



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز
دراسة ميدانية مؤسسة المديرية الولائية لمسح
الأراضي والحفظ العقاري

من إعداد الطلبة:

❖ بن ساسي خبيب
❖ غاشو محمد امين

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن عيشاوي احمد (-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/ مكايي محمد (أستاذ محاضرة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذ/ بن تقات عبد الحق (-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

تاريخ المناقشة: 2023/06/16

السنة الجامعية: 2023-2022

ورقلة مرياح قاصدي جامعة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز دراسة ميدانية
مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري

من إعداد الطلبة:

❖ بن ساسي خبيب

❖ غاشو محمد أمين

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بن عيشاوي احمد (أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/ مكاوي محمد (أستاذ -جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا.
الأستاذ/ بن تقات عبد الحق (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2022-2023

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد :

اهدي عملي

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (امي الحبيبة)

نسير في دروب الحياة ويبقى من يسطر على ادهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة فلم يبخل على بشيء طيلة حياته (والدي العزيز)

والى صديقي وأخي وزميلي في العمل الذي لم أجد كلمات تكفي حق مدحه (محمد أمين غاشو)

الى أساتذتي الأعزاء الذين نفعونا بعلمهم ومعرفتهم والحرص على تزويدنا بكل معلومة صغيرة كبيرة

وخاصة أستاذي القدير الذي سهر على تزويدنا بالمعلومات الكافية لإتمام هذا العمل ولم يبخل علينا بالمعلومات الأستاذ (مكاوي محمد)

وأستثني بالذكر الأساتذة عبد الحفيظ بن ساسي . مناصرية رشيد . بن شويحة بشير

والى كل أخوتي وعائلي وجميع أصدقائي الذين شاركت معهم مقاعد الدراسة شكرا لكم

بن ساسي خبيب

شكرو

تقدير

أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى كل من أعانني على إتمام هذا العمل، واخص بالذكر الأستاذ الفاضل مكاوي محمد ، الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته النيرة التي بفضلها بعد الله تمكنا من انجاز هذا العمل. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الزميل والصديق محمد الأمين غاشو على ما قدمه من جهود ومساعدات، والشكر موصول إلى كافة الأساتذة الفضلاء على جهودهم المقدرة والذين رافقونا في درب العلم ، ولا ننسى الزملاء الأصدقاء من مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري الذين ساعدونا في هذا العمل واخص بالذكر أساندي بن ساسي عبد الحفيظ ومناصيرية رشيد على نصائحهما وإرشادتهما القيمة، فجزاكم الله جميعا عنا كل الجزاء

بن ساسي خبيب

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على المعرفة الضمنية و مدى تأثيرها على الأداء المتميز،بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات عن طريق الاستبيان ومعالجته الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث بلغت عينة البحث (33) فرد شملت الموظفين الإداريين لدى مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري(المديرية العمليانية)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى استخدام المعرفة الضمنية مقبول، بين موظفي المؤسسة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة ، باكتساب المعرفة واستثمارها في تنمية قدرات موظفيها ، اهتمام المؤسسة بالتميز في الأداء كان مقبول ، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بأبعاده ، من سلوك الأداء ،استمرارية التميز ,معدل الأداء ، لا توجد فروق بين إجابات الباحثين ، حول استخدام المعرفة الضمنية ، العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، علاقة طردية ، وكان بعدي سلوك الأداء , استمرارية التميز، الأكثر أهمية وتأثير على المعرفة الضمنية من الأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: معرفة ، معرفة ضمنية ، أداء ، أداء متميز

Abstract

The current study aimed to accurately identify the tacit knowledge and its impact on outstanding performance, in addition to studying the relationship between the different variables. Within this study, the descriptive analytical approach was used to examine the subject, as well as relying on field study and data collection through questionnaire and its statistical treatment by the spss statistical program. The research sample contained (33) participants, including the administrative employees of the State Directorate of Land Survey and Real

Estate Conservation (Operational Directorate). The study concluded that the level of tacit knowledge use is acceptable among the employees of the institution due to the interest of the institution in acquiring knowledge and investing it in developing the capabilities of its employees. The institution's interest in performance Excellency was acceptable because of the institution's interest in its dimensions, from performance behavior, continuity of excellence, to rate of performance. Within this study, participants founded to overlook tacit knowledge use. It is also founded that the correlation between variables is positive. Performance and continuity of excellence variables are the most important and their impact on tacit knowledge is higher than others .

Keywords: knowledge, tacit knowledge, performance, outstanding performance

قائمة المحتويات

VII	الإهداء
VII	الشكر
VIII	الملخص
I X	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز.
03	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
13	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للأداء المتميز
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز
20	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل ” المعرفة الضمنية ”
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع ” الأداء المتميز ”
28	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة

35	المطلب الأول: عينة الدراسة
39	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: نتائج تحليل أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز
70	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
77	خلاصة الفصل
78	خاتمة
82	المراجع
88	الفهرس
91	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	مفهوم الأداء المتميز وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحين للمدة (1997 - 2010)	13
(2/1)	المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي	20
(3/1)	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	302928
(1/2)	إحصائيات الاستبيانات الموزعة و الصالحة	38
(2/2)	متغيرات الدراسة	38
(3/2)	جدول يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المعرفة الضمنية	41
(4/2)	جدول يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز	41
(5/2)	الجدول يبين معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	43
(6/2)	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	44
(7/2)	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي	45
(8/2)	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن	46
(9/2)	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة	47
(10/2)	الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	49
(11/2)	جدول يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (المعرفة الضمنية، الأداء المتميز)	50
(12/2)	الجدول يبين مجال المتوسط الحسابي المرشح لمقياس ليكارت الخماسي	51
(13/2)	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها النماذج الذهنية	51
(14/2)	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعدها الحدس	52

52	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الخبرة	(15/2)
53	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المهارة	(16/2)
53	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس المعرفة الضمنية	(17/2)
56.55	الجدول يبين متوسط إجابات العمال حول الأداء المتميز	(18/2)
57	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده معدل الأداء	(19/2)
58	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده سلوك الأداء	(20/2)
58	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده استمرارية التميز	(21/2)
59	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء المتميز	(22/2)
61	جدول يبين معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(23/2)
62	الجدول يبين مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز	(24/2)
63	جدول يبين قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ^a ANOVA	(25/2)
66	الجدول يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات ^a Coefficients	26/2)
67	الجدول يبين مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز حسب الخصائص الشخصية	(27/2)
71	جدول يوضح قيم الارتباط لإبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز	(28-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة المقترح	(1-1)
5	يوضح هرمية المعرفة	(2-1)
7	إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة	(3-1)
12	يوضح أبعاد المعرفة الضمنية	(4.1)
19	نموذج الأداء المتميز	(5.1)
65	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	1.2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	التنظيم الهيكلي للمديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري	37
2	ملحق يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المعرفة الضمنية	41
3	ملحق يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز	42
4	ملحق يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس المعرفة الضمنية	43
5	ملحق يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز	43
6	ملحق يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري المعرفة الضمنية والأداء المتميز	50
7	ملحق يبين نتائج الفروق في المعرفة الضمنية لعينة الدراسة	54
8	ملحق يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز	59
9	ملحق يبين نتائج الفروق في الأداء المتميز لعينة الدراسة	60

60	ملحق يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر	10
61	ملحق يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز	11
63	ملحق يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط	12
65	ملحق يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار	13
67	ملحق يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس	14
68	ملحق يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير المستوى التعليمي	15
68	ملحق يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير السن	16
69	ملحق يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الوظيفة	17
69	ملحق يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الخبرة المهنية	18
93	قائمة الأساتذة المحكمين	19
94	استمارة الاستبيان النهائية	20

مقدمة

أ. توطئة:

تواجه المؤسسات الخدمائية و خاصة العمومية منها اليوم تحديات عالمية ومحلية للبقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة، حيث تسعى المؤسسات الخدمائية في ظل هذه الظروف إلى اقتطاع مكانة مميزة لها، التي تقودها إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، والذي يعني بالضرورة التوجه إلى امتلاك موارد نادرة صعبة التقليد وتخلق قيم مضافة مستجدة، ومن أبرز هذه الموارد هي المعرفة التي صنعت عصرا جديدا للمنافسة هو عصر المعرفة، حيث أن المؤسسات التي تملك المعرفة أولا وتحافظ عليها وعلى تميزها تعتبر الرائدة في مجال نشاطها.

لذا نجد المؤسسات الصحية تسعى جاهدة لخلق المعلومة وتثمينها داخل المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تعتبر الورقة الراجحة للمؤسسة ، وبرغم من أن المعرفة تمثل أحد الأصول اللا ملموسة خاصة في المعارف الضمنية التي تخلق التميز والتفرد عند العمال خاصة، والتي تظهر من خلال الأداء المتميز للعامل حيث أن الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي أدت إلى صراع شديد على الموهوبين والمبدعين وأصحاب العقول الفذة في ضوء ذلك فإن التميز يُعتبر هدفا للمنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها وذلك بسبب حدة التنافس المحلي والعالمي في معظم المجالات، ولأن قيمة المنظمات تكمن في الموارد البشرية المتوفرة لديها، فهذا ما يدفعها إلى الإهتمام بالمعرفة للوصول إلى التميز الذي تسعى له . حيث أن البلدان المتقدمة أحرزت التقدم والتفوق من خلال الموهوبين والمبدعين والمتميزين أصحاب العقول النيرة، حيث يتم الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وطاقاتهم، لذلك فإن المختصين في قياس تقدم البلدان يستندون على عدد العلماء والمفكرين ودرجة التراكم المعرفي الناتج، ومؤشر الصحة والتعليم لديها، وبأن المعرفة تعتبر العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثورة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر المعرفة الضمنية بأبعادها علي الأداء المتميز بأبعاده لدى عمال مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)

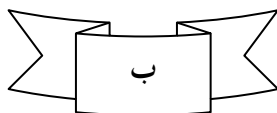
ب. الإشكالية الرئيسية:

على هذا النحو نعمل على دراسة الموضوع المتعلق الأداء المتميز لما له من أهمية كبيرة تتجسد من خلال تفعيل دور المعرفة الضمنية، فمن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز لعمال مؤسسة مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري ؟

و للإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح أسئلة فرعية التي تدور حول النقاط التالية:

- ① ما هو مستوى الأداء المتميز لدى عمال مؤسسة مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري ؟
- ② ما هو مستوى المعرفة الضمنية لدى عمال مؤسسة مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري ؟



3 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز عمال مؤسسة مديرية مسحة الأراضي والحفظ العقاري؟

4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بين عمال مؤسسة مديرية مسحة الأراضي والحفظ العقاري في الأداء المتميز، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة)؟
فرضية رئيسية :

لنفرض ان هناك هناك أثر مقبول للمعرفة الضمنية وللأداء المتميز على عمال المؤسسة

ت. فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة، بمدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز لدى عمال مؤسسة دار المالية ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:
وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

- 1 هناك مستوى مقبول للأداء المتميز لدى عمال مؤسسة مديرية مسحة الأراضي والحفظ العقاري ورقلة.
- 2 هناك مستوى استخدام مقبول للمعرفة الضمنية لدى عمال مؤسسة مديرية مسحة الأراضي والحفظ العقاري ورقلة .
- 3 توجد علاقة طردية بين المعرفة الضمنية من جهة والأداء المتميز من جهة ثانية لدى عمال مؤسسة مديرية مسحة الأراضي والحفظ العقاري ورقلة

4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز ، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم (الجنس، الوظيفة، السن، الخبرة).

ث. مبررات اختيار الموضوع:

- تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- ارتباط الموضوع بالتخصص الذي تلقيناه والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع؛
 - معرفة البعد الأكثر تأثيرا في علاقة المعرفة الضمنية بالأداء المتميز؛
 - تزايد اهتمام المؤسسات بالأداء المتميز كنتيجة للمعرفة الضمنية؛
 - الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع على هكذا مواضيع؛
 - يعاني القطاع الخدماتي من عدة مشاكل منها اختلاف التشخيص ولعل من أسبابها صعوبة نقل المعرفة الضمنية؛
 - الجانب الإنساني للموضوع.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

أولاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

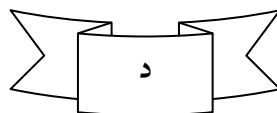
- ◆ محاولة التعرف على خصائص المعرفة الضمنية التي يمتلكها العمال ومعرفة أثر هذه الخصائص على أدائهم؛
- ◆ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمعرفة الضمنية في الأداء المتميز؛
- ◆ دور المعرفة الضمنية في تطوير الأداء المتميز لدى العمال؛
- ◆ الوصول إلى وضع تصور مقترح لتنمية الأداء المتميز باستخدام المعرفة الضمنية للعمال؛
- ◆ تسليط الضوء على موضوع المعرفة الضمنية وازدياد أهميتها في القطاع الخدماتي بصفة عامة والعمال بصفة خاصة؛
- ◆ إظهار مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز لعمال مؤسسة دار المالية
- ◆ دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تمّ تناول موضوع الدراسة نظراً للاعتبارات الآتية:

- المكانة والأهمية التي تحتلها المعرفة الضمنية، إلى أنها تفقد قيمتها بمجرد ترميزها وتوزيعها لذلك فإن المنظمات تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بالمعرفة التي قامت بابتكارها لذا تركز المنظمة على اختيار واستقطاب الرأس المال البشري بدقة؛
- إن الطبيعة الذاتية للمعرفة الضمنية وصعوبة نمذجتها ونقلها لآخرين جعل منها صعبة التقليد مما يمنح هذا النوع من المعرفة ميزة تنافسية ومصدراً للتميز بالنسبة للمنظمات؛
- تسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة؛
- المعرفة الضمنية تساعد الموظفين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وريح أكثر للوقت؛
- كما تتمثل أهمية الأداء المتميز للعمال في حاجة القطاع الخدماتي لمثل هذه الدراسات نظرياً وتطبيقياً حيث تعد هذه الأبحاث الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير الأداء في القطاع الخدماتي كما لا ننسى الجانب الإنساني من معاناة بسبب ضعف الأداء والوصول إلى التميز
- الأهمية القصوى لدراسة المعرفة الضمنية و تأثيرها على الأداء المتميز.

ح- حدود الدراسة:



-**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أثر المعرفة الضمنية كمتغير مستقل على الأداء المتميز كمتغير تابع في مؤسسة دار المالية

-**الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من العمال العاملين في مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال فترة التبرص الممتدة من 15 ماي 2023 إلى غاية 30 ماي 2023؛

- **الحدود المكانية:** استهدفت الدراسة مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)

خ. المنهج والأدوات المستخدمة:

المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها، وهذا يتجسد في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي تم استخدام أساليب وأدوات إحصائية لاختبار صحة الفرضيات التي تقوم عليهم الدراسة حيث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال المقابلة والاستبيان مع استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSSv22).

د. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
 - مذكرات الماجستير المنشورة وغير المنشورة؛
 - مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛
- هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)

ذ. صعوبات الدراسة:

- إن عملية الإنشاء لا سيما البحثية منها . تكتنفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع و تشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً يواجه المُنجز، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وعدم كفاية الموارد والإمكانات، ونلخصها فيما يلي:
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عملهم المكثفة
 - امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
 - صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة؛

- نقص المراجع والدراسات التي تتطرق للمتغيرين معاً.

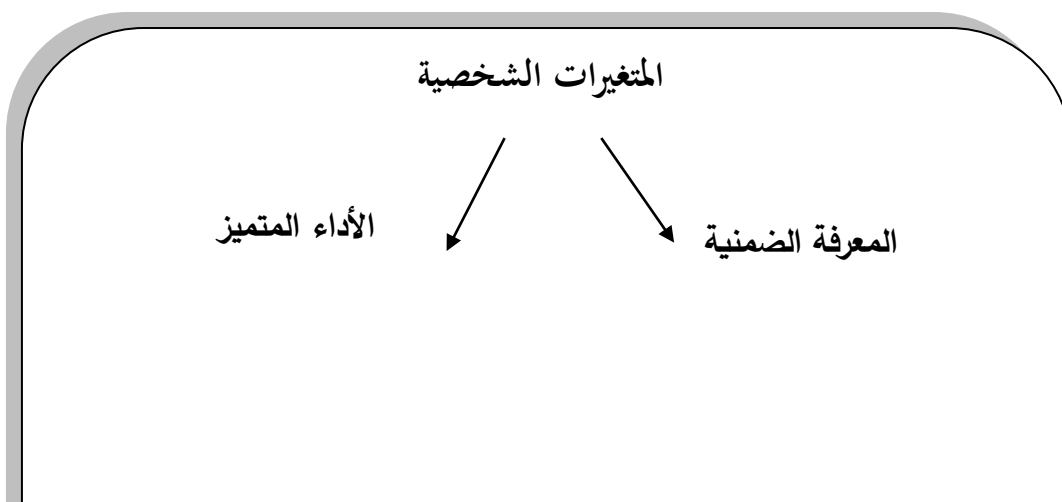
• هـ. محتوى البحث:

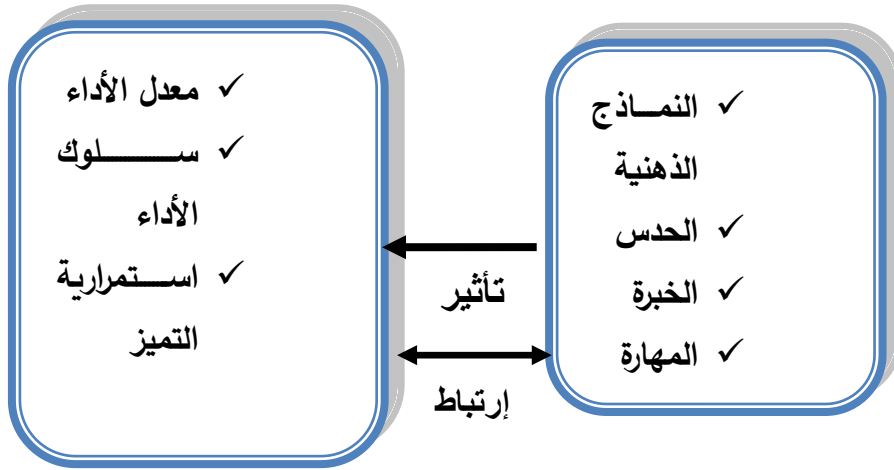
- من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، لكل منهما مبحثين، فتناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز، مخصصين مبحثه الأول إلى الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز، ومبحثه الثاني إلى الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز
- حيث تم تقسيم المبحث الأول إلى مطلبين
- المطلب الأول جاء فيه الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية وفي المطلب الثاني الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
- وتم أيضاً تقسيم المبحث الثاني إلى ثلاثة مطالب
- حيث تحدثنا في المطلب الأول على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل المعرفة الضمنية وفي المطلب الثاني على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع الأداء المتميز وفي المطلب الثالث تطرقنا إلى موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة
- وخصصنا الفصل الثاني للدراسة الميدانية، وقد حددنا في المبحث الأول العينة والأدوات المستعملة في الدراسة
- حيث تكلمنا في المطلب الأول عن عينة الدراسة وتطرقنا في المطلب الثاني إلى أدوات الدراسة
- أما المبحث الثاني حاولنا فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب جاء في المطلب الأول عرض وتحليل خصائص أفراد العينة وفي المطلب الثاني إلى نتائج تحليل أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز وفي المطلب الثالث قمنا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

و. نموذج الدراسة:

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

الشكل يوضح نموذج الدراسة المقترح





المصدر: من إعداد الطالبين

أمّا خاتمة بحثنا فقد ضمناها ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعّمين إيّاها باقتراحات نظرية وأخرى عملية علّها تكون إضافة علمية وعملية في هذا المجال.

الفصل الأول: الأدبيات
النظرية والتطبيقية للمعرفة
الضمنية والأداء المتميز.

تمهيد

يعتبر مستوى الخدمات الجيدة مؤشر من مؤشرات تقدم الدولة من تحلفها، لذا سعت العديد من الدول لفتح هذا القطاع للخواص لزيادة المنافسة وتحسين أدائها مع إبقاء على القطاع العام، إلا أن هذا لا يكفي لارتباط الأداء بصفة عامة والأداء المتميز بصفة خاصة بالموارد البشري المناسب، وعلى ضوء ذلك فإن من بين مداخل الوصول إلى الأداء المتميز هو الاهتمام بالمعرفة و إدارتها.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بالمعرفة الضمنية والأداء المتميز وهذا من خلال مبحثين:

❖ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز:

يشهد العالم اليوم تحولا واسعا وجذريا، سببه الثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة المجالات مما عجل بالتحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، الذي أصبح له طابعه الخاص بعدما كانت الأرض والعمالة ورأس المال هي العوامل الأساسية للإنتاج تغير هذا الاعتماد من الملموس إلى اللاملموس وصارت الأصول الجديدة لتطور أي اقتصاد تعتمد على المعرفة الفنية، والتميز والإبداع والذكاء والمعرفة بالأفق الاقتصادي.

ففي عالم يشهد الانفجار الرقمي والمعرفي لم تعد المعرفة أمر مستحب فقط، وإنما ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسة وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب، وعليه فإن المؤسسات اليوم تتنافس على المعرفة والتميز والإبداع لتستحوذ على السوق وضم أكبر عدد من الزبائن لديها.

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية

يعود تحديد مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيزيائي وفيلسوف العلم مايكل بولاني **Polanyi Michael** (1891، 1976) الذي عمل في إحدى المؤسسات العلمية المتخصصة في الفيزياء والكيمياء في برلين عام 1920 حتى هجرته إلى إنجلترا عام 1933 وقد طور أفكاره بشكل مفصل¹.

وعليه سنتناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية وبعدها سنتناول في المطلب الذي يليه الإطار المفاهيمي لأداء المتميز.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

للتحديث عن المعرفة الضمنية لابد من البدء بتوضيح مفهوم المعرفة لغة واصطلاحا قم التطرق لأهم المراحل التي تمر بها المعرفة أو ما يسمى بـ (هرمية المعرفة) وفيما يلي ذلك .

1- مفهوم المعرفة

– **المعرفة لغويا:** في اللغة العربية جاءت كلمة معرفة مرادفا لكلمة علم فتطلق كلمة معرفة يراد بها علم كما جاء في قوله عز وجل: (مما عرفوا من الحق) سورة المائدة-38 ومعناها أي علموا². كما تعرف بأنها اسم مشتق من كلمة عرف ، فهي

¹ حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص52.

² عبد الستار العلي ، وعامر قنديل ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1، (دار السيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2006)،ص25.

الإدراك البسيط أو الجزئي لحاسة من الحواس. وفي اللغة الإنجليزية عرفها قاموس (oxford) بأنها معلومات أو حقائق عن شيء ما يمتلكها الفرد في عقله¹.

– **المعرفة اصطلاحاً:** عرفت بأنها قدرة الفرد المعرفية التي يمتلكها ويخزنها في عقله بصورة ما ليعود إليها إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك². وعرفت بأنها " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة – كيف . وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه (المرشد)"³. كما عرفت بأنها المعلومات والحقائق والتفسيرات النابعة من القدرات العقلية للمورد المعرفي والتي تمكنه من اضافة القيمة للإعمال التي يقوم بها⁴. المعرفة بأنها عبارة عن " معلومات معالجة ومفهومة ، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة .

. **هرمية المعرفة:**

تتشكل مستويات هذا الهرم من :

– **البيانات (Data):** هي مجموعة من الحقائق والقياسات، والإحصاءات ولا تكون ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات⁵.

– **المعلومات (Information):** هي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبح لها معنى وارتباط بسياق معين.

– **المعرفة (Knowledge):**⁶ هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة والحصول على شيء محدد.

وللذين يخلطون بين المعلومات والمعرفة فان الفرق بينهما يتضح جلياً، فالمعلومات ساكنة مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة وسهلة الاستنساخ والعرض، أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد وتستلهم معانيها منهم كما أنها أعلى شأنًا من المعلومات.

– **الخبرة:** هي مفهوم عام يشمل المعرفة المهارة، ويكتسبها الإنسان من خلال تجاربه الشخصية في البيئة المحيطة به إذا هو لاحظها أو نقلت إليه (فكرية، عملية... الخ).

– **القدرة:** وهي القدرة المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة¹. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ غسان عيسى، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة ، عمان ، الأردن(2004، غير منشورة، ص8.

² WIT , B & MEYER,R , STRATEGY PROCESS , CONTENT 2 ND ED ,(THOMSON BNEINESS PRESS , TOKYO , 1999) P.76 .

³ غسان عيسى ، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس، جامعة عمان العربية ، الأردن، 2009، ص8

⁴حاتم علي الحمداني، القيمة المضافة في ظل تداؤبية العلاقة بين الدور المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية ، (بغداد أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2016) ص 73.

⁵ Rainer and Cegielsk , "introduction to information system",3rd edition , john Wiley and sons, Inc,2009,p 148.

⁶ سمراء كحلان، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية" دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص23.

الشكل رقم (1-2): يوضح هرمية المعرفة



Source: Marquardt, Michael, J. "Building the Learning Organization: Mastering the 5Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis-Black publishing Company,2002,p23.

ووفق النموذج الهرمي، تتجسد المعرفة في مستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثل في البيانات، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة تجسدها المعرفة، وأخيرا نصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة. وعليه فإن المعرفة تتمثل في أنها نتائج لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتطبيقها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة².

3. أهمية المعرفة:

لم تعد أهمية المعرفة في عصرنا هذا بحاجة إلى توضيح، فلقد أصبحت تشكل الأساس الذي يبنى عليه ما يسمى بالرأسمال الفكري والذي أضحي أهم مورد من موارد الإنتاج في منظمات الأعمال الناجحة.

و يمكن تحديد أهميتها من خلال ما يلي:

- أ- المعرفة قوة إستراتيجية يمكن توظيفها في ابتكار سلع أو خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن³;
- ب- المعرفة أساسية لاكتساب الميزة التنافسية;
- ت- تعتبر المحرك الرئيسي لعملية تكيف المؤسسة مع التغيير المتسارع لبيئة الأعمال، من أجل مساعدتها على البقاء والنمو فيها;
- ث- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية كما أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات⁴;

¹ مناصرية رشيد، محاضرات مقياس "إدارة المعارف" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016 ص4.

² سلطان محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، جوان2012، بسكرة، ص136.

³ خيري علي أوسو "البناء المعرفي وأثره في اعتماد تقنيات التسويق الحديثة ومستوى جودة الخدمات السياحية"، (الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007) ص25.

⁴ فراح رشيد، فنور عادل، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى المنظمات الاعمال"، جامعة البويرة، الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص409.

- ج- المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية¹؛
- ح- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- خ- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم².
4. **مصادر المعرفة:** وهي نوعين خارجية وداخلية:
- أ- **مصادر خارجية:** وهو المصدر الأول من مصادر المعرفة وتشتمل على البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومكونات البيئة من (موردين، زبائن، جامعات، ومراكز البحث العلمي، الانترنت... الخ) ويتم تحويل المعلومات المتحصل عليها للحصول على المعرفة عن طريق عمال المعرفة في المؤسسة .
- ب- **المصادر الداخلية³:** وهو المصدر الثاني من مصادر المعرفة ويتمثل في الخبرات المتراكمة لدى أصحاب المعرفة وهي تنتج عن أنشطة وتفاعلات أفراد المؤسسة وعلاقتهم بالمصادر الخارجية للمعرفة ونتائجها وتأثيرها.
5. **أنواع المعرفة:**

1. لقد قدمت أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، وفي مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني (Mchael polany) في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وبين أن ما نعرفه عن المعرفة الضمنية أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الظاهرة)، ولكن هذا التحديد لنوعي المعرفة لم يحظ حينها بالاهتمام، إلى أن أعاده في التسعينات كل من نوناكا (NONAKA) وتاكيوشي TAKEUCHI اللذان صنفا المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية⁴.
- أ- **المعرفة الظاهرة (الصريحة):**

ويعرفها (Nonaka): هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كيميا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصال والمعلومات ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل، وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن

¹ قلبو حسنة، "دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014-2015، ص7.

² سعد زناد دروش المحيوي، صلاح الدين الكبيسي، "ادارة المعرفة مفاهيم أساسية"، 2004، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، جامعة بغداد، بدون طبعة، ص11.

³ بن حجوبة حميد، "علاقة ادارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك Drize، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2017-2018، ص30.

⁴ محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة" دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص10.

توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها، إذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائط مترابطة¹.

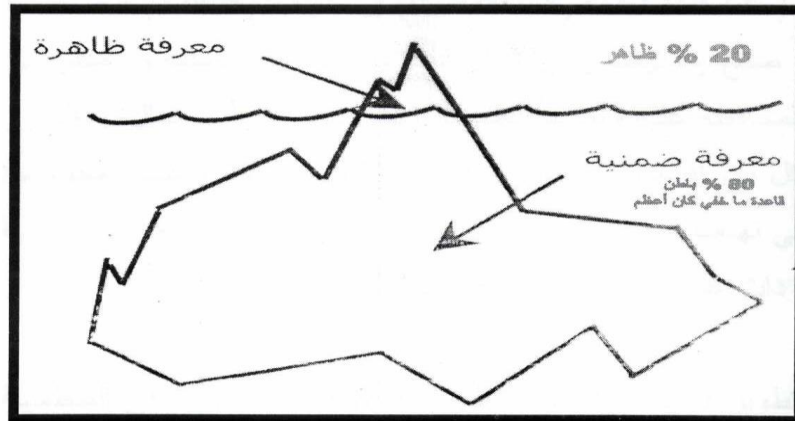
وقد عرفها (Richard , daft, 2001) بأنها المعرفة الرسمية أو النظامية أو الظاهرة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين، بالوثائق أو الإرشادات أو التعليمات العامة أو من خلال المعلومات أو من ملفات و سجلات المؤسسة².

ب- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية³.

وهناك من الباحثين والكتاب من صنف المعرفة إلى معرفة ظاهرية ومعرفة ضمنية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-3) إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: إنعام عبد الزهره، "إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة"، العدد 21، ص 223.

أ- المعرفة المكتسبة:

¹ أعمالنا بحضيه، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مداخلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 425.

² Richard, Daff, op.cit., 2001, P,260

³ ندى صرام، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، بحث مقدم لنيل شهادة درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 17.

هي المعرفة التي يتم اكتسابها¹، من خلال الخبرة والتجربة حيث يتم اعتماد تراكم الخبرات التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة سواء من جانب التدريب والدراسة والانخراط في الدورات والاطلاع على تجارب الآخرين والاتفاقيات والبروتوكولات العلمية بين المؤسسات العلمية على كافة الأصعدة والمجالات العلمية.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

1. مفهوم المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية المخزونة في عقول الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة، وهي من أكثر الموجودات المعرفية قدرة على تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة²، فهي تتمثل في: القدرات، المهارات، الخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة القادرين على فهم وتطبيق المعرفة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل علمي فهي الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدر الإبداع والتجديد والقدرة على امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي القدرة على البقاء والنمو. ويرى (NONAKA) صعوبة صياغة المعرفة الضمنية وتحديدتها بشكل رسمي فهي معرفة غير نظامية ويصعب تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، إلا أن هذا لا يعني وجود حواجز أمام المؤسسات للانتفاع منها³. و منه يمكن القول أن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والجماعات نتيجة الخبرة الطويلة والتي لا يمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين، والتي هي مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد بين (NONAKA) أن للمعرفة الضمنية بعدين أساسيين هما :

- البعد الإدراكي وهو الذي يركز على النماذج العقلية للفرد المستعملة بوصفها نماذج للعمل والتي تتضمن الأفكار والقيم والعواطف.
- البعد الفني (التقني) أي معرفة كيفية القيام بشيء معين من خلال المهارات والخبرة المستندة على المعرفة التي يمتلكها الفرد⁴.

بينما يرى (ويغ 2003) أنها هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لايسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهم ا تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة⁵.

2. أهمية المعرفة الضمنية:

¹ إنعام عبد الزهره دوش، "امكانية تطبيق أبعاد ادارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات"، دراسة ميدانية في الشركة العامة"، العدد 21، 2013، ص 223.

² Loganathan narayansamy, Govender Knowledge Managements Astrategic tool for Human Recourse Management Doctoral thesis, university of kwazulu-Natal, 2010, P.56.

³ veran. Allen, The knowledge and Evaluation, Maboston Butter worth Heineram, 1998, P37.

⁴ Archara singh & Niraj kumer, Awarness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Comference on management. Jun, 2011, P1451.

⁵ أسماء نايف الصالح، "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة"، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، طرابلس لبنان، 2012،

المؤتمر العلمي الدولي في عولمة الإدارة في عصر المعرفة¹⁰ ص 10.

لها أهمية واضحة بتحقيق التميز في الوظيفة، وتمثل الكفاءة الأساسية للمؤسسة إذ تجعل تنفيذ العمل بسلاسة وتزيد من جودة العمل¹، إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها أو مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها، إذ تساعد النظم الخبرة على توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات و تطوير الأعمال² أنها سوف تصبح قاعدتها الوحيدة التي يمكن تجديدها وإدامتها لفعاليات المؤسسة وقدرتها على التنافس³، المعرفة الضمنية هي المحور الاستراتيجي الأكثر أهمية التي تكتسبها المؤسسات⁴.

3. خصائص المعرفة الضمنية: تقسم إلى عدة تقسيمات منها⁵:

- أ. معرفة شخصية: وهي تمثل جزء من فهم الأفراد، فكلما توصل الفرد من فهم الضمانات المتاحة لديه، فانه من الممكن مشاركتها مع الآخرين، هذه المشاركة للمعرفة الضمنية غالبا ما يتم تأصيلها على أنها معرفة للمجموعة أو معرفة تنظيمية.
 - ب. الاعتماد على البيئة: ويعني ذلك إن مشاركتها تنشأ من المواقف من جراء التفاعل مع الآخرين.
 - ت. زيادة الكفاءة: ويعني ذلك أن كفاءة الأداء تتحسن من خلال المحاولات المتكررة والمتابعة.
 - ث. القدرة على الوصف والإدراك: الخصائص الضمنية هي معرفة معينة ومحددة بذاتها وبالتالي فهي الإجراء أو الفعل حينما يتطلب الأمر صياغة وتنظيم الإدراكات والتصورات.
 - ح. الثقة في العلاقات الإنسانية: يعني أنها تنشأ في محيط تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين، في ظروف العمل المختلفة داخل المؤسسة.
 - خ. توافر سمّة التمييز: وتشير هذه الخاصية إلى إن المعرفة، هي الرؤية اتجاه شيء ما.
 - ج. القدرة على التقدير ونفاذ البصيرة: وذلك من خلال تراكمها وتطبيقها داخل المؤسسات مثلا حيث يتعامل العاملون مع العملاء بصورة واضحة ولباقة عفوية.
 - هـ. اللياقة الطبيعية والمهارات: ويقصد بها المهارات المتاحة لدى الفرد والتي تمكنه من التحرك في الوقت المناسب وفي الاتجاه الصحيح وبالقدر المطلوب سعيا لتحقيق المهام المحددة.
 - و. الاعتماد على أسلوب وطريقة العمل: يعتمد تطوير المعرفة الضمنية بصفة حتمية على الخبرة الشخصية للعاملين وذلك من خلال تراكمها في المؤسسات الخدمية حيث يتعامل العاملون مع العملاء بصورة واضحة.
4. مصادر المعرفة الضمنية:

¹ Mahroelan, Hamidreza "challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties' in Diffusion of tacit knowledge in organizations." International journal of Business and social science VOL.3.NO.19.OCTOBER (2012)P.303-308.

² درويش عبد الكريم أبو الفتوح، "إدارة المعرفة"، بحث متقدم في مركز البحوث شرطة دبي، الإمارات، 2007.

³ Thuy Linh Nguyen Thi, (2011), Tacit Knowledge Sharing and Dissemination in Audit Firms, thesis, published online: <http://hdl.handle.net/2077/26342> date vission 13/04/2021 h 8h300.

⁴ Zack Michael H.(2009), Knowledge and Strategy, Routledge Publishing.

⁵ يوسف عبد الحميد، "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية"، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد

البشرية، 2019-2020، ص6-7.

بعد الاطلاع على العديد من وجهات النظر وأراء الباحثين ومنهم (Chilton) وبما جاء بالتعلم التنظيمي بأنها عملية اكتساب المعلومات ونشر المعرفة وتفسير مشاركة المعرفة و تخزينها بوصفها الذاكرة التنظيمية، وأن رأس المال البشري والتعلم التنظيمي هما مصدر تدفق المعرفة الضمنية والإبداع في المنظمات وإتفاقا مع ما سبق يمكن وضع مصادر المعرفة الضمنية الرئيسية كالآتي¹ :

أ- رأس المال البشري: يعد الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة الضمنية ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل .

ب- الذاكرة التنظيمية: دالة على المثابرة والإدانة للمعرفة في المؤسسة، وأنها توجد في ستة أماكن رئيسية فيها هي الموارد البشرية والثقافية التنظيمية والهياكل التنظيمية والبيئة التنظيمية والتحول التنظيمي والأرشيف الخارجي يمثل مخزنا ديناميكية للمعرفة الضمنية والأفكار والخبرات ذات الأهمية.

ج- التعلم التنظيمي: كما يتعلم الإنسان فان المنظمات تتعلم وفي التعلم فان الإنسان يكتسب فهما لما حوله في البداية ومن ثم قدرة ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة، التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة الضمنية وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

5. أبعاد المعرفة الضمنية : يري الكثير من المفكرين أن أبعاد المعرفة الضمنية تتكون من: (النماذج الذهنية، التفكير، الحدس، الخبرة ، المهارة).

ا- التفكير (Thinking) : يعد أهم أبعاد المعرفة الضمنية لأنه يعكس مدى قدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به وتحليل متغيراتها والآثار الناجمة عنها والتي من الممكن استخدامها في عملية إتخاذ القرار².

ب- الحدس: في اللغة هو الظن والتخمين والتوهم والنظر الخفي، إما اصطلاحا فهو شكل خاص من أشكال النشاط المعرفي، أو المقدره على فهم الحقيقة مباشرة دون استدلال منطقي تمهيدي، حيث يُدرك به، ما هو معقول وما هو وراء العقل أي ما هو منطقي وما هو غير منطقي³.

ويشبه البعض المؤسسة بالإنسان ومثلما للمؤسسة مجموعة من الأهداف تبغي تحقيقها فالإنسان كذلك، كما أن عملية تركيزه على الأهداف ذاتها تحتاج إلى مجموعة من القرارات قد يعتمد بعضها على الحاسة السادسة، اسمها بالحدس.

ت- الخبرة (Expertise): هي مصطلح عام، يحتزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين ، وغالبًا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقًا أكبر، وتترافق كلمة الخبرة أيضًا بشكل خاص مع

¹ عرب عدنان، السعيد، محمد قاسم عبد الخالق البيقदार، "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بحث ميداني في مستشفى طوز العام"، مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص301.

² حسين وليد، "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، العدد 93، المجلد 22، 2016 .

³ الحدراوي، رافع حميد والزهيري، مروة عبد الكريم(2013)، "استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين"، في محافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، المجلد 9، ص9.

المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالبًا ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية "Empirical Knowledge" وقد عرف (Fernandez et al, 2004)¹ الخبرة بأنها معرفة من نوع

عالي، أي معرفة عميقة حول موضوع معين. وهناك عدة أنواع من الخبرات:

① **الخبرة التشاركية:** وهي معرفة، أو قدرات إرشادية، يحصل عليها الإنسان من معرفة العلاقات بين مدخلات ومخرجات مختلفة؛

② **خبرة المهارات الحركية:** وتشمل الخبرة الحركية الجسدية وليس العقلية وتعتبر من المعارف الأكثر صعوبة للتقليد؛

③ **الخبرة النظرية:** أو الخبرة العميقة وهي معرفة معمقة لمجال معين تسمح بحل مشكلات لم يتم حلها مسبقاً، ويتم الحصول عليها من التدريب النظامي، وحل المشكلات المتنوعة.

ث- **المهارة (Skill):** عرف (Nigen, 2005) المهارة بأنها مستوى الجدارة الشخصية في إنجاز المهمات، ومن وجهة نظر (Dess.etal.2007) فإنها المعرفة الضمنية التي تتجسد بأشكال شتى فإذا ما احتضنت المنظمة هذه المهارات فستولد شعوراً منطقياً لصنع القرارات .

أما (Mani .and Holmlund) فينظران إليها بأنها الجدارة الشخصية التي تتطور لدى الفرد من خلال التدريب والمنافسة².

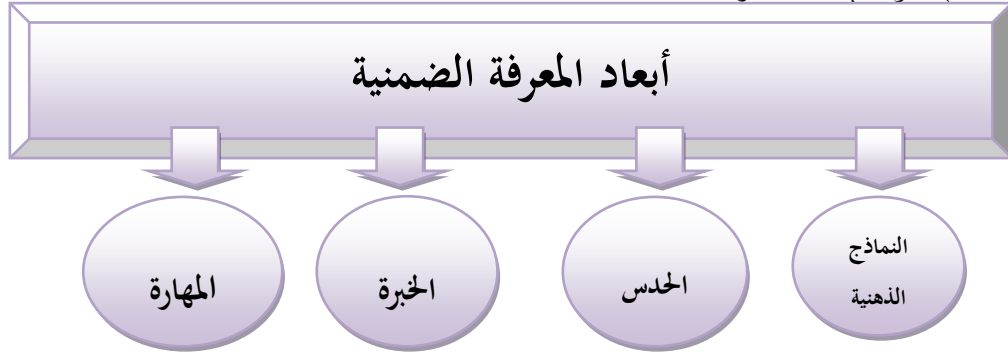
تحتاج المهارة إلى جانب الخبرة مستوى معين من المعلومات يتم الحصول عليها من الأشخاص الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات إلى معلومات واستخدامها في إدارة أعمال المنظمة فكثير ما تكون المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تم معالجتها وتنظيمها، حيث يتمكن المستقل على فهمها بشكل صحيح، والخبرات والعلم المتراكم، الذي يساعد على حل المشاكل والقيام بالإعمال، ويأتي ذلك من خلال تقدير المؤسسات لمهارات العاملين لديها وإدارتها بشكل جيد، مما يمكنها من تحقيق، أفضل النتائج والتميز على منافسيها³.

¹ Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004) .

² هادي خليل اسماعيل، وشفان نوزت صالح، "دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات" دراسة استطلاعية لآراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكوردستانيين، جامعة دهوك، إقليم كردستان، العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 2017، ص 1191.

³ بحاجي خاتمة، يعقوب سلوى، "أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية"، مذكرة ماستر، جامعة ادرار، دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة الكلية، 2018-2019، ص 9.

الشكل (1-4): يوضح أبعاد المعرفة الضمنية¹



¹ المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

الفرع الأول : مفهوم الأداء المتميز وأهمية الأداء المتميز وأساليب تحقيقه

أولا : مفهوم الأداء المتميز

ارتبط مفهوم الأداء ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره فقد كان الأداء ومازال احد المحاور الرئيسية التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة و أعمالها ونضرا للأهمية الكبيرة للأداء سوف يتم التطرق إلى آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل الأداء (Meyer, 2003) المتميز فقد ذكر

- بأن الداء هو الإنجاز الذي يمكن ملا حضته بشكل مباشر و بالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقييمه

أما (Hag, 2008)

- يرى إن الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة

(Wheelen, 2010) في حين أوضح

- بأنه النتيجة النهائية لأنشطة و فعاليات المنظمة

و في السياق نفسه أكد (البغدادى والعبادى, 2010ص395) ان الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها

واستمرارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

ومن التعريفات السابقة يرى الباحثين أن الأداء المتميز (هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المنظمة

والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة

الجدول (1 - 1) مفهوم الأداء المتميز وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحين للمدة (1997 - 2010)

الرقم	اسم الباحث	السنة	المرجع - الصفحة	التعريف
	ivancevich	1997	Management - Accounting p426	هو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن تحققه المنظمة

هو التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مدخل الإبداع ويتمثل بمقدار البراعة في الأداء	نظرية المنظمة والتنظيم ص 303	2002	القريوتي ، محمد قاسم
هو الأداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها ويشير هذا المفهوم إلى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة	اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز 46 - 47	2005	يوسف
هي الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين	الأداء المتميز كمدخل للتقنيات الحديثة كمدخل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2006	درويش وعبد القادر
هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وان استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات	Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of p32 - Thailand	2010	pakwihok

ثانيا : أهمية الأداء المتميز

- احتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط التالية :¹
- 1- أن الأداء المتميز يساعد على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها
 - 2 - يؤدي إلى الكشف على العناصر ذات الكفاءة ووضعها في الموقع المناسب وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها
 - 3- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة
 - 4 - تشخيص الأخطاء و الانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها

¹ David,W.gravens,"Strategic Management"McGraw-hill companies, Inc, New York , U.S.A. , 2000.

- 5 - تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط و اتخاذ القرار
 - 6 - يساعد على إجراء التحسينات بشكل مستمر
- في حين ترى الباحثين (الجبوري و هديل خيون عاشور) إن أهمية الأداء المتميز تتركز في الآتي :¹
- 1 - تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة
 - 2 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن
 - 3 - تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية
 - 4 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر
 - 5 - الحفاظ على الزبائن و إرضائهم
 - 6 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارة والأقسام
 - 7 - تحسين جودة المخرجات
 - 8 - تعلم اتخاذ القرارات اعتمادا على الحقائق لا على المشاعر
- ومن ذلك يتبين إن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال مساهمته في تحقيق المنفعة للمنظمة والزبون

ثالثا: أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز بإتباع بعض الأساليب وتهيئة البيئة الملائمة التي تساعد المنظمة في الوصول إلى الأداء المتميز وفي هذا الصدد ذكر (يوسف) أن تحقيق الوتائر العالية للأداء المتميز للمنظمة يتم من خلال لجوء الإدارة إلى إتباع الأساليب الآتية :²

1 . فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية :

يتم ذلك من خلال فهم أسلوب الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن ان تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ومنها نظرية ماكيرير ونظرية سلم الحاجات لماسلو والتي تمكن الإدارة من تحسين الأداء وجعله متميزا وذلك عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية إذ يتحفز العاملين للعمل إذا كان هذا العمل يلي حاجتهم الذاتية .

2 . تشجيع التفكير بالشراكة في العمل :

ان رغبة المنظمة في الحصول على اعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيدهم للمنظمة , يتحقق من خلال جعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة , وهذا الشعور يولد عند الفرد الحرص على المنظمة والحفاظة عليها وتطويرها نحو الأفضل

3 . ربط الحوافز بالأداء :

¹ الجبوري , هدير خيون عاشور ” تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية ”

رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2012

²مرجع سابق (يوسف) الصفحة ما بين 52 و 53

وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين لأداء أفضل وهي :

أ . مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين

ب . وضع معايير ومستويات واضحة للعمل

ج . تحديد حجم مسؤوليات العاملين

د . مساعدة العاملين في الوصول الى المستوى الأعلى للأداء

هـ . توثيق المعلومات الخاصة بالأداء

و . تحديد طريقة أداء العمل

ن . المتابعة الدورية للأداء

ي . استخدام نظام المكافأة على وفق مستوى العاملين وخصائصهم

4. تحفيز العاملين على التحمل وتقبل المسؤولية

يتم ذلك من خلال تفويض العاملين و إعطائهم حرية وصلاحيه أكبر في انجاز العمل المكلف لهم وتشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس , إذ يعد الأسلوب التسلطي ا فائدة لأنه يجعل العاملين متذمرين

5 - تجنب العوامل المحبطة للتحفيز :

ان من أهم مسؤوليات إدارة المنظمة تجاه العاملين هو غرس الثقة في نفوسهم وتزويدهم بالقدرة والقوة لضمان تحسين أدائهم

وفي السياق نفسه ذكرت (الجبوري)¹ : أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز وهي :

1 . وضع معايير عالية لأداء كل أفراد المنظمة والعمل على رفع هاته المعايير بشكل تدريجي

2 . تطوير المديرين من خلال إسناد أعمال جديدة لهمك وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر , وعدم إبقاء الأفراد ذات الكفاءة العالية ودوي القدرات العالية من العاملين في مراكزهم نفسها مدة أطول من الحد المقرر

3 . العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة

4 . القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمهوبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية

الفرع الثاني :مكونات بناء الأداء المتميز ومراحل خلق منظمات الأداء المتميز وخصائصها

أولاً: مكونات بناء الأداء المتميز

ان عملية التميز لا تبني بالاعتماد على أمر واحد إنما هناك العديد من المكونات التي تجمع معا حتى يمكن وصف الأداء المتميز

¹ الجبوري مرجع سابق ص80

المكونات الأساسية لبناء أداء متميز هي: ¹

1. القدرات المتميزة :

تعد القدرات المتميزة المكون الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز ويتبين ذلك بالتفاعل الحاسم بين القدرات وخلق القيمة فهي علاقة تدخل في صلب بحث عمليات الأداء المتميز اد تعمل القدرات المتميزة على خلق مجموعة فريدة من العمليات المنظماتية المترابطة والموارد القيمة والتي تعمل على تحقيق الأداء المتميز

2. استقلالية الأداء :

ويقصد بها الطريقة الفريدة من نوعها للوصول الى عناصر العمليات المشتركة المرتبطة بالثقافة والقيادة وقوة العمل والتي تعد من اهم مسببات الأداء المتميز في المنظمات

ثانيا : مراحل خلق منظمات الأداء المتميز

ان عملية خلق منظمات الأداء المتميز هي عبارة عن عملية متسلسلة ومتصلة وتحتوي على ثلاث مراحل وهي

1 - مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

يجب أن تكون إستراتيجية النجاح محددة وان اغلب المنظمات تمتلك عمليات و أنظمة تخطيط تشغيلية معقدة ولكنها لا تملك عملية رسمية تختص بالتخطيط الإستراتيجي والعقلية الإستراتيجية كما تملك العديد من المنظمات الاستشارية نماجا معقدة من التخطيط الإستراتيجي و لكنها لا تملك العملية اللازمة لتشجيع الفكر الإستراتيجي للإدارة وتطويره

2 - مرحلة استخدام بطاقة الدرجات الموزونة وخرائط الإستراتيجية :

ذلك بوصفها العمود الفقري لمجمل عملية التخطيط حيث توفر بطاقة الدرجات الموزونة الربط المؤثر ما بين الإستراتيجية و الأهداف والمبادرات الرئيسية ومخططات التعويض والموزونة مما يخلق نموا مستمرا في الأعمال وتحسينا متميزا في العمليات والأداء

3 - مرحلة إدارة المواهب :

ان امتلاك الموهبة المناسبة في المكان المناسب هو احد التحديات والمتطلبات الأساسية للنجاح

ثالثا . خصائص منظمات الأداء المتميز :

تتصف المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي , وهناك مجموعة من الخصائص والمقدرات الأساسية لمنظمات الأداء المتميز والتي تتضمن الأتي ²:

1. رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة :

2 Copyright," Resource management challenges"project management solution,inc , 2008.available on www.project management solltions.com

² الكرعوي ,محمد ثابت فرعون " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية رسالة ماجستير في

ادارة الأعمال كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الكوفة 2010

اد تمتلك منظمات الأداء المتميز رسالة واضحة ومرسومة بشكل جيد ومتكامل من حيث الأهداف المراد تحقيقها ونظام ادارة الأداء الذي يوازي هذه الأهداف

2. التركيز على حاجات الزبائن:

ان عملية تلبية حاجات الزبائن تتضمن تحديد حاجاتهم والسعي لتلبيتها وقياس الأداء واعداد التقارير بشكل عام حول التقدم من اجل ضمان الشفافية

3. الإدارة الإستراتيجية :

تمتلك اغلب منظمات الأداء المتميز قيادة قوية وذات جاذبية ورؤية ثابتة والقدرة على تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة من اجل المحافظة على الأداء المتميز .

(Kotler - اما)

فقد ذكر اربع عوامل اساسية ينبغي توافرها في المنظمات التي تسعى الى تحقيق الأداء المتميز هي¹:

1. أصحاب المصالح :

ان الخطوة الأولى في طريق تحقيق الأداء المتميز هي تشخيص أصحاب المصالح والتعرف على احتياجاتهم , وأصحاب المصالح هم : أي جهة لها مصلحة في المنظمة ويمثلون بالزبائن والعاملين والموردين وغيرهم , اد يستوجب على المنظمة أن تقوم بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من أصحاب المصالح من اجل تحقيق التميز في الأداء

2. العمليات :

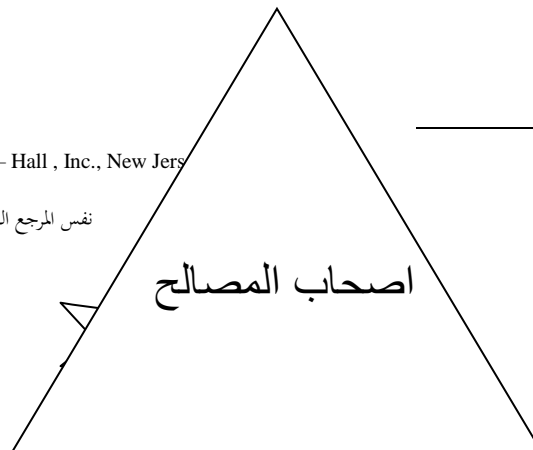
إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح ينبغي عليها أن تقوم بإدارة عملياتها بشكل فعال وكفؤ في كل قسم من أقسامها و أن تسعى لتطوير تلك العمليات وكذلك بناء فرق العمل المتعددة المواهب

3. الموارد :

تحتاج المنظمة إلى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات أن تسيطر على هاده الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة , وقد تلجأ المنظمة إلى الحصول على هاده الموارد من الخارج عندما تكون أكثر كفاءة من مواردها الداخلية وبالتالي تحقيق الأداء المتميز

4. إدارة المنظمة :

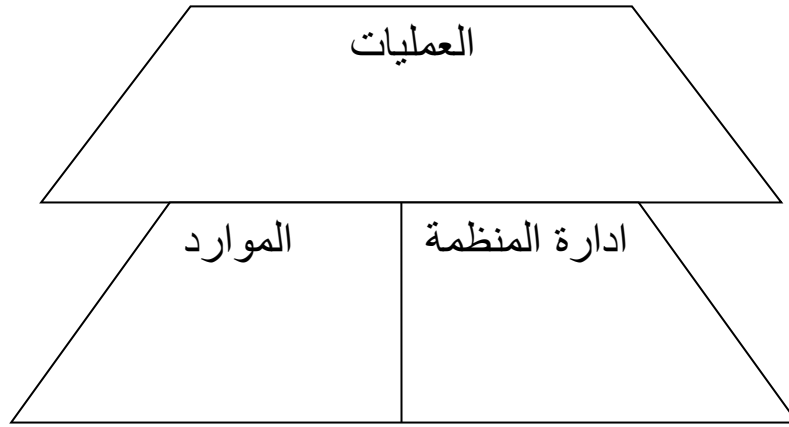
تعمل إدارة المنظمة على وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة من اجل تحقيق الأهداف المرغوبة , فالمنظمة ذات الأداء المتميز ينبغي عليها أن تمتلك إدارة ذات كفاءة حيث تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم أداء العاملين للوصول إلى الأداء المتميز ويمكن توضيح العوامل المذكورة أعلاه من خلال الشكل²:



¹Kotler, P., "Marketing Management", prentice – Hall , Inc., New Jers ,U.S.A., 2000

²Kotler, P., "Marketing Management", p40 نفس المرجع السابق

الشكل (3 - 1) نموذج الأداء المتميز



(Brown, & Harvey وفي السياق نفسه ذكر)

مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها أنظمة الأداء المتميز وهي¹:

- 1 . تكون أنظمة الأداء المتميز واضحة في أهدافها وأغراضها
- 2 . تعمل أنظمة الأداء المتميز على الالتزام بأغراضها والتحفيز على إنجازها
- 3 . فرص العمل تركز بشكل كبير على المهام
- 4 . القيادة قوية وواضحة
- 5 . تعد مصدر للابتكارات والأساليب الحديثة
- 6 . منفصلة عن البيئة بحدود واضحة

¹ Brown, Donald R. & Harvey, don, "An experiential Approach to organization development", 7th edition, Pearson education ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey , U.S.A. ,2006

. وفي الصدد نفسه فقد بين المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي والموضحة في الشكل الآتي¹ :

الجدول (1 - 2) المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي

ت	منظمات الأداء المتميز	منظمات الأداء التقليدي
1	تركز على الزبائن	داخلية التركيز
2	ذات هيكله ملغاة المركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا
3	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق فرق العمل	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة
4	الوظائف واسعة والموظفين متعددي المهارات	ذات تخصصات ووظائف محددة بدقة
5	قد توجد طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى المطلوب للأداء	اعتماد المعيارية في الأداء و هناك طريقة واحدة فقط ومثلى للقيام بالعمل
6	هيمنة الحد الأدنى من القواعد أما القيم والعقلانية فهي المتحكمة بالسلوك	ذات سياسات منتظمة ويكون القيام بالوظائف حسب اللوائح
7	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال العلاقة الداخلية بين المهام	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال تشابه الوظائف
8	يرتكز التدريب على التطوير الشامل للموظف	يرتكز التدريب على المهارات الفنية فقط
9	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق	تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف
10	النظر إلى الموظفين على أنهم شركاء	النظر إلى الموظفين على أنهم أدوات بيد الإدارة

الفرع الثالث : العلاقة بين المعرفة الضمنية و الاداء المتميز

أحد الجوانب الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل المعرفة غير المعلنة والصعبة التحويل إلى معرفة صريحة وقابلة للتوثيق. يعتبر المورد البشري أحد أهم الأصول التنظيمية، ويعتبر الأداء المتميز للمورد البشري أمراً حاسماً لتحقيق التنافسية والنجاح المؤسسي. العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز للمورد البشري، وتسليط الضوء على أهمية تطوير وإدارة المعرفة الضمنية في سياق إدارة الموارد البشرية².

¹ Conabal , " Professional Development service", High performance Business strategy white paper , 2009,p.7.

² Hsu , I .c.sabherwal , hsu,j.w.(2018) tacit knowledge sharing commitment , and innovation performance evidence from manufacturing firms . information , management , 55 (7) 840 ..855

المرجعية النظرية:

نظرية المعرفة الضمنية: مفهوم المعرفة الضمنية. يركز هذا النمط من المعرفة على المهارات الشخصية والخبرات غير الصريحة التي تكتسبها الأفراد عبر الزمن والتي تؤثر في أدائهم.

نموذج الأصول التنظيمية: يشدد هذا النموذج على أهمية الموارد البشرية كأصول حاسمة للمؤسسة، حيث يرتبط أداء المورد البشري بتوافر المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وقدرتهما على التعاون والتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة والموارد والمكونات، من المتوقع أن تكون الحالات هي العوامل الحاسمة للمنظمات للبقاء على قيد الحياة في بيئة ديناميكية وتنافسية تلك المعرفة ستحل محل المعدات ورأس المال والمواد والعمل لتصبح أهم عنصر في الإنتاج تلك الميزة التنافسية في المستقبل ستحدد بمصادر المعرفة باعتبارها الأصول غير الملموسة اللازمة لأي من المنظمات، يجب أن تدار المعرفة بشكل متقن. لقد اظهر كل من العلماء والممارسين اهتمامًا كبيرًا بقدرة المؤسسة على التطور بفعالية و هذا يعتمد بشكل كبير على مدى جودة المعرفة التي يتم تقاسمها بين الأفراد، وقد تم الجدل حول سلوكيات مشاركة المعرفة للمساهمة في توليد القدرات التنظيمية المختلفة، الروابط مثل التميز وهو أمر حيوي لأداء الشركة قد يكون تبادل المعرفة فعال على الرغم من صعوبة تبادل المعرفة مع الزملاء ممارسات المشاركة ليس فقط لها علاقات إيجابية مع الشركة الأداء التشغيلي والمالي بشكل مباشر ولكن يؤثر أيضًا سرعة الابتكار والجودة و التميز التي ترتبط بدورها بالشركة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كلا من المعرفة الضمنية والأداء المتميز، والتي تم الاطلاع عليها و مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل " المعرفة الضمنية "

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015) بعنوان: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) وتم أخذ عينة قدرها (385)، وتمثل وحدة البحث في أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، والنتائج المتوصل إليها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، الأمان)، و أوصت الدراسة بالعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة التعليم العالي.

2-دراسة مصطفى خضير حسين(2017) بعنوان : المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين.

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بإبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين، ويتمثل مجتمع البحث في الأشخاص الذين يستخدمون تقارير ومدققين وعددهم بالمكاتب المبحوثة (108) وتم اختيار عينة قصديه شملت (57) فرد، وتمثلت وحدة البحث في المفتش العام ومدير قسم الرقابة والتدقيق، توصلت الدراسة إلى وجود توظيف عالي للمعرفة الضمنية للمدققين في مكاتب المفتشين، المتجسدة في تخصيص الوقت للتعلم من تجارب الآخرين، أوصت الدراسة إلى العمل على الإفادة من تفاعل عنصر الخبرة والحدس والمهارة وقدرات التفكير للمدققين، في إحداث التغيير الإيجابي في معدلات نمو وتعلم مكاتب المفتشين العموميين. التوصيات ذات العلاقة بنتائج التحليل، أهمها العمل على زيادة استقلالية وحياد المدقق، عن طريق منه الحرية التامة في تحديد عينة الاختبار، وجمع أدلة الإثبات، والبرنامج الزمني للتدقيق.

3-دراسة باسم محمد مرهج (2018) بعنوان: العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق وتقليص فجوة التوقعات.

تركز موضوع البحث في دراسة العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق بإبعادها (التفكير، المهارة، الخبرة)، وتقليص فجوة التوقعات، لأراء عينة من موظفي، ديوان الرقابة المالية الاتحادي، وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين، الأولى العلاقات الإرتباطية والثانية علاقات التأثير بين متغيرات البحث، تم اختيار عينة من السادة الموظفين في الديوان والبالغ عددهم (65) فرد، باعتماد الاستبانة التي اشتملت (30) فقرة، وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي كان أهمها، تمتع المدقق بالقدرة العالية على اكتشاف الأخطاء والتي تحصل داخل المؤسسة، وكذلك قدرته على معالجة المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها.

4- دراسة بدر بن سعود آل سعود وعبد الرمان بن عبيد القرني(2019) بعنوان: المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى استثمار المعرفة الضمنية وتفعيل دورها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من القوات الأمنية في الرياض ومكة المكرمة المختصين في تأمين المنشآت الأمنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الإستبانة في جمعها للبيانات، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة وضع إستراتيجية لاستثمار المعرفة الضمنية لدى الخبراء العاملين في تأمين المنشآت الأمنية بهدف تطوير الإجراءات والخطط الكفيلة بتأمين تلك المنشآت. وتهيئة أرواشيف الكتروني من خلال تحويل جميع الخبرات والمعارف الضمنية لدى رجال الأمن الذين يملكونها إلى معرفة صريحة مدونة، بما يسهل الرجوع لها والاستفادة منها عند الحاجة وتضمن نظام الخدمة العسكرية ما ينص على إن الخبرة أو المعرفة الضمنية عند رجال الأمن عهدة يسلمها العسكري بمجرد تقاعده أو تركه العمل أو المهمة المكلف بها من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة مكتوبة.

5- دراسة بحاجي خاتمة ويعقوب سلوى (2019) : بعنوان اثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية:

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر المباشر وغير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية في ظل ضمان جودة التعليم العالي، وكان مجتمع الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، وتم سحب عينة قصديه عددها (80) موظف، تم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة، وتم استخدام منهجية تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS، لتحليل بيانات الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة، وجود أثر غير مباشر للمعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية، في ظل وجود متغير ضمان الجودة، و أوصت الدراسة بالعمل على تطوير المعرفة الضمنية لضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة مما ينعكس إيجاباً على القرارات الاستراتيجية.

6-دراسة عبد النور دحاك 2018 بعنوان: دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر (Simon وMintzberg):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود تباين وتكامل بين وجهات نظر كل من Simon وMintzberg حول مفهوم الحدس ودوره في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث تم عرض مفاهيم وأفكار كل من Simon وMintzberg ومناقشتها ونظرة كل منهما إلى أهمية الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، استنتجت الدراسة أن Mintzberg يقدم الحدس على المنهجية العلمية في اتخاذ القرار، عكس Simon الذي يعترف بأهمية ودور الحدس في عملية صناعة القرار، وتوصلت إلى ضرورة التكامل بين المدخل العقلاني والمدخل الحدسي في صناعة القرارات الإستراتيجية لدى المديرين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Patirage et al (2007) بعنوان: Tacit Knowledge and Organizational Construction Industry Perspective Performance

المعرفة الضمنية والأداء المنظمي في منظور صناعة البناء والتشييد في القطاع الإنتاجي الصناعي، تهدف إلى تحديد أهمية المعرفة الضمنية (الخبرة والمهارة) في تحقيق الأداء المنظمة، وكانت أبرز النتائج، أن المعرفة الضمنية لها دور مهم في منظمات الأعمال إذ تسهم إلى حد كبير في أداء الأعمال وتحقيق الوعي وإبراز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وأيضاً أهميتها في صناعة البناء والتشييد.

2- دراسة Graften and Selwny (2012) بعنوان:

Using Storytelling to elicit Tacit Knowledge From Smes.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في رواية القصص، كوسيلة لانتزاع المعرفة الضمنية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي المساعدة في وقف فقدان الخبرة في المؤسسة من خلال التقاعد. وكانت أهم النتائج المحققة، تم جمع 64 قصة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأجريت مقابلات مع بعض المشاركين خلال فترة الدراسة لضمان دقة وموثوقية البيانات التي تم جمعها.

3- دراسة Da vi ,Jorge and Batista (2013) بعنوان:

Engagin environnements Tacit Knowledge on the shop floor

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهل تقاسم المعرفة الضمنية في بيئات العمل الغير منظم، واستمدت البيانات من دراسة ميدانية لمدة أربعة أشهر في مصنع الزجاج، وكانت أهم النتائج، تقاسم المعرفة الضمنية يسهل الانخراط في بيئة العمل، ويدعم بيئة جذابة باللغة المشتركة والتي وضعت من خلال الاتصالات المكثفة، وشعور قوي بالزمالة والمناخ الاجتماعي.

4- دراسة (Kabilwa, 2018) بعنوان:

Knowledge Management Practices in Zambian (Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي أكبر ثلاث جامعات في زامبيا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 103 مدير إداري يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

5: دراسة (2014, Trevor) بعنوان:

An Evaluation of Knowledge Management (Practices in Non-Profit Community Services Organizations in Australia)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية منظمات المجتمع المدني في أستراليا، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات غير الربحية في أستراليا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 538 موظف يعملون في 89 منظمة غير ربحية

في أستراليا، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كانت فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية منظمات المجتمع المدني في أستراليا بمستوى مقبول، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات والهيكلي التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة طردية بين الاتصالات الإدارية والبنية الإدارية من جهة وممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: تحسين مستوى إدارة المعرفة في منظمات المجتمع المدني في أستراليا، وكذلك الترويج ودعم أنشطة إدارة المعرفة، وتشجيع التواصل من أجل تبادل وتنمية المعرفة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع " الأداء المتميز "

أولاً : الدراسات باللغة العربية

1-دراسة عبد الله آيات عوض علي وآخرون: أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الممارسات الإستراتيجية للإدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز مع وجود قدرات إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات الصناعية وإظهار الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة حيث تم تصميم استبانته ووزعت على عينة غير احتمالية مكونة من 200 مبحوث تم استخدام المنهج الوصفي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تخطيط المورد البشري) تؤثر إيجابياً على الأداء المتميز، وأيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على قدرات إدارة المعرفة، أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتميز لما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، العبارة الدالة : ممارسات إدارة الموارد البشرية، الأداء المتميز، قدرات إدارة المعرفة.

2-دراسة مدوكي يوسف، مجلة البحوث المالية والاقتصادية 2018:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء المتميز (الأداء الإبداعي والمتميز: للمنتج، لطرق الإنتاج والأداء المتميز) للمؤسسات الصناعية الالكترونية والالكترومنزلية في الجزائر، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من 6 مؤسسات تنشط في قطاع الصناعة الالكترونية والالكترومنزلية الجزائرية، حيث تم توزيعها على الإطارات العاملة في كل من أقسام البحث والتطوير، التصنيع والتسويق، كون أنهم يشاركون في عملية تطوير المنتجات. من خلال التحليل الإحصائي لبيانات 189 مفردة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية ما بين قدرات عمال البحث والتطوير والأداء المتميز بجميع أبعاده. كما تظهر النتائج أن قدرات عمال البحث والتطوير لها تأثير إيجابي ومعنوي على كل من الأداء المتميز للمنتج، والأداء المتميز لعمليات الإنتاج، وكذلك الأداء البيعي، قدرات عمال البحث والتطوير يلعب دورا حيويا في تعزيز الأداء المتميز والأداء الإبداعي.

3-دراسة أثر القدرات الاستيعابية على الأداء الإبداعي والمتميز للمنتج: دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور الكرتونيكس مدوكي يوسف، 2018.

تختبر الدراسة الحالية علاقة الارتباط والتأثير بين القدرات الاستيعابية ببعديها، القدرات الاستيعابية الكامنة (القدرة على الاكتساب والفهم)، القدرات الاستيعابية المنجزة (القدرة على التحويل والاستغلال) على الأداء المتميز لمنتجات مؤسسة كوندور الكرتونيكس، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة تضمنت 11 عبارة على عينة مكونة من 70 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، تم استرجاع 62 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت 88.57%. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v21، توصل الباحث إلى إثبات صحة الفرضيات المعتمدة، كما تم صياغة مجموعة من التوصيات لتدعيم نتائج الدراسة.

4- دراسة عوني بوجمعة، اليأس بن ساسي 2019، 2020

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل التنظيمية بأبعادها: (الهيكل التنظيمي؛ بيئة العمل المادية؛ نمط القيادة؛ الاتصال الإداري؛ الأجور والحوافز؛ التدريب) على الأداء الإبداعي والمتميز للأطباء الكوبيين العاملين في المستشفيات العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية حجمها (37) طبيباً كوبياً موزعين على: (مستشفيات طب العيون؛ مستشفيات التوليد؛ المراكز الاستشفائية لمعالجة السرطان). وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS_23 مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود اهتمام متوسط من طرف المستشفيات العمومية من أجل توفير العوامل التنظيمية التي تؤدي بالأطباء العاملين بها إلى تحسين أدائهم الإبداعي والمتميز، حيث كان واقع العوامل التنظيمية متوسط المستوى في مجمله ولا يساهم في تحسين الأداء الإبداعي والمتميز للأطباء. بينما كان هناك ارتفاع واضح في مستوى الأداء الإبداعي وكذلك المتميز للأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية، كما أثبتت الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين العوامل التنظيمية مجتمعة في المستشفيات العمومية والأداء المتميز للأطباء، في حين غياب دلائل على وجود علاقة

ارتباطيه بين أبعاد العوامل التنظيمية منفردة ، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية.

5. دراسة صالح عبد الرضا رشيد ، الباحثة عذراء عبد الكريم حميد . 2019

دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز تناولت هذه الدراسة دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المتميز للمنظمات، إذ حاولت تقديم إطار نظري متكامل لأهم ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء عدد من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من الكليات الأهلية التي بلغ عددها (38) كلية توزعت على محافظات (بغداد، النجف، كربلاء، بابل، المثنى، الديوانية). وقد شملت العينة (269) فرداً ممن يشغل وظيفة عميد، معاون عميد، رئيس قسم في تلك الكليات، تضمنت الدراسة متغيرين وهما المرونة الإستراتيجية ببعديه (المرونة الإستجابية، المرونة الإستباقية) بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، وتفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين كل من المرونة الإستراتيجية للكليات الأهلية والأداء المتميز لها، بمعنى أن الكليات التي تميز بمستوى عالي من المرونة الإستراتيجية سوف تحقق مستوى عالي من الأداء المتميز . وباستخدام الإستبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة واعتماد عدد من الوسائل الإحصائية والتي من بينها (مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) و تحليل الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات ذات الصلة بموضوعها منها أهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس ايجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادات الكليات لضمان تنفيذ الفاعل للبدائل الإستراتيجية المختارة.الكلمات الدلالية: المرونة الإستراتيجية، الأداء المتميز، مرونة استجابية، مرونة استباقية، تميز استثماري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- (Gautam, 2001)

هدفت إلى التعرف إلى تقنيات إنتاج الأفكار المتميزة والإبداعية ومعيقاتها ، وتقديم بعض الاقتراحات؛ لتفعيل تقنيات التميز و الإبداع واستخدامها في المنظمات الإدارية في مدينة جوهر بمرجو في ماليزيا. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشتمل تقنيات إنتاج الأفكار المتميز على تقديم تعريفات متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد في تحديد نوع الحلول التي يسعى إليها ومداها، وافترض محيط غير مألوف للمشكلة يبنى على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة، وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت.

عوامل تحفيز العاملين الإبداعي والمتميز في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن استراليا (المابل 1998) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نموذج للعوامل التي تحفز السلوكين المتميز و الإبداعي وتدعمهما في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن في استراليا حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة وتوصلت إلى عدة نتائج منها:

- أن العوامل التي تحفز السلوكين المتميز و الإبداعي وتدعمه هي :
- الرغبة في المخاطرة والتحدي ;
- إتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم ;
- دعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ;
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل ;
- ومن العوامل التي قد تؤدي إلى الإعاقة المناخ العملي المنافس: عدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد ;
- القيود المفروضة على الموظفين أثناء تأديتهم لعملهم.

2: دراسة (2016) YOUNG بعنوان: إدارة المعرفة والتميز في أداء الشركات لإصلاح السفن بالولايات المتحدة:

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة متبادلة بين إدارة المعرفة والتميز وأداء الشركات، وتمثلت عينتها في 69 فرد من العاملين في جمعية إصلاح السفن بفرجينيا بالولايات المتحدة إذ تضمنت (الرئيس التنفيذي /الرؤساء، موظفي الموارد البشرية، أو أعضاء في المناصب القيادية للجمعية)، واستخدمت أداة الدراسة في جمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج SPSS في التحليل، وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادها في المتغير المستقل: إدارة المعرفة (التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع والاستيعاب)، المتغير التابع: التميز، وأستندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الأداء المتميز في أداء الشركات ومن نتائجها: زيادة تبادل المعرفة وممارسات التميز توفر التغيير الاجتماعي الايجابي لموظفي هذه المنظمات، حيث أن المهارات التي يتعلمونها داخل منظماتهم قابلة لاستخدام على الفور في مساعيهم الشخصية وفي أحيائهم وعلاقاتهم الأسرية ويمكن نقلها إلى الأفراد الذين يتفاعلون معهم خارج منظماتهم.

الدراسات الأجنبية

1: دراسة أيفي هارتمان وجورج جيموندن، مداخلة في ملتقى imp السنوي في كوبنهاغن جامعة كولونيا ألمانيا بعنوان " دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار " وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج:

- ✓ لتفعيل المعرفة الضمنية يجب تحديد المعرفة الضمنية ذات الصلة في المنظمة.
- ✓ المعرفة الضمنية هي محرك مهم للابتكار؛
- ✓ اغلب الشركات تركز على المعرفة داخل الشركة فقط بدون دمج الخبرات الخارجية؛

- ✓ المعرفة الضمنية هو إرسال التفاعل الشخصي الحدس لتوليد أفكار أو حل مشاكل بطريقة مرنة؛
- ✓ إجراء جلسات العصف الذهني لمجموعة من الأفراد لكل مشكلة وتقديم وجهات النظر؛
- ✓ عدم انتقاد الأفكار بشكل حاد؛
- ✓ المعرفة الضمنية موجودة بشكل عشوائي وهذا ما يتجسد في الأشخاص الذين سيتم تعيينهم؛
- ✓ التعلم المستمر؛
- ✓ المعرفة الضمنية هي مصدر ميزة جديدة ؛
- ✓ التعلم بالمشاركة داخليا في المؤسسة أو خارجيا اكتسابها من الشركات الأخرى ؛
- ✓ خلق بيئة عمل تدعم الاحترام وتشجع على الابتكار ؛
- ✓ خلق رأس المال الفكري ؛
- ✓ المعرفة الضمنية تتطلب وقتا طويلا .

2: دراسة هانو فارنانت و بيكا بيلانتو، جامعة فلندا، 2002، مقالة بعنوان اكتساب المعرفة الضمنية ومشاركتنا في سياق عمل مشروع حيث تناولت نوع الارتباطات الاجتماعية التي توفر سياق عمل مشروع مناسب وتشير نتائج الدراسة إلى:

من العوامل التي تؤثر على درجة استخدام المعرفة الضمنية في عمل المشروع استخدام اللغة والثقة المتبادلة والاحتكاك أكثر لأفراد في فريق العمل و تفاعل المباشر بين فريق العمل، التأثير الاجتماعي على استخدام المعرفة الضمنية.

3: دراسة ريموند ألونديري، أستا بونزين، مداخلة بعنوان "اكتساب المعرفة ونقلها في عملية التعلم غير الرسمي: في مجلة : المشاكل ووجهات النظر في الإدارة، 2006، ومن أهم نتائجها:

الخلط بين مفهوم المعرفة وبين المعلومات، على الرغم من وجود المعرفة في أعلى مستوى هرمي، وتعتبر معلومات منظمة التعلم الغير الرسمي يقدر بحوالي 70-90% من إجمالي التعلم.

أن كلا المفهومين (المعرفة الضمنية والتعلم غير الرسمي) يستخدم بشكل غير صحيح.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بغرض الكشف عن أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة ثم بيان القيمة المضافة للبحث الحالي كما يلي:

الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

الجدول (1-1): يوضح أهم أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
-------	--------------	---------------

تختلف الدراستين من حيث العينة حيث طبقة هذه الدراسة على أعضاء هيئات التدريس والطلبة في جامعات الفلسطينية بينما دراستنا على الأطباء فترة كذلك 2015 في مقابل 2020	تشارك الدراستين في المتغير المستقل وهو المعرفة الضمنية)	دراسى هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي
اختلاف في عينة مكاتب المفتشين العامين في حين عينتنا الأطباء	التطابق في المتغير الأول (المعرفة الضمنية)	دراسة مصطفى خضير حسين
طبقت الدراسة على موظفي ديوان الرقابة الماية الاتحادي بينما دراستنا على الأطباء	الاستبيان كأداة لجمع المعطيات ، المعرفة الضمنية كمتغير مستقل	دراسة باسم محمد مرهج
مكان الدراسة الميدانية (الرياض ومكة المكرمة) طبقت الدراسة على المنشآت الأمنية	تطرت الدراسة إلى إظهار فعالية المعرفة الضمنية	دراسة بدر بن سعود آل سعود وعبد الرمان بن عبيد القرني
اختلاف في المتغير التابع (مكان الدراسة الميدانية ادرار)	الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، يشتركان في متغير المستقل	بحاجي خاتمة ويعقوب سلوى
طبقت في القطاع الإنتاجي والصناعي بينما موضوعنا في قطاع الصحي	نفس المتغير المستقل:المعرفة الضمنية	دراسة Patirage et al
العينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نفس المتغير المستقل	دراسة 2- Graften and Selwny
دراسة ميدانية في مصنع الزجاج	دراسة نفس المتغير المستقل	Da vi ,Jorge and Batista
مكان الدراسة زامبيا)	درست ادارة المعرفة بصفة عامة	(Kabilwa
مكان الدراسة استراليا عينة على منظمات غير الربحية	دراسة ادارة المعرفة.	Trevor
الدراسة على الشركات الصناعية	نفس المتغير التابع ، الاستبيان كأداة	-دراسة عبد الله ايات

	للدراسة	عوض علي وآخرون
الدراسة في القطاع الصناعي	الاستبيان كأداة جمع البيانات و نفس المتغير التابع	دراسة مدوكي يوسف
طبقت الدراسة في مؤسسة كوندور الكترونييس	نفس المتغير التابع، لديها نفس خصائص في المتغير المستقل	دراسة مدوكي يوسف
اختلاف في المتغير المستقل:العوامل التنظيمية	نفس المتغير التابع دراسة على الأطباء "	دراسة عويني بوجمعة ،اليأس بن ساسي
المكان:العراق العينة : رؤساء أعضاء مجالس عدد من الكليات	نفس المتغير التابع :الأداء المتميز	دراسة صالح عبد الرضا رشيد 2019
المكان:ماليزيا	دراسة متغير الأفكار الإبداعية والمتميز	دراسة Gautam
المكان:الولايات المتحدة الأمريكية العينة :العاملين في جمعية اصلاح السفن	دراسة الابداع وأداء	دراسة Yong 2016
المكان :المانيا	تشارك في متغير المعرفة الضمنية بالاضافة الى دراسة متغير الابتكار يتداخل مع التميز	دراسة ايفي هارتمان وجورج جيموندن
دراسة في سنة 2002	تشارك مع متغير المعرفة الضمنية	دراسة هانو فارنانت و بيكا بيلانتو،
اختلاف في متغير التابع	تشارك في متغير المعرفة الضمنية	دراسة ريموند ألونديري،أستا بونزين

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
يمكن إيجاز ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- ✓ **بيئة الدراسة:** تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2013 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: العراق، فلسطين، السعودية، إيران، الولايات المتحدة الأمريكية، الجزائر، بينما أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري) .
- ✓ **عينة الدراسة:** ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمديرين، ، بينما ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي الموظفين الإداريين، بمختلف رتبهم و أصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب تخصصاتها.
- ✓ **المنهج:** استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراسات قليلة، على منهج المقابلة والملاحظة وتوزيع الاستبيان. وفي المقابل حاولنا في دراستنا إسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالمعرفة الضمنية التي تنتشر داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.
- ✓ **نوع القطاع:** تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، تجاري، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر تخصيصية. في حين استهدفت الدراسة القطاع العمومي
- ✓ **هدف الدراسة:** تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال أبعاد المعرفة الضمنية المتمثلة في المهارات، الحدس، التفكير، هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع المعرفة الضمنية في المؤسسات المختلفة، وكذا مدى تأثيرها على الأداء ،الفاعلية الجودة.
- ✓ **المتغيرات:** اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: المعرفة الضمنية (النماذج الذهنية، الحدس، الخبرة، المهارة)، ثم دراسة الأداء المتميز، وتناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:
- إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، الأداء المتميز، العوامل التنظيمية، فاعلية الأداء، القرارات الإستراتيجية، الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد ،جودة التعليم، الأداء المنظمي.

خلاصة الفصل الأول

يعد الاهتمام بالمعرفة بصفة عامة والمعرفة الضمنية بصفة خاصة من بين الخطوات لتحقيق الأداء المتميز، ويعد القطاع الخدماتي من أحوج القطاعات لهذا.

وسعياً لتحقيق الأداء المتميز على المؤسسات إستغلال إدارة المعارف المتاحة والعمل علي مشاركتها و خاصة المعرفة الضمنية من خلال توفير الظروف المناسبة والملائمة لتصل إلى مبتغاها من خلال النقاط التالية :

- الإيمان بأهمية التميز ودوره في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية ;
 - العمل على تشجيع الأفكار الإبداعية والمتميزة لاندماج في اقتصاد المعرفة ;
 - العمل على تشجيع وظيفة البحث والتطوير وترشيد الإنفاق في هذا المجال ;
 - التأكيد على أهمية المعرفة باعتبارها الركيزة الأساسية لعملية التميز .
- إذ يعتبر الأداء المتميز ضروريا في وقتنا الحالي ، فلم يعد كافيا أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية والروتينية فذلك حتما يؤدي إلى الفشل، وبما أن موضوعنا على العمال في الإدارة فإنه على هذه الفئة مساهمة التقدم والبحث والتطوير والتجديد وذلك لتطور الحاصل في المجال الصحي .

الفصل الثاني: دراسة أثر
المعرفة الضمنية على الأداء
المتميز مؤسسة دارالمالية

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

تمهيد

بعد التطرق إلى الفصل السابق الذي تناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة، والذي حاولنا من خلاله إظهار العلاقة النظرية بين المتغيرين، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الموضوع على الواقع من خلال الدراسة الميدانية مؤسسة دار المالية ورقلة بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة، في هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

❖ المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، حيث سيتم عرض المنهج المتبع والمجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري (دار المالية) هي مؤسسة خدمتية تم إنشاؤها بموجب القرار المؤرخ في 11.07.2022، وهي مديرية ولائية ذات استقلالية مالية ومن خلال حداثة النشأة فهي عبارة عن دمج لإدارتين مجموعتين هما المديرية الولائية للحفظ العقاري والمديرية الولائية لمسح الأراضي وذلك بعد حل الوكالة الوطنية لمسح الأراضي المنشأة بموجب المرسوم رقم 89.234 المؤرخ في 19.12.1989 و بموجب مرسوم 21.251 المؤرخ في 06.06.2021 الذي حل الوكالة الولائية لمسح الأراضي وتم تحويل أملاكها وموظفيها إلى وزارة المالية (دار المالية)

مصالح مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري (دار المالية)

مصصلحة مسح الأراضي

. مصصلحة الحفظ العقاري

. مصصلحة منازعات حفظ الأراضي والحفظ العقاري

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

- . مصلحة الرقمنة والاتصال والأرشيف
- . مصلحة الوسائل العامة
- مهام المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري (دار المالية)
مصلحة مسح الأراضي :
- . تنفيذ برامج الإنتاج المسحي وتحديثه
- . القيام بإجراءات إعداد و إيداع وتسليم الوثائق المسحية وضمان تحيينها وتوافقها مع السجل العقاري
- . ضمان إنجاز الأشغال الطبوغرافية وتعين حدود الملكيات ورسمها وقسمتها
- ويتم تنظيمها في 3 مكاتب :
- . مكتب الأشغال المسحية
- . مكتب الأشغال الطبوغرافية
- . مكتب الحفظ المسحي
- مهام مصلحة الحفظ العقاري :
- . تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بتأسيس السجل العقاري وتحيينه
- . القيام بمعاينة حق الملكية العقارية وتسليم سندات الملكية عن طريق التحقيق العقاري
- . تأطير تنفيذ خدمات المحافظات العقارية
- وتنظم في 4 مكاتب :
- . مكتب الشهر العقاري
- . مكتب السجل العقاري
- . مكتب البطايق والوثائق وخدمات المحافظات العقارية
- . مكتب مراقبة أنشطة المحافظات العقارية ومتابعة المداخيل
- مهام مصلحة منازعات مسح الأراضي والحفظ العقاري
- . متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بمسح الأراضي والحفظ العقاري أمام الهيئات المختصة
- . دراسة بالتنسيق مع المصالح الأخرى للمديرية الولائية , العرائض والشكاوي المستلمة وضمان متابعتها
- ويتم تنظيمها عبر مكاتبين :
- . مكتب العرائض و المذكرات القضائية
- . مكتب متابعة الإجراءات القضائية
- مهام مصلحة الرقمنة و الاتصال والأرشيف
- . تنفيذ البرامج المتعلقة برقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

. تنظيم استقبال الجمهور و إعلامه والعمل على تحسين الخدمة العمومية

تنظيم وتسيير أرشفة ووثائق المديرية الولائية

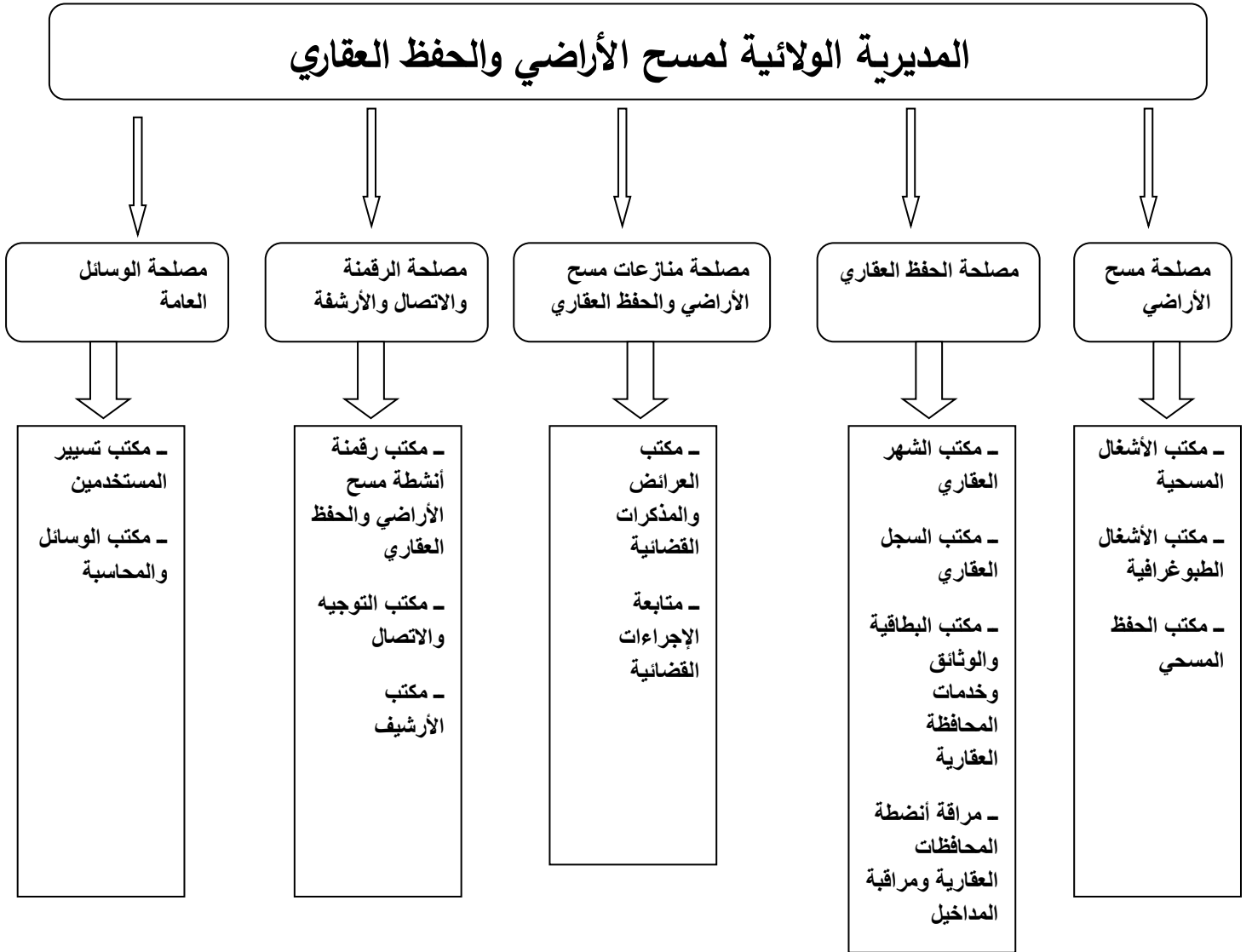
ويتم تنظيمها في 3 مكاتب

. مكتب رقمنة أنشطة مسح الأراضي والحفظ العقاري

. مكتب التوجيه والاتصال

. مكتب الأرشفة

الملحق (1) : التنظيم الهيكلي للمديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري



أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة:

من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة تم تمثيل مجتمع الدراسة في دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري).

ثانيا :عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، وقد تم توزيع 37 استبيانا ورقيا، وتم استرجاع 33 إستبانه مع رفض 4 منها لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة ، وبالتالي تم معالجة 33 استبيان وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة ، و الجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

الجدول رقم (1.2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة و الصالحة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	37	37	4	33
النسبة المئوية	%100	%100	%6.504	%93.495

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة.

ثالثا :متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغيرين المستقلين وكل المتغيرات ثم الاعتماد في تحليلهما على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (2.2) يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	المعرفة الضمنية
المتغير التابع	الأداء المتميز

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة.

الفرع الثالث: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث ، من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث ، ونظر الطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز ، وهو ما يتلائم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة الموضوع. ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة و يجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية.

ثانياً : مصادر جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الثانوية : لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة ، اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات ، الأطروحات، البحوث والدوريات، التي تنوعت بين العربية و الأجنبية؛
2. المصادر الأولية : لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة ، تم اللجوء إلى الإستبيان كأداة أساسية للدراسة ، وكذلك تم الإعتماد على المقابلة مع بعض العمال من العينة المبحوثة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية و الوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات ، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة و اقع أو ميدان الدراسة.

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة و متنوعة ، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة على جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، و كذلك الاعتماد على وثائق المؤسسة.

أولاً : الاستبيان:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر العوامل التنظيمية و الشخصية على التشارك المعرفي (أنظر الملحق (1)).

الجزء الأول: يتعلق بالمعرفة الضمنية، ويحتوي على 18 عبارة؛

الجزء الثاني: يتعلق بالأداء المتميز و هو مخرجات أهداف العامل، ويحتوي على 29 عبارة؛

الجزء الثالث: يحتوي على الخصائص الديموغرافية و البيانات الشخصية لعمال بالمؤسسة محل الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى الوظيفي)؛

ثانياً: الوثائق المؤسسة

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 26 للتوصل إلى:

- 1- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي
- 2- معامل الفا لكرونباخ لقياس الثبات
- 3- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 4- اختبار كولموغوروف سميرونوف لاختبار طبيعة التوزيع للمتغيرين التابع والمستقل
- 5- مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 6- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) على المتغير التابع (الأداء المتميز)؛
- 7- تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

أولا صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على أساتذة متخصصين في مجال التسيير (الملحق رقم)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم).

1- صدق الاتساق الداخلي: ونقوم بحساب صدق الاتساق الداخلي من خلال درجة ارتباط كل بعد

بالمحور الذي ينتمي له، وكانت النتائج كما يلي

جدول رقم (32) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المعرفة الضمنية

الدرجة الكلية لمقياس المعرفة الضمنية			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
غير دال	0.313	0.181	النماذج الذهنية
دال	0.000	**0.858	الحدس
دال	0.004	**0.486	الخبرة
دال	0.000	**0.693	المهارة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة.

ملحق رقم (2) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المعرفة الضمنية

Corrélations

		الضمنية المعرفة
الاهية النماذج	Corrélation de Pearson	.181
	Sig. (bilatérale)	.313
	N	33
الحدس	Corrélation de Pearson	.858**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الخبرة	Corrélation de Pearson	.486**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	33
المهارة	Corrélation de Pearson	.693**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعادها، وهو ارتباط طردي قوي في كل الحالات ما عدا بعد النماذج الذهنية، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

جدول رقم (4.2) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز

الدرجة الكلية لمقياس المعرفة الضمنية			البعد
القرار	الدلالة الإحصائية	قيمة الارتباط	
دال	0.000	**0.919	معدل الأداء
دال	0.000	**0.956	سلوك الأداء
دال	0.000	**0.928	استمرارية التميز

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 في كل الحالات مما يعني وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاده، وهو ارتباط طردي قوي في كل الحالات، وهذا يدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

ملحق رقم (3) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز

Corrélations

		المتغير الأداء
الأداء معدل	Corrélation de Pearson	.919**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الأداء سلوك	Corrélation de Pearson	.956**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
التميز استمراريته	Corrélation de Pearson	.928**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

2- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (5.2): معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ملحق رقم (4) يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس المعرفة الضمنية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.687	18

ملحق رقم (5) يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.804	29

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المعرفة الضمنية	18	0.687
الأداء المتميز	29	0.804

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس المعرفة الضمنية قدر بـ 0.687 أي أن 68.7 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز إلى 0.804 أي أن 80.4 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرضاً لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول- توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (6.2): توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	12	36.36
		الإناث	21	63.64
		المجموع الكلي	33	100

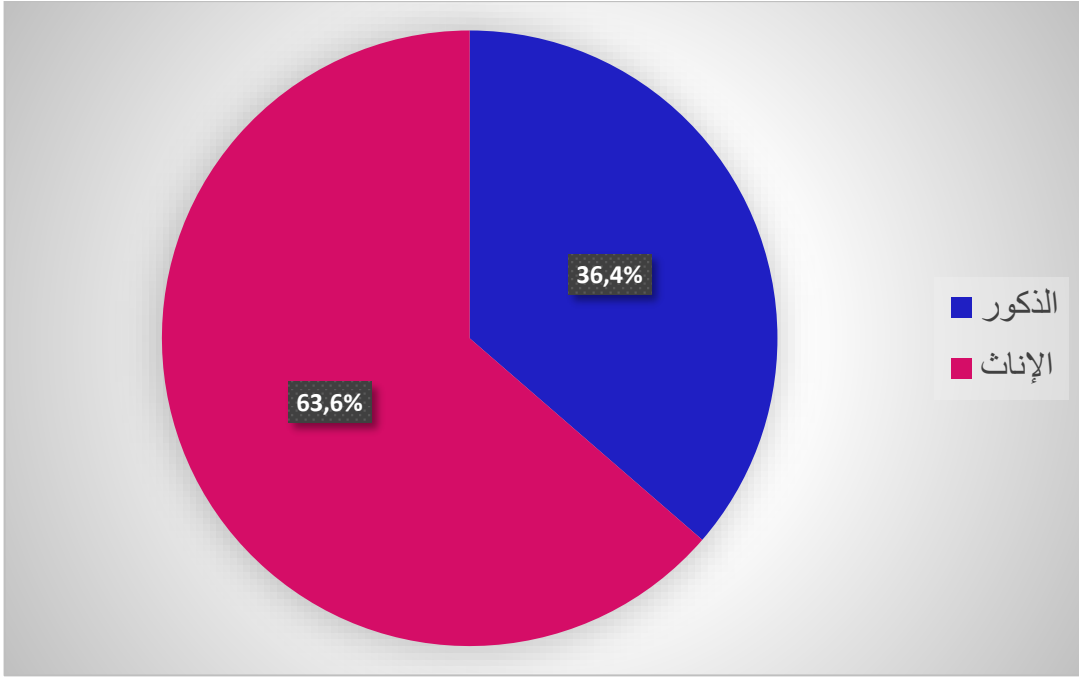
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 12 بنسبة 36.36%، بينما بلغ عدد الإناث 21 بنسبة 63.64% وهي نسبة أكبر من نسبة الذكور.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (6): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما

يلي:

الجدول رقم (7.2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	18.18
		تقني سامي	4	12.12
		ليسانس	9	27.27
		ماستر	9	27.27
		ماجستير	2	6.06
		دكتوراه	3	9.09
		المجموع الكلي	33	100

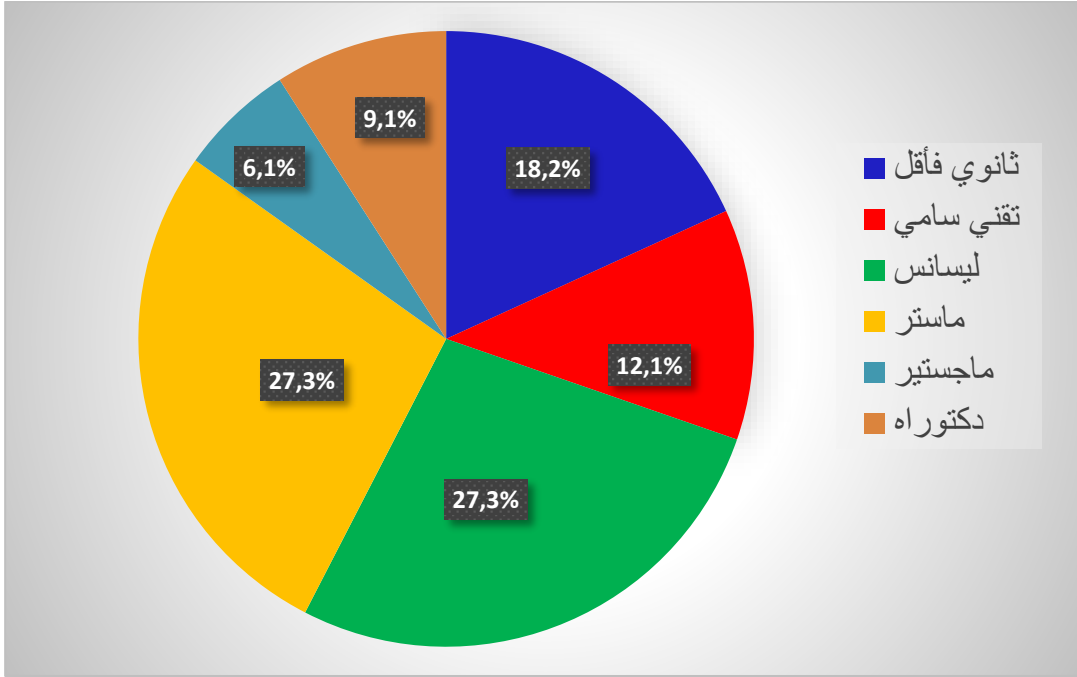
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي والمتمثلة في كل من ليسانس و الماستر ب 27.27% لليسانس و 27.27% للماستر تليها ثانوي فأقل بنسبة 18.18% وتأتي بعدها التقني السامي بنسبة 12.12% .

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (1): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (8.2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	السن	30 سنة اقل من	3	9.09
		من 30 الى 40 سنة	15	45.45
		من 40 الى 50 سنة	11	33.33
		اكثر من 50 سنة	4	12.12
100	33	المجموع الكلي		

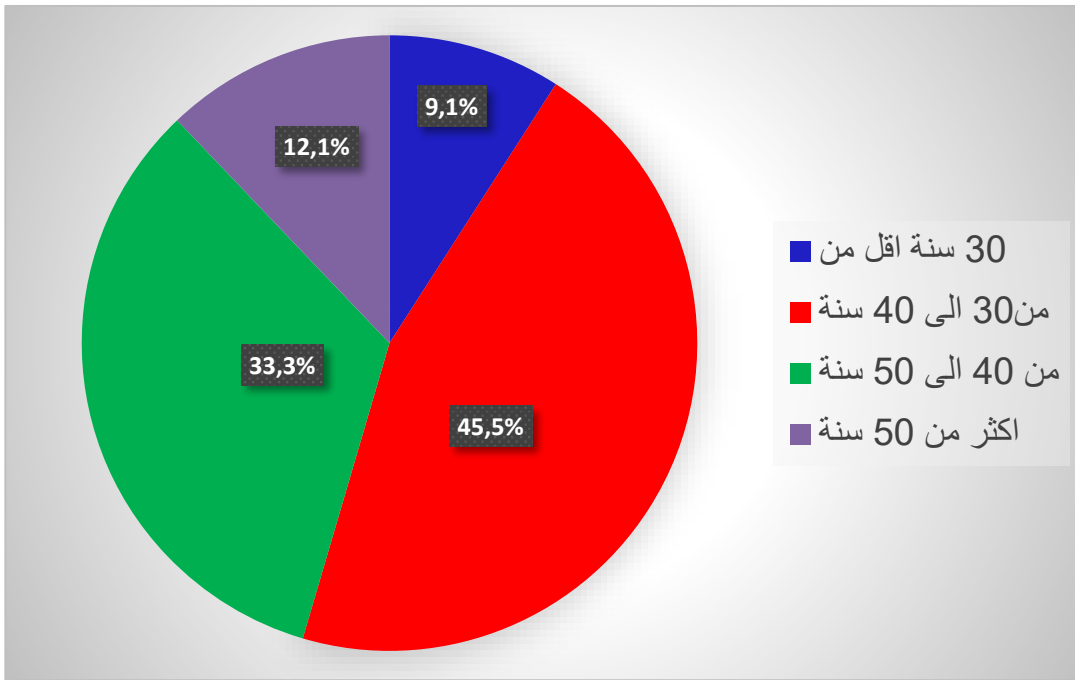
أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة السنوية الغالبة على إجمالي العينة هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددها 15 بنسبة 45.45% وهو أمر إيجابي لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والإبداع والتميز والتطوير بشكل أكبر، تليها الفئة السنوية (من 40 إلى 50 سنة) والتي بلغ عددها 11 بنسبة 33.33%، تليها فئة (أكثر من 50 سنة) ب 4 بنسبة 12.12%، وأخيرا الفئة السنوية أقل من 30 سنة التي بلغ عددها 3 بنسبة 9.09%.

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (9): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (9.2): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الوظيفة	مراقب	5	15.15
		مهندس	6	18.18
		مفتش	4	12.12

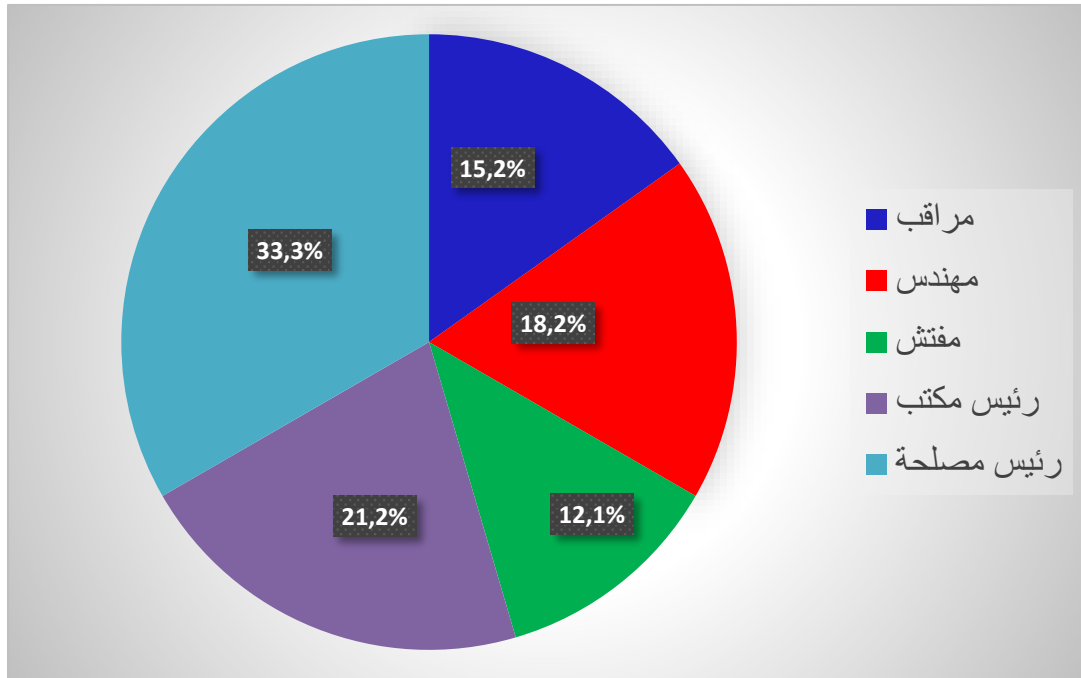
أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

21.21	7	رئيس مكتب		
33.33	11	رئيس مصلحة		
100	33	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة رئيس مصلحة أكبر نسبة قدرت بـ 33.33%، تليها الفئة رئيس مكتب بنسبة 21.21%، تليها الفئة مهندس بنسبة 18.18%، تليها الفئة مراقب بنسبة 15.15%، و آخر فئة كانت "مفتش" بنسبة 12.12%. وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (1): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس - توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم (10.2): توزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
-------	---------	-------	---------	------------

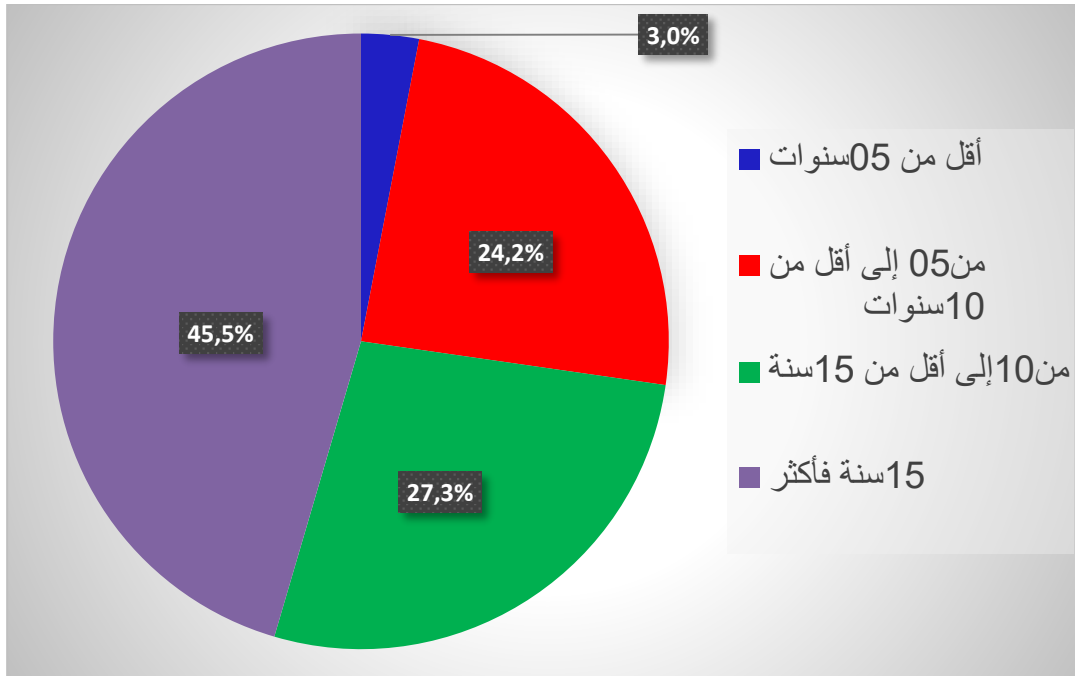
أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

3.03	1	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية	5
24.24	8	من 05 إلى أقل من 10 سنوات		
27.27	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
45.45	15	15 سنة فأكثر		
100	33	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة كانت ضمن فئة 15 سنة فأكثر بـ 45.45% وهي الفئة أكبر فئة حاملة للمعارف و الخبرات السابقة و الأكثر وزنا ما يجعل من الأفراد قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل ،تليها الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.27%، وهي فئة تمتلك مستوى مرتفع من المعارف ،وهذا يعزز سعي المؤسسة الدائم إلى تشارك المعارف فيما بينهم، ثم الفئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 24.24% في حين تحصلت الفئة أقل من 05 سنوات على المرتبة الأخيرة بنسبة 3.03% وهي نسبة ضئيلة جدا ،وتكون هذه قليلة الخبرة لأنها حديثة العمل.

الشكل رقم (): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحقق من اعتدالية التوزيع:

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (المعرفة الضمنية، الأداء المتميز)، وعليه قمنا بحساب

اختبار كولمغروفسميرنوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (112) يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (المعرفة الضمنية، الأداء المتميز)

المقياس	قيمة اختبار كولمغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
المعرفة الضمنية	0.161	33	0.070
الأداء المتميز	0.107	33	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري الأداء المتميز

والمعرفة الضمنية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام

الاختبارات المعلمية (اختبار ت T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA)

ملحق رقم (6) يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري المعرفة الضمنية والأداء المتميز

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الضمنية المعرفة	.161	33	.070	.911	33	.060
المتميز الأداء	.107	33	.200 [*]	.975	33	.632

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المطلب الثاني: نتائج تحليل أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز
الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول "المعرفة الضمنية"

الجدول رقم (12.2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جدا	[1 - 1.80]
منخفض	[1.80 - 2.60]
متوسط	[2.60 - 3.40]
مرتفع	[3.40 - 4.20]
مرتفع جدا	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (13.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعث النماذج الذهنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.76	4.27	4	العبارة 01
مرتفع جدا	0.67	4.55	2	العبارة 02
مرتفع جدا	0.57	4.52	3	العبارة 03
مرتفع جدا	0.45	4.73	1	العبارة 04
مرتفع جدا	0.61	4.52	النماذج الذهنية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام حول النماذج الذهنية بلغ 4.5151 وانحراف معياري 0.6112، وهو يقع في المجال الموافق بشدة، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

جدول رقم (14.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الحدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.59	4.30	1	العبارة 01
متوسط	1.20	3.15	6	العبارة 02
مرتفع جدا	0.56	4.24	2	العبارة 03
متوسط	1.18	3.18	5	العبارة 04
متوسط	1.04	3.27	3	العبارة 05
متوسط	1.05	3.21	4	العبارة 06
مرتفع	0.64	3.56		الحدس

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام للإجابات حول الحدس بلغ 3.5707 وانحراف معياري 0.64، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيمة المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن عمال دار المالية تمتلك الحدس وهذا من الخبرات المكتسبة والبرامج التدريبية و الدورات العلمية لهذه الفئة، مما يؤثر على وجود استخدام مرتفع للحدس.

جدول رقم (15.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الخبرة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.57	4.52	2	العبارة 01
مرتفع جدا	0.51	4.55	1	العبارة 02
مرتفع جدا	0.49	4.36	3	العبارة 03
مرتفع	0.85	4.18	4	العبارة 04
مرتفع جدا	0.38	4.40		الخبرة

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام للإجابات حول الخبرة بلغ 4.402 وبانحراف معياري 0.38، وهو يقع في المجال الموافق بشدة، وهذا يعنى أن العمال يتشاركون المعارف و تبادل الأفكار و تقديم الاقتراحات فيما بينهم لاتخاذ القرارات المناسبة في وقتها، مما يؤشر على وجود استخدام مقبول للخبرة.

جدول رقم (16.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده المهارة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.57	4.27	2	العبارة 01
مرتفع	0.64	4.03	3	العبارة 02
مرتفع جدا	0.51	4.45	1	العبارة 03
مرتفع	0.67	3.85	4	العبارة 04
مرتفع	0.40	4.15		المهارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بمستوى استخدام المهارة بلغ 4.152 وانحراف معياري قدره 0.396، وقد احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.455 وانحراف معياري قدره 0.560 في حين جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.848) وانحراف معياري قدره 0.667، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافق مما يؤشر على وجود استخدام مقبول للمهارة.

جدول رقم (17.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس المعرفة الضمنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد
مرتفع جدا	0.32	4.52	1	النماذج الذهنية
مرتفع	0.64	3.56	4	الحدس
مرتفع جدا	0.38	4.40	2	الخبرة
مرتفع	0.40	4.15	3	المهارة
مرتفع	0.30	4.09		المعرفة الضمنية
الدلالة الإحصائية = 0.000		درجة الحرية = 32		قيمة ت = 20.967

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 20.967 عند درجة حرية قدرها 32 وكانت الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعرفة الضمنية، وهذا لصالح متوسط عينة الدراسة، إذ قدر متوسط المعرفة الضمنية لدى عينة الدراسة بـ 4.09 وانحراف معياري قدره 0.30

وهذا يثبت وجود المعرفة الضمنية بدرجة مرتفعة عند أفراد عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ملحق رقم (7) يبين نتائج الفروق في المعرفة الضمنية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الضمنية المعرفة	33	4.0915	.29905	.05206

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الضمنية المعرفة	20.967	32	.000	1.09152	.9855	1.1976

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الفرع الثاني : تحليل عبارات المحور الثاني: " الأداء المتميز":
الجدول رقم (2-18) :متوسط إجابات العمال حول الأداء المتميز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسب بي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
01	أدائي في العمل أعلى من المعدل المحدد	3.58	0.90	25	موافق
02	أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص	3.91	0.38	13	موافق
03	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن	3.58	0.87	26	موافق
04	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	3.70	0.98	20	موافق
05	أنجز عملي بطرق إبداعية	3.91	0.68	14	موافق
06	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها	3.67	1.11	22	موافق
07	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	4.21	0.55	4	موافق بشدة
08	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	3.91	0.63	15	موافق
09	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل	3.85	0.94	17	موافق
10	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	3.58	1.06	27	موافق
11	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم	4.39	0.56	1	موافق بشدة
12	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص التعليمات والأوامر على تنفيذ	4.30	0.53	2	موافق بشدة
13	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى	4.12	0.74	6	موافق

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

موافق	29	0.97	3.48	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	14
موافق	24	0.83	3.61	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل	15
موافق	7	0.46	4.09	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار	16
موافق	19	1.04	3.73	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	17
موافق	18	0.99	3.79	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	18
موافق	9	0.68	3.97	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة	19
موافق	16	0.84	3.91	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل	20
موافق	28	0.97	3.52	لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	21
موافق	11	1.09	3.94	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	22
موافق	10	0.73	3.97	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	23
موافق	5	0.80	4.15	أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	24
موافق بشدة	3	0.47	4.30	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	25
موافق	21	0.81	3.70	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	26
موافق	8	0.56	4.06	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	27
موافق	12	0.93	3.94	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	28
موافق	23	0.78	3.64	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	29
موافق	-	0.280	3.88	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

من خلال الجدول السابق ، يتبين لنا بأن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول المتغير التابع وهو الأداء المتميز جاءت بمستوى موافق ، وكان أعلى متوسط حسابي هو الفقرة رقم (11) بلغ (4.39) وانحراف معياري قدره (0.56) ، وتأتي أقل متوسط حسابي في الفقرة رقم 14 هو (3.48) و انحراف قدره 0.97 ، ومنه نستنتج أن متوسطات الحسابية لفقرات 29 محور الأداء المتميز محصورة ما بين [3.48 و 4.39] بمجموع معدل 3.88 و انحراف معياري 0.280 ، بمستوى مرتفع أي موافق وهو ما يعكس استخدام أبعاد الأداء المتميز عند مستوى مرتفع .

وعليه يوجد لدى أفراد العينة أثر للمعرفة الضمنية علي الأداء المتميز متوسط للأقسام التي يعملون بها ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الثانية : "يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة" عند هذا المستوى، يفسره الطالب بكون الولاء التنظيمي السائد بالأقسام محل الدراسة ولاء تنظيمي حسب النظرية السلوكية

جدول رقم(192) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده معدل الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	0.90	3.58	9	العبارة 01
مرتفع	0.38	3.91	2	العبارة 02
مرتفع	0.87	3.58	8	العبارة 03
مرتفع	0.98	3.70	6	العبارة 04
مرتفع	0.68	3.91	4	العبارة 05
مرتفع	1.11	3.67	7	العبارة 06
مرتفع جدا	0.55	4.21	1	العبارة 07
مرتفع	0.63	3.91	3	العبارة 08
مرتفع	0.94	3.85	5	العبارة 09
مرتفع	1.06	3.58	10	العبارة 10
مرتفع	0.54	3.76	معدل الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

جدول رقم (202) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده سلوك الأداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع جدا	0.56	4.39	1	العبارة 01
مرتفع جدا	0.53	4.30	2	العبارة 02
مرتفع	0.74	4.12	3	العبارة 03
مرتفع	0.97	3.48	10	العبارة 04
مرتفع	0.83	3.61	9	العبارة 05
مرتفع	0.46	4.09	4	العبارة 06
مرتفع	1.04	3.73	8	العبارة 07
مرتفع	0.99	3.79	7	العبارة 08
مرتفع	0.68	3.97	5	العبارة 09
مرتفع	0.84	3.91	6	العبارة 10
مرتفع	0.64	3.89	سلوك الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

جدول رقم (212) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده استمرارية التميز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبارة
مرتفع	1.00	3.45	9	العبارة 01
مرتفع	1.09	3.94	6	العبارة 02
مرتفع	0.73	3.97	4	العبارة 03

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

مرتفع	0.80	4.15	2	العبارة 04
مرتفع جدا	0.47	4.30	1	العبارة 05
مرتفع	0.81	3.70	7	العبارة 06
مرتفع	0.56	4.06	3	العبارة 07
مرتفع	0.93	3.94	5	العبارة 08
مرتفع	0.83	3.58	8	العبارة 09
مرتفع	0.56	3.89	استمرارية التميز	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ملحق رقم (8) يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز

Corrélations

		التميز الأداء
الأداء معدل	Corrélation de Pearson	.919**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الأداء سلوك	Corrélation de Pearson	.956**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
التميز استمرارية	Corrélation de Pearson	.928**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (22.2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الأداء المتميز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	البعد
مرتفع	0.54	3.76	3	معدل الأداء
مرتفع	0.64	3.89	2	سلوك الأداء
مرتفع	0.56	3.89	1	استمرارية التميز
مرتفع	0.56	3.86	الأداء المتميز	

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الدلالة الإحصائية = 0.000	درجة الحرية = 32	قيمة ت = 8.843
---------------------------	------------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS.

ملحق رقم (9) يبين نتائج الفروق في الأداء المتميز لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المتميز الأداء	33	3.8582	.55750	.09705

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المتميز الأداء	8.843	32	.000	.85818	.6605	1.0559

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 8.843 عند درجة حرية قدرها 32 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.86 وانحراف معياري قدره 0.56 وهذا يثبت وجود مستوى الأداء المتميز بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو المعرفة الضمنية والمتغير التابع هو الأداء المتميز، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

ملحق رقم (10) يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.744 ^a	.553	.539	.37870

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الضمنية

b. Variable dépendante : الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (23.2): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.553	0.744	أ- المتغير المستقل: المعرفة الضمنية ب- المتغير التابع: الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز هو (0.744) أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.553)، بمعنى أن (55.3) بالمائة من الأداء المتميز يعود لتأثير المعرفة الضمنية والنسبة المتبقية (44.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء المتميز. وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز".

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز ككل (0.744) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

ملحق رقم (11) يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

Corrélations

		المتغير الأداء
الاهلية النماذج	Corrélation de Pearson	.412*
	Sig. (bilatérale)	.017
	N	33
الحدس	Corrélation de Pearson	.561**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
الخبرة	Corrélation de Pearson	.454**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	33
المهارة	Corrélation de Pearson	.399*
	Sig. (bilatérale)	.021
	N	33
الضمنية المعرفة	Corrélation de Pearson	.744**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (24.2) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

عدد أفراد العينة (n)	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	معامل الارتباط مع المتغير التابع الأداء المتميز	الأبعاد
33	0.017	*0.412	النماذج الذهنية
33	0.001	**0.561	الحدس
33	0.008	**0.454	الخبرة
33	0.021	*0.399	المهارة
33	0.000	**0.744	المتغير المستقل: المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الحدس بقيمة (0.561)، يليه بعد الخبرة بقيمة (0.454)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الأداء المتميز كمايلي:

- النماذج الذهنية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- الحدس: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- الخبرة: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- المهارة: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.

ثانيا- تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى

ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

ملحق رقم (12) يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.500	1	5.500	38.348	.000 ^b
Résidus	4.446	31	.143		
Total	9.946	32			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (252): قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار
	Somme des	Ddl	Moyenne	F	

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

Sig.		des carrés		carrés		
^b 0.000	38.348	5.500	1	5.500	الانحدار Régression	1
		0.143	31	4.446	البقايا Résidu	
			32	9.946	المجموع Total	

b. المتغير المستقل المعرفة الضمنية a. المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.500 ومجموع مربعات البواقي هو 4.446 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.946؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 31؛

- معدل مربعات الانحدار هو 5.500 ومعدل مربعات البواقي هو 0.143؛

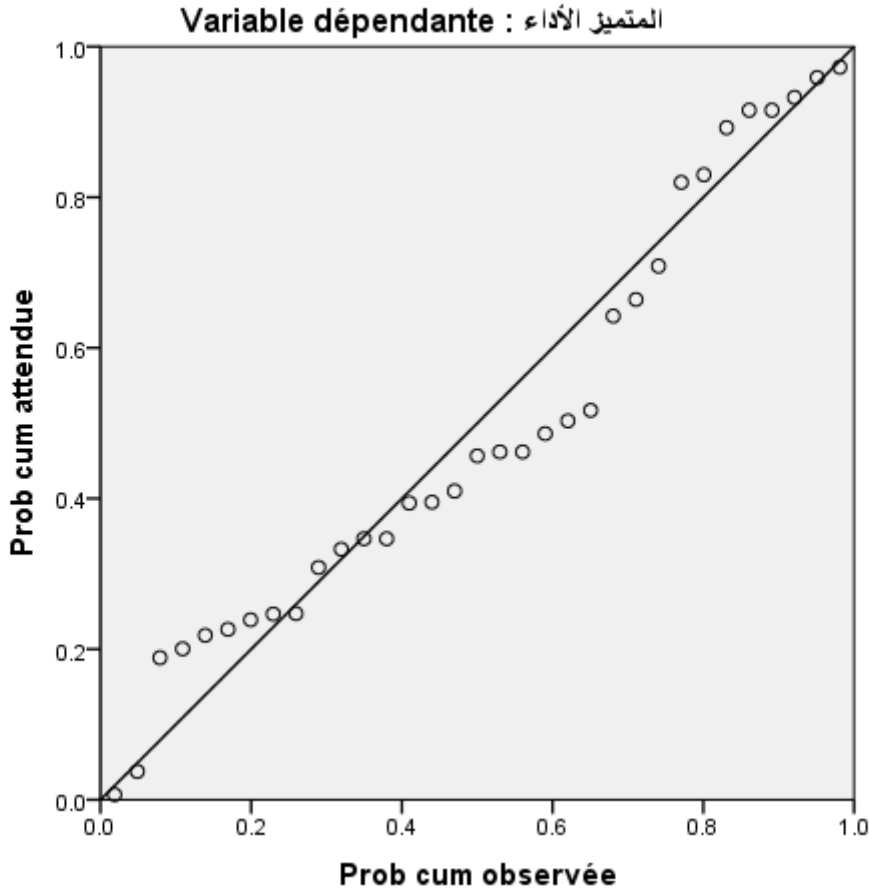
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 38.348؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم،

ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز

ملحق رقم (13) يبين نتائج معاملات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.041	.918		2.041	.047
	الضمنية المعرفة	1.386	.224	.744	6.193	.000

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (262): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات $Coefficients^a$

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معاملات قياسية Coefficients s standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.047	2.041		0.918	1.041	الثابت (Constante)
0.000	6.193	0.744	0.224	1.386	المتغير المستقل المعرفة الضمنية

a. المتغير التابع الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 1.041 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.047) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي:

$$Y=a+bX$$

وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=1.386+1.041 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل المعرفة الضمنية و Y يمثل المتغير التابع الأداء المتميز

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة المعرفة الضمنية ولو بقيمة 1 سيزيد من الأداء المتميز بقيمة 1.386.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للمعرفة الضمنية على الأداء المتميز، بحيث كلما زادت المعرفة

الضمنية زاد الأداء المتميز

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء

التميز حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الأداء المتميز تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة والخبرة المهنية).

الجدول رقم (272): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الأداء المتميز حسب الخصائص

الشخصية

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.412	غير دال
المؤهل العلمي	ANOVA	0.488	غير دال
السن	ANOVA	0.754	غير دال
الوظيفة	ANOVA	0.356	غير دال
الخبرة المهنية	ANOVA	0.694	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كمايلي:
أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الملحق رقم نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات المبحوثين حول الأداء المتميز تبعاً لخاصية الجنس.

ملحق رقم (14) يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

المميز الأداء	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
	Hypothèse de variances inégales	1.359	.253	-.832-	31	.412	-.16869-	.20272	-.58214-	.24476
				-.764-	17.839	.455	-.16869-	.22085	-.63298-	.29560

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.412 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى الباحثين تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية المؤهل العلمي: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز تبعاً لخاصية المؤهل العلمي.

ملحق رقم (15) يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

التميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.437	5	.287	.912	.488
Intragroupes	8.509	27	.315		
Total	9.946	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.488 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى الباحثين تبعاً للمؤهل العلمي.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية السن: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز تبعاً لخاصية السن.

ملحق رقم (16) يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير السن

ANOVA

التميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.395	3	.132	.400	.754
Intragroupes	9.551	29	.329		
Total	9.946	32			

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.754 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى الباحثين تبعاً للسن.

رابعاً- بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز تبعاً لخاصية الوظيفة.

ملحق رقم (17) يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الوظيفة

ANOVA

المتغير الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.398	4	.350	1.145	.356
Intragroupes	8.547	28	.305		
Total	9.946	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.356 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى الباحثين تبعاً للوظيفة.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية الخبرة المهنية: يوضح الملحق رقم نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز تبعاً لخاصية الخبرة المهنية.

ملحق رقم (18) يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الخبرة المهنية

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

ANOVA

التميز الأداء	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.477	3	.159	.487	.694
Intragroupes	9.469	29	.327		
Total	9.946	32			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.694 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء المتميز لدى الباحثين تبعاً للخبرة المهنية.

كما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات الباحثين حول الأداء المتميز تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، السن، الوظيفة والخبرة المهنية).

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-28): يوضح قيم الارتباط لإبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع الأداء المتميز	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
النماذج الذهنية	*0.412	0.017	33
الحدس	**0.561	0.001	33
الخبرة	**0.454	0.008	33
المهارة	*0.399	0.021	33
المتغير المستقل: المعرفة الضمنية	**0.744	0.000	33

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

Corrélations		المتميز الأداء
الأهليه النماذج	Corrélation de Pearson	.412*
	Sig. (bilatérale)	.017
	N	33
الحدس	Corrélation de Pearson	.561**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
الخبرة	Corrélation de Pearson	.454**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	33
المهارة	Corrélation de Pearson	.399*
	Sig. (bilatérale)	.021
	N	33
الضمنيه المعرفة	Corrélation de Pearson	.744**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الحدس يليه بعد الخبرة ثم بعدها بعد النماذج الذهنية وحل في الأخير بعد المهارة

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الحدس بقيمة (0.561)، يليه بعد الخبرة بقيمة (0.454)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الأداء المتميز كمايلي:

- النماذج الذهنية: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- الحدس: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- الخبرة: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.
- المهارة: يوجد تأثير طردي متوسط على الأداء المتميز.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

العلاقة بين النماذج الذهنية والأداء المتميز :

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.412*) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة، وبما إن مستوى الدلالة يساوي $0.017 > 0,05$ فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

* العلاقة بين مستوى الحدس والأداء المتميز :

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.561**) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية المتوسط ومستوى الدلالة يساوي $0.001 > 0,05$ فان العلاقة لها مستوى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

* العلاقة بين مستوى الخبرة والأداء المتميز :

بالنظر إلى الجدول السابق نجد إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.454*) وهذا يشير إلى إن هناك علاقة طردية متوسطة. وان مستوى الدلالة يساوي $0.008 > 0,05$ فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

* العلاقة بين مستوى المهارة والأداء المتميز :

بالرجوع دائما إلى الجدول السابق فان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.399*) وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة. وان مستوى الدلالة يساوي $0.021 > 0,05$ فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

* العلاقة بين مستوى المعرفة الضمنية ككل والأداء المتميز :

انطلاقا من معطيات الجدول السابق، نجد أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.744**) وهذا يعني أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين هذين المتغيرين. وان مستوى الدلالة يساوي $0,000 > 0,05$ فان العلاقة لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

1- فيما يخص الأداء المتميز لدى موظفي

المتوسط العام لإجابات العينة حول أساليب الاكتساب المعرفي كان موافق مما يدل على النظرة الإيجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرهم :

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

* فيما يخص معدل الأداء :يوجد لدى الموظفين قابلية لزيادة معدل الأداء في مؤسستهم وهذا راجع لأهميته عندها وإدراكها لتواجدها في بيئة تنظيمية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وآخر ما توصلت إليه الابتكارات البشرية ، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة التي تفرضها الأسواق العالمية ، كما أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تمتاز بكثافة تكنولوجية عالية فهي تشهد تطور سريع يستدعي عملية تدريب ومواكبة مستمرة لكل ما هو جديد في هذا المجال.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق، بلغ 3.76 وانحراف معياري قدره 0.54 وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتعزيز مستويات معدل الأداء لدى موظفيها، وللاستمرار والرفع من هذا يستدعي تنويع مصادره، كالتعلم المهني ، ورش العمل الاحترافية ، الحلقات الدراسية ، الندوات ، زيارة المستشارين المحترفين ، قراءة الأدب المهني ، جمع المعلومات عن طريق شبكة الانترنت ، المحاكاة ، منصات التعليم الالكتروني.

* فيما يخص سلوك الأداء:يوجد استخدام مقبول لعامل سلوك الأداء لدى موظفي المؤسسة وهذا راجع لكونها تمتلك مصالح كثيرة ومتنوعة، وان السلوك الجيد في الأداء يسمح باكتشاف المواهب الخفية ، اضافة إلى توسيع معرفة الفرد ومهاراته.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق، بلغ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.64 وهذا راجع لمستوى مقبول من سلوك الأداء بين الموظفين لدى المؤسسة ، وعيا منها بأهمية هذا الأسلوب بالنسبة للموظف فهو يسمح بالاستقرار في الوظيفة المختارة نظرا لتناسب قدراته معها وميولاته نحوها ، وبالنسبة للمؤسسة يمكنها من إيجاد بديل فوري للموظف عند فقدانه بالتقاعد أو حوادث العمل أو الاستقالة أو غيرها ؛ وللاستمرار والرفع من فاعلية سلوك الأداء يجب على المؤسسة في بداية توظيف الموظف نقله من وظيفة إلى أخرى بعد قضاءه لمدة محددة تحت إشراف مسبق وتمكينه من اكتساب مهارات حول كل وظيفة تجعله قادرا على إنجازها على أحسن وجه ثم نقله إلى وظيفة أخرى بنفس الكيفية.

* فيما يخص الإستمرارية في التميز :يتميز عمال المؤسسة باستمرارية التميز في الأداء بمستوى موافق وهذا راجع لوعيتها بأهمية هذا الأسلوب ، وهذا يعود لتشجع فريق العمل مساندة الأعضاء لبعضهم البعض بغرض إنجاح المهمة المطلوبة . بالإضافة إلى مساهمته في اتخاذ القرارات في وقت واحد لتحقيق السرعة في الانجازات العملية.

يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات العينة حول هذا البعد جاء بدرجة موافق، بلغ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.56، نظرا لوجود مهمات ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود أفراد لديها القدرة على الاستمرارية في التميز ، ولغرض المحافظة على هذا المستوى والرفع منه ، على المؤسسة مواصلة تشجيع تكوين فرق عمل ذات طبيعة عمل متجانسة لتحقيق أهداف مشتركة ، والمسطرة بكفاءة وفعالية، توفير حرية الاختيار للأفراد لبعضهم البعض لغرض تحقيق التناسق ، توفير الوسائل المادية اللازمة لقيام الفريق بعمله ، تشجيع التكوين والتدريب المهني لفريق العمل

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

للمهام المتخصصة ، تحفيز فريق العمل على الابتكار بالجوانب المادية والمعنوية (الهدايا، الشهادات التقديرية ، الأوسمة... الخ) لأن كل هاته العمليات تساعد على استمرارية التميز.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية:

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال ما وجدنا أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة الضمنية و الأداء المتميز دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين المعرفة الضمنية كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز ككل (55.3) بالمائة و معامل الارتباط الخطي بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز هو (0.744) أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.553)، بمعنى (55.3) بالمائة أن من الأداء المتميز يعود لتأثير المعرفة الضمنية والنسبة المتبقية (44.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في الأداء المتميز.

المعرفة الضمنية : المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير المعرفة الضمنية، جاء بدرجة موافق مما يدل على النظرة الايجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير، فكانت نظرتهم، فيما يخص بعد النماذج الذهنية بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 4.52 وانحراف معياري قدره 0.61 وهذا مايفسر مستوى استعمال مقبول لدى الموظفين للنماذج الذهنية ، مما يؤثر على قرارات الموظفين في كيفية تنفيذ المهام الموكلة لهم وحل المشكلات التي تعترضهم ، كما انه من خلال النماذج الذهنية تصبح المشاكل التي تواجههم أكثر وضوحا فهي تعطي لسلك الأفراد شكلا محدد او خيارات متعددة تقود إلى الحل الصحيح ، ولتعزيز هذا البعد يجب على المؤسسة، تشجيع الموظفين على تطوير نماذج ذهنية جديدة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم، وذلك بتوفير مصادر علمية كالكتب والمجلات وأشربة الفيديو بالاطافة إلى الوسائل السمعية البصرية الأخرى وجعلها في متناولهم لأنها تنمي خبراتهم ومهاراتهم اللازمة لتشكيل نماذج ذهنية جديدة.

فيما يخص بعد الحدس كانت اجابات العينة حوله بدرجة محايد ،بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري قدره 0.64 مما يفسر استخدام غير كافي للحدس، كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة، نظرا لعدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ قرارات فورية تستدعيها الحالات الطارئة والرجوع دائما في ذلك إلى اخذ رأي الرئيس المباشر ، وهو تقليد شائع لدى معظم المؤسسات العمومية؛ وللرفع من استخدام الحدس على المؤسسة إعطاء الحرية الكافية لموظفيها لاستثمار خبراتهم ومهاراتهم السابقة في استعمال الحدس وتشجيعهم على اخذ المبادرات السريعة والطارئة لحل المشاكل التي تعترضهم دون الرجوع إلى رؤسائهم لان

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

عدم السماح بذلك يعزز روح الاتكال، ويقضي على الابتكار الذي تفتقده اغلب مؤسسات العالم الثالث الذي ننتمي إليه.

وفيما يخص بعد الخبرة فكانت اجابات العينة حوله بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 4.40 وانحراف معياري قدره 0.38 مما يفسر استخدام مقبول للخبرة كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة نظرا لكون اغلب الموظفين تزيد خبرتهم المهنية عن 5 سنوات ، وهو ما يرفع من الاتجاهات الايجابية نحو المواقف الصعبة والمشكلات، ونشاطات وفاعلية بأشكال متعددة ، وللمحافظة على مستوى استخدام الخبرة والرفع منه ، يستدعي من المؤسسة تنمية مصادر اكتساب الخبرة المهنية ، بالسماح للموظفين بالاحتكاك ببعضهم بين المصالح المختلفة ، التدريب المهني، تشجيع استعمال الانترنت، السماح بالعمل التطوعي داخل وخارج المؤسسة، تشجيع الاطلاع على المواضيع ذات الاختصاص بتوفير المراجع لها وجعلها في متناولهم.

وفيما يخص بعد المهارة فكانت اجابات العينة حوله بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري قدره 0.40 مما يفسر استخدام موافق للمهارة كأسلوب من أساليب الاكتساب المعرفي بين موظفي المؤسسة محل الدراسة ، نظرا لتشجيعها للتدريب المهني ورغبتها في الرفع من مستوى إتقان الأداء لدى الموظفين اضافة إلى جعلهم قادرين على مسايرة التطورات التكنولوجية ، وللحفاظ على هذا المستوى والرفع منه يجب الحرص على أن يكون التدريب وظيفي ملتحما بالمهارة الدراسية وليس كتمرين منفصل، أن يتم تقديم المهارة على مستويات متزايدة في التعقيد من مرحلة إلى أخرى، أن تتم المهارة في المجال الطبيعي لها بحيث لا يعتمد كليا على التعلم اللفظي، أن تمارس المهارة بوصفها وحدة كلية وتجنب العناية بجانب منها دون الجوانب الأخرى، أن يتم تعلمها واحدة تلو الأخرى بدلا من تعلم عددا من المهارات في وقت واحد ، التدريب على المهارة بحيث يكون قادرا على أداءها بدقة وسرعة.

عموما المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير المعرفة الضمنية بين موظفي المؤسسة كان بدرجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري قدره 0.30 وهذا ما يؤكد على فعالية المعرفة الضمنية بين موظفي المؤسسة، وعليها المحافظة على هذا المستوى والرفع منه بتعزيز الأداء المتميز التي سبق ذكرها ، بالاضافة إلى أبعاد المعرفة الضمنية التي سبق تناولها، لان هذه الأخيرة تعد حاليا من المصادر الرئيسية للميزة التنافسية ، والنمو والبقاء في السوق..

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

الأداء المتميز: المتوسط العام لإجابات العينة حول متغير الأداء المتميز لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة موافق ، بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدره 0.280 مما يدل على النظرة الايجابية للموظفين لأبعاد هذا المتغير، واهتمام المؤسسة بجانب التميز في الأداء حيث كانت نظرهم لمستوي التدريب درجة موافق في المرتبة الأولى وهذا راجع لأدراك المؤسسة لأهمية هذا البعد في تطوير قدرات الموظفين ومسايرة التطورات السريعة التي يشهدها القطاع، وجاءت بقية أبعاد المتغير بدرجة موافق ومتقاربة مما يدل على حرص المؤسسة الدائم على اكتساب مزيد من المعارف و إدراكها بأنها تحسن من المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق التعلم ونقل المهارات الفنية.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة موظفي المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري . في مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة ، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز لدى موظفي دار المالية ، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية: بحيث اتضح أن هناك مستوى استخدام مرتفع للمعرفة الضمنية لدى الموظفين، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعوامل التي تزيد من المعرفة الضمنية لموظفيها، كذا اهتمام المؤسسة بالتميز في الأداء مرتفع ويعتبر كافي، إلا أنه يسجل عدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ القرار الفورية تجاه المشكلات التي تعترض عملهم ، اتضح بأنه لا توجد فروق بين الموظفين في استخدام المعرفة الضمنية تعزى إلى العوامل الشخصية لديهم (الجنس ، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة)، المعرفة الضمنية تؤثر على الأداء المتميز

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على تأثير المعرفة الضمنية على الأداء المتميز لدى موظفي مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري) وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية و الأداء المتميز، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن القول أن أساليب الاكتساب المعرفي هي تلك الطرق والمناهج التي تسلكها المؤسسة بغية الحصول على المعرفة والمعرفة الضمنية قصد استغلالها لتنمية مهارات موظفيها وتطوير قدراتهم الأدائية، لأنه لا يخفى على احد حاليا أن الاستثمار الناجح في المورد البشري هو سر اكتساب الميزة التنافسية التي تضمن البقاء في السوق والاستمرار فيه.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف كذلك على المعرفة الضمنية التي تعرف بالخفية لان مصدرها عقول، الأفراد العاملين، ولا يمكن نقلها وتقاسمها بسهولة، وتطرقنا كذلك إلى أهمية المعرفة الضمنية، والأساليب الضرورية لاكتسابها، وأهمية المعرفة الضمنية في المؤسسات.

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: هناك مستوى مقبول لاستخدام المعرفة الضمنية لدى موظفي مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن المتوسط العام لمتغير المعرفة الضمنية جاء بدرجة موافق ومنه يمكن القول بتحقيق الفرضية الأولى وجود مستوى مقبول للمعرفة الضمنية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مقبول للأداء المتميز لدى موظفي مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري. من خلال النتائج المتحصل عليها، وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المتميز لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 3.86 وانحراف معياري قدره 0.56 وهذا يثبت وجود مستوى الأداء المتميز بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين الأداء المتميز من جهة والمعرفة الضمنية من جهة ثانية لدى موظفي مؤسسة المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري ومنه تحقق الفرضية الثالثة بوجود علاقة قوية طردية بين متغيرات الدراسة

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام المعرفة الضمنية، تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم. ومنه تحقق الفرضية الرابعة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدام المعرفة الضمنية تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

2- نتائج الدراسة

* من خلال دراستنا وجدنا أن مستوى استخدام المعرفة الضمنية مرتفع بين موظفي المؤسسة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي 4.09 وانحراف معياري قدره 0.30 وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة ، باكتساب المعرفة واستثمارها في تنمية قدرات موظفيها.

* اهتمام المؤسسة بالتميز في الأداء كان مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.878 وانحراف معياري قدره 0.280 وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بأبعاده ، من معدل الأداء ، سلوك الأداء ، استمرارية التميز .
* العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع علاقة طردية، وكان بعدي استمرار التميز وسلوك الأداء البعدين الأكثر أهمية وتأثير على المعرفة الضمنية من الأبعاد الأخرى.
* لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حول استخدام المعرفة الضمنية ، تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم (الجنس ، المستوى التعليمي ، العمر ، الخبرة).
* عدم إعطاء الحرية الكافية للموظفين في اتخاذ القرارات الفورية للمشاكل التي تعترضهم ، وبالتالي نقص في استخدام الحدس لديهم.

3- التوصيات

- ❖ من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ❖ اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي؛
- ❖ ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية التميز في الأداء ؛
- ❖ ضرورة اطلاع الإدارة على الأبحاث والدراسات العلمية في موقع الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي؛
- ❖ إنشاء فضاءات مخصصة للموظفين تشجعهم على اكتساب و نقل المعرفة والمعرفة الضمنية؛
- ❖ تعزيز عملية التدريب بالوسائل الحديثة سمعية وبصرية، والاطلاع على كل ما هو جديد؛
- ❖ تشجيع نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قصد توسيع الاستفادة منها وحماية من ضياعها.

4- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- اثر المعرفة الضمنية على أداء العمال؛
- 2- دور سلوك الأداء واستمرارية التميز في زيادة المعرفة الضمنية؛
- 3- دور المعرفة الضمنية في تعزيز التميز في الأداء؛
- 4- اثر المعرفة الضمنية في الرفع من أداء المؤسسات؛
- 5- اثر المعرفة الضمنية على أداء العمال؛
- 6- اثر التميز في الأداء على أداء المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

• أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

• حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص52

• عبد الستار العلي ، وعامر قنديلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1، (دار السيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2006)،ص25.

• الرسائل الجامعية :

• غسان عيسى، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة ، عمان ، الأردن)2004، غير منشورة ،ص8.

• دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس، جامعة عمان العربية ، الأردن، 2009، ص8

• حاتم علي الحمداني، القيمة المضافة في ظل تداؤبية العلاقة بين الدور المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، بحث

ميداني مقارنة في بعض المصارف الأهلية العراقية ، (بغداد أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2016) ص 73.

• سمراء كحللات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية" دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، 2009، ص23.

• خيرى علي أوسو "البناء المعرفي وأثره في اعتماد تقنيات التسويق الحديثة ومستوى جودة الخدمات

السياحية"، (الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007) ص25.

• فراح رشيد، قنور عادل، "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى المنظمات الاعمال"، جامعة البويرة، الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص409.

• قلبو حسنة، "دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي"دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة،مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات،2014-2015،ص7.

• بن حجوبة حميد، "علاقة ادارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك Drze، أطروحة دكتوراه تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2017-2018، ص30.

- محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة" دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص10.
- ندى صارم، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، بحث مقدم لنيل شهادة درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص17.
- يوسف " اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل " أطروحة دكتوراه , فلسفة في ادارة الأعمال كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل 2005

المداخلات

- 1. سملاي يحضيه، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مداخله، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة. 2005. ص425.

البحوث والمقالات

- مناصرية رشيد، محاضرات مقياس " إدارة المعارف "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016 ص4.
- سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، جوان 2012، بسكرة، ص136.
- سعد زناد دروش الحياوي، صلاح الدين الكبيسي، "ادارة المعرفة" مفاهيم أساسية"، 2004، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، جامعة بغداد، بدون طبعة، ص11.
- حسين وليد، "توظيف المعرفة الضمنية للمديرين في إدارة الموارد البشرية الالكترونية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، العدد 93، المجلد 22، 2016 .

- ندى صارم ،"دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري"دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، بحث مقدم لنيل شهادة درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص17.
- درويش عبد الكريم أبو الفتوح ،"إدارة المعرفة"، بحث متقدم في مركز البحوث شرطة دبي، الإمارات، 2007.
- الحدراوي، رافع حميد والزهيرى، مروة عبد الكريم(2013)،"استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين"، في محافظة النجف الأشرف، جامعة الكوفة،مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 29، المجلد9، ص9.
- بحاجي خاتمة ،يعقوب سلوى،"أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية"، مذكرة ماستر، جامعة ادرار، دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة الكلية، 2018-2019، ص9.
-
- الدراسات الميدانية والتطبيقية
- أسماء نايف الصالح، "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولة ، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، طرابلس لبنان، 2012، المؤتمر العلمي الدولي في عولمة الإدارة في عصر المعرفة'ص 10.
- إنعام عبد الزهره دوش، "امكانية تطبيق أبعاد ادارة المعرفة في القيادة الإستراتيجية في المنظمات"، دراسة ميدانية في الشركة العامة"، العدد21، 2013، ص223.
- يوسفى عبد الحميد ،"أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية"، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، 2019-2020، ص6-7.
- عرب عدنان ،السعيدى، محمد قاسم عبد الخالق البيرقدار، "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية بحث ميداني في مستشفى طوز العام"، مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد89
- هادي خليل اسماعيل، وشفان نوزت صالح، "دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات"دراسة استطلاعية لآراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكوردستانيين، جامعة دهوك، اقليم كردستان، العراق،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 2017، ص1191.

- الجبوري , هدير خيون عاشور ” تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية ” رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2012
- الكرعاوي , محمد ثابت فرعون ” البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة 2010

المراجع باللغة الأجنبية

- 1 . WIT , B & MEYER,R , STRATEGY PROCESS , CONTENT 2 ND ED ,(THOMSON BNIEINESS PRESS , TOKYO , 1999) P .76 .
- 2 - Rainer and Cegielsk , " introduction to information system",3rd edition , john Wiley and sons, Inc,2009,p 148.
- Loganathan narayansamy, Govender Knowledgy Managementas Astrategic tool for Human Recource Management Doctoral thesis, university of kwazulu-Natal, 2010, P.56.
- veran. Allen, The knowledge and Evaluation,Maboston Butter worth Heineram, 1998, P37.
- Archara singh & Niraj kumer, Awarness of knowledge management in IT industry, Eighth AIMS international Comference on management. Jun, 2011, P1451.
- Mahroelan, Hamidreza “challenges in managing tacit knowledge : A study on Difficulties’ in Diffusion of tacit knowledge in organizations.” International journal of Business and social science VOL.3.NO.19.OCTOBER (2012)P.303-308.
- Zack Michael H.(2009), Knowledge and Strategy, Routledge Publishing.
- Fernandez, I. B. Conzalez., A. Sabherwal, R(2004) .
- David,W.gravens,"Strategic Management"McGraw-hill companies, Inc,
- New York , U.S.A. , 2000
- Kotler, P.,"Marketing Management", prentice – Hall , Inc., New Jersey

- ,U.S.A., 2000
- Brown, Donald R. ,& Harvey, don, "An experiential Approach to organization development" ,7th edition, Pearson education ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey , U.S.A. ,2006
- Conabal , " Professional Development service", High performance,Business strategy white paper , 2009,p.7
-
- الكتب الإلكترونية
- Thuy Linh Nguyen Thi, (2011), Tacit Knowledge Sharing and Dissemination in Audit Firms, thesis, published online:
<http://hdl.handle.net/2077/26342> date vition 13/05/2022 h 8h300.
- " Resource management challenges"project management solution,inc , 2008.available on
[www.project management solltions.com](http://www.projectmanagement.solutions.com)

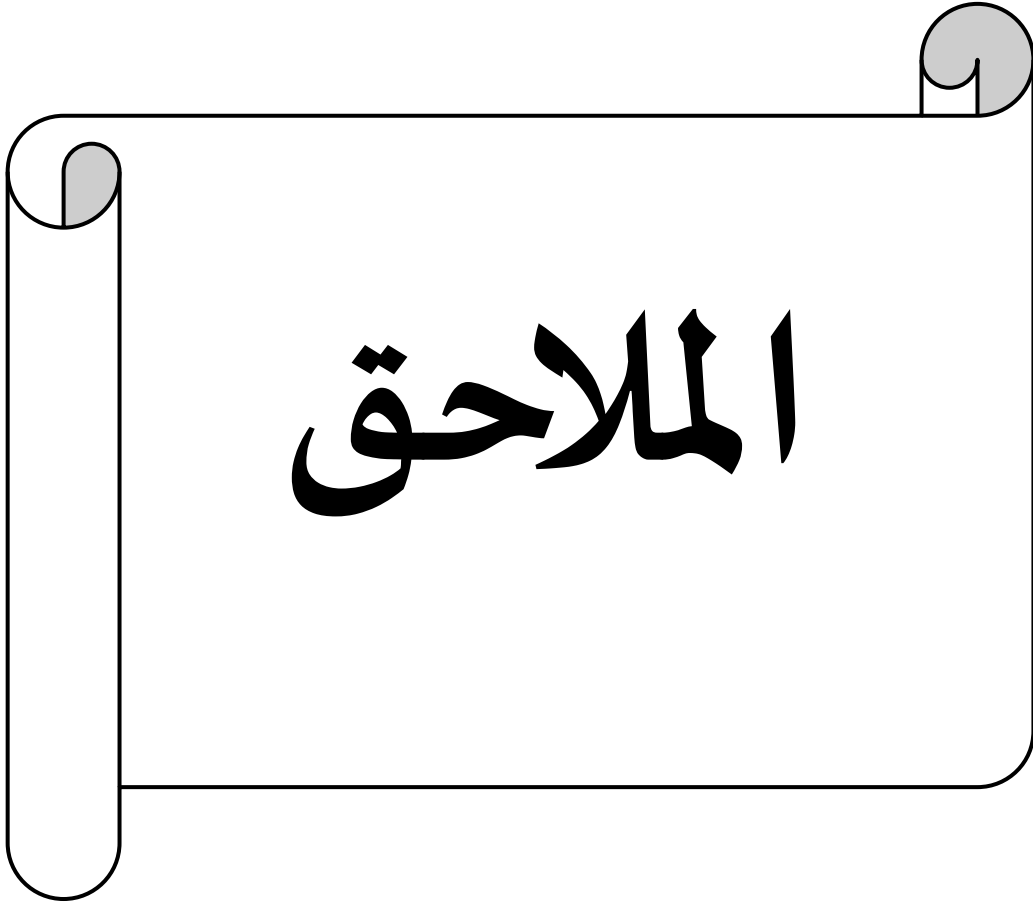
الفهرس

VII	الإهداء
VII	الشكر
VIII	الملخص
I X	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة الضمنية
03	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المعرفة
08	الفرع الثاني مفهوم وأهمية المعرفة الضمنية Tacit Knowledge
13	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
13	الفرع الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهمية الأداء المتميز وأساليب تحقيقه
16	الفرع الثاني: مكونات بناء أداء المتميز ومراحل خلق منظمات الأداء المتميز وخصائصها
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمعرفة الضمنية والأداء المتميز
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة للمتغيرين باللغة العربية
20	الفرع الأول: دراسة هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي.
21	الفرع الثاني : دراسة مصطفى خضير حسين(2017) بعنوان : المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العاميين
21	الفرع الثالث: دراسة باسم محمد مرهج (2018) بعنوان: العلاقة بين المعرفة الضمنية للمدقق وتقليص فجوة التوقعات.
21	الفرع الرابع: دراسة بدر بن سعود آل سعود وعبد الرمان بن عبيد القرني(2019) بعنوان: المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية
22	الفرع الخامس: دراسة بحاجي خاتمة ويعقوب سلوى (2019) : بعنوان اثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية
22	الفرع السادس: دراسة عبد النور دحاك 2018 بعنوان: دور الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر (Simon وMintzberg):

24	الفرع السابع: دراسة عبد الله آيات عوض علي وآخرون
24	الفرع الثامن: دراسة مدوكي يوسف، مجلة البحوث المالية والاقتصادية 2018
25	الفرع التاسع: دراسة أثر القدرات الاستيعابية على الأداء الإبداعي والمتميز للمنتج: دراسة تطبيقية في مؤسسة كوندور الكترونيكس مدوكي يوسف، 2018
25	الفرع العاشر: دراسة عوني بوجمة، اليأس بن ساسي 2019، 2020
25	الفرع الحادي عشر: دراسة صالح عبد الرضا رشيد، الباحثة عذراء عبد الكريم حميد . 2019
31	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
22	الفرع الأول: دراسة Patirage et al (2007) بعنوان: Tacit Knowledge and Organizational Construction Industry Perspective Performance
22	الفرع الثاني: دراسة Graften and Selwny (2012) بعنوان: Using Storytelling to elicit Tacit Knowledge From Smes
23	الفرع الثالث: Da vi ,Jorge and Batista (2013) بعنوان: Engagin environnements Tacit Knowledge on the shop floor
23	الفرع الثالث: دراسة Da vi ,Jorge and Batista (2013) بعنوان: Engagin environnements Tacit Knowledge on the shop floor
23	الفرع الرابع: دراسة (Kabilwa, 2018) بعنوان: Knowledge Management Practices in Zambian (Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities).
26	الفرع الثالث: (Gautam, 2001)
27	الفرع الرابع: دراسة (2016) YOUNG بعنوان: إدارة المعرفة والتميز في أداء الشركات لإصلاح السفن بالولايات المتحدة:
27	الفرع الخامس: دراسة أيفي هارتمان وجورج جيموندن، مداخلة في ملتقى imp السنوي في كوبنهاغن جامعة كولونيا ألمانيا بعنوان " دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار " وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج

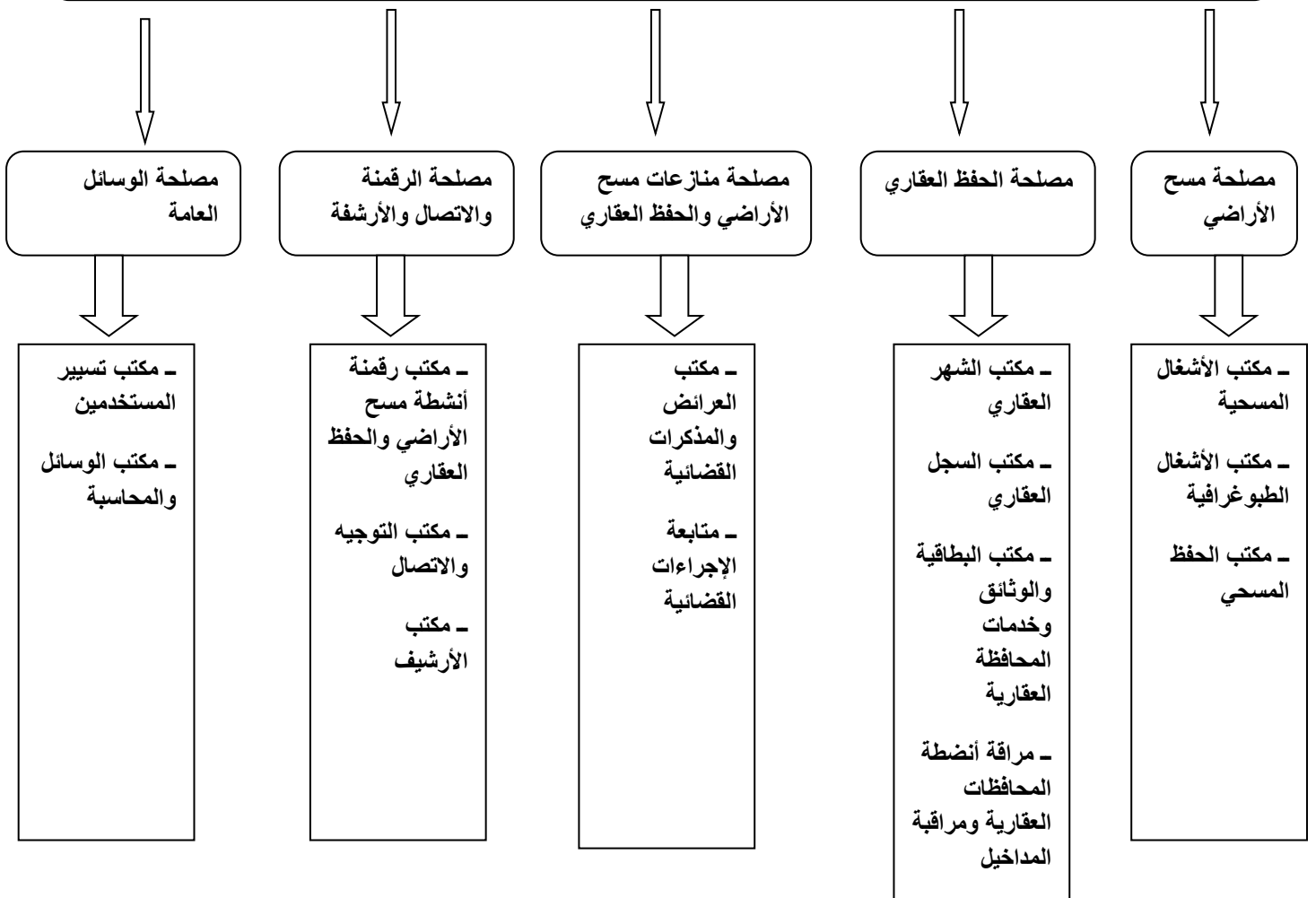
28	الفرع السادس :دراسة هانو فارنانت و بيكا بيلانتو،جامعة فلندا ،2002،مقالة بعنوان اكتساب المعرفة الضمنية ومشاركتنا في سياق عمل مشروع حيث تناولت نوع الارتباطات الاجتماعية التي توفر سياق عمل مشروع مناسب
28	الفرع السابع :دراسة ريموند ألونديري، أستا بونزين، مداخلة بعنوان "اكتساب المعرفة ونقلها في عملية التعلم غير الرسمي: في مجلة : المشاكل ووجهات النظر في الإدارة، 2006
28	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
28	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
30	الفرع الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
31	الفرع الثالث : العلاقة بين المعرفة الضمنية و الاداء المتميز
32	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز مؤسسة دار المالية (المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري)	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: عينة الدراسة
35	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
37	الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
38	الفرع الثالث: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
39	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
40	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
40	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
44	الفرع الأول- توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس
45	الفرع الثاني- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
46	الفرع الثالث - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير السن
47	الفرع الرابع - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة
48	الفرع الخامس - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية
51	المطلب الثاني: نتائج تحليل أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز
51	الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول " المعرفة الضمنية "
55	الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني: " الأداء المتميز "

60	الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث
67	الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الأداء المتميز حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لدى أفراد العينة
70	المطلب الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
70	الفرع الأول : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
74	الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية
77	خلاصة الفصل الثاني
78	الخاتمة
82	المراجع
88	الفهرس
91	الملاحق



الملحق (01) :التنظيم الهيكلي للمديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري

المديرية الولائية لمسح الأراضي والحفظ العقاري



الملحق رقم 19: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	القسم	الكلية
01	بن ساسي عبد الحفيظ	أستاذ محاضرة	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	مناصيرية رشيد	أستاذ محاضرة	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	تمار محمد	أستاذ	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	مكاوي محمد	أستاذ محاضرة	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 20: استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلباتنا كجزء من مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز مؤسسة دار المالية "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					البعد الأول : النماذج الذهنية
					قبل ذهابي للعمل يوميا أفكر في ما الذي يجب أن اعمله اليوم و العمل الذي أوجله
					عندما اجد نفسي محاط بعمل كثيرا ما اعمل على التركيز على الأهم من حيث الأولوية مع تصوري لكيفية انجازه
					عند مواجهتي لأي مشكلة في عملي ابحث عن حل لها من بين عدة تصورات لحلول مختلفة
					تساعدني تجاربي الواقعية السابقة والمعلومات التي اكتسبتها في تكوين تصورات لحلول مختلفة
					البعد الثاني : الحسد
					اهتدي تلقائيا وبفضل الله إلى حل بعض المشكلات عند عدم توفر بيانات كافية عنها أو عدم توفر وقت كاف لجمعها
					اندفع لتنفيذ المهمة بسرعة عندما تكون هناك الكثير من المعلومات المتشابهة، أو المتضاربة

					أجد الحل بسهولة عندما تبدو البيانات داعمة لعدة خيارات بصورة متعادلة
					استطيع اتخاذ قرارات فورية بالرغم من عدم تمكني من مراجعة البيانات المتاحة
					يمكنني اتخاذ قرارات فورية عندما لا يقدم المنطق والتحليلات العقلانية والخبرات سوى القليل من العون
					عندما تفتقد المجموعة إلى وضوح الرؤية او عندما تكون أهداف مهمتها الراهنة غير ملائمة أو فات أو انما اتخذ القرار بسهولة.
					البعد الثالث : الخبرة
					تعطيني الدورات التدريبية خبرات ومهارات وتغير أحيانا بعض القناعات عندي
					أتواصل مع أصحاب الخبرات من داخل العمل أو خارجه عندما تواجهني مشكلة يصعب علي حلها
					استفيد من ممارساتي السابقة لحل المشكلات من الأخطاء التي ارتكبتها أكثر من النجاحات
					استعين بالكتب المواقع الالكترونية المتخصصة لمواجهة التعقيدات التي أصادفها أثناء تنفيذ عملي
					البعد الرابع: المهارة
					أتلقي تدريب عملي موازيا للتكوين النظري لانجاز الأعمال المنوطة بي بإتقان
					أتدرب من حين لآخر على مهارات تجعلني قادرا على مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية
					أحرص علي تطبيق مهارتي الجديدة لحل المشكلات
					أمتلك المهارة لتحليل المواقف المعقدة و المتشابكة
					المحور الثاني: الأداء المتميز للمورد البشري
					معدل الأداء
					أدائي في العمل أعلى من المعدل المحدد

					أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص
					أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن
					أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى
					أنجز عملي بطرق إبداعية
					أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها
					أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة
					أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب
					استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل
					أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل
					سلوك الأداء
					أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم
					ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص التعليمات والأوامر على تنفيذ
					ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى
					لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر
					لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل
					لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار
					أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
					أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين
					أصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة
					أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل

					استمرارية التميز
					لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف
					لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية
					أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي
					أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة
					أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل
					أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع
					أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل
					تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته

ملحق رقم 04 يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس المعرفة الضمنية

Corrélations

		الضميمة المعرفه
الاهليه الصماح	Corrélation de Pearson	.181
	Sig. (bilatérale)	.313
	N	33
الحدس	Corrélation de Pearson	.858**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الخبره	Corrélation de Pearson	.486**
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	33
المهاره	Corrélation de Pearson	.693**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

ملحق رقم 05 يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأداء المتميز

Corrélations

		المتميز الأداء
الأداء معدل	Corrélation de Pearson	.919**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
الأداء سلوك	Corrélation de Pearson	.956**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33
التميز استمراريه	Corrélation de Pearson	.928**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

ملحق رقم 06 يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس المعرفة الضمنية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.687	18

ملحق رقم 07 يبين نتائج ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المتميز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.804	29

ملحق رقم 08 يبين نتائج طبيعة التوزيع لمتغيري المعرفة الضمنية والأداء المتميز

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الضميمة المعرفة	.161	33	.070	.911	33	.060
التميز الأداء	.107	33	.200 [*]	.975	33	.632

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم 09 يبين نتائج الفروق في المعرفة الضمنية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الضميمة المعرفة	33	4.0915	.29905	.05206

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الضميمة المعرفة	20.967	32	.000	1.09152	.9855	1.1976

ملحق رقم 10 يبين نتائج الفروق في الأداء المتميز لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التميز الأداء	33	3.8582	.55750	.09705

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التميز الأداء	8.843	32	.000	.85818	.6605	1.0559

ملحق رقم 11 يبين نتائج مصفوفة الارتباط بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء المتميز

Corrélations

		المتغير الأداء
الاهلية للمادج	Corrélation de Pearson	.412 [*]
	Sig. (bilatérale)	.017
	N	33
الحدس	Corrélation de Pearson	.561 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	33
الخبرة	Corrélation de Pearson	.454 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	33
المهارة	Corrélation de Pearson	.399 [*]
	Sig. (bilatérale)	.021
	N	33
المعرفة الضمنية	Corrélation de Pearson	.744 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	33

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

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

ملحق رقم 12 يبين نتائج الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.744 ^a	.553	.539	.37870

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الضمنية

b. Variable dépendante : الأداء المتميز

ملحق رقم 13 يبين نتائج أنوفا للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.500	1	5.500	38.348	.000 ^b
Résidus	4.446	31	.143		
Total	9.946	32			

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الضمنية

ملحق رقم 14 يبين نتائج معلمات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.041	.918		2.041	.047
	الضميمة المعرفه	1.386	.224	.744	6.193	.000

a. Variable dépendante : الأداء المتميز

ملحق رقم 15 يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
المميز الأداء									
Hypothèse de variances égales	1.359	.253	-.832-	31	.412	-.16869-	.20272	-.58214-	.24476
Hypothèse de variances inégales			-.764-	17.839	.455	-.16869-	.22085	-.63298-	.29560

ملحق رقم 16 يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

المميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.437	5	.287	.912	.488
Intragroupes	8.509	27	.315		
Total	9.946	32			

ملحق رقم 17 يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير السن

ANOVA

المميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.395	3	.132	.400	.754
Intragroupes	9.551	29	.329		
Total	9.946	32			

ملحق رقم 18 يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الوظيفة

ANOVA

المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.398	4	.350	1.145	.356
Intragroupes	8.547	28	.305		
Total	9.946	32			

ملحق رقم 19 يبين نتائج الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الخبرة المهنية

ANOVA

المتميز الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.477	3	.159	.487	.694
Intragroupes	9.469	29	.327		
Total	9.946	32			