



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبتين:  
- اسيا باجبار  
- حياة باها

بعنوان:

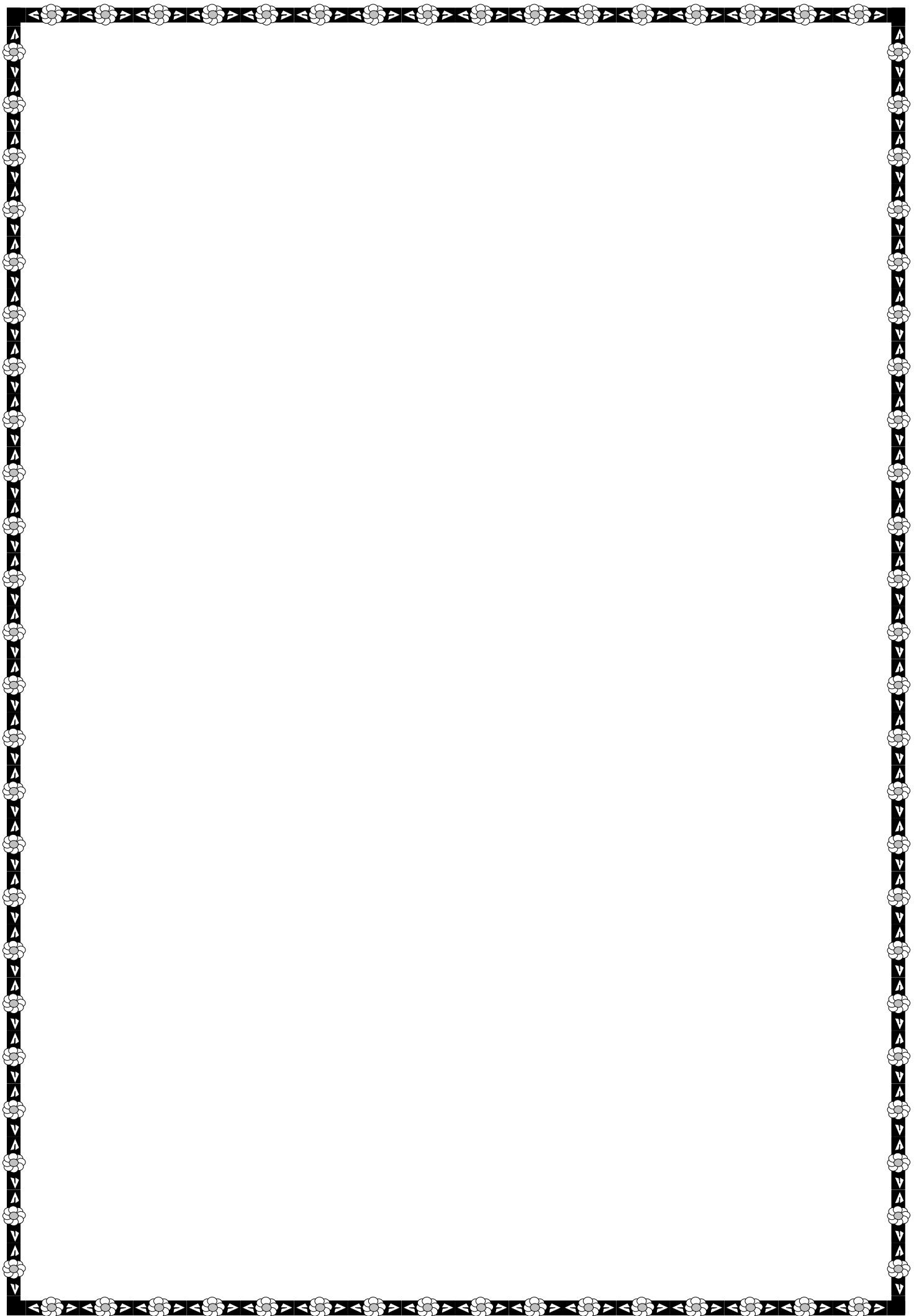
أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز  
دراسة حالة  
(شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز) 2023

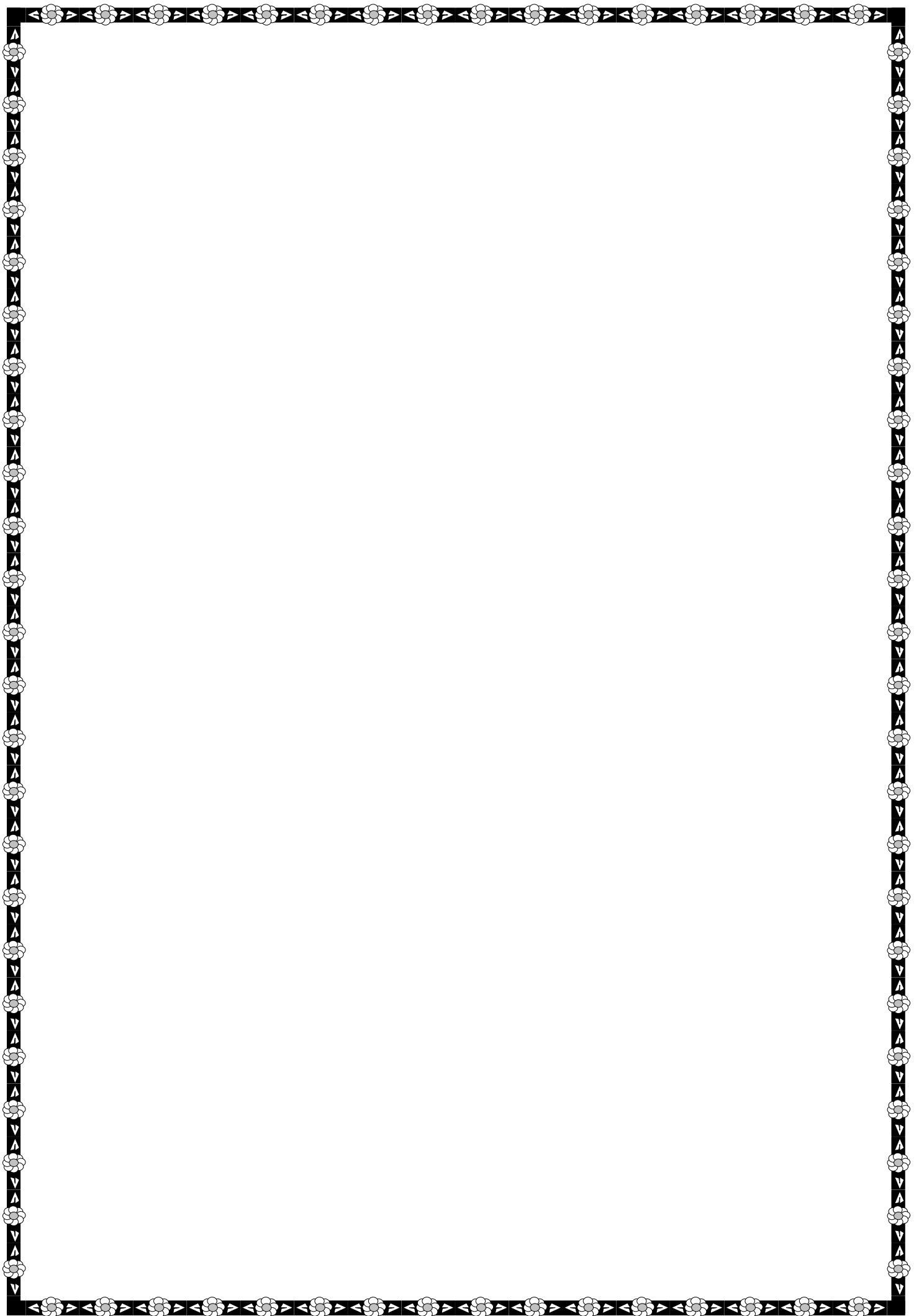
نوقشت و أجزيت يوم: 2023/06/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة/ غدير أحمد سليمة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة/ أسماء يوسف

الموسم الجامعي 2023/2022







جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبتين:  
- اسيا باجبار  
- حياة باها

بغنوان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز  
دراسة حالة  
شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز (2023)

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة/غدير أحمد سليمة
مشرفا ومقرا	أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة/ أسماء يوسف

الموسم الجامعي 2023/2022

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي و حصاد علمي إلى أغلى الناس في حياتي أمي و أبي  
الليدان أرادا لي الأفضل و دفعاني لأمضي قدما نحوى مستقبل منشد  
ولإخوتي و أخواتي و عائلتي و أصدقائي الذين منحوا لي القوة التي  
استمد منها حتى وصلت الى هذه المرحلة.

وإلى كل من قدم لي يد العون قريبا كان أم بعيد

آسيا باجبار

## الاهداء

الله أهدي اجر هذا العمل إلى روح فقيدة العائلة أختي الفاضلة المجاهدة  
المعطاءة أومنة باها رحمها الله و تغمدها بواسع رحمته و أسكنها الفردوس  
الأعلى؛

إلى والديا الكريمين أبي العزيز محمد باها و أمي الغالية بن راس فاطمة  
أطال الله في أنفاسهما و بارك الله لنا وجودهما؛

إلى فلذة كبدي أولادي الأعزاء خاصة حبيبي محمد الأمين بمناسبة تخرجه  
من المدرسة الابتدائية هذا الموسم بتقدير ممتاز؛

إلى من كان سببا في اكمالي مشواري التعليمي زوجي المحترم مصطفى  
صالحي أعانه الله و سدد خطاه؛

إلى اخواتي و اخواني و إلى أمي الثانية الزهرة بحري أطال الله في أنفاسها؛

إلى استاذنا الفاضل الدكتور مناصرية رشيد أعانه الله لحمل مشعل التعليم  
و بارك في حركاته و سكناته؛

إلى تلاميذي الأعزاء قسم السنة الخامس بمناسبة تخرجهم من المدرسة  
الابتدائية .

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا الدعم لتقديم هذا العمل المبارك

إلى كل العائلة الكريمة

حياة باها

# شكر وعرافان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث والذي أئنا بالصحة

والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف "مناصرية رشيد" على ما قدمه

لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة كما أتقدم بالشكر إلى جميع الإطارات بسونلغاز الذين أمدونا بمعلومات

لإتمام الدراسة و بعدها فالشكر موصول لكل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم في

كل المراحل الدراسية حتى نتشرف بالوقوف أمام حضراتكم اليوم .

## ملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بالمعرفة الضمنية ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء المتميز في المؤسسة، وإبراز تأثير المعرفة الضمنية المتمثلة في النماذج الذهنية، الحدس، الخبرة و المهارة على مكونات الأداء المتميز في المؤسسة، والمتمثلة في الأداء و الانجاز، المبادرة و الابداع ، التعاون و الالتزام الوظيفي و المشاركة و تحمل المسؤولية ، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية المعرفة الضمنية في التأثير على الأداء المتميز داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : سونلغاز، إدارة معرفة، أداء، كفاءة، تميز، الخبرة ، الحدس ، المهارة ، التعاون الوظيفي



## Résumé :

L'étude visait à révéler l'impact des connaissances tacites sur la performance dans le projet économique, en identifiant les connaissances tacites et leur méthodologie, en présentant le cadre théorique de la performance exceptionnelle dans l'entreprise, et en mettant en évidence l'impact des connaissances tacites représentées dans les modèles mentaux, l'intuition, l'expérience et la compétence sur les composantes d'une performance exceptionnelle en entreprise. Il est représenté dans la performance, la réalisation, l'initiative, la créativité, la coopération, l'engagement fonctionnel, la participation et la responsabilité, pour assurer la réalisation ultime des performances exceptionnelles de l'organisation. L'étude a utilisé l'approche descriptive analytique pour aborder le sujet de la recherche et a conclu à la fin l'importance des connaissances tacites pour influencer les performances exceptionnelles au sein de l'organisation.

Mots clés : Sonelgaz, gestion des connaissances, performance, efficacité, excellence, expérience, intuition, efficacité, coopération fonctionnelle.

	الإهداء
	الشكر
	المُلخَص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية و الأداء المتميز</b>	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل نظري حول المعرفة الضمنية و الأداء المتميز
2	المطلب الأول : ماهية المعرفة الضمنية
8	المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء المتميز
15	المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في الأداء المتميز
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
23	المبحث الثالث : الدراسات السابقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز
27	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في شركة سونلغاز</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة
31	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
37	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
40	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج
49	المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
62	خلاصة الفصل الثاني.
63	الخاتمة.
65	المراجع.
69	الملاحق.
87	الفهـام

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	متغيرات الدراسة	31
(2-2)	إحصائيات العمال سنة 2022	34
(3-2)	إحصائيات الأستبيان الموزعة و المسترجعة على العينة	34
(4-2)	مجال المتوسط الحسابي المرجع لكل مستوى	36
(5-2)	نتائج أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز	37
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	37
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	39
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	40
(9-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول النماذج الذهنية	42
(10-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال على بعد الحدس	43
(11-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الخبرة	44
(12-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المهارة	45
(13-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة الكلية حول بعد الأداء المتميز	45
(14-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال بعد المبادرة و الإبداع	46
(15-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المبادرة و الإبداع	47
(16-2)	المستويات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المشاركة و تحمل المسؤولية	48
(17-2)	يوضح الطريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع	49

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج تكوين المعرفة	1-1
9	خصائص المعرفة الضمنية	2-1
16	أبعاد الأداء المتميز	3-1
17	الركائز الأساسية التي تحدد إطار أهمية الأداء المتميز	4-1
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-2
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	3-2

# مقدمة

## توطئة:

يعتبر موضوع الأداء المتميز من المواضيع التي حظيت ولا زالت باهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية ، وقد تداخلت ضمن هذا الإطار عدد من الاختصاصات منها الإدارة ، وقد ورد مفهوم الأداء باعتباره يمثل انجاز الاعمال بشكل ما كما يجب ان يتم إنجازها وتعتبر المعرفة اليوم القلب النابض لأي اقتصاد فقد حلت المعرفة محل عوامل الانتاج و رأس المال ، فقدره اكتساب المنظمة للمعرفة ، توليدها ، توزيعها و تطبيقها استراتيجيا و علميا يحقق لها الريادة .

ومن أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات عدم ملموسية المعرفة الضمنية، وكذلك إدراك الموظفين لأهميتهما. وكيفية استخراجها وأهميتها على الأداء، وتحقيق أهداف هذه المنظمات كون الأداء يشكل أحد مؤشرات النجاح، وحسن استغلال المعارف الضمنية للموارد البشرية، وتسخيرها الفعال لخدمة المنظمة ورفع أداء عاملها للوصول إلى التفوق والريادة التي تطمح إليها.

و لقد أصبحت المؤسسات تستخدم المعرفة بشكل متزايد في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، مما يوضح أهميتها الكبرى، وقد يكون خير دليل على ذلك هو استعمالها من طرف أكبر المؤسسات العالمية ، إضافة إلى التقرير الدولي عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في سنة 1996 الذي جاء فيه بأن نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي، فكل هذا يبرز لنا مدى أهمية إدارة أعمال المعرفة في الاقتصاد المعاصر.

تعتبر شركة سونلغاز إحدى المؤسسات التي تعتمد المعرفة الضمنية للأفراد العاملين كعنصر أساسي من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

### أولا : الإشكالية :

انطلاقا مما سبق و من خلال الدراسة التي سيتم القيام بها نطرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في شركة سونلغاز "ورقلة" ؟

### ثانيا : الاسئلة والفرضيات :

- 1- ما مستوى تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 2- ما مستوى المعرفة الضمنية لدى العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية ومستوى تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر...)?

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من النظريات و الدراسات التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية وعلاقتها بأداء العاملين، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة :

- 1- يوجد مستوى مرتفع لتميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة"؛
- 2- يوجد مستوى مرتفع للمعرفة الضمنية لدى العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؛
- 3- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين المعرفة الضمنية ومستوى تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة"؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر...).

### ثالثا : أهمية الدراسة :

## 1. الأهمية الموضوعية :

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى دور المعرفة الضمنية في الأداء المتميز و، بالتالي امتلاك رأس مال فكري أصحاب معارف و معلومات ذات فائدة ، قد يكون سببا في تحسين الأداء الذي يعود على المؤسسة بالإيجاب و تمنحها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه .

## 2. الأهمية التطبيقية :

تحقيق فائدة علمية حول أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز و التعريف بها للباحثين ، و معرفة كيفية إجراء الدراسة ، و التعرف بمدى إمكانية و قابلية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على أرض الواقع.

## رابعا : أهداف الدراسة

تأتي هذه الدراسة كامتداد لدراسات سابقة حول إدارة المعرفة و الأداء المتميز ، و هي تهدف إلى تسليط الضوء على المتطلبات و العمليات الخاصة بإدارة المعرفة من خلال معرفة أثرها على الأداء المتميز وفق نموذج من إختيار الطالب ، و تقوم على فرضية إمكانية توسيط عمليات إدارة المعرفة للعلاقة التآثيرية بين المتطلبات و الأداء ، و زيادة القوة التآثيرية و توجيهها ، بالإضافة إلى أهداف أخرى يمكن أن نجملها فيما يلي :

1. معرفة مستوى تطبيق و توفر كل المتطلبات و عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة .
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء المتميز لدى عينة الدراسة .
3. تحديد أثر متطلبات و عمليات إدارة المعرفة على الأداء المتميز.
4. تقديم اقتراحات و توصيات تساعد إدارة المؤسسة محل الدراسة على تحقيق الأداء المتميز من خلال الاهتمام بالمعرفة و توفير متطلباتها و تفعيل عملياتها .

## خامسا : أسباب اختيار الموضوع

له عدة دوافع لكونه موضوعا مهما داخل محيط العمل ، كما أنه موضوع يتماشى مع تخصص إدارة الأعمال ، و كذلك الرغبة الشخصية في الإطلاع عليه .

## سادسا : المنهج المستخدم في الدراسة

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس و الإشكالية المطروحة ، و الفرضيات المقدمة لمعالجة الإشكالية ، و من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة و الذي يحقق أهدافها هو المنهج الوصفي التحليلي، أم الجانب التطبيقي تم استخدام أسلوب دراسة الحالة للوقوف على أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في شركة سونلغاز 'ورقلة' من خلال استمارة الاستبيان .

## سابعا : حدود الدراسة

1. **الحدود الزمنية :** و هي الفترة الزمنية التي ترصدها الدراسة و كذلك جميع البيانات الميدانية المتعلقة بالمؤسسة ، و قد تراوحت من شهر فيفري 2023 إلى شهر ماي 2023.

2. **الحدود المكانية :** نطاق الدراسة الميدانية و هي شركة سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء "ورقلة".

3. **الحدود الموضوعية :** دراسة مدى أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

4. **الحدود البشرية :** من المعروف أن لكل دراسة ميدانية فئة اجتماعية تتناولها في الدراسة لأخذ مختلف آرائها حيال الظاهرة المدروسة

و الفئة الميدانية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة هي 200 عينة من العمال في شركة سونلغاز "ورقلة" .

## ثامنا: صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي عمل من العراقيل و الصعوبات سواءا كان باحث مبتدئ أو متمكن ، و من الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا :

\_ قلة المراجع الخاصة بالمعرفة الضمنية .

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت المعرفة الضمنية .
- ظروف صحية خاصة ( الحمل )
- ظروف العمل ( معلمة في المدرسة الابتدائية قسم نهائي )

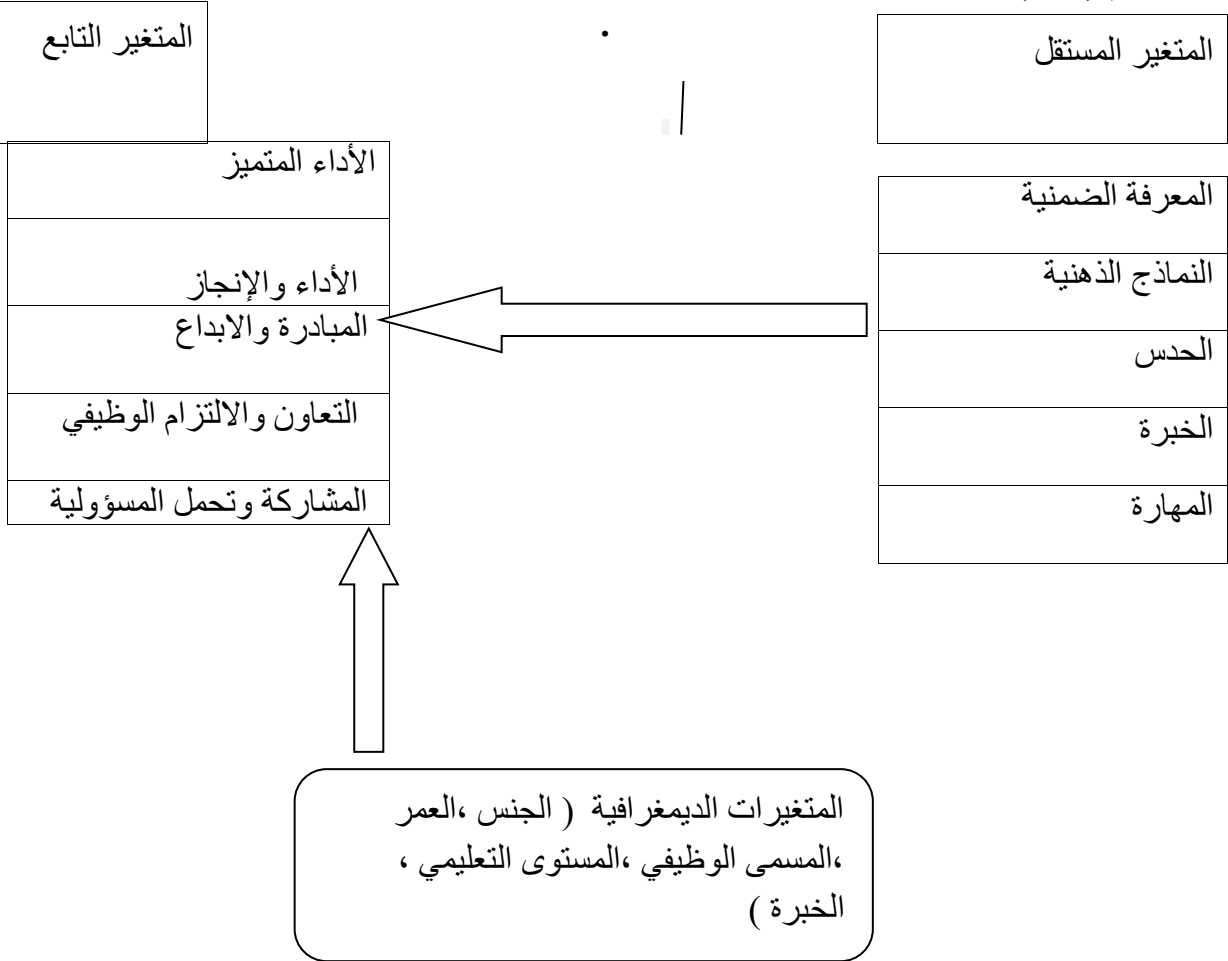
#### تاسعا: هيكلية الدراسة

تم تقسيم البحث إلى فصلين ، و كل فصل إلى مبحثين فالفصل الأول كان نظريا ،حول الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية وقد احتوى على مبحثين ، حيث جاء الأول منهما ليقدّم التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واندراج تحته ثلاث مطالب ، اختص الأول منها بالمعرفة الضمنية ، و الثاني بالأداء المتميز ، بينما حلل المطلب الثالث المساهمة بين المتغيرين .

أما المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، قد شمل ثلاثة مطالب ، اختص الأول منها بالدراسات باللغة العربية ، و اختص الثاني بالدراسات باللغة الأجنبية ، و المطلب الثالث الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز أما الفصل الثاني فكان ميدانيا محضا من خلال عرض الطريقة و الأدوات المستخدمة ، مع التحليل و الاستقراء ، و ذكر النتائج المتوصل إليها و مناقشتها .

#### عاشرا : نموذج الدراسة

الشكل رقم ( 1-1 ) يمثل هيكلية الدراسة





# الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة  
الضمنية والأداء المتميز

## تمهيد:

لقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل العلماء والباحثين وتطورت مفاهيمها مع بداية كل عصر، فهي تعتبر موردا مهما يعمل على توليد الثروة، ومصدرا رئيسيا من مصادر تحقيق الإبداع و الابتكار، كما أنها تتكيف وفق متغيرات البيئة وتحولاتها، توازيا مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، الناتجة عن التقدم والعولمة وثورة التكنولوجيا، فالمؤسسة دائما تهدف إلى الرفع من مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قابلة للتطوير وتحقيق قيمة، ومن أجل الوصول إلى هذا وجب التحكم في المعرفة والمعلومات ولا يتحقق هذا إلا من خلال إدارة المعرفة، التي تهدف إلى تنظيم المعارف وتسييرها وفق مناهج وعمليات، و استخداما أمثالا .

وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى المعرفة الضمنية و الأداء المتميز كمحور أساسي لهذه الدراسة، ولكن قبل ذلك لا بد من التعرف على المعرفة، وآليات إدارة المعرفة، كل على حدى من أجل الإحاطة بالمعرفة الضمنية من كل الجوانب. حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين وفق ما يلي:

### المبحث الأول: مدخل نظري حول المعرفة الضمنية و الأداء المتميز

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المبحث الأول: مدخل نظري حول المعرفة الضمنية و الأداء المتميز

لا يمكن فهم المعرفة الضمنية دون التطرق إلى المعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول كل من إدارة المعرفة اوالمعرفة الضمنية، فالمعرفة هي أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة، فالمؤسسة التي تطمح إلى تحقيق أداء جيد لا بد لها أن تهتم بهذا العنصر، لأنه المصدر الأساسي لكسب الميزة التنافسية، والسيطرة على البيئة الداخلية اوالخارجية من خلال كشف نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، والعمل على استغلالها بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة. ويرتكز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بماهية المعرفة الضمنية، ومحاولة ضبط مختلف ما قدم حولها، من مفاهيم وعناصر وأهداف، مع التطرق إلى الأداء المتميز، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

#### المطلب الأول: ماهية المعرفة

#### الفرع الأول : مفهوم المعرفة و عناصرها

## أولاً-:تعريف المعرفة:

إن تحديد مفهوم للمعرفة يعد أمراً ذو أهمية خاصة، نظراً لأهمية الموضوع و يمكن تحديده من خلال أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما. يهتم المدخل الأول بالتجارب واختبار الفرضيات التي تعطينا نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وهو أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية لأنه يميل إلى التجربة والبرهان لفهم العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها، أما المدخل الثاني فهو المدخل الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها، والذي ينظر إلى المتغيرات في شكل وحدة لا يمكن الفصل بينها، حيث أنها تفسر بعضها البعض من خلال التراب الموجود بينها وهذا المدخل يستعمل في الانثروبولوجيا والتاريخ.<sup>1</sup>

**المعنى اللغوي للمعرفة:** هو الإدراك الجزئي أو البسي للشيء وهي تختلف عن العلم الذي يقصد به الإدراك الكلي أو المركب، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله تعالى: (وَإِذَا سَمِعُوا مَا أَنْزَلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنْ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ) (سورة المائدة: الآية رقم 83) أي علموا.

**المعنى الاصطلاحي للمعرفة:** هناك تداخل كبير وتباين واضح بين آراء الكتاب والباحثين حول اعطاء تعريف موحد وشامل للمعرفة، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة وهي:

مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب.

أن المعرفة هي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات والمعرفة هي أقل درجة على سلم النمو الإنساني من الحكمة. فالنموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات بعد معالجتها ويأتي بالمستوى الثالث المعرفة كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية، وأخيراً تأتي الحكمة في قمة الهرم لتعبر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار .

و تعرف المعرفة بأنها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل- إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون ضمنية أو صريح<sup>2</sup>

1 - الشربيني الهلالي - إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية ص 1- 62 العدد 22 سنة 2011.

<sup>2</sup> All content following this page was uploaded by Hamdi Abouelkacem on 29 January 2018. The user has requested enhancement of the downloaded file.

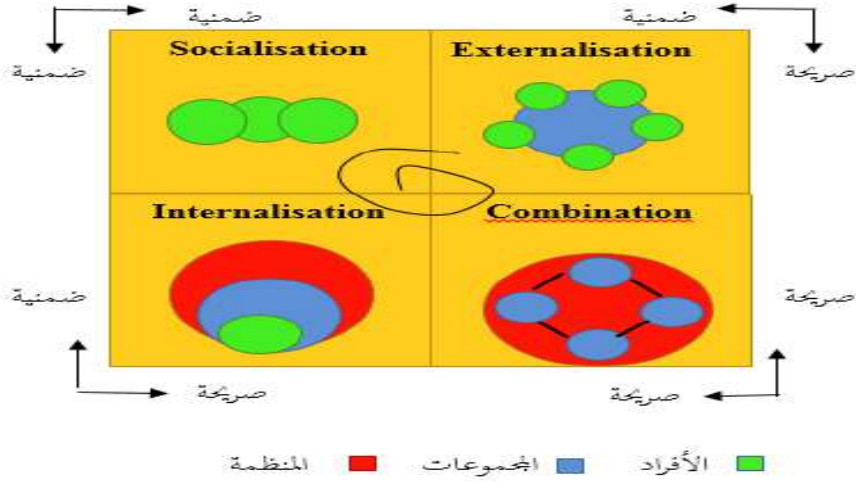
## ثانيا : تصنيف المعرفة:

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها ، وآليات المشاركة وتبادل المعرفة ، والأغراض والأهداف لتطبيق المعرفة .بالإضافة إلى اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين ، أدى ذلك إلى إدخال العديد من تصنيفات المعرفة ، سنحاول الخروج ببعض التصنيفات على النحو التالي: الذي اقترح تصنيفاً لأنواع المعرفة (1961) ، Polanyi .

المعرفة الضمنية: ترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات ويمكن العثور عليها بالفعل في العقل والقلب شخصية ولا يمكن التنازل عنها بسهولة أو التنازل عنها للآخرين ؛ حاول استخدام مقولته الشهيرة "نحن . يمكننا أن نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول . "قد تكون هذه المعرفة تقنية أو معرفية ؛

المعرفة الظاهرة: تتعلق المعرفة الظاهرة بالمعلومات الموجودة المخزنة في السجلات المؤسسية ، بما في ذلك : (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والوثائق والعمليات ومعايير التشغيل) وبشكل أساسي يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل الأفراد داخل المنظمة ويمكن مشاركتها مع جميع الموظفين عبر الندوات والمؤتمرات والكتب.

## الشكل : 01 نموذج تكوين المعرفة



Source : (Nonaka Ikujiro & Takeuchi Nonaka, 1998, p.43).

## ثانيا : تصنيف المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، هذا ما أدى إلى تقديم عدة تصنيفات للمعرفة، وسنحاول أن نقدم بعض التصنيفات فيما يلي:

**المعرفة الضمنية:** وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين؛ حيث حاول تعريفها بمقولته المشهورة " أننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قول هو قد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية؛

**المعرفة الظاهرية :** وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءات والكتب.

فقد صنف العالم الياباني نوناكا المعرفة إلى:

**المعرفة الصريحة أو المعلنة:** وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد، والقياس، والتقييم، والتوزيع، والتعليم، مثل قواعد البيانات، والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن الشائعة والرائدة والمنشرة بين الأفراد؛. كما تعرف المعرفة المعلنة بالبيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرا كميًا، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كأداة لمعالجة المعلومات وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها ، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، تكون مساوية لمعرفة الأشياء أو العمليات .

منتوج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، والتشريعات، والتعليمات.

#### **المعرفة الضمنية أو الخفية أو الكامنة:**

تتجسد من خلال العبارة "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" عرفها TOM BAKMAN بأنها المعرفة الحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ، والتي توجد بقوة في عقول الأفراد والفرق داخل المؤسسة ، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ، والتي لم يعبر عنها أصحابها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي غير متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحابها الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين ، ويشير DAFT إلى أن 80 % تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية ، وكل هذه المعارف تعتبر معارفا غير موثقة أو مقننة وهي تحفظ في العقل البشري بمقدرة هائلة على الاسترجاع والاستخدام والإفادة منها وبقدرة متفاوتة من شخص لآخر، وهذه المعارف لها علاقة مباشرة مع نفسية الشخص، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) Know-How والتي توجد في داخل عقل وقلب

كل فرد، حيث تكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة، ، وهناك صعوبات باللغة في تحديد معالمها والتعرف عليها؛ لذلك فمن الصعب تناقلها والمشاركة فيها .ويتطلب اقتصاد المعرفة التكامل ضمن مساح متنوعة وميادين دراسة متكاملة بين نوعي المعرفة على أهمية المعرفة(الصريحة والضمنية)للوصول إلى أعلى جودة للمعرفة، ولقد أكد Grudstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:  
-أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛  
-أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة<sup>1</sup>

### **ثالثاً-مصادر المعرفة:**

قال (ابن تيمية) في كتابه الاستقامة، إن مصادر المعرفة ثلاثة: الحس والعقل والمركب منهما كالخبر. مصدر المعرفة بأنه ذل المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.  
ذكر (الكديسي، ) عدة مصادر للمعرفة الإنسانية واعتمد في ذلك على القرآن الكريم فقال إنها تشتمل على: الله عز وجل، الكون، الوحي، العقل والحواس.  
وقديما أشار أرسطو إلى الحدس كمصدر للمعرفة .ويقول ألبرت اينشتاين أن:المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة.

فنجد مصادر المعرفة نوعين هما ،:

المصادر الخارجية : و هي المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة . ومن أمثلة هذه المصادر :المكتبات ومراكز المعلومات والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة من خلال تعامل الأفراد داخلها واستطاعتهم معالجتها وتحويلها إلى معلومات من خلال قدرتهم الإدراكية و الفهمية كالتأمل والفهم والتسديد والحكم، ثم إلى معرفة من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم.  
**المصادر الداخلية:** وتتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها.  
ومن أمثلتها: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية وورش العمل، المكتبات والمنصات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو الحدوث وبراءات الاختراع الداخلية.

<sup>1</sup>محمد جبائنية – تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة و دوره في انشاء القيمة دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم –مجلة العلوم الاقتصادية – تيليكوم الجزائر ص 75- 90 تاريخ 20-12-2014.

كما قسمها نجم إلى:

**مصادر داخلية:** عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

**مصادر خارجية:** عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: مفهوم المعرفة الضمنية وكيفية استخدامها**

**أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية**

المعرفة الضمنية ونظام هندستها حدد نوناكا وتايكوشي (1995) H.Takeuchi, المعرفة كمنتج ناجم عن تفاعل المعرفة الصريحة والضمنية، فعملية خلق المعرفة تتلخص في دوامة اكتساب المعرفة، و بالنسبة إلى (Davenport 1998) , من الخبرات والقيم والمعلومات والخبرات ذات المتطور تعد المعرفة "مزيجاً السياق، والتي لتقييم وإدماج الخبرات والمعلومات الجديدة توفر إطار ". أما المعرفة الضمنية فهي عبارة عن مجموعة من المعتقدات، ووجهات النظر، والنماذج العقلية التي غالباً ما تؤخذ كأمر مسلم به لدى الأشخاص، كما أن البصائر والحدس والمعرفة يعتبر أيضاً الذاتية للفرد التي يطورها أثناء وجوده في نشاط أو مهنة ما للمعرفة الضمنية وعلى هذا الأساس تعتبر المعرفة الضمنية من بين أهم الإشكاليات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل شدة المنافسة، وذلك لصعوبة إضفاء الطابع الرسمي عليها لصعوبة التواصل، بل أكثر من ذلك وهو صعوبة النقل. ففي كثير من الأحيان يستطيع الفرد أن يمتلك معرفة ضمنية ويعرف حتى بأنه يمتلكها . و مهما كانت أهمية المعرفة فهي تعد غير كافية وحدها وغير فعالة، إذ البد على المنظمة تبويب تلك المعارف في نظام يساعدها على الاستفادة منها، وهذا ما يعرف بهندسة المعرفة. حيث يعد نظام هندسة المعرفة من بين أهم الأنظمة التي تعمل على ترجمة وتبادل المعارف بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا للاستفادة منها واستغلالها لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا. فالهدف الأساسي لهندسة المعرفة هو بناء أنظمة ذات طبيعة مرنة ليكون بالإمكان الإضافة أو التغيير بدون التأثير على عمل الوحدات الأخرى.

**ثانياً: أبعاد المعرفة الضمنية**

**1-الخبرة:**

---

<sup>1</sup> Al-Shomrani, Saleh Mohammed Ali, and Prof Mohammed Amin Marghalani. "The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS (Proposed Model)." American Academic & Scholarly Research Journal 11.1 (2019).

يكتسب الفرد الخبرة من خلال تكراره لممارسة نشاط ما، أو عمل معين، وبزيادة هذا التكرار تزداد الخبرة لديه، وتكسبه عمقا أكبر، وبالتالي يمكن القول إن الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية، التي تعني كيفية إجراء أو طريقة عمل الأشياء، في حين نجد هناك نظرة فلسفية ترى أن الخبرة هي معرفة تجريبية .

## 2-المهارات:

وهي القدرة على أداء العمل الفني بإتقان واحترافية، وهي ما يميز الفرد عن بقية الجماعة، بحيث تكسبه التفرد وصعوبة التقليد

في حين أن المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تمت معالجتها وتنظيمها و فهمها بشكل صحيح، حتى غدت ملكات وعلوماً مترابطة في العقول البشرية، وترجمها المواقف والسلوكيات المحترفة.

## 3-التفكير:

هو القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وهو منظومة متكاملة من المعرفة، والوسائل التي تمكن الفرد من خلق منتج يمتاز بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، وهو استجابة أو رد فعل على المشكلات التي تصادفه<sup>1</sup>.

## ثالثا: خصائص المعرفة الضمنية

تم تقسيم خصائص المعرفة الضمنية إلى عدة تقسيمات نذكر منها:

### المعرفة الشخصية: Personal Knowledge

المعرفة الضمنية تمثل جزءاً من فهم الأفراد، فطالما توصل الشخص لفهم الضمانات المتاحة لديه، فإنه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية يمكن تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.

### الاعتماد على البيئة: Context Dependency

ويعني ذلك أن المشاركة المعرفية تنشأ من المواقف خلال التفاعل بين الآخرين.

### زيادة الكفاءة: Efficiency Enhancing

### القدرة على الوصف والإدراك: Image Formation and Recognition

وتوضح هذه الخاصية أن الخصائص الضمنية هي لمعرفة

### الثقة في العلاقات الإنسانية: Handling of Human Relationship

<sup>1</sup> بوشناف, عطريش, عديلة, حمودة, تنسيم (مشرف). . علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته-وحدة جيجل, جامعة جيجل - 2018 .



ويرتبط بالمعرفة معينة ومحددة بذاتها، وكنتيجة لذلك فإن المعرفة الضمنية هي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم التصورات والإدراكات التي تتعلق بالأفراد وضرورة تحقيق العوامل الإنسانية وأهمها الثقة بين العاملين في ظروف العمل المختلفة بالمنظمة.

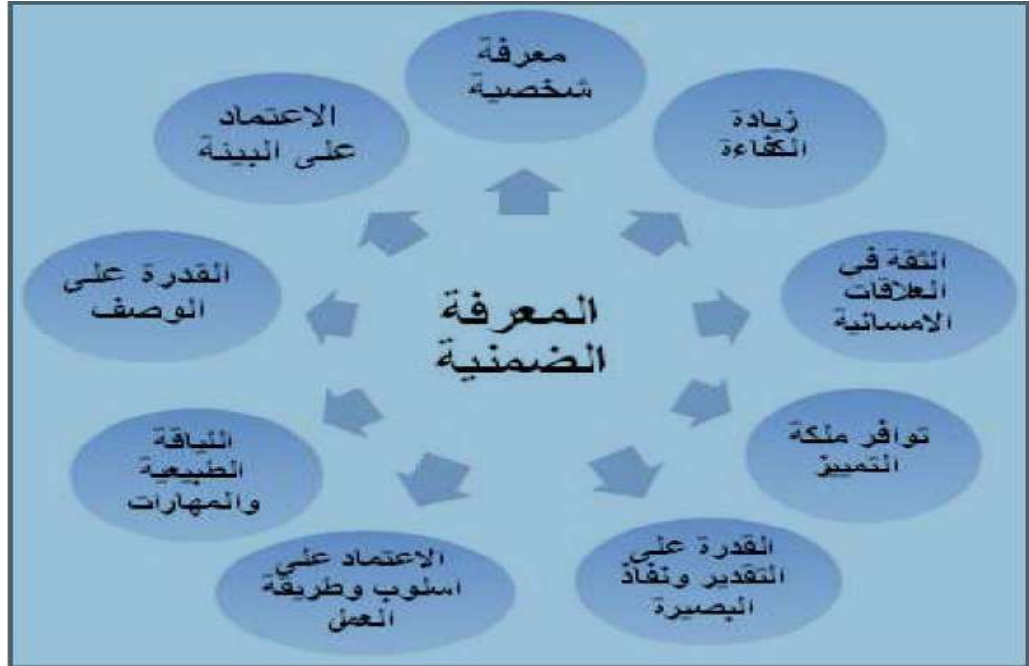
### توافر ملكة التمييز: Judgment Facilitating

وتشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة هي الرأي أو الرؤية تجاه شيء معين.

### القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة: Estimation and Envisioning Capability

### اللياقة الطبيعية والمهارات: Physical Maneuverings

وتتعلق هذه الخاصية بالمهارات المتاحة لدى الفرد وهذه تشمل التقديرات من خلال الجسم (لغة الجسم) والتنسيق وإعداد الرسوم التخطيطية والرقابة اليدوية أو الأدوات الآلية والتي تتطلب المعرفة الضمنية للرقابة على الحركات الجسدية وذلك للتدراك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الاتجاه الصحيح سعياً لتدقيق المهام المحددة.<sup>1</sup>



الشكل 02: خصائص المعرفة الضمنية<sup>2</sup>

### رابعاً: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية:

<sup>1</sup> رشى، حملة، و حمزة. اثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة. جامعة العربي التبسي تبسة، 2022.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق الصفحة 9.

1. التقنيات التقليدية.

2. التقنيات غير التقليدية.

**1-التقنيات التقليدية وتتضمن:**

**أ -المقابلات :والمقابلات أنواع:**

-مقابلات غير هيكلية ( غير مبرمجة:):إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك بهدف استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة.

-المقابلات شبه الهيكلية ( شبه المبرمجة ):تجمع هذه المقابلات ما بين جدول الأعمال المعد سلفاً والمرونة في طرح الأسئلة و

الاستفسارات التي تنعكس أيضاً على قبول الأجوبة المرنة أيضاً ليتم استجلاء الحافات الأولى من أعماق المعرفة الضمنية.

-المقابلات الهيكلية(المبرمجة ):تصمم استذانات لاستقصاء المعلومات، كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل الجداول والنماذج والإطارات المستخدمة لوصف مكونات الظاهرة موضوع الدراسة.  
**ب - الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل:**

تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام الخبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيب على كل مهمة يقوم بها الخبير.

**2-التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة الضمنية وتتضمن:**

**أ -العصف الذهني :**يتميز هذا الأسلوب بخاصيتين الأولى تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل

**ب -العصف الذهني الالكتروني :**يتم في غرف مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو جهاز حاسوب شخصي تتصل بالشركة وتأخذ شكل حرف ال U

**ج -بناء خرائط المعرفة :**هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصوير لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة .<sup>1</sup>

**خامساً: شروط استخدام وتبادل المعرفة الضمنية**

حدد الويز وهارتمان الشروط الضرورية لابتكار وتشارك المعرفة الضمنية واستخدامها وهي:

<sup>1</sup>رشى , حمزة. اثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة. جامعة العربي التبسي تبسة, 2022.

**1:** الثقة بين أعضاء المنظمة حيث ان تشارك المعرفة الضمنية يكون اكثر نجاحا عندما تسود الثقة بين الافراد والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة.

**2:** كما انها تكون افضل في الأوضاع غير الرسمية منها في الأوضاع الرسمية فمثلا من الصعب ان يتم تحويل كامل المعرفة الضمنية الى لغة رسمية او مخزون الكتروني ومن اجل نقل وانشاء المعرفة الضمنية نحتاج الى التفاعل غير الرسمي والشخصي .

ويعتبر هذان الشرطان لتشارك المعرفة الأساس في انشائها بحيث يعتبر الشرط الثالث الحق هو الأساس لاكتساب المعرفة.

**3:** ان المعرفة الضمنية يمكن توليدها من داخل وخارج المنظمة منا الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة التي يحملها الافراد وتحديد التحسينات التي يمكن ان يتم عملها من اجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الافراد وبالتالي تحسين كفاءتهم.

اما من خارج المنظمة فيمكن توليدها عن طريق محاولة اكتساب المعرفة الضمنية والمهارات المكتسبة من المنظمات الأخرى من خلال تعيين الافراد المناسبين ذوي التعليم المطلوب او الخبرة في العمل او من خلال اقتناء جزء او كل المؤسسات الجديدة او العمل مع مستشارين ملائمين.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء المتميز**

#### **الفرع الأول : مفهوم الأداء و أنواعه**

##### **أولا : مفهوم الأداء**

تعددت التعريفات لمفهوم الأداء نظرا لاختلاف الآراء والتفسيرات، وأحيانا الخلط بين المفاهيم ، فالأداء ينتج عن السلوك و الإنجاز، أي عند تفاعل الفرد سلوكيا مع ما ينجزه من أعمال وبالتالي يعبر عن كم من النتائج التي يصل إليها الفرد .

-أما أندروود يرى أنه تفاعل سلوك الموظف ، وأن السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته في المنظمة.  
- ويرى كردي أن مفهوم الأداء هو المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين ، فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف .

-بينما الزهراني يرى أن الأداء كلمة تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى الالتزام بالواجبات، والقيام بالمهام المسندة، والأداء للمهام والأعباء الموكلة للأفراد داخل المنظمة مع الالتزام.<sup>2</sup>

##### **ثانيا :أنواع الأداء**

<sup>1</sup> د/ أسماء رشاد نايف الصالح - المعرفة الضمنية ودورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة - دراسة تطبيقية للشركات المتعددة الجنسيات , جامعة الجنان طرابلس \_لبنان 15-17 ديسمبر 2012  
<sup>2</sup> ناجية التراكوي - "الاتصال التنظيمي المعوقات-المفهوم-الأداء." (2021) .

## ينقسم الأداء إلى جزأين:

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية ، ويتمثل في الأداء في وظيفة الأفراد ، والإنتاج ، والتسويق، والمالية.

**الأداء الكلي:** ويتمثل في الاسهامات التي تتشارك فيها جميع العناصر و الوظائف الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن ان تنجز الا باكتمال جميع العناصر.

وهناك انواع أخرى من الأداء كالأداء البشري الذي لا نستطيع الاستغناء عنه في جميع المجالات باعتباره المورد البشري المهم والاستراتيجي الذي عن طريقه تتحقق الأفضلية التنافسية بين المؤسسات .

إضافة الى الأداء التقني والذي يلعب دور مهم في توفير الوقت والجهد عند مزاوتهم للأنشطة المختلفة مما يعكس اثار إيجابية على أدائهم، كما لا نستطيع ان ننكر الجانب المالي الذي يعد من العناصر المهمة ،أي التمويل المادي الذي يمكن من خلاله استخدام الوسائل المتاحة <sup>1</sup>.

## الفرع الثاني : مفهوم الأداء المتميز وأهميته

### أولا :تعريف الأداء المتميز:

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل مع عناصرها وتتشابك آلياتها لتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ولقد استعمل مفهوم التمييز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي :

**التعريف الأول:** عرف الأداء المتميز بأنه مستوى مرتفع للإتقان.

**-التعريف الثاني:** إن التميز في الأداء هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع من العادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء"

**التعريف الثالث:** وعرفه د - مناصرية، ( 2012 ) على أنه: " الأداء الذي يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفر في التكاليف أو في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام، وذلك من خلال الجهود والمهارات، والذي يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط <sup>2</sup>.

### ثانيا :نظريات الأداء المتميز

<sup>1</sup> نصر الدين،. "دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة كوندور." مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية 4-6 ص : 59-73-2021

<sup>2</sup> د/ مناصرية رشيد - التمتين الوظيفي وأثره في تمييز الأداء المتميز - للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة BATICIM بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير . 2012

ان أهمية الأداء في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الباحثين الي بلورة نظريات الإدارة التي تفسر أداء المنظمات والتي كان يميزها الاختلاف في محاور الاهتمام ، فنجد ان نظرية الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تيلور (F.Taylor) من ابرز روادها فقد استند على المعيار العلمي لدراسة الوقت والحركة وكذا في اختيار وتدريبه على انسب طريقة لأداء العمل وهذا في سبيل رفع إنتاجية المنظمة

اما هانري فايول (H.Fayol) صاحب النظرية التقسيم الإداري فتركيزه تمحور حول ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل،المقسم الي إدارة وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وإبراز هيكل التسلسل الإداري ،حيث تتدفق السلطة من اعلى الي اسفل نتيجة عملية التفويض . وقام بتقسيم الأنشطة الإدارية الي خمسة عناصر هي :التخطيط ,التنظيم, التوجيه , التنسيق و الرقابة كما وضع أربعة عشر مبدءا من مبادئ الإدارة التي توصل اليها نتيجة مشاهداته وخبراته .

في حين محور تركيز النظرية البيروقراطية التي تنسب الي عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max weber) هو أساليب انسياب خطوط السلطة داخل المنظمات , وحاول توضيح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من التأثير في الافراد العاملين , ومفهوم السلطة ومسببات نفودها واقسامها (الكاريزمة, السلطة التقليدية, السلطة القانونية, الرشيدة )

وترى نظرية التوقع التي وضع أسسها فيكتور فروم (vector Vroom) ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها ،وشعوره بإمكانية الوصول الي هذه الفوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .ونعتبر قوة الجذب عند فروم المنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له مستوى الاداء . اما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالته بمقدار تحقيق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقات في المعادلة التالية: الدافع للأداء هو منفعة الأداء × احتمال تحقق العوائد<sup>1</sup>.

### ثالثا: دوافع الأداء المتميز:

إن المتنبع لتطور الفكر الإداري لمصطلح الأداء المتميز يشيد بأن هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء ظهور هذا المصطلح ، ولعل أهمها هي:

● **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغيير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعيا، وكذا حجميا ومجال نشاطها، مما استوجب على المنظمات وقياداتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال؛

● **منافسة بلا حدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة بيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي،

<sup>1</sup> زدام, يوسف, و زينة- . "أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة" متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية. " (2017).

فأتى بقوانين و مبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المنظمة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء؛

● **حفظ المكان والمكانة:** إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة القدرة على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وهذا يجعلها تمارس نشاطا بشكل عشوائي؛

● **تنامي الشعور بالجودة :** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا؛

● **اقتصاد المعرفة :** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي مورد آخر من مواردها؛<sup>1</sup>

#### رابعاً: مقومات الأداء المتميز

إن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية:

أ- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

ب- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

ت- نظام معلوماتي متكامل.

ث- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.

ج- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

ح- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج .

د- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر.

ذ- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وانطلاقاً من هذه المقومات نجد أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تؤدي نتائج جيدة للأداء في العمل، من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المنظمة وتنمية المهارات التسويقية والتنافسية. فالمؤسسات التي حققت الأداء المتميز لا تنظر إلى برامج إدارة الجودة الشاملة على أنها برامج قائمة بذاتها أو مجموعة من الأدوات اليدوية، حيث أوضحت الدراسات أن معظم الشركات تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتنوير والتحسين المستمر للأداء، وهدفها هو إرضاء العملاء وهي بذلك أكبر من أن تكون مجرد أداة لتطوير أو لحل المشكلات أو أساليب أخرى مرتبطة بها.

<sup>1</sup>Benouadah, Hachemi, and Abdelmoutalib Bisar ".Dirassat Journal Economic Issue :(2018) .

ولكي تحقق الشركات التحسين والتطوير المستمر تحتاج إلى منهج شامل للتغيير من أجل التركيز على العملاء، كما تحتاج إلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ لأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة.<sup>1</sup>

#### خامسا: أساليب تحقيق الأداء المتميز :

لتحقيق مستويات عالية في الأداء ونتاجية عاملين المنظمة يكون من الجودة إدارة إلى اتباع الأساليب الآتية:  
1\_ فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية : وذلك من خلال فهم سلوك العاملين وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الإدارة لفهم سلوكهم كنظرية (x .y) لماكريكر ونظرية الحاجات لماسلو , التي تمكن ادارة المنظمة الاستفادة منه في تحسين الأداء وجعله متميزا , عن طريق الربط بين سلوك العاملين وحاجاتهم الذاتية إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم الذاتية .

2\_ تشجيع التفكير المشترك في العمل : ان رغبة المنظمة بالحصول على اعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ,ينبغي عليها ان تجعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة ,هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل

3\_ ربط الحوافز بالأداء: في هذا المجال يتم وضع الخطوات التالية لدفع العاملين للأداء:

\_ مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين.

\_ وضع معايير ومستويات واضحة للعمل .

\_ تحديد حجم مسؤولية العاملين .

\_ توثيق المعلومات الخاصة بالأداء

\_ تحديد طريق أداء العمل

\_ المتابعة الدورية للأداء .

\_ استخدام نظام المكافأة يعتمد مستوى الأداء وخصائص الأداء وخصائص العاملين .

4\_ تحفيز العاملين على تحميل وتقبل المسؤولين : و ذلك من خلال إعطاء العاملين مسؤولية انجاز عمل معين بطريقتهم الخاصة مع تشجيع الشعور بالقوة والقدرة والثقة بنفسهم .

5\_ تجنب العوامل المعرقة للتحفيز : تتحمل إدارة المنظمة مسؤولية غرس الثقة في نفوس العاملين ,هنالك

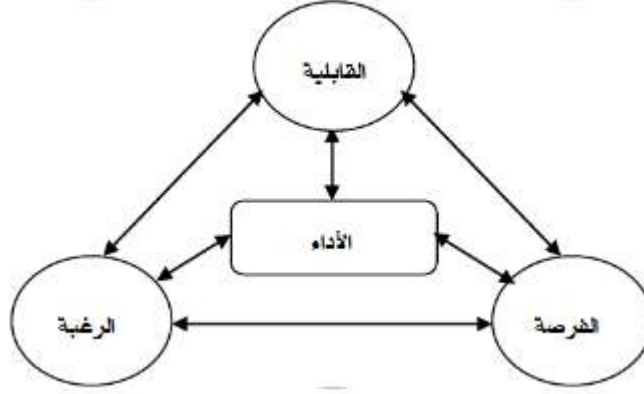
ثلاثة ابعاد للأداء العالي كما هي في الشكل :

القابلية :كالتمتع بالذكاء و الصحة العامة و تحسين وتنمية قابلية العامل من خلال التدريب .

<sup>1</sup> الهاشمي, دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال . جامعة احمد دراية-ادرار, 2021

**الرغبة:** أي استمالة العامل للقيام بالسلوك المناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه ان يحقق اهداف وضعتها إدارة المنظمة ,ويمكن تحسين أداة العامل من خلال التحفيز .

**الفرصة :** يمكن إيجاد الفرصة من خلال قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء العامل مثل منظومة التقنية المستخدمة والتخطيط واتخاذ القرار وتخويل الصلاحيات التي تعد من العوامل الحاسمة في خلق الأداء المتميز<sup>1</sup>



**الشكل 03: ابعاد الأداء المتميز**

**سادسا : أهمية الأداء المتميز :**

**أهمية الأداء المتميز في المنظمات**

وتتبع أهمية الأداء المتميز من خلال دفع إمكانية المنظمات الى بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، وتبرز أهمية الأداء المتميز من خلال الاتي :

- الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- تحسين معنويات وارضاء العاملين؛
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛

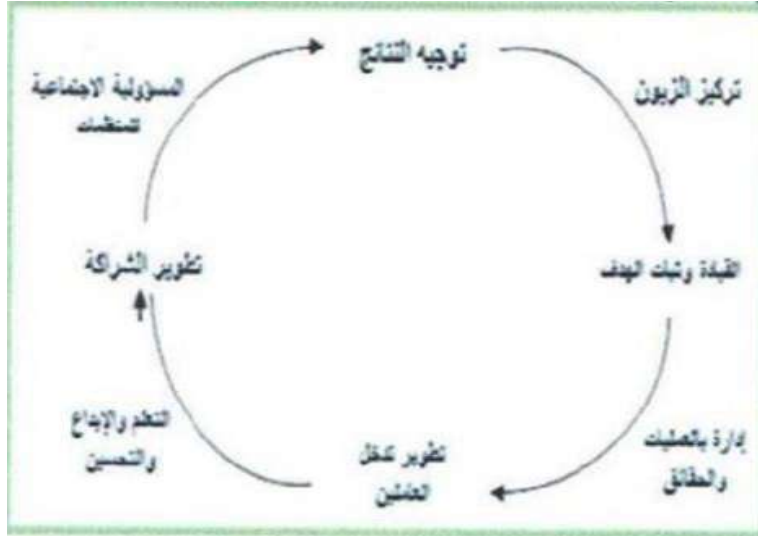
<sup>1</sup> [James Y. Odeesh Duhok Polytechnic University](#) and [Sami Salih Duhok Polytechnic University](#)



كما يرى (العزاوي، 2010) أن أهمية الأداء المتميز تعكسها المعاني والمدلولات، وأن الشركات التي لم تستوعب هذه المعاني وتعمل على تبنيها، سوف يصعب عليها تحقيق التميز، ومن أهم هذه المعاني والمدلولات:

- **توجيه النتائج** : يتم الحصول على النتائج التي تسعد أصحاب المصالح للشركة. تركيز الزبون: ينشئ قيمة الزبون المستقبلية والمستمرة. القيادة وثبات الهدف: ينشئ القيادة والرؤية الجيدة التي تكون مقترنة بثبات الهدف.
  - **تطوير تدخل العاملين**: يساعد مساهمة العاملين في العملية الإنتاجية وتطويرها.
  - **التعلم والإبداع و التحسين المستمر**: يتحدى الوضع الراهن للشركة ويسبب تغييرا في بناء فرص التحسين والإبداع.
  - **تطوير الشراكة**: يعمل على تحسين وتطوير الشراكات وزيادة القيمة المضافة
  - **المسؤولية الاجتماعية للشركات**: يتجاوز الإطار التنظيمي الأدنى للشركة وفهم توقعات أصحاب المصالح في المجتمع.
- ويوضح الشكل رقم 04 : أهمية الأداء المتميز.

#### الشكل 04: الركائز الأساسية التي تحدد إطار الأهمية للأداء المتميز



#### سابعاً : خصائص الأداء المتميز

يتسم الأداء المتميز بعدة خصائص حددها (بيصار، 2017) في الآتي:

- الأداء المتميز يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛

- الأداء المتميز هو الأداء المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط له؛
  - الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع والمتواصل والجاد؛
  - الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
- ويشري (العبيدي، 2017) إلى جوانب أخرى تميز هذا النوع من الأداء تتمثل في كونه يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، ويشمل عادة نشاطات ومجالات عديدة و يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحابه ويجعلهم يتفوقون على ما يقدمه الآخرين كما ونوعا .

### المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في الأداء المتميز

#### الفرع الأول : أثر التزام المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

تعتبر المعرفة الضمنية الدعامة الأساسية لتميز عمليات و أنشطة المؤسسات فهي تدعم تميز الأداء عن طريق التعلم ، تبادل الخبرات مشاركة وتقاسم المعرفة ونوعية المهارات ، فهي تحقق الاختلاف و التمايز بين المنافسين وتسمح بالاستمرارية ، في النقاط التالية :

#### أولاً: أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

يرتبط الأداء المتميز بزيادة العوائد و تخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار ، و هذا ما تتطلع إليه جل المؤسسات .

و لقد أكد براون في دراسته أنه توجد علاقة توافقية بين القدرات العقلية و الأداء المالي ،لأن المؤسسات تتمتع بأفراد عاملين ذوي مهارات عالية تسمح بأداء عالي مما يؤدي إلى ارتفاع في الربحية من خلال زيادة الإيرادات و تخفيض التكاليف و يتبين ذلك في :

#### 1. ابتكار منتجات جديدة

إن المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين تسمح بابتكار منتجات جديدة تتوافق مع رغبات الزبائن و التي تم الحصول عليها من خلال إدراج علاقات مستمرة بهم ، و يعود ذلك إلى خبرات العاملين في توطيد هذه العلاقة .

#### 2. تخفيض التكاليف

يمكن للمعرفة الضمنية من خلال المهارات ، الخبرة ، في خلق طرق فعالة في زيادة الاتصالات و تفادي الخطوات غير الضرورية أو المكررة في عملية التصنيع ، كما أن العاملين ذوي مهارات التفاوض بإمكانهم تخفيض تكاليف المواد الأولية من خلال قدرتهم في التفاوض مع الموردين .

#### 3. التأثير الإيجابي في العمليات الداخلية

تمارس المعرفة الضمنية (المهارات ،الخبرة ،...) في تطوير و تحسين العمليات (الإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، المالية ، العلاقات العامة ، الصيانة )، حيث أصبحت المؤسسات تعمل على تحويل المعرفة

الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة قابلة للنقل و التشارك ، و التي بدورها تساعد على تحقيق فاعلية و كفاءة العمليات الإنتاجية ، و بشكل ابداعي .

### ثانيا : أثر المعرفة الضمنية على رضا العاملين

لقد استحوذ مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام العديد من الباحثين ولقد ركزت المدرسة الإنسانية على العلاقات التفاعلية مع رفع و تحسين بيئة العمل ، فالرضا الوظيفي عبارة عن كافة المشاعر الطيبة التي يشعر بها العامل اتجاه المؤسسة التي تساعد في تحويل عمله إلى متعة حقيقية ، مما يخلق حالات القبول و شعور الموظف بالأمان ، كما أنه يمثل الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أدائها ، و لهذا على المدربين الأخذ بعين الاعتبار سلوك العاملين و كيفية إدارة هذا السلوك من أجل زيادة رضا العاملين و انتاجيتهم ، فيرى العنزي من خلال دراسته حول دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين ، أن الاهتمام بالرضا الوظيفي كان متباطئا بعض الشيء في بداية منتصف الثلاثينات من القرن العشرين ثم تطور بشكل كبير في أثناء الحرب العالمية الثانية ، و ازداد الاهتمام به في الخمسينات .

و تؤثر المعرفة الضمنية في رضا الافراد العاملين من خلال تعليمهم حيث يصبح بمقدورهم التعلم بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من نقص المعرفة ، فزيادة معارف العاملين تساهم في زيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع دافعية العاملين ، و تهيئتهم في مواجهة المتغيرات البيئية .

### ثالثا : أثر المعرفة الضمنية على تعلم العاملين

يعرف التعلم على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة و الخبرات و المهارات التي تؤدي إلى تحسين سلوكيات الأفراد العاملين ، فعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق تجسيد المعرفة و تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (دمج المعرفة).

هاتان الاليتان (تجسيد و دمج المعرفة) يعملان سويا في مساعدة العاملين على التعلم من خلال اكتساب معارف جديدة و مهارات تساهم بدورها في تحسين الأداء ، و هذا ما تم تأكيده في نموذج ( Nonaka ) & Takeuchi بأن المعرفة المنتجة هي حصيلة التفاعل بين المعارف الضمنية و الصريحة في المنظمة . بمعنى أنه ما كان في عقول الأفراد يمكن تحويله إلى منتج متميز ذو جودة عالية ، فالبيئة المشتركة يتم فيها تشارك المعرفة و ابداعها و تحقيق المنفعة ، فهي تمثل المجال الحيوي لإنشاء المعارف الضمنية . فالعمل المعرفي هو عملية تحويل المعرفة الحالية الى معرفة ذات قيمة أكبر و القيمة الأكبر ليست دالة تكلفة (cost) وانما هي دالة نتائج . و هذه النتائج تظهر على مستويين :

**المستوى الأول :** يكون داخل الشركة ويتمثل في تحسين ظروف العمل و التعلم مع إمكانية توليد المعرفة الجديدة من خلال ثقافة الشركة الإيجابية ، علاقات عاملين أفضل ، استشارات داخلية أفضل ، ذاكرة تنظيمية أكثر تنظيما و تأثيرا .

**المستوى الثاني :** يكون خارج الشركة و يتمثل في تحسين الحصة السوقية للشركة من خلال خلق علاقات دائمة مع الزبائن و تقديم منتجات أفضل .

فالمعرفة الضمنية تمثل موردا من الموارد غير الملموسة ، و التي تأثر إيجابا في عملية التعلم ، و هذا ما أكده peter senge بأن المنظمة المتعلمة تعتمد في جوهرها على خمسة خطوط أو تخصصات ، كل منها يوفر بعدا حقيقيا في بناء المنظمة ، و هي : التمكن الشخصي ، النماذج العقلية ، التعلم الجماعي ، الرؤية المشتركة ، و نظم التفكير و هذه الخصائص تمثل المعرفة الضمنية 1.

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات السابقة من اهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي لأنها تعطي قيمة ومصادقية للموضوع المراد دراسة وقد تطرقنا الى الدراسات السابقة الي تصعب في موضوعنا باحتوائها على احد متغيري الدراسة وهي مرتبة من الاحداث الى الاقدم ثم نتطرق الى مقارنة دراستنا الحالية والدراسات السابقة

بعد التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم النظرية الخاصة بالمعرفة الضمنية والأداء المتميز سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة سواء بالنسبة للدراسات باللغة العربية أو الأجنبية، والتي نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير المعرفة الضمنية، أو من ناحية متغير الأداء المتميز وسبل تحقيقه.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة فصول أساسية لإبراز الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة ومناقشتها، ومكانة الدراسة الحالية منها، وتضمن هذا المبحث ما يلي:

#### **المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية**

#### **أولا : الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الضمنية**

#### **1: دراسة الخير عمارة محمد علي ، آدم يعقوب أبكر حماد(2020) بعنوان: الدور الوسيط للتوجه**

الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي .

---

<sup>1</sup> حسينة عواد , دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتورا علوم في علوم التسيير جامعة محمد خيضر –بسكرة -2020 الجزائر  
<sup>2</sup> محمد علي الخير عمارة, و أبكر حماد آدم يعقوب. "الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية". ص : 28-44-2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي ، بشركات الاتصالات السودانية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي) وعلى أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات عن طريق الاستبانة؛ وظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي ، ووصت الدراسة بإجراء دراسة هذا الموضوع في مجتمع كبير ، كما اوصت بإجراء بحوث مستقلة تشمل عدد من القطاعات الخدمية الأخرى حتى يمكن تعميم النتائج بصورة اسرع.

**2: دراسة عيشوش عواطف (2021)<sup>1</sup> بعنوان:** الممارسات الاستراتيجية دعامة أساسية لخلق المعرفة التنظيمية دراسة حالة مجمع صيدال .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر الممارسات الإستراتيجية في خلق المعرفة التنظيمية بمجمع صيدا ، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ،وقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واثر إيجابي متوسط لممارسة الإستراتيجية في خلق المعرفة الضمنية

**3: دراسة فتح الله خالصة ،بن عيسة عبد القادر (2022) <sup>2</sup>بعنوان:** تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات -دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية ، هذا من خلال وساطة نظم دعم القرار حيث تم تطبيقها بمجمع "صيدال" ، وتم الاعتماد على طريقة الاستبانة ،وتوصلت لعدة نتائج ابرزها ان نظم دعم القرارات تلعب دور وسيط في التأثير على العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة القرارات الاستراتيجية ،وان نوع هذه الوساطة هي وساطة كلية أي ان تأثيرات المتغير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية تمر كلها عبر المتغير نظم دعم القرارات .

**ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز**

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء المتميز ، و سوف نستعرض جملة من الدراسات التي تمت الوصول إليها كالاتي:

**1: دراسة (بعجي سعاد ، 2019) <sup>3</sup> بعنوان:**

" دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

<sup>1</sup> عيشوش عواطف الممارسات الاستراتيجية دعامة اساسية لخلق المعرفة التنظيمية: دراسة حالة مجمع صيدال -2021-12-31

<sup>2</sup> فتح الله خالصة -بن عيسة عبد القادر- "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات-دراسة حالة مجمع صيدال." (2022).

<sup>3</sup> بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05 العدد02، 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، الحوافز، التمكين، الاستقرار والأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم ميديا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الإستبيان لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، و الذي بلغ عددهم 35 عامل، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (Spss).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مؤسسة أركوديم ميديا كان متوسطاً؛
- مستوى الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة أركوديم ميديا كان مرتفعاً
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

- أظهرت الدراسة أن بعد العلاقات الاجتماعية التي تجمع العامل برؤسائه وزملائه في العمل من بين أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تعطي تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الأداء المتميز للعاملين .

### **3:دراسة (سبع نجيب، مناصرية رشيد، 2020)<sup>1</sup> بعنوان: " التتمين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء**

التميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التتمين الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز للمورد البشري بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (BATICIM) وحدة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في التتمين الوظيفي بأبعاده (كشف مواطن القوة، تعزيز مواطن القوة)، ومتغير تابع تمثل في الأداء المتميز للمورد البشري بأبعاده الثلاثة (معدل الأداء، سلوك الأداء، استمرارية التميز) ، وأعتمد الباحثان في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل علاقات الارتباط كالتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات، والذي تم توزيعها على عينة بلغ تعدادها 58 عامل.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتتمين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة

- وجود مستوى عالي للأداء المتميز للمورد البشري في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية

المصنعة (BATICIM) وحدة المغير؛

<sup>1</sup> سبع نجيب، مناصرية رشيد، التتمين الوظيفي وأثره في تتمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد، 20. 2020.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من خلال هذا البحث سيتم عرض مجموعة من الدراسات باللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي اعتمدنا عليها في التأسيس النظري و التطبيقي لدراستنا الحالية ، وهي مرتبة زمنيا من الأقدم إلى الأحدث ، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات علمية و أطروحات .

أولا : الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الضمنية

. 1 : دراسة ( visvalingam suppiah , manjit singh sandhu , 2011 )<sup>1</sup>

Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing  
behaviour بعنوان :

يهدف هذا البحث إلى التحقق من تأثير أنواع الثقافة التنظيمية على سلوك المشاركة المعرفية الضمنية في المنظمات الماليزية . التصميم / المنهجية / النهج -تم جمع بيانات المسح من 362 مشاركا من سبع منظمات. تم استخدام الانحدار المتعدد لتقييم نموذج البحث .الموجودات -تشير نتائج البحث إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المشاركة المعرفية الضمنية وأن هذه التأثيرات قد تكون إيجابية أو سلبية حسب نوع الثقافة . الدراسة حققت فقط في سبع منظمات. قد يكون حجم العينة الأكبر ضروريا للدراسة من هذا النوع. بصرف النظر عن هذا ، لم يفهم المستجيبون بوضوح مقياس التصنيف الهائل مما أدى إلى أخطاء في التسجيل من قبل البعض .نواتج عملية -تعتبر المعرفة المورد الوحيد المتميز والوحيد وهي ضرورية للمؤسسة للحفاظ على ميزتها التنافسية. سيسمح تحديد نوع ثقافة المنظمة للمديرين بتنفيذ ، من بين أنشطة مشاركة المعرفة التي لا تعد ولا تحصى ، الأنشطة التي ستكون أكثر ملاءمة وملاءمة للثقافة التنظيمية .الأصالة / القيمة -

2: دراسة ( Scott Holste, Dail Fields , 2011 ) بعنوان :

Trust and tacit knowledge sharing and use

هدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقة القائمة على التأثير والإدراك لزملاء العمل على استعداد المهنيين لمشاركة المعرفة الضمنية واستخدامها . التصميم / المنهجية / النهج -تم فحص العلاقات من

<sup>1</sup> Suppiah, Visvalingam, and Manjit Singh Sandhu. "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour." *Journal of knowledge management* 15.3 (2011): 462-477.

<sup>2</sup> Holste, J. Scott, and Dail Fields. "Trust and tacit knowledge sharing and use." *Journal of knowledge management* (2010).

خلال البيانات المقدمة من عينة من 202 من المهنيين والمديرين في المقار الرئيسية العالمية لمنظمة دولية. الموجودات -تؤثر مستويات كلا النوعين من الثقة على مدى استعداد الموظفين لمشاركة المعرفة الضمنية واستخدامها. للثقة القائمة على التأثير تأثير أكبر بشكل ملحوظ على الرغبة في مشاركة المعرفة الضمنية ، بينما تلعب الثقة القائمة على المعرفة دورًا أكبر في الاستعداد لاستخدام المعرفة الضمنية. قيود أبحاث / آثار -البيانات مقطعية وتم جمعها أيضًا في منظمة واحدة. يجب أن تأخذ الدراسات المستقبلية في الاعتبار التصاميم الطولية عبر العديد من المنظمات. وبدلاً من ذلك ، يمكن استخدام المعلومات الأرشيفية لقياس مشاركة المعرفة الضمنية الفعلية واستخدامها بين زملاء العمل. نواتج عملية -تشير النتائج إلى أن كلا النوعين المتميزين من الثقة متورطان في القرارات التي تؤثر على نقل واستخدام المعرفة الضمنية. يشير هذا إلى أن جهود إدارة المعرفة قد تحتاج إلى تضمين رؤية أدق لطبيعة الشبكات الاجتماعية التي تؤثر على عملية نقل المعرفة وإدارتها. الأصالة / القيمة.

ثانياً : الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز

1: دراسة<sup>1</sup> (Marda Jasim, Alhooti Manolo L Anto ,2020) بعنوان : " The Effect of "

E- Training on Employee performance of gulf petrochemical industries

company in the kingdom of bahrain"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية في مملكة البحرين (GPIC), وجاءت هذه الدراسة انطلاقاً من ان القدرة التنافسية للمؤسسات البترولية تتطلب فعالية كبيرة في عملياتها التجارية , ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات الرائدة بشكل كبير على أداء العاملين ذوي الكفاءة العالية , الذين يحتاجون بدورهم إلى تدريب فعال , لذا سعت شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية(GPIC) للاستفادة من التدريب الإلكتروني لتدريب العاملين فيها شكل اسرع وأكثر فعالية , واستخدام الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتم الاستعانة بأداء الاستبيان لجميع البيانات ، وتم اختبار عينة عشوائية من العاملين في شركة الخليج للصناعات البتروكيمياوية (GPIC)، بلغ عددها 94 عامل ، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية :

\_\_ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإلكتروني على أداء العاملين في شركة الخليج للصناعات البترو كيمياوية (GPIC) ؛

\_\_ هناك مستوى مرتفع للتدريب الإلكتروني بالمؤسسة محل الدراسة ؛

<sup>1</sup> -Marda Jasim Alhooti , The Effect of E-Training on Employee performance of Gulf petrochemical industries company in the Kingdom of bahrain, IKSP journal of innovative Writing vol 01,NO ,01,2020 .



\_\_ هناك مستوى مرتفع الأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؛

**2 : دراسة<sup>1</sup> (L.B.Martins , thais zerbini , francisco J.Medina,201) بعنوان : " Impact**

**of online training on behavioral transfer and job performance in a large organization "**

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى فعالية التدريب الإلكتروني في تغيير سلوك الافراد العاملين وتفعيل أدائهم الوظيفي في أحد اكبر المؤسسات المالية في البرازيل ، وأعتمد الباحثون في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة تعدادها 3600 موظف في أحد البنوك العامة البرازيلية ، من الذين شاركوا في دورات تدريبية إلكتروني من مقرات عملهم ، وبعد مرور ستة اشهر قام المشرفون عليهم بتقييم التدريب الإلكتروني على سلوكيات عمل مرؤوسيههم ومستوى أدائهم الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت في الآتي:

\_\_ ساعدت دورات التدريب الإلكتروني من مكان العمل على تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف الضرورية للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي ؛

\_\_ استراتيجية التعلم المنطبقة في التدريب الإلكتروني تؤدي الى تحقيق نتائج أداء أفضل للمتدربين في مكان العمل ؛

\_\_ ساهمت العوامل الاجتماعية والتنظيمية والتقنية المحيطة بعملية التدريب الإلكتروني في زيادة دافعية المتدربين اتجاه التدريب الإلكتروني ؛

**المبحث الثالث : الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز  
المطلب الأول :**

الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة وهي كالتالي :

**1 : دراسة بوزيداوي محمد ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2013، 03 بعنوان : إدارة المعرفة**

كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة ، التأكيد على ضرورة و تحقيق الأداء المستدام و المتميز للمؤسسة و التعرف على أثر و دور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات و قد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج .

1. تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر الدراسة بمتوسط حسابي

قدر 3,54 و يتبين ذلك من خلال التواصل المعرفي بين الأساتذة و الطلبة .

<sup>1</sup>-L. B. Martins, thais zerbini , francisco J Madina Impact of online training on Behavioral transfer and Job performance in a lange organization , journal of work and organizational psychology ,vol35, No 1,2019 .

2. تؤثر إدارة المعرفة على التعلم و النمو بمتوسط عام قدره 3,62.

3. تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3,66.

## **2 : دراسة الحدراوي و الزهيدى 2013 بعنوان : استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية**

باتركيز على بطاقة الأداء المتوازن ،وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1.إن موضوع الحدس من المواضيع المهمة التي يجب على القائد الإداري أن يتمتع بها ليتمكن من الإحساس بالعوامل المحيطة ببيئة عمله و ساعده في تعزيز قدراته على الاستشراف و الرؤية المستقبلية .
- 2.بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية جديدة تستخدمها المنظمة لتحقيق التوازن في جميع عملياتها .
- 3.القيادات المعنية بالدراسة تعتمد على حدسها في إدارة شؤون مصارفها لا تأخذ بعين الاعتبار للخريطة الاستراتيجية في تحقيق التوازن في قياس الأداء و هذا ما أدى إلى الارتباط و التأثير بين متغيري البحث .

## **3 : دراسة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، مصطفى خضير حسين ، بعنوان: المعرفة الضمنية**

للمدققين و انعكاسها على فاعلية أداء بعض المفتشين العاميين ، و لقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة ، المهارة ، الحدس ، القدرة على التفكير ) على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العاميين بأبعادها (محور العمليات الداخلية ، محور النمو و التعلم ، محور التركيز على العاملين ) و قد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أبرزها أن المعرفة الضمنية للمدققين تؤثر في تحقيق فاعلية أداء مكاتب المفتشين العاميين.

## **4: دراسة م.م. مريم إبراهيم حمود العرعاوي ، و مم ، مهند حميد ياسر العطوي (كلية الإدارة و**

الاقتصاد (جامعة كوفة ))، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المستوى ممارسة جامعة الكوفة لقابليات إدارة المعرفة و التعرف على تأثيرها في ضياء جامعة متعلمة و قد أظهرت النتائج أن الجامعة بصورة عامة بحاجة ماسة إلى قابليات إدارة المعرفة في تطوير قدراتها لان مبدأ المنظمات المتعلمة ينطلق من تعلم الافراد بشكل جماعي .

**المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :**

الجدول رقم (1-1) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في بيئات مختلفة و أزمدة متعددة .	تمت الدراسة في السداسي الثاني من هذا الموسم و بشركة الكهرباء و الغاز سونلغاز ورقلة	الزمان و المكان
عينات عشوائية	عينات عشوائية من العمال برتب مختلفة اطارات ساميين و اطارات و أعوان	العينة المدروسة
المنهج الوصفي التحليلي و على الاستبيان و كذا المقابلة و الملاحظة .	المنهج الوصفي التحليلي بحيث قسمت الدراسة الى جزئين الأول كان نظري تضمن بعض الأدبيات الخاصة بالمفهومين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ، أما الثاني فقد كان تطبيقي استخدمنا فيه أداة الاستبيان و برنامج SPSS .	المنهج المتبع
متغيرات مختلفة تمثلت في ، المعرفة الضمنية الأداء المنظمي ( اتخاذ القرار ،محور العمليات الداخلية ،محور النمو و التعلم ) الحدس و الأداء المتوازن .	متغيريين تابع يتمثل في المعرفة الضمنية بأربعة أبعاد و هي النماذج الذهنية ،الحدس،المهارة و كذا الخبرة . و آخر مستقل يتمثل في الأداء المتميز .	المتغيرات
قطاعات مختلفة عمومي،خدماتي ، خاص و صناعي	القطاع الاقتصادي	القطاع المستهدف
بعض الدراسات تناولت موضوع المعرفة الضمنية و الأخرى اختلفت بالأداء المتميز	يعتبر الموضوع الأول من حيث الدراسة و في المجال الاقتصادي خاصة و أن الدراسة تمت على مستوى القطاع الاقتصادي	الموضوع

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- التعرف على المناهج المستخدمة في الدراسة

- اثراء الجانب النظري
- صياغة الفرضيات و الوصول الى المراجع الأساسية
- ضبط متغيرات الدراسة .
- التحقق من النتائج و صياغة الفرضيات
- تحديد مشكلة الدراسة
- فهم عميق للموضوع و بناء خطة عمل .

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الجانب النظري لموضوع البحث المتمثل في أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز ، قسمنا الفصل الى مبحثين فكان الأول يتحدث عن المعرفة الضمنية بحيث تناولنا بعض المفاهيم الخاصة بالمعرفة و أنواعها و كذا مفاهيم عن المعرفة الضمنية و ابعادها . و في المبحث الثاني تمت دراسة الأداء و مختلف المفاهيم و كذا أنواعه و النظريات التي درسته و مختلف الخصائص الخاصة بالأداء المتميز .

أما المبحث الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة للموضوع و التي اعتبرت بمثابة المرجعية العلمية للدراسة و قد حددنا مختلف الأهداف المتطرق إليها و كذا النتائج التي خلصت إليها كل دراسة . بعض النتائج المتوصل إليها .

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز

**تمهيد:**

في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم تناوله في الفصل الأول الذي تكلم عن أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز ، وسنحاول معالجة المعرفة الضمنية في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز) بورقلة، بحيث سنبين فيه أداة الدراسة و دقتها و ثباتها ، إجراءات ومحددات الدراسة ، أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات ، ثم إختبار الفرضيات وأخيرا تفسير النتائج وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى:

- المبحث الاول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

#### أولاً: 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 أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

#### ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقم أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز بشركة سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المعرفة الضمنية	المتغير المستقل:
الأداء المتميز	المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الطالبتين .



الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

أنشأت شركة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 59-69 في 1969/07/28 باسم ( EGA ) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 28-12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري ( EPIC )، وأصبحت حالياً تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم ( SPA ).

أهم نشاطاتها تتمثل في :

1- إنتاج, نقل, تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني. تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن والمتعامل الخاص. وحالياً أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم المديریات والفروع التالية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء ( SPE ).

- سونلغاز نقل الكهرباء ( GRTE ).

- سونلغاز نقل الغاز ( GRTG ).

سونلغاز عمليات نظام الكهرباء ( OSE ).

وفيما يخص توزيع الكهرباء فقد توزعت على أربع مديريات هي :

- سونلغاز توزيع الجزائر ( SDA ).

- سونلغاز توزيع الوسط ( SDC ).

- سونلغاز توزيع الشرق ( SDE ).

- سونلغاز توزيع الغرب ( SDE ).

كما انقسمت إلى فروع الملحقة :

\*شركة نقل والصيانة الخاصة بالمعدات الصناعية والكهربائية.

\*شركة صناعة المعدات الصناعية ( MEI ) .

\*شركة الجزائرية تقنيات المعلومات ( SAT\_INFO ) .

\*شركة الأمن و المنشآت الطاقوية ( SAT ) .

المستودع الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز ( CAMEG ).

\*مركز البحوث وتطوير الكهرباء والغاز ( CREDEG ).

\*سونلغاز صيانة الخدمات السيارات ( MPV ).

- \*شركة خدمات محولات كهربائية (SKMK).
  - \*سونلغاز طب العمل (SMT).
  - \*صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية سونلغاز (FOSC).
  - \*معهد تكوين في الكهرباء والغاز (IFEG).
  - \*مركز تكوين (بن عكنون) (CBA).
  - \*المدرسة التقنية (البلدية) (ETB).
  - \*مركز تكوين عين مليلة (CAM).
  - \*شركة أشغال كهرباء الريف (KAHRIF).
  - \*شركة انجاز القنوات (CANAGAZ).
  - \*شركة الهياكل القاعدية (ENERGA).
  - \*شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).
  - \*شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB).
- من بين هذه الفروع كانت دراستنا بمديرية التوزيع للوسط و بالضبط في مديرية التوزيع ورقلة وتتمثل أقسامها في :

- مصلحة الشؤون القانونية مكلفة بكل المعاملات القضائية والقانونية للمؤسسة.
- المكلف بالاتصال .
- مهندس الأمن الصناعي .
- المكلف بالأمن الداخلي .
- قسم العلاقات التجارية
- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز .
- مصلحة الوسائل العامة
- قسم استغلال الكهرباء .
- قسم استغلال الغاز .
- قسم المالية والمحاسبة .
- قسم الموارد البشرية .
- قسم تطوير الكهرباء والغاز.
- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

- قسم إدارة الصفقات<sup>27</sup>.

جدول رقم (2-2): إحصائيات العمال لسنة 2022

الصف	عدد العمال في
إطارات	121
أعوان تحكم	205
أعوان تنفيذ	225
العدد الإجمالي	551

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات قسم الموارد البشرية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العمال الإداريين بمديرية التوزيع ورقلة بمختلف رتبهم ، والبالغ عددهم 551 موظف.

2/ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة شملت (300) عامل في الإدارة، وبناءا عليه تم تحديد عينة الدراسة في (200) استمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة .

جدول رقم (2-3) إحصائيات الإستيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستمارات الموزعة	200	100 %
عدد الإستمارات المسترجعة	200	100 %
عدد الإستمارات الملغاة	0	0 %
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	200	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على فرز استمارات الاستبيان

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ,حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛  
2-مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛  
3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛  
4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانياً- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.  
- الاستبيان حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة .

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة العمال الإداريين التوزيع بورقلة مثل (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، المسمى الوظيفي).  
الجزء الثاني: يتعلق بالمعرفة الضمنية ويحتوي على 17 عبارة؛  
الجزء الثالث: الأداء المتميز و يحتوي على 24

للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني و الثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق تعطى لها 4 درجات
- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات
- غير موافق درجتان
- معارض بشدة درجة واحدة
- محايد ثلاث درجات

حسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي " كما هو موضح فما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه  $0.80 = 5/4$  إذا:

جدول رقم (4-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل جدا	من 1 إلى 1.80
قليل	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (  $0.80 = 5/4$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: ( من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا ).

### ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### - صدق المحكمين:

لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

#### - ثبات الاستبيان:

قد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات لإجابات السادة عمال شركة سونلغاز نسبتها مقبولة،

وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم ( 5-2) يوضح نتائج اثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
41	0.954

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 95.4 %، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات

و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: ( الجنس، العمر، المستوى

التعليمي ، سنوات الخبرة ،المستوى الوظيفي)

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

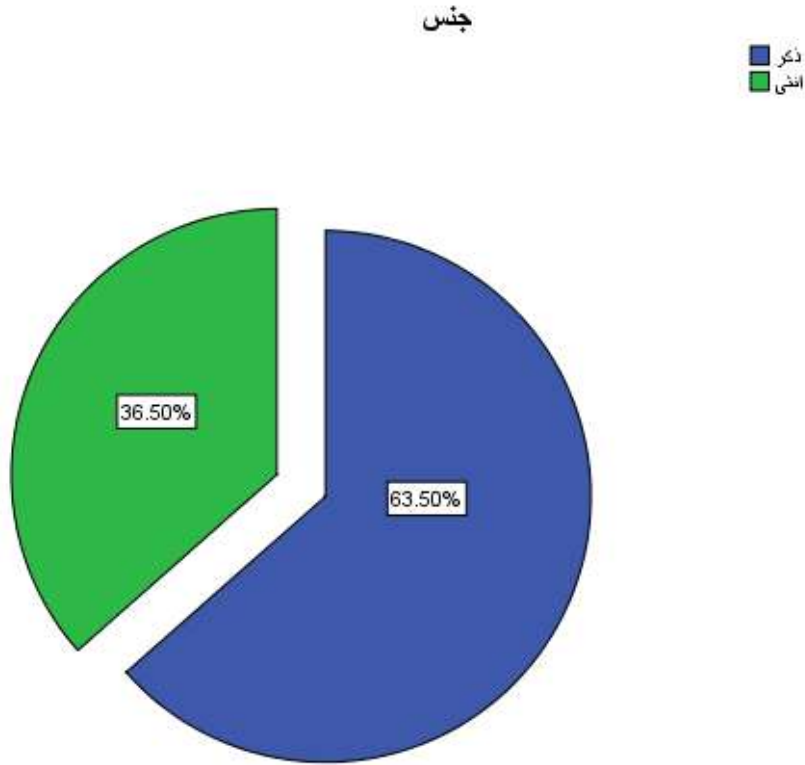
يبين الجدول رقم (6-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 127 مستجوباً بنسبة قدرها 63.5 %، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 73 مستجوباً بنسبة قدرها 36.5 %

الجدول رقم (6-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	127	63.5
أنثى	73	36.5
	200	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العمال المستجوبين:  
شكل رقم (2-1) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



### المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 63.5%، أي 127 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 36.5%، أي 63 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة .

### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم ( 2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 22 يعني 22 مستجوب، بنسبة قدرها 11 % ، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 80 مستجوباً، أي بنسبة 40 % ، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 98 مستجوباً بنسبة 25.5 % ، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 5 مستجوبين أي بنسبة 4.9 % .

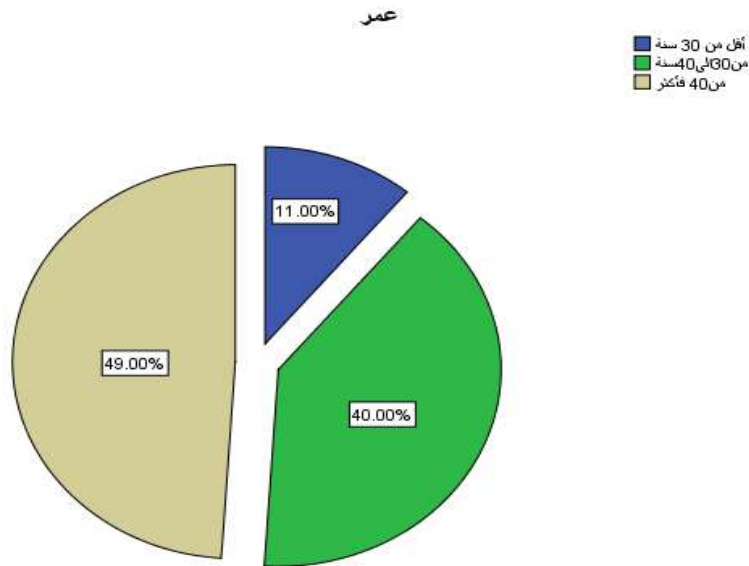
الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
11%	22	أقل من 30 سنة
40%	80	من 30 إلى أقل من 40 سنة
49%	98	من 40 إلى أقل من 50 سنة
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل رقم (2-2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر





نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 11% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، والتي بلغت نسبتها 40%، أما الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 49%، والملاحظ هنا أن الفئتين العمريتين الغالبتين على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة و من 40 سنة إلى 50 سنة بمعنى أن معظم عمال الشركة هم شباب و يدل ذلك على سعي الشركة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار بها.

### ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي :

يبين الجدول رقم ( 7-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة عون بلغ 84 مستجوب أي بنسبة 42 %، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة اطار 68 مستجوبا أي بنسبة 34 %، أما عدد المستجوبين من فئة اطار سامي فقد بلغ 48 مستجوب أي بنسبة 24 %

### الجدول رقم (7-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
42 %	84	عون
34 %	68	اطار
24 %	48	اطار سامي
100 %	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

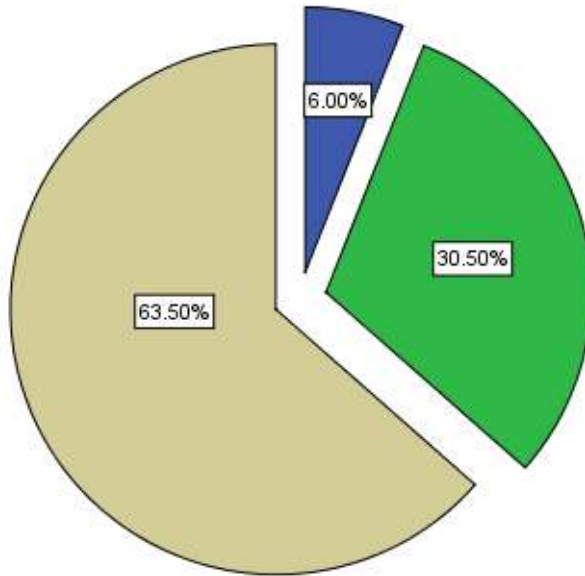
### رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة ( عدد سنوات الخدمة ):

يبين الجدول رقم (8-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 12 مستجوبين أي بنسبة 6 %، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 61 مستجوبا، أي بنسبة 30.5 %، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 127 مستجوبا، أي بنسبة 63.5 % .

النسبة	التكرار	الخبرة ( عدد سنوات الخدمة )
6%	12	أقل من 5 سنوات
30.5%	61	من 5 إلى 10 سنة
63.5%	127	من 10 سنوات فأكثر
100%	200	المجموع

خبرة

أقل من 5 سنوات  
من 5 إلى 10 سنة  
من 10 سنة فأكثر



نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 63.5%، تليها الفئة التي لديها خبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة قدرها 30.5%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 6%.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقاً

**المحور الأول: المعرفة الضمنية**

يهدف هذا المحور إلى تقييم المعرفة الضمنية من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت أبعاد متعددة  
البعد الأول: النماذج الذهنية

جدول رقم (9-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول النماذج الذهنية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	ابرمج عملي يوميا قبل ذهابي للشركة .	4.09	.960	2	موافق
02	اعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية إنجازه	4.00	.820	3	موافق
03	لدي شعور في ذهني لمواجهة أي مشكل	4.23	.730	1	موافق بشدة
	البعد الأول : النماذج الذهنية	3.90	0.83	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (النماذج الذهنية) جاءت كلها بتوجه موافق بشدة، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.9) وانحراف معياري بلغ (0.83)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة من العمال لمهارة تتبع النماذج الذهنية بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموماً، وقد احتلت العبارة رقم 3 (لدي شعور في ذهني لمواجهة أي مشكل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (في حين جاءت العبارة رقم 2 (أعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية إنجازه) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.82) .

البعد الثاني: الحدس

جدول رقم (10-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال على بعد الحدس

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
04	اهتدي تلقائياً وبفضل الله إلى حل بعض المشكلات عند عدم توفر بيانات كافية عنها أو عدم توفر وقت كاف لجمعها	3.74	.91	2	مرتفع
05	اقوم بتنفيذ المهمة بسرعة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات المتشابهة.	3.70	1.01	3	مرتفع
06	أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة	3.87	.92	1	مرتفع
07	استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة	13.4	.95	4	مرتفع
08	يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون	3.74	.91	2	مرتفع
	البعد الثاني : الحدس	3.62	0.77	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني ( الحدس) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.95)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة و هم العمال لمهارة الحدس بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال و عبراته عموماً والفهم الجيد لها، وهذا نعزوه إلى أهمية مهارة الحدس لأنها تساعد على إيجاد حلول ابتكارية في مجال العمل عموماً ، ، وذلك ما ذكرته العبارة رقم 06 التي حُضيت بأعلى درجة موافقة، (أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة) ، في حين جاءت العبارة رقم 07 (استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة ) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.41) انحراف معياري بلغ (0.95)

البعد الثالث: الخبرة

جدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الخبرة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون	3.41	1.00	4	موافق
2	تمنحني الدورات التدريبية خبرات تغير أحيانا بعض القناعات عندي	3.91	.936	3	موافق
3	أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها	4.08	1.04	1	موافق
4	استفيد من انجازاتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات	4.06	1.03	2	موافق
	لبعد الثالث: الخبرة	3.93	0.70	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الخبرة) جاءت كلها بتوجه موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.54)، وقد احتلت العبارة رقم 3 (أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08). وانحراف معياري بلغ (1.043) في حين جاءت العبارة رقم (يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ 1

البعد الرابع: المهارة

جدول رقم (12-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المهارة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
-------	----------	-----------------	-------------------	---------	---------------

1	ألقى تدريب عملي موازيا للتكوين النظري لإنجاز الأعمال الوكالة إلي بإتقان	3.69	.81	1	موافق
2	أُتدرب من حين لآخر على مهارات تجعلني قادرا على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية	3.33	.98	5	موافق
3	أجد دعم كافي من رئيسي في العمل عند تطبيق مهارة جديدة	3.62	.99	4	موافق
4	أتعلم المهارة واحدة تلو الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد	3.63	.90	2	موافق
5	أمارس المهارة التي اكتسبها بوصفها وحدة كلية بدلا من التركيز على جانب منها دون الجوانب الأخرى	3.5300	1.03171	3	موافق
	بعد المهارة	3.58	0.72	-	-

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (13-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول أبعاد المعرفة  
لضمنية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	النماذج الذهنية	3.90	.830	2	موافق
2	الحدس	3.62	.770	3	موافق
3	الخبرة	3.93	.700	1	موافق
4	المهارة	3.58	.720	4	موافق
5	المتغير المستقل المعرفة الضمنية	3.76	0.62	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن للمعرفة الضمنية عند العمال أثر على الأداء المتميز بشركة سونلغاز مرتفع و هذا بوسط حسابي قدره (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.62)، وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: الخبرة بمتوسط حسابي قدره (3.93)

ثانياً: النماذج الذهنية بمتوسط حسابي قدره (3.90)

ثالثاً: الحدس بمتوسط حسابي قدره (3.62)

إن العمال بشركة سونلغاز يعتبرون أن بعد الخبرة هو الذي يساهم بشكل كبير في تقديم أداء متميز بالاستعانة بالنماذج الذهنية التي بالطبع لا يتخلى عنها العامل و التي تعتبر كذلك لها تأثير في تحقيق التميز له في مجال عمله . كذلك نجد أن للحدس دورا في حل بعض المشاكل التي لم يسبق للعامل مواجهتها ، أو أنها معقدة بفعل ظروف خاصة للشركة فاستخدام العامل لبعد الحدس لحل المشاكل يزرع فيه روح المخاطرة التي تعتبر من بين العناصر المهمة لتحقيق التمييز و التي يجب أن تتوفر في العامل و منه كسب ثقة الرئيس و كذا تحقيق الولاء للمؤسسة . و قد احتل بعد المهارة الترتيب الأخير من ضمن الأبعاد السابقة الخاصة بالمتغير المستقل المعرفة الضمنية .

المحور الثاني: الأداء المتميز

البعد الأول: الأداء و الانجاز

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال الشركة حول بعد الاداء و الانجاز

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	احقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.	3.78	.940	1	موافق
02	أمتل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز.	3.71	1.04	3	موافق
03	أقدم انتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).	3.46	.970	5	موافق
04	أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.	3.76	.930	2	موافق
05	بالرغم من التعقيد في المهام المكلف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة	3.63	1.01	4	موافق
06	عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نقائص.	3.56	1.13	4	موافق
	البعد الأول : الأداء الانجاز	3.65	00.7	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الأداء و الانجاز) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.7)، مما يدل على أن الأداء و الانجاز لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموماً راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 06 (عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نقائص.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ(1.13) في حين جاءت العبارة رقم 01 (احقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري بلغ (3.78)، وفي حين العبارة رقم 02 التي لاقت أقل درجة موافقة، ونعزو ذلك إلى كون العمال يسعون إلى التجديد في اعمالهم وفي مهاراتهم ويحاولون قدر الإمكان ربط العمل بالواقع العملي لتسهيل فهم وإيصال المعلومة، وقد لاحظنا أيضاً أن أغلب العمال يسعون إلى التأثير الإيجابي في العمل و تحقيق اداء جيد و تقديم انجازات .

البعد الثاني: المبادرة و الابداع

جدول رقم (15-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المبادرة و

الابداع

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	أقدم بشكل شبه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة و عملية.	3.73	0.77	1	موافق
2	تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع.	3.52	0.98	5	موافق
3	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.	3.7	0.91	2	موافق
4	اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.	3.50	1.16	4	موافق
5	أقدم أفكار وتصورات غير مسبقة.	3.09	1.15	6	موافق
6	اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.	3.64	1.06	3	موافق
7	اثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	3.64	1.06	3	موافق



موافق	-	0.68	3.54	البعد الثاني : المبادرة و الابداع
-------	---	------	------	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (المبادرة و الابداع) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.68)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 1(أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة و عملية.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ(0.77) و هذا يبين ان العامل في شركة سونلغاز يساهم دائما في تحقيق الأفضل و أن يعمل على تجديد طريقة عمله في حين جاءت العبارة رقم 5(أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.) في المرتبة الأخيرة من بابين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.09)(وانحراف معياري بلغ (1.07) .

#### البعد الثالث: التعاون و الالتزام الوظيفي

جدول رقم (16-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	أجيد فن التعامل مع الآخرين.	3.91	1.19	6	موافق
2	اذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على استئلتهم.	3.93	0.85	2	موافق
3	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	3.99	0.81	1	موافق
4	ابادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	3.92	1.10	5	موافق
5	احترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	3.74	1.10	4	موافق
6	اظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	3.74	0.95	3	موافق

موافق		0.79	3.87	البعد الثالث: التعاون و الالتزام الوظيفي
-------	--	------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (التعاون و الالتزام الوظيفي ) جاءت كلها بتوجه موافق ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.79) ما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 3(أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ(0.81)دليل على أن العلاقة بين عمال الشركة علاقة جيدة و ان الاحترام يعتبر من بين الركائز التي يعتمد عليها العامل في الشركة و هذا ما لمسناه عند زيارة الشركة فتعتبر التحية الصباحية من الواجبات التي على العمال الالتزام بها . في حين جاءت العبارة رقم 1 (أجيد فن التعامل مع الاخرين ) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (1.19) .

البعد الرابع: المشاركة و تحمل المسؤولية

جدول رقم (17-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد المشاركة و تحمل المسؤولية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
1	أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	3.74	0.95	1	موافق
2	أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	2.98	1.13	5	موافق
3	يكن الاعتماد على بشكل دائم.	3.40	0.96	4	موافق
4	أستطيع التصرف في الحالات غير العادية.	3.50	0.91	3	موافق
5	اتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الاخرين.	3.66	0.94	2	موافق
	البعد الرابع: المشاركة و تحمل المسؤولية	3.50	0.67		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (المشاركة و تحمل المسؤولية ) جاءت كلها بتوجه ، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.50) ،وانحراف معياري بلغ (0.67)

مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 1 (أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة).المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ(0.95) في حين جاءت العبارة رقم 2 (أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (1.19) .

### الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (18-2): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية و المتغير التابع الأداء المتميز

		المتغير التابع الأداء المتميز
البعد الأول : النماذج الذهنية	Corrélation de Pearson	.427**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الثاني : الحدس	Corrélation de Pearson	.520**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الثالث : الخبرة	Corrélation de Pearson	.711**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الرابع: المهارة	Corrélation de Pearson	.617**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
المتغير المستقل المعرفة الضمنية	Corrélation de Pearson	.685**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة المعرفة الضمنية و الأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و المتغير

التابع نسبة ( 68.5%) وهي قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على التأثير الكبير للمعرفة الضمنية على الأداء المتميز و هذا ما يؤكد صحة الفرضية رقم 2 ، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد الخبرة والمتغير التابع بنسبة (71.9%) مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع ، ثم يليه مباشرة بعد المهارة حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة(61.7%)، ثم يأتي بعد الحدس حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (52%)، ويليه بعد النماذج الذهنية بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت ( 42.7%) و الذي يمثل أضعف العلاقات

#### ثانيا: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي المعرفة الضمنية والمتغير التابع هو الأداء المتميز والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

#### جدول رقم (19-2): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.685 <sup>a</sup>	.469	.466	.47366

a. Valeurs prédites : (constantes),  
المتغير المستقل المعرفة الضمنية

b. Variable dépendante :  
المتغير التابع الأداء المتميز

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لم يؤدي إلى إلغاء أي بعد من الأبعاد المستقلة حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نسبة (68.5%) و أن  $R = 0.68$  وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها. حيث أن (46.9%) من الأداء المتميز تعود الى المعرفة الضمنية لدى عمال المؤسسة والنسبة المتبقية تعود إلى أخطاء (46.6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. و هذا ما يؤكد صحة الفرضية رقم 3

ثالثاً : تباين خط الانحدار

جدول رقم ( 2-20 ) يبين تباين خط الانحدار

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39.264	1	39.264	175.008	.000 <sup>a</sup>
Résidu	44.422	198	.224		
Total	83.686	199			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل المعرفة الضمنية

b. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

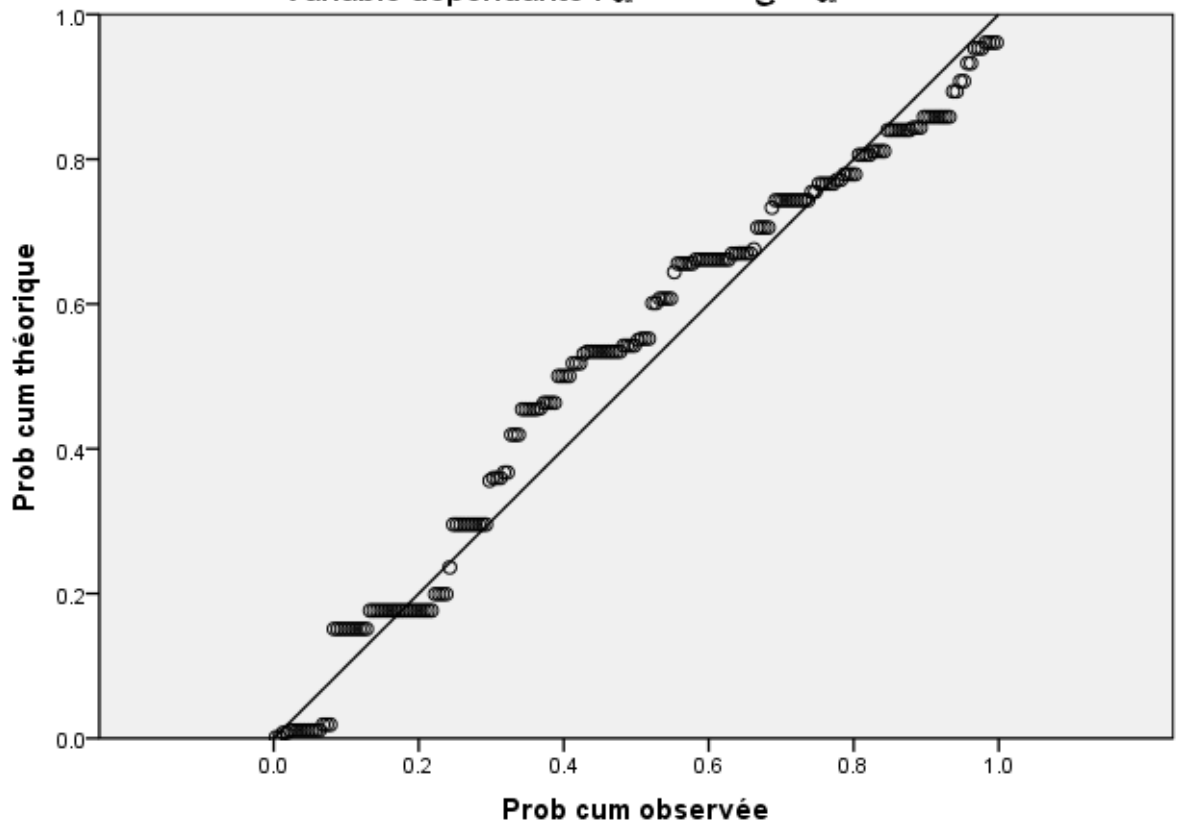
من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

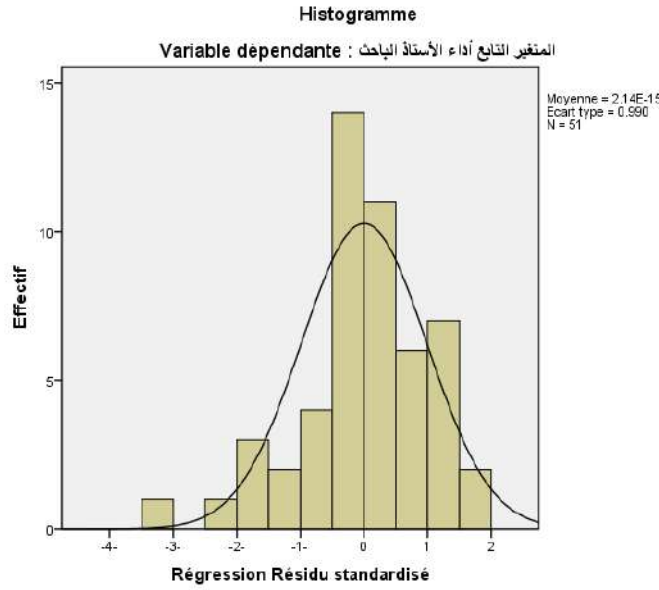
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 39.264 ومجموع مربعات البواقي هو ومجموع 44.422 المربعات الكلي يساوي 83.686 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 198؛
- معدل مربعات الانحدار هو 39.264 ومعدل مربعات البواقي.0.224 ؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 175.008. ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 05,0 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل وضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2- ) مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز





المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-19)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير المهارة على الأداء المتميز في شركة سونلغاز و هذا ما يؤكد صحة الفرضية رقم 4 ، حيث كان معامل الارتباط الخطي  $R = 0.78$  أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 78%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المهارة كمتغيرات مستقلة وبين الأداء المتميز كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار  $R\text{-deux}$  (61.1%)، والتي تبين مدى دقة المهارة في تقدير الأداء المتميز، أي أن (61.1%) من الأداء المتميز يعود للمهارة ، والنسبة المتبقية (38.9%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

رابعاً : دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم ( 2-21 ) يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمتغير المستقل المعرفة الضمنية

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.957	.206		4.647	.000
المتغير المستقل المعرفة الضمنية	.714	.054	.685	13.229	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.95 الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل  $B\hat{e}t\alpha$  هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز و هذا يجيب على الفرضية رقم ، وهي تعني أنه كلما زادت المعرفة الضمنية للعمال فإن الأداء حتما سيكون مميزا .

معادلة خط الانحدار هي :  $Y= 0.71 X +0,95$

خامسا : التحليل التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

و لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا اعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار

المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple Régression )

و الجدول الموالي يبين الطريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة

جدول رقم (2-22) : يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : الخبرة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0.100$ ).
2	البعد الرابع: المهارة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0.100$ ).
3	البعد الثاني : الحدس	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0.100$ ).
4	البعد الأول : النماذج الذهنية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0.050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq 0.100$ ).
Variable dépendante : a. المتغير التابع الأداء المتميز			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss



الجدول رقم ( 2 - 23 ) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع

Récapitulatif des modèles <sup>e</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
النماذج الذهنية 1	.711 <sup>a</sup>	.505	.503	.45740
الحدس 2	.764 <sup>b</sup>	.584	.579	.42052
الخبرة 3	.771 <sup>c</sup>	.594	.588	.41641
المهارة 4	.781 <sup>d</sup>	.611	.603	.40881

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

الجدول رقم ( 2 - 24 ) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Setpwise

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.054	.185		5.696	.000
	البعد الثالث : الخبرة	.658	.046	.711	14.213	.000
2	(Constante)	.636	.183		3.470	.001
	البعد الثالث : الخبرة	.494	.050	.533	9.796	.000
	البعد الرابع: المهارة	.297	.049	.332	6.104	.000
3	(Constante)	.541	.187		2.897	.004
	البعد الثالث : الخبرة	.470	.051	.507	9.200	.000
	البعد الرابع: المهارة	.243	.054	.271	4.474	.000
	البعد الثاني : الحدس	.106	.048	.128	2.214	.028
4	(Constante)	.583	.184		3.171	.002
	البعد الثالث : الخبرة	.519	.053	.561	9.802	.000
	البعد الرابع: المهارة	.259	.054	.289	4.833	.000
	البعد الثاني : الحدس	.185	.054	.222	3.399	.001
	البعد الأول : النماذج الذهنية	-.149-	.051	-.191-	-2.890-	.004

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل المعرفة

الضمنية وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+Cx1+bx2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$Y=0.583 - 0.149X1 + 0.185X2 + 0.519X3 + 0.259X4$$

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

في فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي المعرفة الضمنية كمتغيرات مستقلة و الأداء المتميز كمتغير تابع.

المتوسط العام للمعرفة الضمنية مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

**فيما يخص النماذج الذهنية :** من خلال الجدول رقم (2-) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بشدة وبمتوسط عام قدره (4.21)، وهذا يدل على أهمية هذه المهارة بالنسبة للعمال، حيث تساعدهم على تقديم أداء فعال ، وبالتالي تسويق مهاراتهم التقنية بشكل أفضل، كما أنها تساعد على تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل و التنبؤ بالنجاح حسب العبارة (2)، وبالتالي تحقيق الأهداف و انجاز الاعمال حسب ما تقتضيه الضرورة و هذا يعد في حد ذاته نجاحا و تميزا في الاداء حسب العبارة رقم (3)، خاصة وأن العمل في الشركة مبني على شبكة تواصل كبيرة، ، و رغم النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول مستوى هذه المهارة لديهم، إلا أنه في الواقع نلاحظ أن هناك اعتماد كبير على الخبرة ،

**فيما يخص الحدس :** من خلال الجدول رقم (10-2) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.87)، وهذا يؤكد على أهمية هذه المهارة فهي تعتبر ضرورية في مجال عملهم فمن غير الحدس لا يمكن للعامل اتخاذ قرارات بخصوص انجاز بعض المهام التي يعتبر انجازها صعبا بالنظر الى حجم المعلومات المتوفرة أو كون البيانات داعمة لعدة خيارات في نفس الوقت و هذا ما يخلق الابداع و منه يحقق التميز في الأداء حسب العبارة رقم 6 . و ان العامل يجد لنفسه حولا لكي يواصل عمله في غياب شروط العمل معينة و أنه يهتدي الى بعض الحلول الابتكارية عندما تواجهه بعض المشاكل التي عليه حلها و هذا حسب العبارتين (8) و (4) مما يجعله يؤدي عمله و لا يتخلى عن مسؤوليته و منه يحقق الأفضل ، ويصل للتميز في الأداء، ، ولما لا تقنيات جديدة، و عدم الاعتماد على طريقة واحدة و تقليدية في معالجة المشكلات، و تنعكس تلك المهارة على تعامل المسؤول على العامل و منه رفع المعنويات لدي العامل و هذا ما يخلق جو مناسب للعمل و منه تحقيق العمل المطلوب في الوقت المناسب

**فيما يخص الخبرة :** من خلال الجدول (11-2) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق و بمتوسط قدره (3.93) بحيث يعتبر أعلى متوسط حسابي للأبعاد المدروسة، العمال يحاولون انجاز أعمالهم الصعبة و التي تقتقد الى حلول واضحة باستشارة أصحاب الخبرة داخل العمل أو خارجه و هذا حسب العبارة رقم (3) مما يقلل من نسبة الخطاء في انجاز الأعمال المنوطة لهم و منه تحقيق التميز و العامل الذي واجه

مشكلات قبلية يعمل دائما على اكتساب مهارات تجعله يحد في المستقبل من تكرار الخطأ و هذا ما أكدته لنا العبارة رقم (4) .و نجد ان العبارة رقم (02) تبين مدى أهمية الدورات التدريبية في مسار العامل بحيث تؤدي إلى تغيير الكثير من القناعات التي تعتبر خاطئة لكن العامل يعتمد في عمله و منه تحقيق الأفضل و الأحسن . و أنه يعتمد إلى اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق تحليلات و هذا حسب العبارة رقم (1).

**فيما يخص المهارة :** من خلال الجدول (2-12) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق و بمتوسط حسابي قدره ( 3.58 ) ، يدل على أهمية التدريب النظري في انجاز الأعمال بحيث انها تعمل على تحقيق تميز في الأداء و هذا ما دلت عليه العبارة رقم (01) ، و نجد بأن العامل بإمكانه تعلم مهارات جديدة لكنه يفضلها ان تكون واحدة تلو الأخرى و هذا للاستفادة منها بشكل كبير في مجال عمله و لكي تكون داعمة للأعمال المنوطة له و هذا ما دلت عليه العبارة رقم (4) . العبارة رقم (5) تبين أن ممارسة العامل للمهارات المكتسبة يكون بشكل كلي هذا ما يدفعه إلى انجازه لأعماله بكل أريحية جراء ثقة الرئيس بمروءوسيه و ايمانه بأنهم سيحققون أداءا مميزا .في حين فإن العبارة رقم (2) تعزو إلى أن العامل يتلقى تدريبات تحقق له امكانية مسايرة التطورات التكنولوجية .

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

#### **العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:**

من خلال الجدول رقم (2-) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا و عند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة المعرفة الضمنية وهي ( النماذج الذهنية –الحدس-الخبرة و المهارة ) و الأداء المتميز ، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية نو الأداء المتميز نسبة ( 68.5%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على التأثير الكبير للمعرفة الضمنية على أداء الأستاذ ، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل ..... حيث أكدوا على وجود تأثير كبير بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ، ونعزو ذلك إلى كون المعرفة الضمنية من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء المتميز ، وبذلك فإن الارتباط بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ، بما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه المهارات في تحسين الأداء.

وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد الخبرة و المتغير التابع بنسبة (78.1%) ، ثم يليه مباشرة بعد المهارة حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (77.1%)، ثم يأتي بعد الحدس حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (76.4%)، ويليه بعد النماذج الذهنية بدرجة ارتباط مع المتغير

التابع بلغت ( 71.1% ) ، وتختلف هذه النتائج مع دراسة التي وجدت أن أقوى علاقة ارتباط مع الأداء كانت مع مهارة الخبرة .

الفرع الرابع : اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين العمال بخصوص مساهمة أبعاد المعرفة الضمنية في تحسين أداء العاملين :  
الجدول رقم (2- 25) يبين تحليل اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروقات المتوسطات بين العمال بخصوص مساهمة أبعاد المعرفة الضمنية في تحسين أداء العاملين :

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الأداء المتميز	Hypothèse de variances égales	.945	.332	.996	198	.320	.09490	.09525	-.09293-	.28273
	Hypothèse de variances inégales			1.033	166.836	.303	.09490	.09190	-.08653-	.27633

يتبين لنا من الجدول اعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين قد بلغ ( 0.33 ) مما يدل على عدم وجود تجانس بين العينتين أما مستوى المعنوية لاختبار T فقد بلغ (0.95) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المعرفة الضمنية على الأداء المتميز و هذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة التي كانت للباحثين ( سبع نجيب ،مناصرية رشيد ).

### خلاصة الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل دراسة تطبيقية للمعرفة الضمنية على الأداء المتميز بشركة الكهرباء و الغاز سونلغاز فقد قسم الفصل الى مبحثين

بحيث شملت الدراسة على عينة من عمال و عاملات شركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز المبحث الأول تناولنا فيه اجراءات الدراسة و الطريقة المتبعة في التحليل . أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم دراسة نتائج الدراسة و مناقشتها .

في هذا الفصل كذلك قمنا بحل اشكالية الدراسة المتمثلة في : ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز بشركة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز ؟  
بالاعتماد على ما درسناه ميدانيا فإننا نلمس :

- وجود أداء مرتفع في العمل نتيجة الاعتماد على المعرفة الضمنية و الممثلة في الأبعاد التالية : النماذج الذهنية و الحدس و الخبرة و المهارة و هذا يرجع إلى مدى عمل عمال الشركة بأبعاد المعرفة الضمنية خاصة بعد الخبرة أي العمال يعتمدون في استشاراتهم و في حل المشاكل التي يصادفونها أثناء تأدية مهامهم على زملائهم ممن لهم الخبرة . و سبقوهم في المنصب .

- هناك علاقة طردية قوية بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز .

- الأداء المتميز بشركة سونلغاز يعتمد على

- الأداء المتميز الذي يحققه العمال في شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز يظهر من خلال بعدي الأداء و الإنجاز و كذا التعاون و الالتزام الوظيفي .

- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات عمال شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز للمعرفة الضمنية على الأداء المتميز تعود إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس ، المسمى الوظيفي ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، العمر ) .

الخاتمة

### الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز ، و ذلك عبر الاجابة عن التساؤلات التي تمثل اشكالية البحث ، و لإجابة عليها قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري و المتمثل في المعرفة الضمنية و الأداء المتميز و بعض الدراسات التي سبقت دراستنا الحالية .

أما الفصل الثاني فقد كان تطبيقيا تمثل في دراسة حالة بشركة الكهرباء و الغاز سونلغاز ورقلة .

و يجدر الذكر أن المعرفة الضمنية هي عبارة عن نوع من المعرفة التي يصعب نقلها إلى شخص آخر عن طريق الكتابة أو التعبير عنها لفظيا ، فقد أصبح هدف المؤسسات اليوم هو كسب أو نقل المعرفة الضمنية إلى الواقع العملي لكي تحسن من مستوى الأداء لدى العمال . من خلال دراستنا هذه قمنا بتحديد مختلف المفاهيم الخاصة بكل من المعرفة الضمنية أو الأداء المتميز .

### أولا : الإشكالية :

انطلاقا مما سبق و من خلال الدراسة التي قمنا بدراستها و التي كانت فحوى اشكاليتها :  
❖ ما مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز للعاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟

### ثانيا : الاسئلة والفرضيات :

- 1- ما مستوى تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 2- ما مستوى المعرفة الضمنية لدى العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية ومستوى تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول تميز أداء العاملين في شركة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز "ورقلة" تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر...)?

### ثالثا : اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع يمكننا اختبار الفرضيات كما يلي : درسنا أربع فرضيات سيتم اختبارها :

#### الفرضية الأولى :

يوجد مستوى مرتفع من الأداء المتميز لدى عمال شركة الكهرباء و الغاز ورقلة خاصة بالنسبة لبعدي الأداء و الانجاز و الالتزام و التعاون الوظيفي و بالتالي نقبل صحة الفرضية .

الفرضية الثانية : يوجد مستوى مرتفع من المعرفة الضمنية لدى عمال شركة الكهرباء و الغاز سونلغاز و بالتالي تتحقق الفرضية الأولى

#### الفرضية الثالثة

نسجل علاقة طردية بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز بحيث يظهر جليا أنه كلما زاد مستوى المعرفة الضمنية فإن مستوى الأداء المتميز يكون أحسن وهذا ما يوافق الفرضية الثالثة .



## الخاتمة

الفرضية الرابعة :

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية تعزى بمتغيرات ( الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) و هنا نقبل الفرضية الرابعة .

رابعا : نتائج الدراسة :

- يبذل العمال مجهوداتهم من أجل ان يقوموا بتطوير أداءهم لتحقيق الريادة للشركة .
- تحقق أداء متميز للعامل من خلال اعتماده على خبرة من سبقوه في المنصب أو العمر بالعمل .
- لا توجد فروق فردية بين اجابات العمال .
- يترتب مستوى المعرفة الضمنية للعمال كالتالي : الخبرة، المهارة، الحدس و النماذج الذهنية .
- العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز تعتبر طردية و قوية
- يعتبر الالتزام و التعاون الوظيفي أهم بعد يظهر أداء العامل و تميزه في العمل
- تعزيز العلاقة بين الرئيس و المرؤوس في العمل من أجل أن يحسن العامل أداءه .

خامسا : التوصيات

من خلال النتائج المقدمة يمكننا أن نقدم جملة من التوصيات المتمثلة في :

- اقامة دورات تدريبية لفائدة العمال من أجل تزويدهم بتقنيات تسمح لهم بتغيير معتقداتهم الخاطئة في مجال العمل و كذا الاستفادة من المعارف الضمنية المخترنة لذا العمال و الاستفادة منها .
- جعل منح و تحفيزات و مكافآت للعمال الذين يساعدون زملائهم في أداء مهامهم سواءا بالاستشارة أو التطبيق.

سادسا : آفاق البحث :

في ختام دراستنا فتحنا المجال لدراسة المواضيع التالية مستقبلا :

- 1- دور الخبرة في تحسين أداء العامل .
- 2- دور المعرفة الضمنية في تحقيق الريادة للمنظمة .
- 3- دور التعاون و الالتزام الوظيفي في تحقيق أداء متميز للمنظمة
- 4- أثر التدريب على المعرفة الضمنية في تحسين الأداء المتميز .
- 5- دور الثقافة التنظيمية في اكتساب و تطوير المعرفة الضمنية لدى العاملين.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I - المراجع باللغة العربية :

1. الشريبي الهلالي - إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية ص 1-62 العدد 22 سنة 2011.
2. محمد جباينية - تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة و دوره في انشاء القيمة دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم -مجلة العلوم الاقتصادية - تيليكوم الجزائر ص 75-90 تاريخ 20-12-2014.
3. بوشناف, عطريش, عديلة, حمودة, تنسيم (مشرف). . علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته-وحدة جيجل, جامعة جيجل - 2018
4. رشي, حمزة. و حمزة. اثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة. جامعة العربي التبسي تبسة, 2022.
5. رشي , حمزة. اثر المعرفة الضمنية في صنع القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة. جامعة العربي التبسي تبسة, 2022.
6. د/ أسماء رشاد نايف الصالح - المعرفة الضمنية ودورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة العولمة - دراسة تطبيقية للشركات المتعددة الجنسيات , جامعة الجنان طرابلس \_ لبنان 15-17 ديسمبر 2012
7. ناجية التراكوي - "الاتصال التنظيمي المعوقات-المفهوم-الأداء." (2021) .
8. نصر الدين., "دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة مؤسسة كوندور." مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية 4-6 ص : 59-73-2021
9. د/ مناصرة رشيد - التمتين الوظيفي وأثره في تثمين الأداء المتميز - للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة BATICIM بناء الهياكل المعدنية المصنعة -وحدة المغير . 2012
10. زدام, يوسف, و زينة- . "أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة "متطلبات الأداء المتميز في المؤسسات الجزائرية." (2017).
11. الهاشمي, دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال . جامعة احمد دراية- ادرار, 2021.

12. حسينة عواد , دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتورا علوم في علوم التسيير جامعة محمد خيضر –بسكرة - 2020 الجزائر
13. حسينة عواد , دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتورا علوم في علوم التسيير جامعة محمد خيضر –بسكرة - 2020 الجزائر
14. محمد علي الخير عمارة, و أبكر حماد آدم يعقوب. "الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية". " ص : 2020- 44-28
15. عيشوش عواطف الممارسات الاستراتيجية دعامة اساسية لخلق المعرفة التنظيمية: دراسة حالة مجمع صيدال -2021-12-31
16. فتح الله خالصة –بن عيسة عبد القادر- "تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات-دراسة حالة مجمع صيدال. " (2022).
17. بعجي سعاد، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ، 05 العدد، 02، 2019 .
18. سبع نجيب، مناصرة رشيد، التمتين الوظيفي وأثره في تثمان الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد، 20. 2020.

## II- المراجع باللغة الأجنبية :

**Source** : (Nonaka ikujiro & konno Naporu, 1998, p.43).

19. Al-Shomrani, Saleh Mohammed Ali, and Prof Mohammed Amin Marghalani.

"The Role of Implicit Knowledge in the Development of Human Resources in Saudi Air Navigation Services Company SANS (Proposed Model)." American Academic & Scholarly Research Journal 11.1 (2019).

20. All content following this page was uploaded by [Hamdi Abouelkacem](#) on 29 January 2018. The user has requested enhancement of the downloaded file.<sup>1</sup> - Marda Jasim Alhooti , The Effect of E-Training on Employee performance of Gulf petrochemical industries company in the Kingdom of bahrain, IKSP journal of innovative Writing vol 01,NO ,01,2020 .

21. Benouadah, Hachemi, and Abdelmoutalib Bisar ".*Dirassat Journal Economic Issue* :(2018) .
22. Suppiah, Visvalingam, and Manjit Singh Sandhu. "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour." *Journal of knowledge management* 15.3 (2011): 462-477.
- [James Y. Odeesh Duhok Polytechnic University](#) and [Sami Salih Duhok Polytechnic University](#)
23. Role of wisdom Management in achieving outstanding performance  
January 2014
24. Suppiah, Visvalingam, and Manjit Singh Sandhu. "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour." *Journal of knowledge management* 15.3 (2011): 462-477.
25. Holste, J. Scott, and Dail Fields. "Trust and tacit knowledge sharing and use." *Journal of knowledge management* (2010).
26. Marda Jasim Alhooti , The Effect of E-Training on Employee performance of Gulf petrochemical industries company in the Kingdom of bahrain, IKSP journal of innovative Writing vol 01,NO ,01,2020
27. -L .B. Martins, thais zerbini , francisco J Madina Impact of online training on Behavioral transfer and Job performance in a lange organization , journal of work and organizational psychology ,vol35, No 1,2019 .

الملاحق

(01): أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
**إستبيان**



السيدات والسادة موظفو الشركة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر المعرفة الضمنية في أداء المتميز في المؤسسة سونلغاز "، ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهماتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.  
**الطالبان:** بجبار اسيا، باهة حياة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير. [manalbadjebbar30@gmail.com](mailto:manalbadjebbar30@gmail.com) البريد الإلكتروني:

**المحور الأول: المعلومات العامة:**

الجنس	ذكر	أنثى	
	عون	إطار	إطار سامي
المسمى الوظيفي			
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	جامعي	دراسات عليا
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أكثر من 40 سنة
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الترقيم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
<b>الاستقطاب: عملية ترغيب وجذب للموارد البشرية المتميزة في سوق العمل.</b>						
01	تقدم المؤسسة حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب المعرفة والخبرات والكفاءات من المؤسسات الأخرى.					
02	هناك تعاون كبير بين المؤسسة والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين ليدهم معارف سابقة واستقطابهم.					
03	تتيح المؤسسة الفرصة لطلبة الجامعات والمعاهد لإجراء التدريب والتكوين في المؤسسة لاكتساب معرفة.					
04	يتم تتبع الخريجين المتفوقين أصحاب المعرفة من الجامعات والاتصال بهم من اجل استقطابهم الى المؤسسة .					
05	تمتلك المؤسسة نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين ذات معرفة منهم للجوء اليها عند الحاجة.					
06	تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات و معرف مكتسبة كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
<b>الاختيار: عملية انتقائية لأفضل المرشحين لوظيفة معينة.</b>						
07	تتم عملية اختيار الموظف في المؤسسة على أساس المعرفة و المستوى التعليمي على الغالب.					
08	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة والخبرة و المعرفة السابقة في عملية اختيار الموظفين.					
09	تقوم المؤسسة باختيار موظفيها من الافراد على أساس قربهم من موقع المؤسسة الجغرافي.					
10	تعول المؤسسة كثيرا على نتائج الاختبارات الكتابية و الشفهية للمتقدمين.					
11	عملية اختيار الموظفين في المؤسسة تتم على أساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوبة للوظيفة.					
12	اختيار المؤسسة للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به.					
13	تهتم إدارة المؤسسة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.					
14	يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات والتي توفر فرص الإفادة من المعرفة.					



					15	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.
--	--	--	--	--	----	--

الترقيم	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
<b>الأداء والآنجاز: يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية.</b>						
01	أحقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.					
02	أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز.					
03	أقدم إنتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).					
04	أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.					
05	رغم التعقيد والصعوبة في المهام التي أكلف بها الا انني امتلك مهارات متنوعة لإنجاز هذه المهام بكفاءة واقتدار.					
06	انتاجي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نقائص.					
<b>المبادرة والابداع: يركز هذا المعيار على مدى مبادرة العامل الي تقديم أفكار او اقتراحات او أساليب عمل متميزة تساهم في تطوير الأداء او تحسين الإنتاجية او الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين او تبسيط الإجراءات.</b>						
07	أقدم بشكل شبه منظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.					
08	تتميز اقتراحتي بالحدثة والريادة والابداع.					
09	أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.					
10	لا تقدم انجازاتي الشئ الجديد والنتائج المناسبة للمؤسسة.					
11	اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.					
12	أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقة.					

					اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.	13
					اثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	14

التعاون والالتزام الوظيفي: يركز هذا المعيار على درجة تعاون العامل مع المتعاملين من خارج المؤسسة وداخلها (المتعاملين الخارجين والداخليين)						
					أجيد فن التعامل مع الآخرين.	15
					اذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على اسئلتهم.	16
					إيجابي وصبور جدا في الاستجابة لاعتراضات العملاء وحتى استفزازاتهم.	17
					أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	18
					ابادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	19
					ملتزم بأنظمة المؤسسة وسياساتها واطبقها بمرونة ودون جمود.	20
					احترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	21
					اظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	22
					أقدم التزاماتي الوظيفية على أية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى.	23
المشاركة وتحمل المسؤولية: يركز هذا المعيار على مدى حرص العامل على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها.						
					أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	24
					أشارك بحماس في تكوين زملائي خلال العمل او حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمي.	25
					أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	26
					يكن الاعتماد على بشكل دائم.	27
					أستطيع التصرف في الحالات الغير العادية.	28
					اتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الآخرين.	29
					لا أحتاج الى تنبيه من المسؤول لإنجاز المهمة.	30

شكرا على تعاونكم ودمتم في رعاية الله وحفظه

الملحق 2 : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة العلمية	الكلية
01	يوسف أسماء	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
02	حليمي نبيل	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
03	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
04	بن ساسي عبد الحفيظ	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
05	ميلودي عبد العزيز	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الملحق رقم 03: نتائج تحليل الاستبيان

## نتائج تحليل استبيان أثر المعرفة الضمنية على الأداء «دراسة حالة شركة سونلغاز مديرية المتميز التوزيع ورقلة

معام اتساق الفاكرونبيخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	41

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	127	63.5	63.5	63.5
	انثى	73	36.5	36.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	84	42.0	42.0	42.0
	اطار	68	34.0	34.0	76.0
	اطار سامي	48	24.0	24.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

تعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	84	42.0	42.0	42.0
	جامعي	78	39.0	39.0	81.0
	دراسات عليا	38	19.0	19.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

عمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	22	11.0	11.0	11.0
	من 30 إلى 40 سنة	80	40.0	40.0	51.0
	من 40 فأكثر	98	49.0	49.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

خبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	6.0	6.0	6.0
من 5 إلى 10 سنة	61	30.5	30.5	36.5
من 10 سنة فأكثر	127	63.5	63.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
ابرمج عملي يوميا قبل ذهابي للشركة .	200	3.8100	1.04372
اعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية انجاز	200	3.9600	1.02648
لدي شعور في ذهني لمواجهة أي مشكل 3	200	3.9400	.94916
اهتدي تلقائيا وبفضل الله إلى حل بعض المشكلات عند عدم توفر بيانات كافية عنها أو عدم توفر وقت كاف لجمعها	200	3.7450	.91332
اقوم بتنفيذ المهمة بسرعة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات المتشابهة.	200	3.7050	1.01644
أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعة لعدة خيارات بصورة متعادلة	200	3.8700	.92051
استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة	200	3.4100	.95207
يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون	200	3.4100	1.00846
تمنحي الدورات التدريبية خبرات تغير أحيانا بعض القناعات عندي	200	3.9100	.93610
أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها	200	4.0800	1.04357
استفيد من انجازاتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات	200	4.0600	1.03039
استعين بالكتب والانترنت ذات الاختصاص لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ المهام الموكلة إلى	200	3.6900	.81067
أتلقي تدريب عملي موازيا للتكوين النظري لإنجاز الأعمال الموكلة إلي بإتقان	200	3.3300	.98282
أندرب من حين لآخر على مهارات تجعلني قادرا على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية	200	3.6200	.99527
أجد دعم كافي من رئيسي في العمل عند تطبيق مهارة جديدة	200	3.6350	.90325
أتعلم المهارة واحدة تلو الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد	200	3.5300	1.03171
أمارس المهارة التي اكتسبها بوصفها وحدة كلية بدلا من التركيز على جانب منها دون الجوانب الأخرى	200	3.8050	.98071
احقق إنجازات ونتائج عمل مثيرة للأعجاب.	200	3.7850	.93442
أمثل قدوة حسنة لزملائي في مجال البذل والانجاز.	200	3.7150	1.04846
أقدم انتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع).	200	3.4650	.97134
أنجز ما أكلف به من مهام في وقت قصير جدا.	200	3.7600	.93637
بالرغم من التعقيد في المهام المكلف بها إلا أنني أمتلك مهارات متنوعة لإنجازها بكفاءة	200	3.6350	1.01337
عملي يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نقائص.	200	3.5600	1.13261
أقدم بشكل شبه منتظم أفكار وأساليب عمل فعالة وعملية.	200	3.7300	.77466
تتميز اقتراحاتي بالحدثة والريادة والابداع.	200	3.5250	.98193
أمثل قدوة يحتذى بها في تقديم أفكار واقتراحات مماثلة ومبدعة.	200	3.7050	.91771
اتابع بحرص مدى تطبيق ما أقدمه من اقتراحات مماثلة ومبدعة.	200	3.5050	1.16480
أقدم أفكار وتصورات غير مسبوقه.	200	3.0950	1.15004
اطور معارفي ومهاراتي واحرص على الارتقاء بمستوى تحصيلي العلمي.	200	3.6400	1.06115

اثابر على تقديم مشاريع إبداعية.	200	3.6450	1.06047
أجيد فن التعامل مع الآخرين.	200	3.9150	1.19369
أذهب الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على اسئلتهم.	200	3.9300	.85366
أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم.	200	3.9950	.81134
أبادر الى تقديم الدعم والمساندة اللازمة لهم عند الحاجة.	200	3.9200	1.10894
أحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول.	200	3.7450	1.10730
أظهر ولاء وحرصا على تحقيق أهداف المصلحة التي اعمل بها.	200	3.7450	.95105
أشارك بفاعلية في اية نشاطات رسمية أو غير رسمية تنظمها المؤسسة.	200	2.9800	1.13403
أشارك بفاعلية في اعداد أنظمة العمل.	200	3.4050	.96208
يكن الاعتماد على بشكل دائم.	200	3.5050	.91880
أستطيع التصرف في الحالات غير العادية.	200	3.6650	.94724
اتحمل المسؤولية واتجنب القاء اللوم على الآخرين.	200	3.9500	.81290
<b>البعد الأول : النماذج الذهنية</b>	<b>200</b>	<b>3.9033</b>	<b>.83180</b>
<b>البعد الثاني : الحدس</b>	<b>200</b>	<b>3.6280</b>	<b>.77707</b>
<b>البعد الثالث : الخبرة</b>	<b>200</b>	<b>3.9350</b>	<b>.70007</b>
<b>البعد الرابع : المهارة</b>	<b>200</b>	<b>3.5840</b>	<b>.72441</b>
<b>المتغير المستقل المعرفة الضمنية</b>	<b>200</b>	<b>3.7626</b>	<b>.62183</b>
<b>البعد الأول : الأداء والإنجاز</b>	<b>200</b>	<b>3.6533</b>	<b>.79455</b>
<b>البعد الثاني المبادرة والابداع</b>	<b>200</b>	<b>3.5493</b>	<b>.68596</b>
<b>البعد الثالث التعاون والالتزام الوظيفي</b>	<b>200</b>	<b>3.8750</b>	<b>.79110</b>
<b>البعد الرابع : المشاركة وتحمل المسؤولية</b>	<b>200</b>	<b>3.5010</b>	<b>.67011</b>
<b>المتغير التابع الأداء المتميز</b>	<b>200</b>	<b>3.6447</b>	<b>.64849</b>
N valide (listwise)	200		

### اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

عند مستوى دلالة 0.05 حيث Entry تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى المتغير المستقل والمتغير التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

#### Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل المعرفة الضمنية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير :

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.685 <sup>a</sup>	.469	.466	.47366

a. Valeurs prédites : (constantes), الضمنية المعرفة المستقل المتغير

b. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	39.264	1	39.264	175.008	.000 <sup>a</sup>
Résidu	44.422	198	.224		
Total	83.686	199			

a. Valeurs prédites : (constantes), الضمنية المعرفة المستقل المتغير

b. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.957	.206		4.647	.000
المتغير المستقل المعرفة الضمنية	.714	.054	.685	13.229	.000

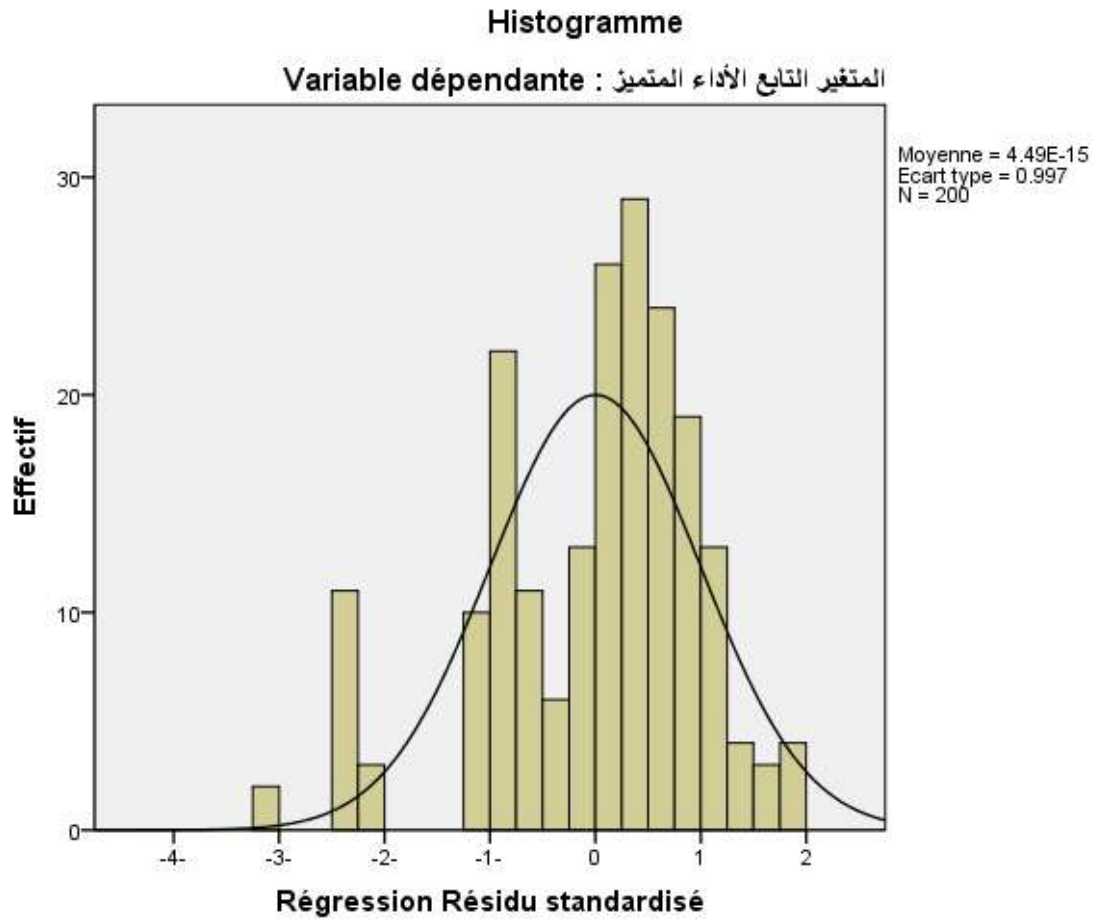
a. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.5969	4.5286	3.6447	.44419	200
Résidu	-1.42787-	.83576	.00000	.47247	200
Erreur Prévision	-2.359-	1.990	.000	1.000	200
Erreur Résidu	-3.015-	1.764	.000	.997	200

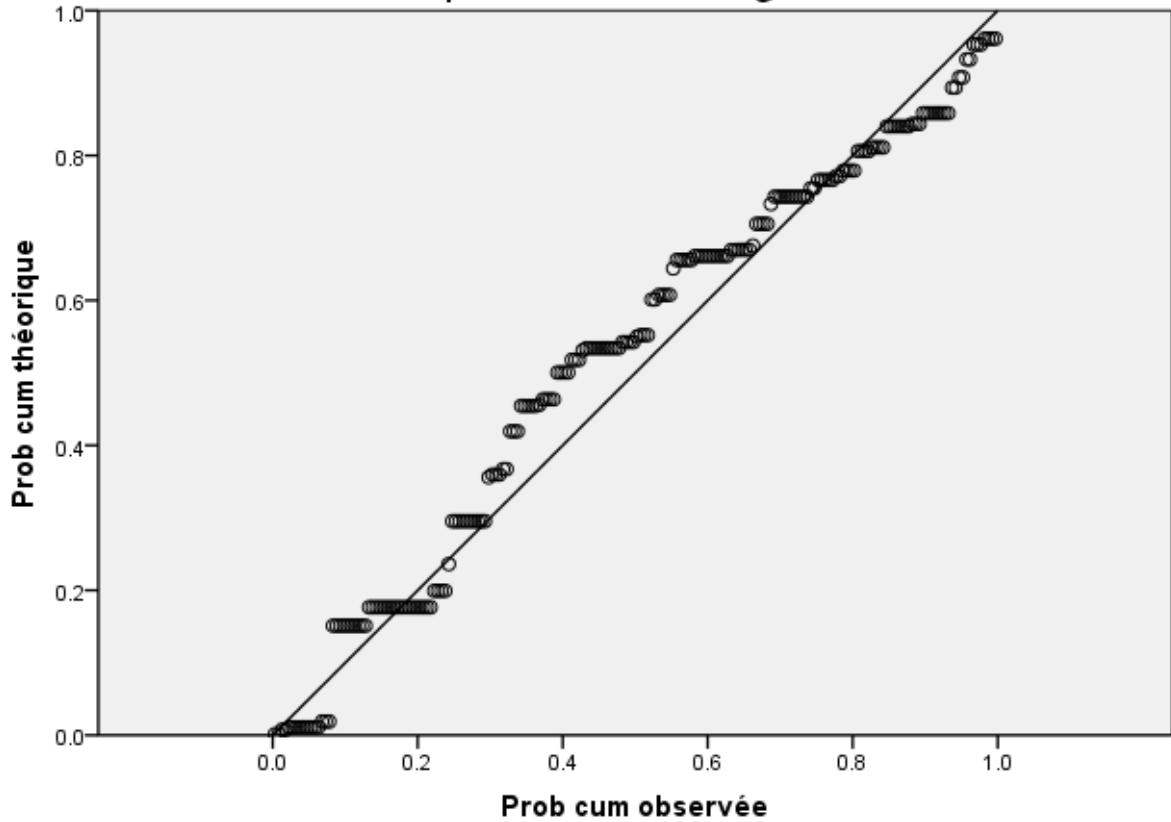
a. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير





## Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	البعد الثالث : الخبرة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
2	البعد الرابع: المهارة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
3	البعد الثاني : الحدس	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).
4	البعد الأول : النماذج الذهنية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ .050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الأداء المتميز

**Récapitulatif des modèles<sup>e</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.711 <sup>a</sup>	.505	.503	.45740
2	.764 <sup>b</sup>	.584	.579	.42052
3	.771 <sup>c</sup>	.594	.588	.41641
4	.781 <sup>d</sup>	.611	.603	.40881

a. Valeurs prédites : (constantes), الخبرة : الثالث البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

c. Valeurs prédites : (constantes), الحدس : الثاني البعد, المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

d. Valeurs prédites : (constantes), الذهنية النماذج : الأول البعد, الحدس : الثاني البعد, المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

e. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

**ANOVA<sup>e</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	42.262	1	42.262	202.004	.000 <sup>a</sup>
Résidu	41.424	198	.209		
Total	83.686	199			
2 Régression	48.850	2	24.425	138.122	.000 <sup>b</sup>
Résidu	34.836	197	.177		
Total	83.686	199			
3 Régression	49.700	3	16.567	95.541	.000 <sup>c</sup>
Résidu	33.986	196	.173		
Total	83.686	199			
4 Régression	51.096	4	12.774	76.432	.000 <sup>d</sup>
Résidu	32.590	195	.167		
Total	83.686	199			

a. Valeurs prédites : (constantes), الخبرة : الثالث البعد,

b. Valeurs prédites : (constantes), المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

c. Valeurs prédites : (constantes), الحدس : الثاني البعد, المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

d. Valeurs prédites : (constantes), الذهنية النماذج : الأول البعد, الحدس : الثاني البعد, المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

e. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.054	.185		5.696	.000
البعد الثالث : الخبرة	.658	.046	.711	14.213	.000
2 (Constante)	.636	.183		3.470	.001
البعد الثالث : الخبرة	.494	.050	.533	9.796	.000
البعد الرابع : المهارة	.297	.049	.332	6.104	.000
3 (Constante)	.541	.187		2.897	.004
البعد الثالث : الخبرة	.470	.051	.507	9.200	.000
البعد الرابع : المهارة	.243	.054	.271	4.474	.000
البعد الثاني : الحدس	.106	.048	.128	2.214	.028
4 (Constante)	.583	.184		3.171	.002
البعد الثالث : الخبرة	.519	.053	.561	9.802	.000
البعد الرابع : المهارة	.259	.054	.289	4.833	.000
البعد الثاني : الحدس	.185	.054	.222	3.399	.001
البعد الأول : النماذج الذهنية	-.149-	.051	-.191-	-2.890-	.004

a. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير :

Variables exclues<sup>d</sup>

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 البعد الأول : النماذج الذهنية	.044 <sup>a</sup>	.735	.463	.052	.689
البعد الثاني : الحدس	.245 <sup>a</sup>	4.568	.000	.309	.789
البعد الرابع : المهارة	.332 <sup>a</sup>	6.104	.000	.399	.714
2 البعد الأول : النماذج الذهنية	-.079- <sup>b</sup>	-1.339-	.182	-.095-	.610
البعد الثاني : الحدس	.128 <sup>b</sup>	2.214	.028	.156	.625
3 البعد الأول : النماذج الذهنية	-.191- <sup>c</sup>	-2.890-	.004	-.203-	.458

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الخبرة : الثالث البعد,

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الحدس : الثاني البعد, المهارة : الرابع البعد, الخبرة : الثالث البعد,

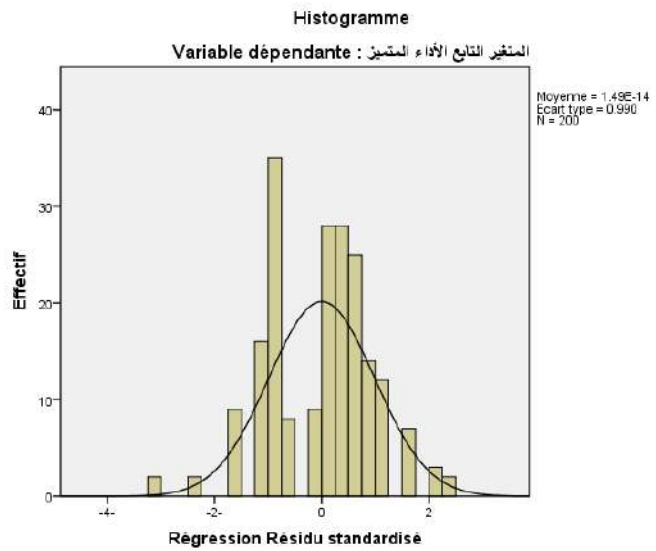
d. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير :

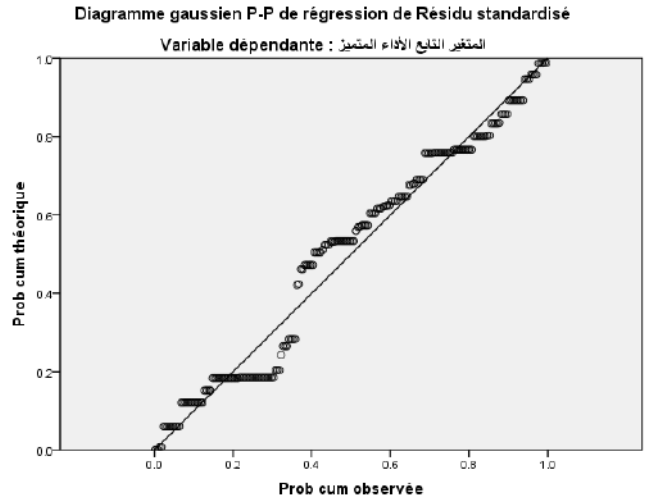
**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0955	4.6548	3.6447	.50672	200
Résidu	-1.30612-	.92460	.00000	.40468	200
Erreur Prévision	-3.057-	1.994	.000	1.000	200
Erreur Résidu	-3.195-	2.262	.000	.990	200

a. Variable dépendante : المتميز الأداء التابع المتغير

**Diagrammes**





مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الأداء المتميز
البعد الأول : النماذج الذهنية	Corrélation de Pearson	.427**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الثاني : الحدس	Corrélation de Pearson	.520**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الثالث : الخبرة	Corrélation de Pearson	.711**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
البعد الرابع: المهارة	Corrélation de Pearson	.617**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200
المتغير المستقل المعرفة الضمنية	Corrélation de Pearson	.685**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	200

أولا إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

#### Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الأداء المتميز	ذكر	127	3.6793	.67788	.06015
	انثى	73	3.5844	.59359	.06947

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع المتميز	Hypothèse de variances égales	.945	.332	.996	198	.320	.09490	.09525	-.09293-	.28273
	Hypothèse de variances inégales			1.033	166.836	.303	.09490	.09190	-.08653-	.27633

( للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على One Way ANOVA تحليل التباين الأحادي ) المتغير التابع؛

ثانيا علاقة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.126	2	.063	.149	.862
Intra-groupes	83.560	197	.424		
Total	83.686	199			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.019	2	.509	1.214	.299
Intra-groupes	82.667	197	.420		
Total	83.686	199			

رابعا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.888	2	.944	2.274	.106
Intra-groupes	81.798	197	.415		
Total	83.686	199			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

#### ANOVA

المتغير التابع الأداء المتميز

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	10.268	2	5.134	13.776	.000
Intra-groupes	73.418	197	.373		
Total	83.686	199			

#### Comparaisons multiples

المتغير التابع الأداء المتميز

LSD

خبرة (I)	خبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	-.79543*	.19279	.000	-1.1756-	-.4152-
	من 10 سنة فأكثر	-.95561*	.18437	.000	-1.3192-	-.5920-
من 5 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات	.79543*	.19279	.000	.4152	1.1756
	من 10 سنة فأكثر	-.16017-	.09510	.094	-.3477-	.0274
من 10 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.95561*	.18437	.000	.5920	1.3192
	من 5 إلى 10 سنة	.16017	.09510	.094	-.0274-	.3477

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



# الفهرس

## الفهرس

90	الإهداء.....
90	الشكر.....
90	الملخص.....
90	قائمة المحتويات.....
90	قائمة الجداول.....
90	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية و الأداء المتميز	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل نظري حول المعرفة الضمنية و الأداء المتميز
2	المطلب الأول : ماهية المعرفة الضمنية
2	الفرع الأول : مفهوم المعرفة و عناصرها
2	أولاً: تعريف المعرفة
3	ثانياً: تصنيف المعرفة
4	ثالثاً: مصادر المعرفة
5	الفرع الثاني : مفهوم المعرفة الضمنية و كيفية استخدامها
5	أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية.
5	ثانياً: أبعاد المعرفة الضمنية
5	ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية
7	رابعاً: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية
8	خامساً: شروط استخدام المعرفة الضمنية
8	المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء المتميز
8	الفرع الأول : مفهوم الأداء و أنواعه
8	أولاً: مفهوم الأداء
9	ثانياً: أنواع الأداء
9	الفرع الثاني : مفهوم الأداء المتميز و أهميته
9	أولاً : تعريف الأداء المتميز
10	ثانياً: نظريات الأداء المتميز.
10	ثالثاً: دوافع الأداء المتميز
11	رابعاً: مقومات الأداء المتميز
12	خامساً: أساليب تحقيق الأداء المتميز
13	سادساً : أهمية الأداء المتميز
15	سابعاً : خصائص الأداء المتميز
15	المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في الأداء المتميز
16	الفرع الأول : أثر التزام المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

16	أولاً: أثر المعرفة الضمنية على الأداء المالي
16	ثانياً: أثر المعرفة الضمنية على رضا العاملين
17	ثالثاً: أثر المعرفة الضمنية على تعلم العاملين
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
19	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الضمنية
19	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
21	أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة الضمنية
22	ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المتميز
23	المبحث الثالث : الدراسات السابقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز
27	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة
31	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
31	الفرع الأول : منهج الدراسة
31	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
32	الفرع الثالث : مجتمع و عينة الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
36	أولاً:الدوات الإحصائية المستخدمة
36	ثانياً:الأدوات المستخدمة
36	ثالثاً: هدف و ثبت الإستبيان
37	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها
37	المطلب الأول : عرض و تحليل النتائج
37	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
41	الفرع الثاني : عرض و تحليل نتائج محاور الإستبيان
49	المطلب الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
50	الفرع الأول : ربط نتائج الفرضيات و تفسيرها
58	الفرع الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
59	الفرع الثالث : مناقشة نتائج الإحصائية
62	خلاصة الفصل الثاني.
65	الخاتمة.
68	المراجع.
72	الملاحق.
90	الفهرس.