مزاياها التنافسية في ظل محيط يتسم بالتحويلات المستمرة والتقلبات المفاجئة، لذلك من يسعى لكسب المعرفة وتطبيقها، ويعمل على نشر ثقافة تدعو الى تطبيق فعال للمعرفة، بإمكانه توجيه منظمته وتكييف أوضاعها والتنبؤ بتوجهات السوق وتوجهات المنافس.

3) دراسة (محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، 2016)³

بعنوان: أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية دراسة ميدانية في مستشفى طور العام (العراق). هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تطبيق المستشفى المبحوثة لمفهوم المعرفة الضمنية بإبعادها (النماذج الذهنية، الحدس، الخبرة، المهارة) وأساليب اكتساب المعرفة بإبعادها (التدريب، التناوب الوظيفي، فرق العمل) وقياس وتحليل مدى الارتباط ونوع التأثير بين هذين المفهومين لدى المستشفى محل الدراسة وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث بلغت عينة البحث (90) فرد شملت المرضى بجميع أصنافهم واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة نتائج الاستبانة وتم الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها، يتأثر بالحدس والخبرة وبمستوى عال لبعده التناوب الوظيفي لمتغير أساليب الاكتساب وجاء فرق العمل بمستوى تأثير عال لبعده المهارة، ويؤثر التدريب بمستوى عال أكثر على النماذج الذهنية، وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها، العمل على نشر مفهوم اكتساب المعرفة وتطوير برامج التدريب كما ونوعاً لغرض رفع جودة وأداء المرضى

¹ (يوسف زدام، أسماء زينة، جانفي 2017، متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية المجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 10)

² (احمد خليلي، الأخضر صياحي، 2017، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة المنعقد بجامعة المسيلة 12-13 نوفمبر 2017)

³ محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، 2016، أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية دراسة ميدانية في مستشفى طور العام (العراق).

- 4) دراسة حمزة محمد الجبوري (2013)¹
- 5) بعنوان : جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلها لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور" الكلية التقنية الإدارية – بغداد " الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل تحديات التنافسية متنوعة والقائم على تطوير المستمر في أساليب وطرق العمل وسيطرة رغبات الزبون , وفقا الى ما جاء في أعلاه فقد كان عنوان البحث " جودة الخدمة ودورها في الأداء / دراسة تحليلها لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل . حيث تم اختيار إحدى شركاتها لتمثل مجتمع للبحث ، وتم تحديد عينة من موظفي الشركة تألفت من (40) موظفا لتمثل عينة البحث ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين جودة الخدمة والأداء المتميز ، وبناءا عليها قدمت مجموعة من التوصيات بهدف دعم الجوانب الايجابية والسعي الى تصحيح محددات الظاهرة في نتائج البحث .
- 6) دراسة الربيعي سمية عباس (2015)²

7) بعنوان : صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز " دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية .هدفت الدراسة الى البحث في مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها ماهو الدور التأثيري لصناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي في الأداء المتميز ، وهل هناك تأثير لصناعة المعرفة على الاعتراب الوظيفي؟ ، وهل يؤثر الاعتراب الوظيفي على صناعة المعرفة ؟ ، حيث استهد من لاجابة عن هذه التساؤلات باستجلاء الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ، وقد خضعت الدراسة لمجتمع العينة وهي الجامعة المستنصرية وقد حددت عينة الدراسة (480) أستاذ جامعي موزعين على كليات الجامعة المستنصرية ، وخرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخصت حقيقة وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والتابع ، فقد تم التوصيل الى عدد من الاستنتاجات أهمها، إن هناك توظيف واضحا لعناصر المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف أثار الاعتراب الوظيفي وصولا لتحقيق الأداء المتميز معتمدين على ما يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة و محاولة الاستفادة من التجارب لآخرين سواء في الداخل أو الخارج .

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- 1- دراسة (Omar.N aser khmour . Samir Al Abbadi)³(2014) بعنوان " the Impact of the Implant entation of Organizational Excellence poticieson the A Case Sturdy in the Cardiovascular S surgery :contextual performance Hospital. International Business Research .7(9) "، اثر تنفيذ سياسات التميز المؤسسي على محتوى الاداء : دراسة حالة في مستشفى جراحة القلب والأوعية الدموية التعرف على مفهوم التميز والمتطلبات التنظيمية ونماذجه المختلفة ،

¹ حمزة محمد الجبوري 2013، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليلها لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل فرع المنصور" الكلية التقنية الإدارية – بغداد ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 34.

² الربيعي سمية عباس (2015)، صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرها في الأداء المتميز " دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .

³ Omar.N aser khmour . Samir Al Abbadi ،2014، the Impact of the Implant entation of Organizational Excellence poticieson the contextual performance : A Case Sturdy in the Cardiovascular S surgery Hospital. International Business Research .7(9)

وكذلك تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين في المستشفى ، فضلا عن دراسة اثر سياسات التميز المؤسسي على إبعادالأداء ، تم تطبيق الدراسة على عينة من 76 من تخصصات كل من (أطباء، الممرضات) الذين يعملون في مستشفى جراحة القلب في مدينة حلب ، سوريا. يوجد لدى العاملين ممارسة معتدلة لسياسات كل من التميز المؤسسي (التمكين والتدريب والأجور والحوافز) وإبعادالأداء السياقية (المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

2- دراسة (Salleh &Huang, 2016)¹

بعنوان : Learning Organisation Knowledge Management Organisation performance Empirical évidence frome a public uni Verstiy.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثيرإبعاد المنظمة المتعلمة على عمليات إدارة المعرفة والأداء في إحدى الجامعات الماليزية حيث سعت الدراسة لتطوير نموذج بحثي لاختبار العلاقة والأثر بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة من خلال الكشف عن مكونات الإبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وعملية تحويل المعرفة الضمنية كعنصر مهم في تحسين الأداء المعرفي للجامعات المبحوثة ، وتكون مجتمع الدراسة من (26) كلية تضم ثلاثة اختصاصات رئيسية هي كلية العلوم والتكنولوجيا وكليات لإدارة والأعمالوكليات العلوم الاجتماعية والإنسانية وبلغت عينة الدراسة (99) أكاديميا جمعت منهم معلومات أولية عن طريق الاسبانية، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة قوية بين إبعاد المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة .

3- دراسة (Bogner, 2014)²

بعنوان : Knowledge Management as the basis of susbande High h performance:

إدارة المعرفة كأساس للأداء المعرفة العالمي المستدام هدفت هذه الدراسة الى تحليل ودراسة العناصر التي تتعلق بموارد المنظمة بشكل عام والموارد المعرفية بشكل خاص واقترحت الدراسة نموذجا مكون من (3) مكونات أساسية لنظم إدارة المعرفة ، وتم تطبيق معادلة الانحدار لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات وأظهرت النتائج الدراسة أن قدرة المنظمة على توليد المعرفة وبنائها يعتمد بشكل أساسي على النظم المستخدمة في المنظمة ، كما توصلت الدراسة الى إن معدل نمو المنظمات مرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء المجتمع الخاص بها .

¹ Salleh &Huang, 2016: Learning Organisation Knowledge Management Organisation performance Empirical évidence frome a public uni Verstiy

² (Bogner, 2014), Knowledge Management as the basis of susbande High h performance

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

من خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة وتكون على

النحو التالي:

الجدول رقم (1-1) : يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية (الجزائر ، بغداد،العراق ، سوريا ، ماليزيا) وكانت من مختلف سنوات.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021 إما مكان فكانت في مؤسسة بورقلة .	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة الى العاملين والمديرين (الأطباء، ممرضين ، هيئات التدريس) .	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين التقنين ، بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة .	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط في حين اعتمدت دراسات قليلة ، على منهج المقابلة وملاحظة وتوزيع الاستبيان معا.	حاولنا في دراستنا إسقاط جانب نظري على الواقع ،حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالأداء المتميز وأساليب الاكتساب المعرفي التي تنشر وتتوفر داخل المؤسسة محل الدراسة ،إضافة الى اعتمادنا على الاستبيان حتى تدعم الدراسة .	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدماتي، صناعية ، تجارية ،إنتاجية،علمية) وهذا يعطي لدراستنا أكثر تخصيصية	استهدفت الدراسة القطاع العمومي .	من حيث القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها : إدارة المعرفة ،الأداء المؤسسي ،الأداء المتميز، الاكتساب المعرفي ،جودة الخدمة .	اعتمدت دراستنا على متغيرين : المتغير المستقل أساليب الاكتساب المعرفي المتغير التابع: الأداء المتميز ثم تقييم اثر أساليب الاكتساب المعرفي (التدريب ، التناوب الوظيفي، فرق العمل ، التوجيه) على الأداء المتميز .	من حيث المتغيرات
هدفت معظم دراسات السابقة الى الوقوف على واقعية المعرفة في المؤسسات المختلفة المؤسسة وكذا مدى تأثير كل من إدارة المعرفة على الأداء المتميز .	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى تأثيرأساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال عمليات التدريب ، التناوب الوظيفي ،فرق العمل ، التوجيه بين الموظفين .	من حيث الهدف

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إبرازاً لأدبيات النظرية والتطبيقية لدور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز ، من خلال إبراز ماهية معرفة وأهميتها من جهة واكتساب المعرفي وأساليبه ومتمثلة في التدريب ، فرق العمل ، التوجيه ، التدوير الوظيفي من جهة أخرى ، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة التي تتحقق من خلال استغلال الفعال للمعرفة ، التي تؤهله لتحقيق أداء متميز وتمكنها من تحقيق التنافسية والريادة ، كما تطرقنا في جانب النظري الى حديث عن الأداء المتميز الذي أصبح وسيلة ضرورية لاستمرار المؤسسة وبقائها ضمن مجالها حيث عرجنا عن ماهيته وأهميتها إضافة الى ذلك ذكرنا العوامل الدافعة لتحقيق هذا التميز في الأداء وغيرها من الأمور .

أيضاً ولمعرفة أكثر عن دور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز ركزنا في الجزء الثاني لهذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، والتي هدفت جميعها إلى إبراز دور أساليب الاكتساب المعرفي وأثره على الأداء المتميز . ومن خلال ذلك سوف نحاول في الفصل الثاني من الدراسة إسقاط ماتم استخلاصه من الدراسة النظرية على لدراسة الميدانية، وذلك عن طريق تشخيص دور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز في مؤسسة سيرام من خلال توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين في مجمع سيطرة.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية لدور أساليب الاكتساب

المعرفي على الأداء المتميز

تمهيد :

في الفصل الأول تطرقنا للإطار النظري للاكتساب المعرفي وأهم نقاطه، كما تناولنا المفاهيم الأساسية للأداء المتميز ، بالإضافة إلى العوامل الدافعة لتحقيقه وغير من الأمور النظرية ، وفي نهاية الفصل استعرضنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما في هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على شركة سيترام، محاولين التعرف على نظامها أو طرق في تحقيق الاكتساب المعرفي، وتحديد أثره في تعزيز الاداء المتميز ، ومن أجل الوصول إلى ذلك سنتطرق في المبحث الأول لطريقة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، وفي المبحث الثاني نستعرض أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال استعمال نتائج أداة الاستبيان.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق في هذا المبحث للطريقة و الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث يتضمن التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة

يوضح المنهج لخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته أولية الى نتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما ، أو موضوع معين هدف التعرف على أسبابها وتقدم حلول لها ، ومن اجل تحقيق الأهداف المرجوة سوف نعتمد على المناهج التالية:

اولا : المنهج الوصفي التحليلي :

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها ، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداء الاستبيان من اجل جمع البيانات.

ثانيا: المنهج الإحصائي : والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ، ليقوم أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على الأداء المتميز لدى موظفي مؤسسة سيطرام بولاية ورقلة ، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الأول – تقديم مجتمع وعينة الدراسة :

وقع الاختيار على شركة سيطرام كمجتمع دراسة، كونها تعتبر بيئة تطبيقية تتناسب مع الدراسة ، كما يضم مجتمع هذه الدراسة، مجموعة من موظفي من مختلف النشاطات مما يساهم في تنوع النتائج وأسباب التي تسعى دراسة للوصول إليها .

1- التعريف بالمؤسسة :

سيترام هي الشركة المسؤولة عن استغلال وصيانة الترامواي في الجزائر في الجزائر ، تدير حليا ترامواي الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سيدي بلعابس ، ورقلة وسطيف.

يبلغ طول خط ترامواي ورقلة حاليا 9.6 كلم. به ستة عشر محطة ووكالتين تجاريتين ، دخل حيز الخدمة في 20 مارس 2018.

وقد حصلت المديرية العامة والوحدتين العماليتين لترامواي قسنطينة وهران على شهادة "ايو 9001" للمناجنت و الجودة ، ليتم تعميم هذه العملية على باقي الوحدات العمليانية في افاق 2019.

2- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع هذه الدراسة من مختلف موظفين من مختلف الوظائف العاملين بمؤسسة سيطرام لنقل

بورقلة.

3- عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بناءا عليها تم تحديد عينة الدراسة في (80) استمارة .

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

أولاً - متغيرات الدراسة: _ بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي :

أ- المتغير المستقل: يتمثل في أساليب الاكتساب المعرفي في شركة سياترام .

ب- المتغير التابع: الأداء المتميز

جدول رقم (2-1) : يوضح متغيرات الدراسة .

متغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	أساليب الاكتساب المعرفي
المتغير التابع	الأداء المتميز

المصدر : من إعداد الطالبتين .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يشمل هذا المطلب استعراض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات ، وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على أدوات البحث التالية:
أداة الاستبيان: يعد الاستبيان أداة أساسية في البحوث الوصفية، كونه يتيح لنا معرفة آراء الموظفين في مؤسسة سياترام ورقلة ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم استبيان الذي تم تحكيمة من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال بهدف التأكد من وضوح صياغته وفهمها وخلوه من أي غموض والتحقق من تطابقه بما يخدم إشكالية الدراسة من حيث مضمون الأسئلة وكفايتها.

أ- بناء الاستبيان : تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين كما يلي:

- الجزء الأول: ويتكون من البيانات الشخصية للمستقيمين ويتضمن (06) أسئلة.

- الجزء الثاني: ويتضمن (51) سؤال حول أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز و قسم إلى سبعة محاور كما هو موضح في الملحق .

ثم قمنا بتوزيعه على موظفين مؤسسة التي اعتمدت كعينة دراسة، بحيث قمنا بتوزيع (80) استمارة استبيانتم توزيعها عن طريق التسليم والاستلام المباشر وذلك في مؤسسة ، بعد عملية التوزيعقمنا بجمع(80) استمارة استبيان من بين مجموع الاستمارات الموزعة، وبعد الفرز كانت الحصيلة (07) من استمارات غير مستردة و(14) من استمارات مستبعدة بسبب الإجابات غير الكاملة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للدور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز بمؤسسة سيترام

ب- الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان: بعد القيام بالإجراءات المتعلقة ببناء الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه نسعى من خلال هذا العنصر للتأكد من الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، حيث تم حساب درجة ارتباط الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون، بين درجة كل فقرة منفردة المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وكانت النتائج على النحو التالي :

-بالنسبة لأبعاد الاكتساب المعرفي: يتم حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل بعد من أبعاد الاكتساب المعرفي، وكانت النتائج على النحو التالي :

الجدول رقم (2-2): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي (التدريب ، التناوب الوظيفي ، فرق العمل ، التوجيه)

النموذج	معامل بيرسون R	مستوى الدلالة
التدريب	0,522	0,066
التناوب الوظيفي	-0,043	0,747
فرق العمل	0,155	0,0242
التوجيه	-0,069	0,0602

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم(2-2) تحليل معاملات الارتباط في أبعاد أساليب الاكتساب المعرفي والتي تظهر فقراتها بتمثيل جيد في كل فقرات المحور، كون معامل الارتباط في كل أبعاد تجاوز 0,50، مما يعني أنها دالة إحصائيا وبذلك تعتبر الفقرات التي تعكس أبعاد الاكتساب المعرفي.

-بالنسبة لمحاور الأداء المتميز: ارتباط بيرسون لدرجة ارتباط كل محور من محاور الأداء المتميز ، وكانت النتائج على النحو التالي :

الجدول رقم (2-3): معامل الارتباط بين محور من محاور الأداء المتميز .

النموذج	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
معدل الاداء	0,074	0,0624
سلوك الاداء	0,059	0,0657
استمرارية التميز	0,077	0,0564

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم(2-3) تحليل معاملات الارتباط في أبعاد مجالات الأداء المتميز والتي تظهر فقراتها بتمثيل جيد في كل الأبعاد الثلاثة (معدل الأداء، سلوك الأداء ، واستمرارية التميز)، كون معامل الارتباط في كل الفقرات تجاوز 0.05 ، مما يعني أنها دالة إحصائيا، وبذلك تعتبر الفقرات التي تعكس الأداء المتميز صادقة لما وضعت لقياسه.

ت - ثبات أداة الاستبيان : يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعدم تناقضها، وتم قياسها بمعامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ، والذي يعتبر احد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4) : يوضح ثبات استمارة الاستبيان حسب معامل "ألفا كرونباخ"

حجم العينة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة ألفا كرونباخ %
80	51	0.911	91.1 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج Spss

يلاحظ من الجدول رقم (2-4) أن معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة بلغ 0.911 وهذا يعني أنه، إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس عينة الدراسة، فإن ما نسبته 91.1% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى، وتعد هذه القيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، وبالتالي النسبة جد مقبولة لأغراض التحليل

الفرع الثاني : الأساليب المستخدمة في التحليل

لتحقيق أهداف البحوث و تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي كانت على النحو التالي:

أولاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل القيام بدراسة وتحليل أجوبة عينة الدراسة ، وتشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث ما يلي:

أ- التكرارات والنسب المئوية : تم استخدام التكرارات لمعرفة القيم التي يأخذها المتغير الإحصائي المدروس واستعمال النسب المئوية لتحليل وتلخيص وصف الصفات المتعلقة بالجانب الشخصي لأفراد فئات عينة الدراسة.

ب- المتوسط الحسابي المرجح: يعد المتوسط الحسابي من أهم الأدوات الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية إيجابياً، إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمدنا على استخدام هذا المقياس بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة، وبحسب مقياس ليكارت لخماسي الأبعاد (غير موافق، غير موافق بشدة ، محايد، موافق ، موافق بشدة) .

ت- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من بين مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز قيم المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان، وقد استخدمنا هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.

ث- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) : تم استخدام هذا التحليل لاختبار التباين في درجة تأثير اساليب الاكتساب المعرفي على الاداء المتميز بمؤسسة سيترام ورقلة ، وطبيعة نشاط الشركة والدرجة الوظيفية.

لتطبيق مختلف الأدوات الإحصائية المذكورة تم استخدام برنامج (Excel-v2007) لتبويب البيانات وترتيبها، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss-v20) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. ثانيا - الطريقة المستخدمة في القياس :

تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، المكون من خمسة درجات لتحديد درجة أهمية كل سؤال من أسئلة الاستبيان، ويطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة كم العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كمايلي :

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات .
 - موافق تعطى لها 4 درجات.
 - محايد تعطى لها 3 درجات .
 - غير موافق تعطى لها درجتان.
 - غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.
- كما هو موضح في الجدول التالي: ذ

الجدول رقم (2-5) : مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.60
محايد	من 2.60 الى 3.40
موافق	من 3.40 الى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

المصدر : من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج دراسة الحالة (الاستبيان) التي قمنا بها في مؤسسة ومناقشتها، من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها، وكذلك تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الاول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم التركيز في هذا الفرع على تحليل نتائج الاستبيان، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss"، ومجموعة من الأدوات الإحصائية، التي تتناسب وفرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة، وتكون وفق الخطوات التالية:

الفرع الأول - التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :
أولا - توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	57.6
انثى	25	42.4
المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة كانوا من ذكور 57.6 في المائة، في حين بلغت نسبة الاناث 42.4 في المائة من مجموع أفراد عينة ويعود ذلك لدرجة كبيرة الى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل

ثانيا - توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	14	23.7
من 25 سنة الى 35 سنة	26	44.1
من 36 سنة الى 45 سنة	8	13.6
من 46 سنة فما فوق	11	18.6
المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الشكل (2-7) أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية ، سجل أعلى نسبة له في المجال، من 25 إلى 35 سنة، وذلك بنسبة 44.1 في المائة، ثم تأتي بعدها فئة العمرية اقل من 25 سنة وذلك بنسبة 23.7 في المائة ، ويعد هذا

مؤشرا ايجابيا ، كون فئة الشباب قادرة على العطاء في العمل أكثر من غيرها، وهي نتجه منطقية لان هاتين الفئتين المتتالين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان .

ثالثا - توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	ثانوي	22	37.3
	ليسانس	27	45.8
	ماستر	10	16.9
	دكتوراه	00	00
	المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج Spss

يتضح من خلال الشكل رقم (2-8) أن ما نسبته 45.8 في المائة من عينة الدراسة، هم حاصلين على شهادة الليسانس، ونسبة 37.3 في المائة حاصلين على ثانوي، ثم تأتي شهادة الماستر بنسبة 16.9 في المائة، مما يعني أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم حاصلين على شهادات جامعية، إذ يعد هذا مؤشرا هاما على أن أفراد العينة في مجملهم لديهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا من شأنه أن يعزز الثقة في إجاباتهم ويرفع من درجة الاعتماد عليها في التحليل.

رابعا - الاقدمية في العمل لأفراد العينة:

جدول رقم (2-9) : توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الاقدمية في العمل	من 5 سنوات فأقل	57	96.6
	من 11 الى 20 سنة	1	1.7
	أكثر من 20 سنة	1	1.7
	المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد عينة كانوا من فئة من 5 سنوات فأقل حيث بلغت نسبتها 96 في المائة ، في حين فئتين من 11 الى 20 سنة وفئة أكثر من 20 سنة اقل نسبة 1.7 في المائة ويعود ذلك لكون مؤسسة حديثة الاستفادة واستغلال.

خامسا - المركز الوظيفي

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	عون تنفيذي	22	37.3
	عون تحكم	11	18.6
	اطار	12	20.3
	اخرى	14	23.7
	المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن ما نسبته 37.3% من أفراد العينة يشغلون مناصب عون تنفيذي، ثم تاليها أخرى بنسبة 23.7% ثم جاءت إدارات في مؤسسة بنسبة 20.3% وأخير نجد عون تحكم في آخر، مما يدل على أن أفراد العينة، في مجملهم مؤهلين للإجابة على أسئلة الاستبيان

سادسا - الحالة العائلية :

الجدول رقم (2-11) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	اعزب(ة)	34	57.6
	متزوج (ة)	13	22.1
	مطلق(ة)	11	18.6
	ارمل(ة)	1	1.7
	المجموع	59	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss

يتضح من خلال الشكل رقم (2-11) أن أعلى نسبة من عينة الدراسة، هم فئة أعزب(ة)، ثم تاليها نسبة المتزوجين وبعدها مطلق وأخير نجد بأقل نسبة أرمل بنسبة 1.7 في المائة .
المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة ميدانية

للولصول لنتائج الدراسة سنحاول في هذه المرحلة، وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة، بخصوص كل دور اليب
الاكتساب المعرفي على الاداء المتميز ، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة، بناء على الأوزان المرجحة لمقياس
ليكارت الخماسي، على النحو التالي :

الفرع الاول : تحليل نتائج المتعلقة باساليب الاكتساب المعرفي:

1-مستوى استخدام التدريب: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام التدريب في شركة
سيترام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد:
الجدول رقم(2-12): نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام بعد التدريب.

المجال	الرقم	عبارات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
التدريب	1	يستفيد جميع عمال المؤسسة من فرصة التدريب	3,5254	95332,	موافق
	2	يوجد توافق بين محتوى البرنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي اشغلها	3,6102	91004,	موافق
	3	يزودني التدريب بالخبرات (المعارف) اللازمة للقيام بعملي على أحسن وجه	3,7966	78300,	موافق
	4	يجعلني التدريب أواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي	3,8136	73048,	موافق
	5	يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة تساهم في نجاح عملي بالمؤسسة.	3,7288	76182,	موافق
			3,6949	70403,	

لمصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-12) آراء الموظفين حول التدريب في المؤسسة، إذ يتبين لنا أن السؤال الرابع والمتمثل في (يجعلني التدريب
أواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي)، قد حصل على أكبر تأييد، وذلك بمتوسط حسابي 3,8136 في حين أن السؤال
الاول لقي أدنى قبول من المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,5254 لكن على العموم كل فقرات بعد التدريب
تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة ر الموافق ، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على ممارسة هذا البعد في شركة
سيترام، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه.

2- مستوى استخدام تناوب الوظيفي: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام تناوب الوظيفي
في شركة سياترام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد.

الجدول رقم(2-13): نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام بعد التناوب الوظيفي.

المجال	الرقم	عبارات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
التناوب الوظيفي	1	تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي	3,4068	,87333	موافق
	2	بمنحني التناوب الوظيفي تجربة أوسع ويساعدني على اكتساب المزيد من الأفكار	3,6102	,71960	موافق
	3	يزودني التناوب الوظيفي بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي	3,7627	,79522	موافق
	4	ساعدني التناوب الوظيفي في الاستقرار في العمل الذي لائمتياً أكثر من غيره	3,5424	,72687	موافق
	5	اعتبر التناوب الوظيفي ضرورة لتنمية مهاراتي في عملي	3,5593	,70151	موافق
			3,5763	,64121	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-13) آراء الموظفين حول قدرة بعد التناوب الوظيفي، إذ يتبين لنا أن السؤال رقم (03) وممثل في (تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي)، قد حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,7627 في حين أن السؤال الاول لقي أدنى قبول من المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,4068، لكن عموماً باقي فقرات بعد التناوب الوظيفي كلها تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على أن بعد التناوب الوظيفي يتم ممارستها في مؤسسة سيطرام، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه.

3- مستوى استخدام فرق العمل: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام فرق العمل في شركة سيطرام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد

الجدول رقم(2-14): نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام بعد فرق العمل.

المجال	الرقم	عبارات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
فريق العمل	1	تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في المهام التي تتطلب العمل المشترك	3,7797	,69649	موافق
	2	يشتمل عملنا على مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة.	3,8644	,77588	موافق
	3	يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاح المهمة المطلوبة	3,9492	,57005	موافق
	4	يعزز فرق العمل التركيز على تحقيق الأهداف ويقلل من الشعور بالوحدة	3,8814	,60099	موافق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للدور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز بمؤسسة سيطرام

موافق	,77324	3,8136	اشعر عند عملي ضمن فريق العمل بتعزيز مهاراتي الإبداعية .	5
موافق	,77324	3,7627	يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية.	6
موافق	,45001	3,8418	الاتجاه العام لبعده فرق العمل	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-14) آراء الموظفين حول فرق العمل في المؤسسة، إذ يتبين لنا أن السؤال الثالث والمتمثل في (يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة)، قد حصل على أكبر تأييد، وذلك بمتوسط حسابي 3,9492 في حين أن السؤال السادس، لقي أدنى قبول من المستجوبين وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.7627 لكن على العموم كل فقرات بعد فرق العمل تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على ممارسة هذا البعد في شركة سيطرام، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلنا

4- مستوى استخدام التوجيه: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام التوجيه في

شركة سيطرام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد.

الجدول رقم(2-15): نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام بعد التوجيه

المجال	الرقم	عبارات المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
التوجيه	1	يقوم رئيسي في العمل باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام	3,4068	,87333	موافق
	2	تعطي لي الفرصة من قبل رئيسي في العمل لمناقشة طرق تنفيذ المهام واقتراح الحلول الأفضل	3,4576	,85746	موافق
	3	يزودني رئيسي في العمل باستمرار بالإجراءات الجديدة المتخذة بخصوص سير العمل	3,6102	,91004	موافق
	4	يتم إشراكي من قبل رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه عملي	3,5254	1,03983	موافق
	5	تكون النتائج سلبية لقراري عندما افتقر للمعلومات الضرورية لحل مشكلة	3,7288	,71512	موافق
	6	قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات أوفر واختيارات افضل البدائل.	3,6949	,81482	موافق
		الاتجاه العام : لبعده فرق التوجيه	3,5706	,63969	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-15) آراء الموظفين حول قدرة بعد التوجيه، إذ يتبين لنا أن السؤال رقم (05) وممثل في (تكون النتائج سلبية لقراري عندما افتقر للمعلومات الضرورية لحل مشكلة)، قد حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.728 فيحين أن السؤال الأول لقي أدنى قبول من المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.406 ، لكن عموما باقيفقرات بعد التوجيه كلها تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على أهمية ممارسة هذا البعد في مؤسسة ، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه مما يعكس تمركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبير

5- مستوى استخدام ابعاد الاكتساب المعرفي

الجدول رقم(2-16) : نتائج تحليل فقرات محور المتغير المستقل: أساليب الاكتساب المعرفي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	,70403	3,6949	البعد الأول: التدريب
موافق	,64121	3,5763	البعد الثاني : التناوب الوظيفي
موافق	,45001	3,8418	البعد الثالث: فرق العمل
موافق	,63969	3,5706	البعد الرابع: التوجيه
موافق	,37952	3,333	المتغير المستقل: الاكتساب المعرفي

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (2-16) نتائج الدراسة المتعلقة بابعاد أساليب الاكتساب المعرفي والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة اغير موافق بمتوسط حسابي قدره 3,333 وانحراف معياري قدره 0,37952 ،وعليه يمكن القول أن أساليب الاكتساب المعرفي تأثيرها كافي في المؤسسة محل الدراسة

الفرع الثاني : تحليل نتائج المتعلقة بالأداء المتميز

1- مستوى استخدام معدل الاداء: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام معدل الأداء في شركة سيترام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد.

الجدول رقم (2-17) : نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام بعد معدل الأداء.

الرقم	عبارات المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه	المجال
1	أدائي في العمل هو أعلى من المعدل المحدد	3,3390	,90230	موافق	الأداء
2	انجز عملي بدقة عالية تكاد نخلو من اية أخطاء او نقائص	3,4407	,85644	موافق	
3	أنجز قدر كبير من العمل في اقل وقت ممكن	3,4746	,83781	موافق	
4	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	3,3898	,80979	موافق	
5	أنجز عملي بطرق إبداعية	3,5593	,83607	موافق	
6	احرص على تخفيض تكلفة العمليات التي اقوم بانجازها	3,4068	,98469	موافق	
7	احرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	3,5763	,87501	موافق	
8	استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لانجاز العمل المطلوب	3,6780	,81876	موافق	
9	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لانجاز العمل	3,6271	,86897	موافق	
10	أتمتع باليقظة التامة والتركيز اثناء العمل	3,8475	,96156	موافق	
	اتجاه العام لمعدل لاداء	3,5339	,64930	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-17) آراء الموظفين حول معدل الاداء ، إذ يتبين لنا أن السؤال رقم(10) ومتمثل في (أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل)، قد حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.847 في حين أن السؤال الأول لقي أدنى قبول من المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدر 3.33، لكن عموماً باقي فقرات معدل الأداء كلها تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على أن معدل الاداء مهم في مؤسسة، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه مما يعكس تركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبيرة.

2- مستوى استخدام سلوك الاداء: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام سلوك الأداء في شركة سيترام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد.

الجدول رقم (2-18) : نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام سلوك الأداء.

المجال	الرقم	عبارات المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
سلوك الأداء	1	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	3,6102	,94717	مرتفع
	2	التزم بقوانين وأنظمة العمل واحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر	3,4915	,98913	مرتفع
	3	التزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب الا للضرورة القصوى	3,4068	1,10045	مرتفع
	4	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	3,2373	1,03955	مرتفع
	5	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	3,2034	1,01335	مرتفع
	7	ابتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3,3559	1,06290	مرتفع
	8	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	3,3051	,98706	مرتفع
	9	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	3,2881	,98350	مرتفع
	10	امتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	3,4576	1,11914	مرتفع
			الاتجاه العام سلوك الاداء	3,3949	,84495

المصدر: مباحثات الطالين بناء على نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-18) آراء الموظفين حول سلوك الأداء، إذ يتبين لنا أن السؤال رقم (01) وممثل في (أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم)، قد حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,6102 في حين أن السؤال التاسع لقي أدنى قبول من المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدر 3.288، لكن عموماً باقية فقرات سلوك الأداء كلها

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للدور أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز بمؤسسة سيطرام

تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على أن سلوك الأداء مهم في مؤسسة، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه مما يعكس تركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبيرة.

3- مستوى استخدام استمرارية التميز: يتم استخدام التحليل الوصفي لاختبار مدى استخدام استمرارية التميز في شركة سيطرام، والجدول التالي يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بهذه البعد.

الجدول رقم(2-19): نتائج إجابات عمال المؤسسة حول استخدام استمرارية التميز.

المجال	الرقم	عبارات المتغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
استمرارية التميز	1	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	3,5932	1,05240	مرتفع
	2	لدي طموح للحصول على مناصب عمل علي في المؤسسة	3,5085	,89775	مرتفع
	3	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملتي	3,5254	1,03983	مرتفع
	4	احرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	3,4407	,96973	مرتفع
	5	احرص على التعلم ولاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	3,5085	,87834	مرتفع
	6	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال علمي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	3,6271	1,06509	مرتفع
	7	أطور معارفي ومهاراتي واستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	3,5085	,89775	مرتفع
	8	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديد لأساليب العمل	3,4237	1,03729	مرتفع
	9	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم ادائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	3,5424	1,00554	مرتفع
		الاتجاه العام استمرارية التميز	3,5198	,83031	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتي نباء اعلى نتائج برنامج Spss

يصف الجدول رقم (2-19) آراء الموظفين حول استمرارية التميز ، إذ يتبين لنا أن السؤال رقم(06) ومتمثل في (أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال علمي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل)، قد حصل على أكبر تأييد وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.627 في حين أن السؤال الثامن لقي أدنى قبول من المستجوبين، وذلك بمتوسط حسابي قدر 3.423 ، لكن عموما باقي

فقرات سلوك الأداء كلها تجاوزت المتوسط المرجعي لدرجة الموافقة، مما يعني أن عينة الدراسة اتفقت في غالبيتها على أهميتها في مؤسسة، وهذا ما يؤكد قيمة الانحراف المعياري الذي سجلناه مما يعكس تركز إجابات العينة وعدم تشتتها بنسبة كبيرة.

4- مستوى استخدام الأداء المتميز

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل فقرات المتغير التابع: الأداء المتميز .

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	,64930	3,5339	البعد الأول: معدل الاداء
موافق	,84495	3,3949	البعد الثاني: سلوك الاداء
موافق	,83031	3,5198	البعد الثالث : استمرارية التميز
موافق	,62555	3,4829	المتغير التابع: الأداء المتميز

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (2-20) نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء المتميز والتي تدل على أن هذا المحور واقع في درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,4829 وانحراف معياري قدره 0,62555، وعليه يمكن القول أن الأداء المتميز تأثيرها كافي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث : تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لتأثير أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز في مؤسسة سيترام .

أولاً - الارتباط الخطي بين الاكتساب المعرفي والأداء المتميز

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الاكتساب المعرفي) اما التابع هو (الأداء المتميز) والجدول التالي يوضح ذلك
الجدول رقم (2-21): يوضح الارتباط الخطي بين متغير مستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,259 ^a	,067	,051	,60947	,067	4,099

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss

من الجدول اعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط الخطي بين ابعاد ساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل و الأداء المتميز كمتغير تابع ، $R \text{ square} = 0,067$ معناه ان المتغير المستقل (أساليب الاكتساب المعرفي) يفسر التغيير في المتغير التابع (الأداء المتميز) بنسبة 67 في المائة ، وباقي النسبة ترجع لعوامل اخرى.

ثانيا - تباين خط الانحدار ANOVA

الجدول رقم (2-22) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى دلالة
الانحدار	1,523	1	1,523	4,099	0,048
البواقي	21,173	57	,371		
الكلية	22,696	58			

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد مايلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,523 ومجموع مربعات البواقي هو 21,173 ومجموع مربعات الكلية يساوي 22,696
 درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 57
 معدل مربعات الانحدار هو 1,523 . ومعدل مربعات البواقي ,371
 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4,099
 مستوى دلالة الاختبار 0,048 اقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات

ثالثا - دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (2-23) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للاكتساب المعرفي

النموذج	المعامل B	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	2,487	4,990	,000
البرامج المستخدمة	,427	2,025	,048

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مقطع خط الانحدار يساوي 2,487 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $y=a+bx$ ما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل كما نلاحظ ان اشارة المعامل β لدلالة على العلاقة الطردية بين ابعاد أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز وهي تعني انه كلما زادت الاجراءات المحققة لابعاد أساليب الاكتساب المعرفي كلما زاد الأداء المتميز .

$$y = 2.487 + 0.427x$$

معادلة خط الانحدار هي

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سياترام، من خلال معرفة واقع أساليب لاكتساب المعرفي، وتحديد أثره في لأداء المتميز ، وركزنا في ذلك على مكوناته و عناصره بالتفصيل، بالإضافة إلى الوقوف على الإجراءات المعتمدة في العوامل الدافعة للتميز وأبعاد الاكتساب المعرفي وغيرها من الأمور، وبالمقابل استعملنا أداة الاستبيان لمعرفة مدى استجابة المؤسسة لأساليب الاكتساب المعرفي، ومعرفة درجة تأثير هذه الأخيرة على الأداء المتميز .

ودلت نتائج هذه الدراسة على أن هناك تأثير بالغ وكبير لكل من اكتساب المعرفي والأداء المتميز على تطوير ووقوف بالمؤسسة والموظفين معا وقد توصل الى هذه نتائج من خلال استخدام أداة الاستبيان فقد دلت على وجود تأثير لأساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على تأثير أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز في مؤسسة سياترام وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات عن طريق توزيع الاستبانة وقد تم تقسيم دراسة الى جانبين النظري والذي تم فيه التطرق الى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من أساليب الاكتساب المعرفي والأداء المتميز هذا من جهة وكذلك تم تطرق الى دراسة سابقة من جهة أخرى ، إما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم التطرق فيها الى مختلف الأدوات المستخدمة في دراسة ثم تطرق الى نتائج الدراسة وتحليلها . ويمكن القول في الأخير إن الاكتساب المعرفي يتمثل في مختلف الوسائل التي يعتمدها الموظف للحصول على المعرفة سواء بمختلف وسائلها المتاحة والتي يتمكن من خلالها الموظف وذلك طبعاً عند حسن استغلالها بالوسائل للأداء المتميز الذي يسعى إليه.

أولاً: نتائج الدراسة

- من خلال دراستنا وجدنا أن مستوى استخدام أساليب الاكتساب المعرفي بين الموظفين في المؤسسة مرتفع حيث لاحظنا ارتفاع في مستوى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بالسعي الى اكتساب المعرفة وتطويرها .
- أظهرت الدراسة أن للموظفين دور في نجاح الاكتساب المعرفي حتى تحقق الأداء المتميز .
- كل مهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس المعرفة وأساليب اكتسابها.
- اهتمام المؤسسة وسعيها الدائم الى محاولة الوصول الى الأداء المتميز من خلال موظفيها وقد تجلّى ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الموظفين مما يؤكد على فهم الموظفين والمؤسسة للدور المهم الذي يلعبه التميز في الأداء في ريادة واستمرارية المؤسسة .
- هناك علاقة طردية بين أساليب الاكتساب المعرفي كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير مستقل وكان لأبعاد اكتساب المعرفي (التدريب ، التناوب الوظيفي، فرق العمل ، التوجيه) دوراً كبيراً في ذلك.

- ثانياً: توصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم توصيات التالية :
- ضرورة الاهتمام بموضوع اكتساب المعرفي واعطائه أهمية كبيرة .
- استغلال طاقة الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها ، وتشجيع كل العمال على الابداع .
- ضرورة تكثيف برامج التدريبية في مؤسسة نظراً لتطور سريع الحاصل على هذا قطاع من نشاط وتعزيزها بوسائل الحديثة سمعية وبصرية .
- ضرورة تطرق الى أهمية الاكتساب المعرفي في المؤسسة لتعريف موظفين على دور البالغ الذي تلعبها في استمرارية المؤسسة .
- توفير وسائل الاتصال ونقل المعلومة ومعرفة بين الموظفين سواء من خلال هيكل التنظيمي أو سائل أخرى.
- تعزيز المؤسسة لفكرة مشاركة المعرفة والمبادرة فيها وخلق روح التعاون وروح فريق .
- تطبيق بعد التناوب الوظيفي بشكل متكرر ومستمر ليتمكن الموظف من معرفة موقعه المناسب واكتساب معارف ومهارات أخرى.

قائمة

المصادر و المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

1. يحيى احمد عتوم ،حسين محمد عتوم ،إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2018.
2. الاخضر صياح ، احمد خليلي ، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، كلية علم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة بجامعة المسيلة أيام 12-13 نوفمبر 2017.
3. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
4. محمد زرقون ،الحاج عرابة ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة ورقلة - الجزائر ، عدد01/ديسمبر 2014.
5. عبد الفتاح المغربي ، نظم إدارة المعلومات الإدارية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2002.
6. عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في المنظمات وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة (مدخل تحليلي)، طبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.
7. نجم عبود نجم ، إدارة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
8. بن طاوطة عتيقة ، اثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية . دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان الجزائر 2016/2017.
9. عادل غزالي ، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2015/2016 .
10. ربما علي حلاق ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية والعامية في مدينة دمشق ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية ، كلية تربية ، جامعة دمشق، 2013-2014.
11. علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر - 2002.
12. عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، طبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
13. توفيق صراع ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العري بن مهدي ام البواقي، 2013-2014 .
14. سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2007 .
15. ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا-طبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الكويت، 2007.

16. علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة : إدارة المعرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. محمد صالحى ، بلقاسم تويبة، ملتقى الدولي حول : رأس مال الفكري في المنظمات إعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف -الجزائر- يومي 14/13 ديسمبر 2011.
18. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، طبعة الأولى ، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013.
19. ابوفارة يوسف احمد ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الربيع حول :إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن 2004.
20. بوعشه مبارك ،إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول : إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ، باتنة ، الجزائر . 2008 .
21. العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل الى إدارة المعرفة ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان - الأردن ، 2006 .
22. الزيادات محمد عواد احمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
23. أسامة محمد سيد علي ، اتجاهات إدارية المعاصرة إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
24. علاء فرحان ، أميرة الجانبي ، إدارة المعرفة ، طبعة 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2008 .
25. اسماعيل سالم منصور ماضي ، دور إدارة المعرفة في ضمان وتحقيق جودة التعليم العالي " دراسة حالة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية تجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، 2010.
26. سميرة صولح ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، 2013.
27. عبد الوهاب بوفجي ، عبد الله إبراهيمي ، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاد .
28. مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009
29. عمر وصف عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
30. مخلوفي عبد السلام ، وريتام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري ، الملتقى الدولي حول : التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر ، 09-10 مارس 2004.
31. خضير كاظم ، مروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
32. حاتم محمد فتحي إدريس وآخرون ، أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد (33) ، يناير 2014 ، جامعة المنصورة ، مصر .
33. اثير عبد الامير ، محسن علي الرسول ، إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، دراسة تحليله في كليات ، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الدراية الاقتصادية ، المجلد (10)، عدد (3) ، جامعة القادسية ، العراق ، 2008.
34. السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
35. عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة "حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الاغواط"-الجزائر ، مجلة الدراسات - العدد الاقتصادي- المجلد 09 - العدد 02 جوان 2018.

36. فاطمة بدر ، معاذ الصباغ ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية للنشر ، الجمهوري العربية السورية ، بدون طبعة .
37. الخالدي إبراهيم بدر شهاب ، (2011) معجم الإدارة ، ط1 ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
38. معاذ غسان إسماعيل، علاقة بين التدوير الوظيفي وأداء والمنظمة "دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية"، مجلة الدنانير ، العدد 16 ، 2019.
39. سامي فريق صالح ، جيمس يوحنا عوديش ، دور إدارة المحكمة في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعاهد التقنية - جامعة دهوك التقنية ،2014.
40. احمد خليلي ، الاخضر صياحي، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول : التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مسيلة -الجزائر - 12-13 نوفمبر 2017 .
41. بعجي سعاد ، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة (اركودم) ميديا ،جامعة البشير الإبراهيمي ، برج بوعرييج -الجزائر - مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد الخامس ،العدد 02، أوت 2019.
42. مدرس اسيل على مزهر ، اثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد ن ظاهرة الفساد الاداري ، "دراسة تحليله لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / اطار الديوانية ، إطارات بابل" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية .
43. حمزة محمد الجبوري ،جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز "دراسة تحليله لآراء عينة عن موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور" ، الكلية التقنية الإدارية -بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 34 ، 2013 .
44. علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، جامعة تشرين ، سوريا ، المجلد 31 العدد 1 ،2004، ص : 05.
45. حامد كريم الحدراوي ، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، العدد 20 ، 2015.
46. ديما خزام ، اثر التدريب في أداء العاملين ، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة "يونيفارما" للصناعات الدوائية ، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة إعمال ، جامعة الافتراضية السورية ، 2020/2019.
47. عليان علي رحمة عليان . العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي) ، دراسة حالة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ابريل 2014 .
48. حمزة جفيلو ، المحددات التنظيمية لتشكيل فريق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية - دراسة ميدانية بوحدة الباسترين مؤسسة كوندور برج بوعرييج ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعرييج -الجزائر مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 03، 2019.
49. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،الأردن .
- 50.قوراري الزهرة ، العياشي مريم ، اثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة ميدانية جامعة دارية أدار ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير 2019 .

51. علي عبد الامير عبد الحسين كموه ، اللامللموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة "دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم ، إدارة إعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2013.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

1. Yoan Baizet . La gestion des connaissances en conception – application a la simulation numérique chez Renault- DLEC- thèse .de doctorat . paris 2004 p28 . [http://: pastel.paristech.org](http://pastel.paristech.org).la date de visite 12/04/2022
2. I and Takeuchi (1995) M the Knowledge –Creating company . Oxford university press . New York .p 59
3. Lytras . Miltiades D: A Thanasi pouloudi and Angelic ki poulymenakou .2002. Knowledge . Manag ement Convergences Expanding Learning frontiers. Journal of Knowledge Manage-ment .6(1) .p 41..

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة بحث أكاديمي

الأخ الفاضلالأخت الفاضلة

تحية طيبة بعد السلام عليكم

نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة : اثر أساليب الاكتساب المعرفي على الأداء المتميز، دراسة حالة لمؤسسة سينروم -ورقلة - نرجو من حضرتكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتماده كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للسنة الثانية ماستر تسيير موارد البشرية

نرجو للكرام بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية ، علما بان هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي ، وستكون دقة إجاباتك ومساهمته عونا كبيرا لنا في التوصل الى نتائج موضوعية.

الطالبان: -بوعلي صبرينة -خلفاوي فاطمة الأستاذ المشرف : طاهر خامرة

وشكرا على اهتماماتكم وتعاونكم

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول:البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : اقل من 25 سنة من 25 الى 35سنة من 36 الى 45 سنة من 46 فما فوق

الحالة العائلية : أعزب متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة

المستوى الوظيفي : ثانوي فاعل ليسانس ماستر. دكتوراه. أخرى

الاقدمية في العمل : من 5 سنوات فاعلمن 6الى من 2 من 20

المركز الوظيفي : عون تحكم عون تنفيذ أخرى

الجزء الثاني : محور اكتساب المعرفي والأداء المتميز

1- العبارات الخاصة بالاكتساب المعرفي

البعد الأول : التدريب				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				01 يستفيد جميع عمال المؤسسة من فرصة التدريب
				02 يوجد توافق بين محتوى البرنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي اشغلها
				03 يزودني التدريب بالخبرات (المعارف) اللازمة للقيام بعملية على أحسن وجه
				04 يجعلني التدريب أواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي
				05 يدفعني التدريب للبحث عن أفكار مبتكرة تساهم في نجاح عملي بالمؤسسة
البعد الثاني التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة الى أخرى)				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				01 تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي (الانتقال من وظيفة الى أخرى)
				02 يمنحني التناوب الوظيفي تجربة أوسع ويساعدني على اكتساب المزيد من الأفكار
				03 يزودني التناوب الوظيفي بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي
				04 ساعدني التناوب الوظيفي في الاستقرار في العمل الذي لائمني أكثر من غيره
				05 اعتبر التناوب الوظيفي ضرورة لتمنية مهاراتي في عملي
البعد الثالث : فرق العمل				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				01 تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في المهام التي تتطلب العمل المشترك
				02 يشتمل عملنا على مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة
				03 يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض إنجاز المهمة المطلوبة
				04 يعزز فريق العمل التركيز على تحقيق الأهداف ويقلل من الشعور بالوحدة
				05 اشعر عند عملي ضمن فريق العمل بتعزيز مهاراتي الإبداعية
				06 يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية
البعد الرابع : التوجيه				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				01 يقوم رئيسي في العمل باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام
				02 تعطي لي الفرصة من قبل رئيسي في العمل لمناقشة طرق تنفيذ المهام واقتراح الحلول الأفضل

03	يزودني رئيسي في العمل باستمرار بالإجراءات الحديثة المتخذة بخصوص سير العمل
04	يتم إشراكي من قبل رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه عملي
05	تكون النتائج سلبية لقراري عندما افتقر للمعلومات الضرورية لحل مشكلة
06	قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات أوفر واختيارات أفضل البدائل

2- العبارات الخاصة بأداء المتميز

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
معدل الأداء						
01	أدائي في العمل هو أعلى من المعدل المحدد					
02	أبخر عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص					
03	أبخر قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن					
04	أبخر عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى					
05	أبخر عملي بطرق إبداعية					
06	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها					
07	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة					
08	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب					
09	أستخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل					
10	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل					
سلوك الأداء						
11	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم					
12	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر					
13	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى					
14	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر					
15	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل					
16	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار					
17	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
18	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين					
19	أصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة					

					أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	20
استمرارية التميز						
					لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	21
					لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	22
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	23
					أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	24
					أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	25
					أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	26
					أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	27
					أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	28
					تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	29

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يستفيد جميع عمال المؤسسة من فرصة التدريب.	59	3,5254	,95332
يوجد توافق بين محتوى برنامج التدريبي واحتياجات الوظيفة التي أشغلها.	59	3,6102	,91004
يزودني تدريب بالخبرات(المعارف) اللازمة للقيام بعمل على احسن وجه.	59	3,7966	,78300
يجعلني تدريب اواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ويزيد من كفاءتي.	59	3,8136	,73048
يدفعني التدريب للبحث عن افكار مبتكرة تساهم في نجاح عملي بالمؤسسة.	59	3,7288	,76182
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل مؤسستنا بأسلوب التناوب الوظيفي	59	3,4068	,87333
بمنحني التناوبالوظيفي تجربةاوسع و يساعدي على اكتساب المزيدمن الافكار	59	3,6102	,71960
ساعدي التناوبالوظيفي في الاستقرار في العمل الذي لائمني اكثرمن غيره	59	3,7627	,79522
يزودنيالتناوب الوظيفي بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء عملي	59	3,5424	,72687
اعتبر التناوبالوظيفي ضرورة لتنمية مهاراتي في عملي	59	3,5593	,70151
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع المؤسسة العمل ضمن فريق في المهام التي تتطلب العمل المشترك	59	3,7797	,69649
يشتمل عملنا على مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق عمل بخبرات متعددة	59	3,8644	,77588
يساند أعضاء فريق العمل بعضهم البعض لغرض انجاح المهمة المطلوبة	59	3,9492	,57005
يعزز فريق العمل التركيز على تحقيق الاهداف ويقلل من الشعور بالوحدة	59	3,8814	,58970
أشعر عند عملي ضمن فريق العمل بتعزيز مهاراتي الابداعية	59	3,8136	,60099
يساهم فريق العمل في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية	59	3,7627	,77324
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم رئيسي في العمل باستمرار بشرح خطة تنفيذ المهام	59	3,4068	,87333
تعطى لي فرصة من قبل رئيسي في العمل لمناقشة طرق تنفيذ المهام واقتراح الحلول الافضل	59	3,4576	,85746
يزودني رئيسي في العمل بالاجراءات الجديدة المتخذة بخصوص سير العمل	59	3,6102	,91004
يتم اشراكي من قبل رئيسي في العمل في اتخاذ القرارات وحل مشكلات التي تواجه عملي	59	3,5254	1,03983
تكون نتائج سلبية لقراري عندما افقر للمعلومات الضرورية لحل مشكلة	59	3,7288	,71512
قد تكون النتائج جيدة لقراري عندما تتوفر لي معلومات اوفر واختيارات افضل البدائل	59	3,6949	,81482
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ادائي في العمل هو اعلى من المعدل المحدد	59	3,3390	,90230
أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من اية أخطاء او نقائص	59	3,4407	,85644
انجز قدر كبير من العمل في اقل وقت ممكن	59	3,4746	,83781
انجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية اخرى	59	3,3898	,80979
انجز عملي بطرق ابداعية	59	3,5593	,83607
احرص عبي تخفيض تكلفة العمليات التي اقوم بانجازها	59	3,4068	,98469
احرص على تحقيق مواصفات الجودة للاعمال المنجزة	59	3,5763	,87501
استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لانجاز العمل المطلوب	59	3,6780	,81876
استخدم أساليب وانظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لانجاز العمل	59	3,6271	,86897
اتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	59	3,8475	,96156
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي واحظى باحترامهم وتقديرهم	59	3,6102	,94717
التزم بالقوانين وانظمة العمل واحرص على تنفيذ التعليمات والوامر	59	3,4915	,98913
التزم بالاوقات الرسمية للعمل ولا تغيب الا للضرورة القصوى	59	3,4068	1,10045
لدى القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	59	3,2373	1,03955
لدي القدرة على تعاون والتواصل مع الاخرين وتبادل الاراء والافكار	59	3,2034	1,01335
ابتعد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	59	3,3559	1,06290
اقوم باداء الاعمال دون الاعتماد على جهد الاخرين	59	3,3051	,98706
اتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	59	3,2881	,98350
امتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	59	3,4576	1,11914
N valide (listwise)	59		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الاداء المرتفع في جميع الظروف	59	3,5932	1,05240
لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	59	3,5085	,89775
لدي القدرة على تصحيح الاخطاء الناجئة عن قيامي بعمل	59	3,5254	1,03983
احرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	59	3,4407	,96973
احرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الاكثر خبرة	59	3,5085	,87834
اتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي واحاول الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	59	3,6271	1,06509
اطور معارفي ومهاراتي واستثمرها في مجالات الابتكار والابداع	59	3,5085	,89775
انا مهتم كثيرا بتقديم افكار جديدة لاساليب العمل	59	3,4237	1,03729
تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم ادائي مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	59	3,5424	1,00554
N valide (listwise)	59		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	,259 ^a	,067	,051	,60947	,067	4,099

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,523	1	1,523	4,099	,048 ^b
1 Résidu	21,173	57	,371		
Total	22,696	58			

a. Variable dépendante : الاداء المتميز
b. Valeurs prédites : (constantes), اكتساب المعرفي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,487	,498		4,990	,000
1 اكتساب المعرفي	,427	,211	,259	2,025	,048

a. Variable dépendante : الاداء المتميز

Corrélations

	اكتساب المعرفي	الاداء المتميز
اكتساب المعرفي	1	,259*
		Sig. (bilatérale) ,048
	N 59	59
الاداء المتميز	,259*	1
	Sig. (bilatérale) ,048	
	N 59	59

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

Statistiques

	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى الدراسي	الإقامة في العمل	المركز الوظيفي
N Valide	59	59	59	59	59	59
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4237.1	2712.2	5254.2	7966.1	0508.1	3051.2
Médiane	0000.1	0000.2	0000.2	0000.2	0000.1	0000.2
Ecart-type	49839.6	03108.1	59044.1	71389.6	28910.6	20708.1
Somme	00.84	00.134	00.149	00.106	00.62	00.136

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	6.57	6.57	6.57
Valide انثى	25	4.42	4.42	0.100
Total	59	0.100	0.100	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 25 سنة	14	7.23	7.23	7.23
من 25 سنة الى 35 سنة	26	1.44	1.44	8.67
Validه من 36 سنة الى 45 سنة	8	6.13	6.13	4.81
من 46 سنة فما فوق	11	6.18	6.18	0.100
Total	59	0.100	0.100	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	23	0.39	0.39	0.39
عزبة	11	6.18	6.18	6.57
متزوجة	9	3.15	3.15	9.72
Validه متزوج	4	8.6	8.6	7.79
مطلقة	11	6.18	6.18	3.98
ارملة	1	7.1	7.1	0.100
Total	59	0.100	0.100	

المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	22	3.37	3.37	3.37
Validه لليسانس	27	8.45	8.45	1.83
ماستر	10	9.16	9.16	0.100
Total	59	0.100	0.100	

الاقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 5 سنوات فأقل	57	6.96	6.96	6.96
Validه من 11 الى 20 سنة	1	7.1	7.1	3.98
اكثر من 20 سنة	1	7.1	7.1	0.100
Total	59	0.100	0.100	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عونتفېڊي	22	3.37	3.37	3.37
عون تحکم	11	6.18	6.18	9.55
Validه اطار	12	3.20	3.20	3.76
اخرى	14	7.23	7.23	0.100
Total	59	0.100	0.100	