



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

## أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء -  
وحدة تقرت-

إشراف الأستاذ :

سامي بن خيرة

إعداد الطلبة

✓ بن موسى نزيهة

✓ تواتي نادية

✓ طعيلي آية

✓ لبسيس سعاد

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة        | الجامعة      | الصفة          |
|--------------|---------------|--------------|----------------|
| ريم بن عيسى  | دكتور         | جامعة الوادي | رئيساً         |
| سامي بن خيرة | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مشرفاً ومقرراً |
| فيصل صايغي   | دكتور         | جامعة الوادي | مناقشا         |

السنة الجامعية 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

## أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين

دراسة حالة دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج  
الكهرباء - وحدة تقرت -

إشراف الأستاذ :

سامي بن خيرة

إعداد الطلبة

✓ بن موسى نزيهة

✓ تواتي نادية

✓ طعيلي آية

✓ لبسيس سعاد

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة        | الجامعة      | الصفة          |
|--------------|---------------|--------------|----------------|
| ريم بن عيسى  | دكتور         | جامعة الوادي | رئيساً         |
| سامي بن خيرة | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مشرفاً ومقرراً |
| فيصل صايغي   | دكتور         | جامعة الوادي | مناقشا         |

السنة الجامعية 2024/2023



## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى من كانت لي السند  
والعون ابنتي كوثر إلى كل من أعطاني الدافع للاستمرار والمتابعة  
زوجي وأبنائي الأعزاء إلى كل الأهل والأصدقاء أقول شكرا.

بن موسى نزيهة

## الإهداء

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى المبعوث رحمة للعالمين،  
أما بعد فأهدي تحياتي وثمره هذا الجهد إلى بلسم الفؤاد ومنبع الحنان ومصدر الأمان إلى من  
عاب البدر بذكرها وجف البحر لو كان مداداً لشكرها إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى  
التي سهرت الليالي لأجلي وعلمتني المبادئ والأخلاق أُمِّي الغالية رمز الحب والعطاء حفظها  
الرحمان وبارك الله في عمرها.

إلى الذي شق لسعادتي وسهر لراحتي أي رمز العطاء والتضحية حفظه الله تعالى وبارك في عمره.  
إلى إخوتي كل باسمه الذين كانوا السند والدافع لي بعد الله سبحانه وتعالى، وإلى خالتي "حنان"  
التي كانت العون في بداية مشواري الدراسي.  
إلى أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي وكل من له الفضل على تعليمي ولو  
حرفاً واحداً.

إلى كل من ساعدني ودعا لي في ظهر الغيب، وإلى كل أصدقائي.

أهديكم هذا العمل المتواضع فجزاكم الله عني خير الجزاء.

تواتي نادية



## الإهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى من رضاها سر نجاحي وودها بلسم جراحي

إلى الغالية على قلبي...أمي الحبيبة "جبرة " إلى روحي من علمني أن الحياة جهاد واجتهاد...أبي العزيز  
"يوسف".

إلى أعز ما عندي في هذه الدنيا أخواني "يحي عبد المنعم سمية سهام حليلة صفاء ألاء الرحمان  
محمد يوسف مودة الرحمان منتصر".

إلى من صاغوا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تثير لنا مسيرة العلم والنجاح أستاذي الفاضل "سامي بن خيرة  
" ألف تحية وشكر لك.

إلى كل الذين ساعدوني وساندوني تحية خاصة إلى وهيبة زهاني وهيام بن حامد ووثام بوحفص الذين لم يخلوا  
عليا في أي حرف.

إلى كل من جيران و الأقارب و الأصدقاء و الصديقات رباب، أسماء، صباح، مروة، صفاء، شيماء، خولة،  
ليان، زوليخة، شروق، أحمد، رناد، رويدا، علاء الدين، علي، نادية، سعاد، زهرة، سرين، أماني، أميرة، صابرينة،  
الهذبة، خديجة، شبيلة جهينة، إكرام.....

إلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم

آية طعيلي

## الإهداء

من قال أنا لها "نالها" لم تكن رحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلات لكن فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلله اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبحت واقعا أفخر به إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله داعمي الأولى والأبدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحيته لما كان لي وجود ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر "أما" يا خير سند وعوض.

أهدي تخرجي إلى روح ذلك الرجل العظيم الذي تعب وبدل مجهودا فجعل العلم مفخري وغايتي فرحل قبل أن يقطف ثمار زرعه والذي كان هدفه الأكبر أن أحمل شهادة جامعية إلى روح ملاكي "أبي الغالي رحمه الله إلى الذين قال فيهم الباري "سنشد عضدك بأخيك" \* إلى من مدى يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي إلى أخي "محمد" أدامك الله ضلعا ثابتا لي \* إلى زهور الرياحين وبهجة القلب الذين آمنوا بقدراتي وأمان أيامي أخواتي " فطيمة، خديجة، فريدة، " .

\* إلى ذخائر الرحمة وكنوز الحب الصادق والوفاء فكانوا إخوة أكثر من أبناء عم " محمد الفاتح، محمد العيد، هارون، تقي الدين، جهيد، عصام، طارق، نريمان، شيماء " .

إلى براعم بيتنا " أحمد، وفاء، تقوى، رهنف، ميسم، مناسك، عبد الحفي، مروة، عبد الرحيم، محمد، مواهب، لقمان، رحيل، بصائر، عبد الرحمان، تيم، فؤاد، جوري، لؤي، محمد السعيد، أمنة، فاطمة، تسنيم، أسيل، إيهاب، أسماء، آيات، رميلة، بسمة، آدم، أبرار، ضحى، أية، أسينات، نوفل، حذيفة، ميمونة، عبير، صفاء، نور، صهيب " .

إلى صديقاتي عمري " فتيحة، الصافية، نجاة، إلهام، صفاء، بثينة، جهينة، فتح النور، حليلة، نور الهدى، أمينة، ماجدة " .

إلى من جمعتني بهم الجامعة فكانوا عائلتي الثانية " مريم، عزيزة، إيناس، شهرة، آية، نادية، فتيحة، صونيا، أماني " .

لبسيس سعاد



# الشكر و التقدير

الحمد والشكر لله عز وجل نحمده في كل خطوة وفي كل لحظة أمضيها في إنجاز هذا العمل وما توفيقنا

إلا منه. بكلمة طيبة وبعبارة شكر وتقدير نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدنا في إنجاز

هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "سامي بن خيرة" الذي كلما أظلمت الطريق أمامنا

لجأنا إليه فأناورها وكلما دبَّ في أنفسنا اليأس زرع فينا الأمل لنسير قُدماً، وكلما نسأله على معرفة زودنا بها فسخر لنا وقته الثمين لنا رغم مسؤولياته المتعددة.

كما نشكر الدكتور الذي ساعدنا في التقديم لنا بعض المراجع و الإرشادات "بن خليفة أحمد" له منا كل شكر والامتنان

وتوجه بالشكر إلى السيد "عبد اللطيف بريح" العامل في مؤسسة الكهرباء والغاز وحدة الإنتاج تقرت الذي ساعدنا في انجاز الدراسة الميدانية جزاه الله ألف خير .

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير، ولا ننسى كذلك عمّال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عرفاناً وتقديراً وشكراً لجميع المارين على الموضوع.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في سبيل نجاح هذا العمل.

وإن قلنا شكراً فشكرنا لن يوفيكُم حقُّ ما سعيتم فكان السعي مشكوراً إن جفَّ حبرنا على التعبير يكتبكم قلب به صفاء الحب تعبيراً.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين، حيث شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت، والبالغ عددهم 132 موظف حيث تم توزيع 100 إستبانة وتم استرجاع 86، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع، ومن خلال تقدير النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25 خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة، أداء العاملين، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء . وحدة تقرت.

### **Abstract:**

This study aimed to examine the impact of knowledge management on employee performance. The research involved a sample of 132 employees from the Algerian Electricity and Gas Company, electricity production, Touggourt Unit. Out of the 100 questionnaires distributed, 86 were returned and analyzed. An analytical descriptive methodology was employed to explore this subject, with model estimation conducted using SPSS V.25. The findings indicate a positive effect of knowledge management on employee performance.

**Keywords:** Knowledge management, employee performance, Algerian Electricity and Gas Company, electricity production, Touggourt Unit.



## قائمة المحتويات

## فهرس المحتويات

| العنوان                                                                                                           | الصفحة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| الإهداء                                                                                                           | /      |
| الشكر والتقدير                                                                                                    | /      |
| الملخص                                                                                                            | /      |
| قائمة المحتويات                                                                                                   | /      |
| قائمة الجداول                                                                                                     | /      |
| قائمة الأشكال                                                                                                     | /      |
| قائمة الملاحق                                                                                                     | /      |
| المقدمة                                                                                                           | أ - هـ |
| <b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وأداء العاملين</b>                                               |        |
| تمهيد الفصل :                                                                                                     | 7      |
| المبحث الأول : الأدبيات النظرية                                                                                   | 8      |
| المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة                                                                    | 8      |
| أولاً : مفهوم إدارة المعرفة                                                                                       | 9-8    |
| ثانياً : أهمية وأهداف إدارة المعرفة                                                                               | 10-9   |
| ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة                                                                                     | 13-11  |
| رابعاً : نماذج إدارة المعرفة                                                                                      | 16-13  |
| خامساً : إستراتيجيات إدارة المعرفة                                                                                | 17-16  |
| المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين                                                                   | 18     |
| أولاً : مفهوم أداء العاملين                                                                                       | 19-18  |
| ثانياً : عناصر أداء العاملين                                                                                      | 19     |
| ثالثاً : محددات أداء العاملين                                                                                     | 20-19  |
| رابعاً : مؤشرات أداء العاملين                                                                                     | 22-20  |
| خامساً : العوامل المؤثرة على أداء العاملين                                                                        | 23-22  |
| المبحث الثاني : الدراسات السابقة                                                                                  | 24     |
| المطلب الأول : استعراض الدراسات السابقة                                                                           | 24     |
| أولاً : عرض الدراسات السابقة التابعة لإدارة المعرفة                                                               | 27-24  |
| ثانياً : عرض الدراسات السابقة لأداء العاملين                                                                      | 31-27  |
| ثالثاً : عرض الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وأداء العاملين                                                       | 36-32  |
| المطلب الثاني : مجمل الدراسات السابقة                                                                             | 36     |
| أولاً : تلخيص الدراسات السابقة                                                                                    | 42-36  |
| ثانياً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                                                              | 43     |
| خلاصة الفصل                                                                                                       | 44     |
| <b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي - دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء - وحدة تقورت -</b> |        |
| تمهيد الفصل                                                                                                       | 47     |

|       |                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|
| 48    | المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية                            |
| 48    | المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة                                   |
| 49-48 | أولاً : منهج الدراسة                                                         |
| 53-49 | ثانياً : الطريقة المتبعة في الدراسة                                          |
| 54    | ثالثاً : متغيرات الدراسة                                                     |
| 55    | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة                                 |
| 56-55 | أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                              |
| 57-56 | ثانياً : أدوات جمع بيانات الاستبيان                                          |
| 59-57 | ثالثاً : صدق وثبات الاستبيان                                                 |
| 60    | المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة                                    |
| 60    | المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة                                      |
| 64-60 | أولاً : عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة                                  |
| 68-64 | ثانياً : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المحور الأول "إدارة المعرفة "  |
| 71-68 | ثالثاً : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه المحور الثاني "أداء العاملين" |
| 72    | المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها                    |
| 72    | أولاً : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي                                         |
| 73    | ثانياً : نتائج الفرضية الأولى                                                |
| 74    | ثالثاً : نتائج اختبار الفرضية الثانية                                        |
| 76-74 | رابعاً : نتائج اختبار الفرضية الثالثة                                        |
| 79-76 | خامساً : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة                             |
| 80    | خلاصة الفصل                                                                  |
| /     | الخاتمة                                                                      |
| /     | قائمة المصادر والمراجع                                                       |





## قائمة الجداول

## فهرس الجداول

| الرقم  | عنوان الجدول                                                                                                                               | الصفحة |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)  | ملخص الدراسات السابقة في الجدول                                                                                                            | 36     |
| (2-1)  | ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة                                                                                                 | 43     |
| (1-2)  | عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة                                                                                                   | 53     |
| (2-2)  | تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان                                                                                                             | 56     |
| (3-2)  | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي                                                                                                     | 57     |
| (4-2)  | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                                                                                                           | 58     |
| (5-2)  | الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المعرفة                                                                                                       | 59-58  |
| (6-2)  | الاتساق الداخلي لأداء العاملين                                                                                                             | 59     |
| (7-2)  | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                                                                                         | 60     |
| (8-2)  | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر                                                                                                         | 61     |
| (9-2)  | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية                                                                                                      | 62     |
| (10-2) | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                                                                                    | 63     |
| (11-2) | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية                                                                                                       | 64     |
| (12-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " توليد المعرفة"                                                                    | 65     |
| (13-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "تخزين المعرفة"                                                                    | 66     |
| (14-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "توزيع المعرفة"                                                                    | 67     |
| (15-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع "تطبيق المعرفة"                                                                    | 68     |
| (16-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول توافر القدرة على أداء الوظيفة                                                       | 69     |
| (17-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الدقة في أداء الوظيفة                                                              | 70     |
| (18-2) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث مدى الالتزام الوظيفي                                                               | 71     |
| (19-2) | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                                                                                                            | 72     |
| (20-2) | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)                                                        | 73     |
| (21-2) | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)                                                       | 74     |
| (22-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الثالثة                                                                                         | 75     |
| (23-2) | نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية                                                                                                    | 76     |
| (24-2) | نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس                                                         | 77     |
| (25-2) | نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف كل من: العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية | 78     |

## قائمة الأشكال

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الأشكال                                                    | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------|
| (0-1) | نمذج الدراسة                                                     | د      |
| (1-1) | عمليات إدارة المعرفة                                             | 11     |
| (2-1) | نمذج ماركوردت                                                    | 15     |
| (3-1) | مؤشرات الأداء الوظيفي                                            | 21     |
| (1-2) | الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت         | 51     |
| (2-2) | متغيرات الدراسة                                                  | 54     |
| (3-2) | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس              | 60     |
| (4-2) | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر            | 61     |
| (5-2) | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية   | 62     |
| (6-2) | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 63     |
| (7-2) | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية    | 64     |
| (8-2) | ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة                                 | 79     |

## قائمة الملاحق

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملاحق                            |
|-------|------------------------------------------|
| 01    | استبيان الدراسة بعد التحكيم              |
| 02    | استمارة الأساتذة المحكمين                |
| 03    | نتائج اختبار ألفا كرونباخ                |
| 04    | نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان          |
| 05    | نتائج توزيع عينة الدراسة                 |
| 06    | نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة |
| 07    | نتائج اختبار فرضيات الدراسة              |



# المقدمة

## توطئة :

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وتسعى إلى خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية، وبالتالي بدأ اهتمام المؤسسات يتزايد بالمعرفة وكيفية الحصول عليها والتعامل معها، والاهتمام بالمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال الحصول على المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها، الأمر الذي يمكّن من وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز. لذلك لقي موضوع المعرفة اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الأكاديميين ورجال الأعمال خاصة مع ظهور العولمة والانفتاح على العالم والتحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وبالتالي فقد أدركت المؤسسات بأن المعرفة هي نقطة حرجية لبقاءها الحالي والمستقبلي نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه باعتبارها من أهم الموارد التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة وعليه فإدارة المعرفة تعتبر العنصر الجوهرى للمؤسسات الاقتصادية ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع المتطلبات الحالية ولها الدور الكبير في تلبية احتياجات المؤسسة المتعلقة بتوفير المعلومات في أقصر وقت ممكن والتي يسترشد بها في الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات لمواجهة حالات عدم التأكد، ومن ثم التقليل من درجة الخطر وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لاسيما في تطوير وتحسين الأداء والارتقاء به نحو الأفضل.

يعدّ تطبيق إدارة المعرفة من أفضل السبل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات لبناء قاعدة معرفية تسمح بتجميع المعرفة ونشرها على كافة المؤسسات الإدارية مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى التميز وتحقيق الاستمرارية. يعتبر المحيط الداخلي نقطة البداية لتحقيق الأهداف من خلال ما يتضمنه من موارد مالية، ومادية وبشرية بحيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الموارد في المؤسسة الاقتصادية والتي تعمل على التنسيق بين مختلف الموارد وبالتالي إيجاد التوليفة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فالعامل الذي يتمتع بأداء جيد ومستمر هو الذي يساهم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي ضمان تحقيق أهدافها قصيرة المدى منها وطويلة المدى.

**إشكالية الدراسة :**

تعد إدارة المعرفة أسلوباً جديداً تسعى من خلاله المؤسسة للوصول إلى أداء متميز وتحقيق أهدافها، والحصول على ميزة تنافسية التي بامتلاكها ترقى وتستمر، وأن تميز أدائها هو نتاج لتمييز أداء العاملين فيها.

فمن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:  
ما هو أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء - وحدة تقرت-  
؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى تواجد إدارة المعرفة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء -وحدة تقرت-؟
- ما هو مستوى تواجد أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية)؟

#### فرضيات الدراسة :

- تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.
- مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية) ؟

#### مبررات اختيار الموضوع :

يعتبر موضوع إدارة المعرفة وأداء العاملين ضمن إطار إدارة الأعمال.  
الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.

**أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في مايلي :

إبراز أهمية المعرفة وإدارة المعرفة.

إبراز أهمية أداء العاملين.

معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

#### أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية البحث في كونه يجمع بين متغيرين بالغين الأهمية، وهما إدارة المعرفة وأداء العاملين إذ تمكنا الدراسة من شرح وتحليل أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين، هذا نظراً للاهتمام البالغ بإدارة المعرفة من الدارسين والباحثين

في مجال الإدارة باعتبارها تعمل على تحسين وتميز الأداء لدى العاملين، والذي يعتبر الثروة لدى المؤسسات الاقتصادية ومصدراً لإنشاء القيمة لها كونه من يمتلك المعرفة كما يضمن التطبيق الكفاء والفعال لها إذا ما تم اكتشافها بعناية وعليه قمنا بمعالجة موضوعنا في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت واكتشاف النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة والتي من شأنها المساعدة على تحسين أداء العاملين وحث الشركة محل الدراسة على العمل أكثر لتبني إدارة المعرفة.

#### حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء (وحدة تقرت).
2. الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة الميدانية من حيث المجال الزمني بالفترة الممتدة من 4 أبريل 2024 إلى 30 أبريل 2024.
3. الحدود الموضوعية : إقتصرت هذه الدراسة على موضوع أثر إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على أداء العاملين (كمتغير تابع).
4. الحدود البشرية : استهدفت هذه الدراسة الموظفين العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء (وحدة تقرت).

#### منهج وأدوات الدراسة :

المنهج العلمي : هو أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، فهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى الحقيقة. وبغرض معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي التحليلي : هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

منهج دراسة حالة : يهدف إلى بحث موضوع معين أو وحدة معينة أو عدد قليل من الوحدات والمفردات أو المتغيرات التي توجد في مجتمع البحث.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فتم الاعتماد على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ومعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين محل الدراسة.

## صعوبات الدراسة :

عدم القدرة على إجراء مقابلة.

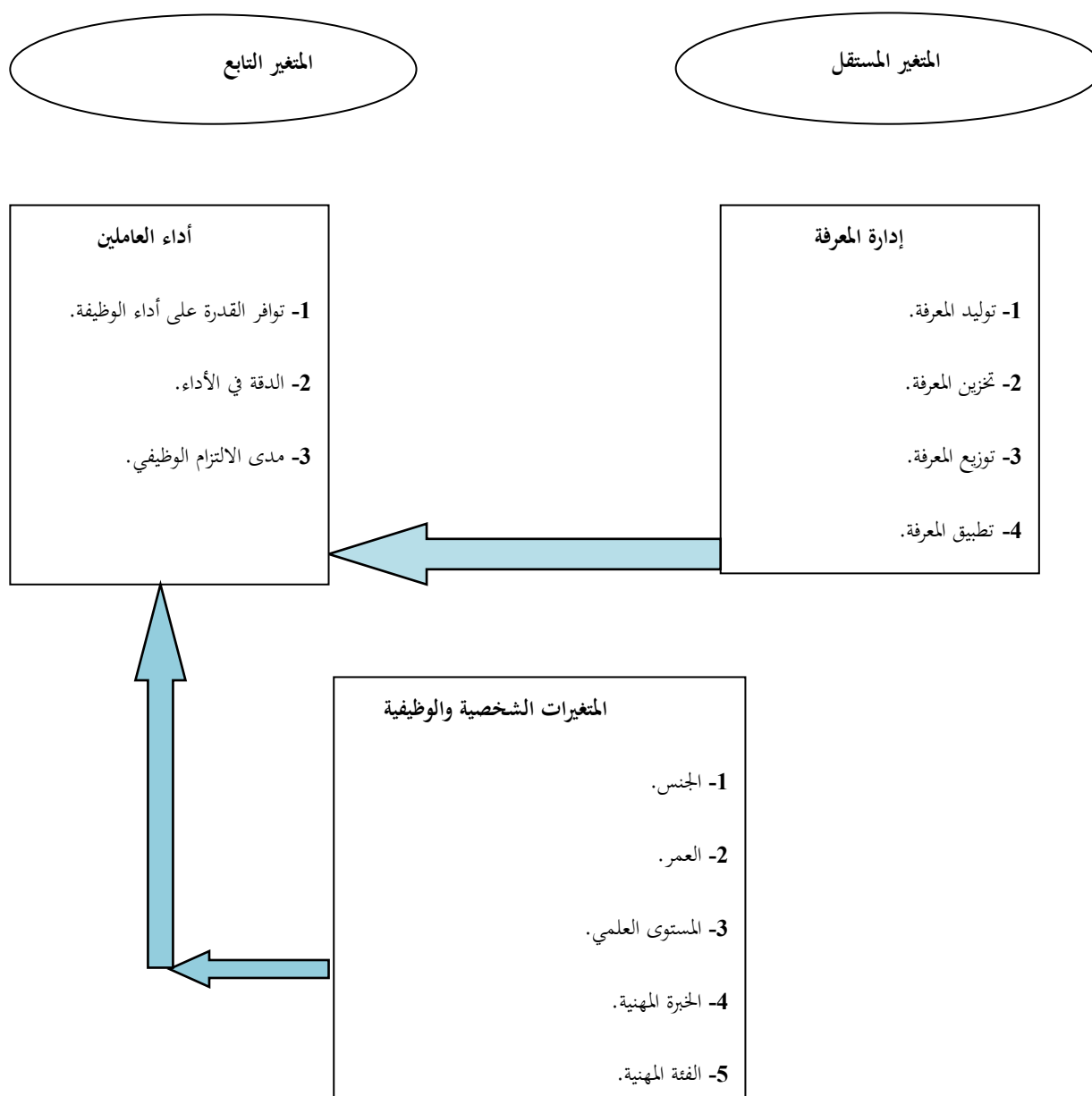
عدم الحصول على وثائق لدعم الموضوع.

رفض العديد من المؤسسات لقبول الاستبيان والاجابة عنه إلى غاية وصولنا لهاته المؤسسة.

## أنموذج الدراسة :

يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (0-1) : أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات

## تقسيمات الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الموضوع، وللإجابة على التساؤلات السابقة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وأداء العاملين. تم تقسيمه إلى مبحثين، بحث يحتوي المبحث الأول على مطلبين تم في المطلب الأول إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة وذكر أهميتها والهدف منها، وعملياتها، ونماذجها، واستراتيجياتها، أما المطلب الثاني فتم التطرق من خلاله إلى مفهوم أداء العاملين، عناصره، محدداته، مؤشرات، والعوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض الدراسات السابقة ودراسة أوجه الاتفاق والاختلاف وتحديد ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : دراسة حالة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت. فتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مطلبين حيث تم في المطلب الأول التطرق إلى منهج الدراسة، الطريقة المتبعة في الدراسة، ومتغيرات الدراسة، في حين أن المطلب الثاني يحتوي على الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فيحتوي بدوره على مطلبين بحيث تم في المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة أما المطلب الثاني فتم من خلاله عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

## الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لإدارة

المعرفة وأداء العاملين

## تمهيد :

شهد العالم مؤخراً جملة من التحولات والتغيرات التي مست مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والثقافية، إذ فرضت هاته الأخيرة على العالم أن ينتقل من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات والمعارف، فنجد مثلاً الاقتصاد بعد ما كانت موارده الأساسية هي الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم ظهر عنصراً جديداً والذي أصبح المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوعاً جديداً من عناصر الإنتاج ورأس مال قائم على المعرفة والخبرة والذي أصبح يطلق عليه بالرأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار، هذا ما فرض على كافة المؤسسات الاقتصادية أن تسعى إلى تحسين أداء إدارتها وأنشطتها المختلفة من خلال التعلم والاستفادة من المعلومات مما يساعدها على بناء المعارف الجديدة.

تسعى كافة المنظمات إلى تحسين أداء إدارتها وأنشطتها المختلفة، من خلال الاستفادة من المعلومات والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي لتلك المنظمات وبناء المعارف عليها.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وأداء العاملين، حيث قُسم إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم حول إدارة المعرفة وأداء العاملين، أما المبحث الثاني سيتم من خلاله التطرق لأهم الدراسات السابقة.



## المبحث الأول : الأدبيات النظرية

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. وعليه سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعناصرها، وثانياً لأداء العاملين.

## المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

## أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة نشير إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص.

## 1 – مفهوم المعرفة :

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة، ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين فكل باحث ينظر إلى المعرفة من زاويته أو مجاله أو تخصصه.

1. **المعرفة :** هي إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد أنها: «مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة»<sup>1</sup>.
2. **وتعرف كذلك :** هي أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.<sup>2</sup>
3. المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوزكو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص4.

<sup>2</sup> عبد الحق القيني، دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 18، العدد 29، جامعة البليدة 2، 2022، ص 449.

<sup>3</sup>Efraim Turban et al, " Information Technology for Management ", John Wily and Sons Inc, New York 2002, p 49 .

## 2- مفهوم إدارة المعرفة

عرف نعيم إبراهيم الظاهر إدارة المعرفة بأنها : نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود.<sup>1</sup>

عرف عصام نور الدين بأنها : الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

وعرفها دافت (Daft) : بأنها الجهود التنظيمية لإيجاد وتنظيم وإتاحة المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة.<sup>3</sup>

وتعرف إدارة المعرفة : بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>4</sup>

## ثانيا : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

### 1- أهمية إدارة المعرفة

تعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، إن أهمية إدارة المعرفة تنبع من الأمور التالية :

– تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.

<sup>2</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، 2010، ص 32.

<sup>3</sup> Daft, RicharL, **Organization theory and design**, 7<sup>th</sup> ed south western college publishing, 2001, U.S.A.

<sup>4</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى – غزة، ص 18.

<sup>5</sup> أمهمان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 26، 27.

- تعد إدارة المعرفة أساس المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- أتاحَت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.<sup>1</sup>

## 2- أهداف إدارة المعرفة

من بين أهداف إدارة المعرفة نذكر مايلي :

- \* تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية والحد من الروتين.
- \* الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- \* تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
- \* تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- \* إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.<sup>2</sup>
- \* الطرق والممارسات التي:

- تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال.

- تمكّن من التعرف على مظاهر الضعف والخلل.

- تساعد في تطوير وترجمة الأفكار.<sup>3</sup>

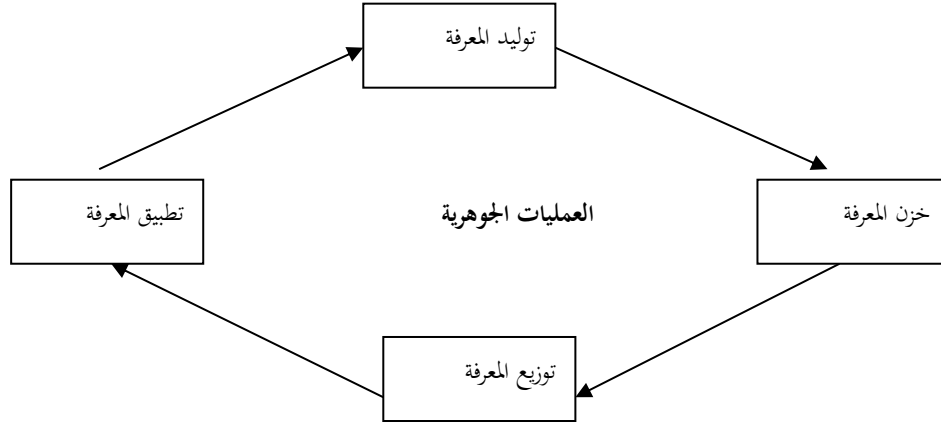
<sup>1</sup> أمهمان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 26، 27.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 52.

<sup>3</sup> حسيني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة - الرأسمالية بديلاً، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص 93.

### ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة

شكل (1-1) : عمليات إدارة المعرفة



المصدر : سعد زناد درويش الحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة ( مفاهيم، نماذج، عمليات )، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2004، ص 61.

#### 1- توليد المعرفة :

هنالك ترادف وجسور حية واسعة بين توليد المعرفة والإبداع والخلق إذ تعدّ المعرفة وعملية توليدها جهداً بشرياً واعياً. وقد أشار نوناكا Nonaka إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وبتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك. وهنالك من يؤكد على أهمية فرق العمل في خلق المعرفة من خلال ترجمة الخبرة المتراكمة إلى معرفة.

ويرى الباحث أن عملية التوليد تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وخبرة تآزرية synergy بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها، ويستند ذلك إلى التحفيز والدعم، والتركيز على ديناميكية التعلم التي تحدث أبلغ الأثر خلال فضاء المنظمة بما تتضمنه من معرفة كامنة بعقول العاملين ليكون ذلك توطئة نحو التطبيق المثمر وإعادة التطبيق الإبداعي والكشف المعرفي المتجدد والاستحواذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 78، 79.

## 2- تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها) :

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (pull Bush).

و إن هنالك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

ويتمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.<sup>1</sup>

## 3- نشر وتوزيع المعرفة :

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية : التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2005، ص 43، 44.

<sup>2</sup> أحمد بن خليفة، سليمة مسعي محمد، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة الاتصالات الجزائر - الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة الوادي، جوان 2020، ص 56.

#### 4- تطبيق المعرفة :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيّاً من العمليات السابقة (توليد، تخزين، توزيع) تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هنالك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها بالنمو والتكيف.<sup>1</sup>

#### رابعاً : نماذج إدارة المعرفة

لقد قُدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية. ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة.

#### 1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة :

يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية. وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال:

أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي : وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

ب- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية : وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

ج- المعرفة قد تستهدف المهارات الصريحة والكامنة للعاملين : أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

د- أخيراً المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عراب، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014، ص 124،

## 2- نموذج موئل لإدارة المعرفة :

وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي في الشركة للاستجابة لحاجات المستخدمين.

ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي :

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) : وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة. إنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل لإدارة المعرفة.
- 2- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟) : وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تأتي بالثقافة. كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.<sup>1</sup>

- 3- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟) : وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

- 1- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) : وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.<sup>2</sup>

## 3- نموذج ماركوردت (2002) Marauardt :

هذا النموذج يقترح مدخلاً نظامياً شمولياً لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

الاقتناع : Acquisition

التوليد : Creation

الخزن : Storage

استخراج المعلومات وتحليلها : Analysis and Data Mining

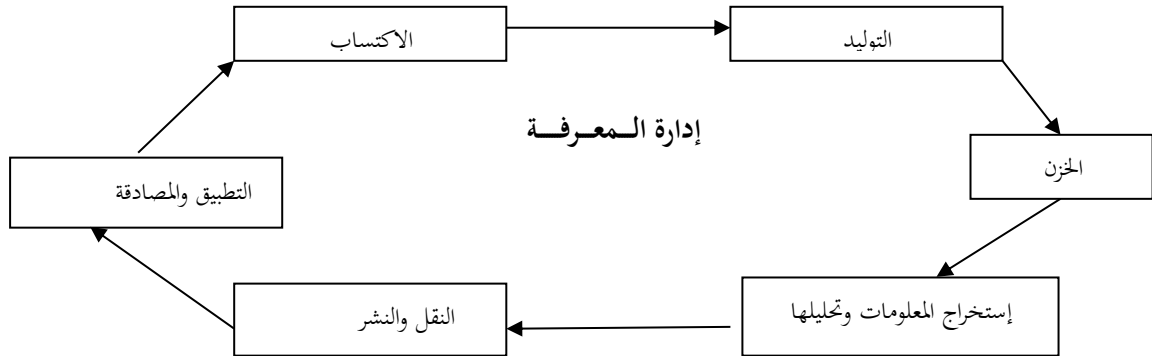
النقل والنشر : Transfer and Dissemination

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 117، 118.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 117-120.

## التطبيق : Application and Validation <sup>1</sup>

شكل (1-2) : نموذج ماركوردت



المصدر : غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2017 - 2018، ص 104.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن تتوزع من خلال قنوات متعددة، كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة. <sup>2</sup>

## 4 - نموذج (JENNEX & OLFMAN ; 2004) :

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج كما يأتي :

- **جودة النظام :** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- **جودة المعرفة :** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل مستخدم.
- **الرضا المستخدم :** توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدميه.
- **العوائد الممكنة :** قياس الفوائد والآثار التي يحدتها نظام إدارة المعرفة.
- **الأثر الجمعي :** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل. <sup>3</sup>

## خامسا : إستراتيجيات إدارة المعرفة

<sup>1</sup> غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2017/2018، ص 103، 104.

<sup>2</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup> هناء محمود القيسي، يوسف يعقوب شحادة، الشمال في الادارة : التزوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 306.



تتبنى المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة، بحسب استراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات المعرفة نذكر منها :

- إستراتيجية الترميز **codification strategy** : تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز، وتوثيق، وتخزين المعرفة في قواعد متاحة لكل الأفراد.<sup>1</sup>
- إستراتيجية الشخصية **personalization strategy** : تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة. ويناقش البعض إستراتيجية ثالثة هي : الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري **management of intellectual capital strategy** لبناء، إدارة، استغلال، وهيكلية الأصول المتعلقة بالمعرفة. كما ظهرت أخرى رابعة تحت اسم إستراتيجية تأثير المشروع **effectiveness Enterprise strategy**، وفيها التأكيد على تطبيق كل بل أي معرفة أو أصول معنوية متوفرة تحقيقاً للمصالح العليا للمشروع.

وهذه الاستراتيجيات منفصلة ومتكاملة، فهي مقاربات تكتيكية منفصلة ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة. والتوجيهات الحالية للمنظمات تسير نحو تطوير ممارستها بتبني الاستراتيجيات الأربع السابقة كجزء من إستراتيجية عامة لإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

هناك إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب نميز بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما :

- استراتيجيات جانب العرض **supply-side strategies** : التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.<sup>3</sup>
- استراتيجيات جانب الطلب **Demand -side strategies** : التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة. هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

4

<sup>1</sup> يوسف لخط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص71.

<sup>2</sup> يوسف لخط، مرجع سابق، ص 71.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعز للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2015، ص 96.

<sup>4</sup> سعد زناد دروش الحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة ( مفاهيم، نماذج، عمليات )، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2004، ص 96.

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

أولاً : مفهوم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين علينا التعرف على المصطلحات الصعبة حول أداء العاملين.

## 1- مفهوم الأداء :

1- الأداء هو : " العمل الذي يقوم به الشخص في مجال عمله لتحقيق الهدف الذي يسعى من أجل تحقيقه بكفاءة وفعالية " <sup>1</sup>.

2- يعرف كذلك على أنه : "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة " <sup>2</sup>.

- ويمكن القول أن الاداء هو : النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال. <sup>3</sup>

## 2 مفهوم أداء العاملين :

1- هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. <sup>4</sup>

2- يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة. <sup>5</sup>

3- هو كمية الأعمال المنجزة ودقتها، ومعرفة العمل، والقدرة على التنسيق مع الآخرين وقبول مهام جديدة والإبداع فيها. <sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد هلسة، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلدات محافظة القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الاستقلال، فلسطين، جوان 2020، ص 46.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>3</sup> آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2018، ص 51.

<sup>4</sup> محمد بن إبراهيم الربيع، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2004، ص 58.

<sup>5</sup> أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة- مصر، 1994، ص 40.

<sup>6</sup> بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد والمناجنت، جامعة عربي التيسبي، تبسة، 2008/2009، ص 86.

4- يعني بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يبيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى طاقة المبدولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.<sup>1</sup>

ثانيا : عناصر أداء العاملين :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي تستند على أربعة متغيرات هي :

1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2 نوعية العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4 المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>2</sup>

ثالثا : محددات أداء العاملين

وهي تقسم إلى نوعين محددات داخلية ومحددات خارجية نذكرها :

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 216.

<sup>2</sup> بوخلوة باديس، قمو سهلية، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2015، ص 214، 215.

## 1 المحددات الداخلية :

**الجهد :** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

**القدرات :** وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.

**إدراك الدور :** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

## 2 المحددات الخارجية :

**متطلبات العمل :** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

**البيئة التنظيمية :** تشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كلا من مناخ العمل، الإشراف، توافر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

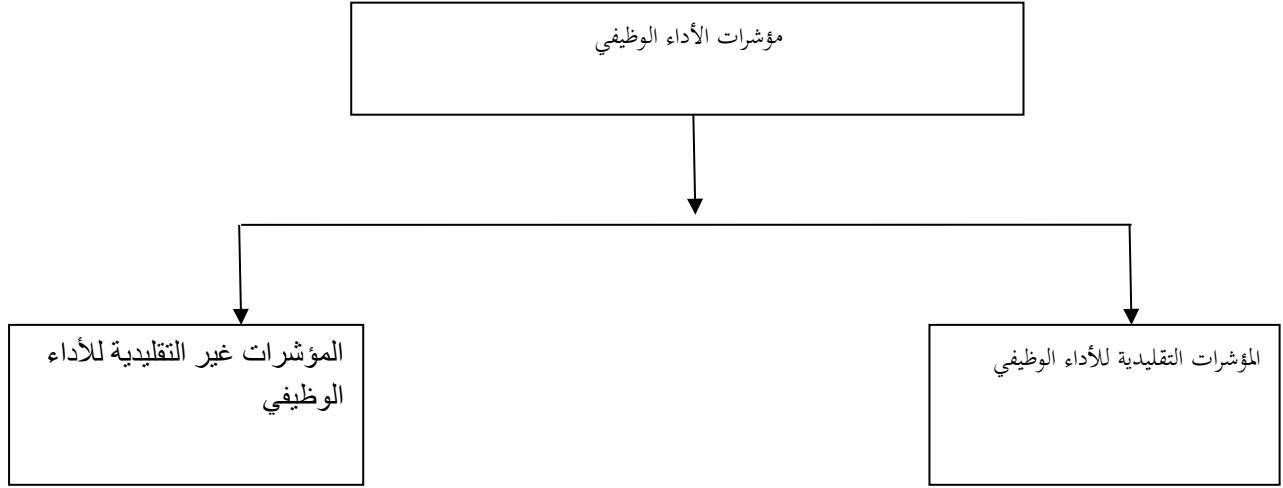
**البيئة الخارجية :** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.<sup>1</sup>

## رابعا : مؤشرات أداء العاملين

تنقسم مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات غير تقليدية ويوضح الشكل التالي مؤشرات الأداء الوظيفي :

<sup>1</sup> ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2017، ص 28-39.

شكل (1-3) : يوضح مؤشرات الأداء الوظيفي



المصدر : محمد الرئيس مشعل مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر الجديدة-القاهرة، 2015، ص 57.

## 1 - المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي :

يشير الكندري ( 2003 ) إلى بعض المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي نذكر منها : تتعلق المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم.

و المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع، أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات أخرى، وهذه المؤشرات هي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد لريس مشعل مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة- مصر، 2015، ص 57، 58.

أ- توافر القدرة على أداء الوظيفة.

ب- الدقة في أداء الوظيفة.

ج- حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية.

د- الإلمام بكل جوانب الوظيفة.

هـ- الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد.

و- الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.

## 2 المؤشرات غير التقليدية في الأداء الوظيفي :

وتتمثل في أن يقوم الفرد بممارسة سلوكيات الدور الإضافي ( سلوكيات المواطنة التنظيمية ) وهذه المؤشرات عكس المؤشرات التقليدية التي تقوم على ممارسة سلوكيات الدور الأساسي.<sup>1</sup>

## خامسا : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين ما يلي :

### 1- عوامل إدارية تنظيمية :

1- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.

2- صراع بين الموظفين ورؤسهم وبين الموظف وزملائه.

3- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقاً.

4- الإشراف السيئ.

5- النقص في التدريب.

<sup>1</sup> محمد لريس مشعل مسلم العامري، مرجع سابق، ص 57، 58.

6- عدم تحديد واجبات الموظف.

7- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

2- عوامل بيئة خارجية :

1- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

2- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

3- تشريعات حكومية - الاضطراب السياسي.

3 - عوامل تتعلق بالموظف :

1- نقص في رغبته ودافعيته.

2- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.

3- تغيب مستمر عن العمل.

4- مشكلات عائلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الغني ناجي عوض أفندي، دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المنظمات، ملكرة ماجستير غير منشورة بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2006/2007، ص 47، 48.



## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### المطلب الأول : إستعراض الدراسات السابقة

#### أولاً : عرض الدراسة السابقة التابعة لإدارة المعرفة

#### 1- دراسة (Khadija EL MASSI, Hicham MOHAMMED HAMRI؛ 2023) بعنوان :

##### (The Impact of knowledge Management on Organizational Performance)

هدفت هذه الورقة إلى تقديم نظرة شاملة واستكشاف شامل لأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، من خلال فحص العلاقة بين قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا والثقافة والبنية) وقدرات عمليات إدارة المعرفة (الإنشاء والتخزين والمشاركة والتطبيق)، وكيف تؤثر قدرات العملية هذه على الأداء التنظيمي. تستلزم منهجية البحث المستخدمة لتوضيح هذه الروابط المهمة إجراءً شاملاً وتحليلاً للبيانات المستخرجة من مجموعة غنية من الموارد العلمية، بما في ذلك المجالات التي يراجعها النظراء وأوراق المؤتمرات والكتب. ويهدف هذا النهج الدقيق إلى كشف العلاقات الدقيقة بين إطار إدارة المعرفة والأثر المترتب على أداء المنظمات.<sup>1</sup>

#### 2-(دراسة عبد الحق القيني 2022 ) : بعنوان دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2 من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جهة نظر الهيئة التدريسية، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب دراسة حالة، وعليه تم تصميم وتوزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة وقمنا بتحليلها باستخدام برنامج النسخة spss v26 .

<sup>1</sup> Khadija El Massi, Hicham Mohammed Hamri, **The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance**, International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.4, Issue 6-1, 2023, P:438.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : أن مستوى تطبيق وممارسة عمليات توليد واكتساب، وتخزين، وتوزيع ومشاركة، وتطبيق المعرفة بالكلية قيد الدراسة جاءت بمستوى متوسط. وهذا نتيجة مواجهة الكلية لعدة صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### 3-(دراسة خليل عبد الهادي خيل الفياض، يونس عبد العزيز مقدادي 2021 ) : بعنوان أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية.

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية. واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من الموظفين، حيث تم تحليلها ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحقيق غرض وأهداف الدراسة الحالية. وقد تمثل مجمع الدراسات من الشركات الصناعية في العراق وعددها الاجمالي ( 130 ) شركة، و اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية العراقية في العاصمة بغداد، وعددها الاجمالي ( 10 ) شركة، وكانت وحدة المعاينة مكونة من المديرين ورؤساء الأقسام وموظفي الأقسام في الإدارات الوسطى. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة بأبعادها الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي، والوعي المعرفي في تحسين الأداء الوظيفي بأبعادها ( الدقة في العمل ، الإبداع ، والمثابرة في العمل ، وجود العمل ) في الشركات الصناعية العراقية. وقد أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات ومن أهمها : ضرورة تبني استراتيجية متخصصة لمتطلبات إدارة المعرفة لرفع مستويات المعرفة لدى العاملين من أجل تحسين الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

### 4-دراسة (بونار عمر 2020) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية.

<sup>1</sup> عبد الحق القينعي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2 من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلد 18، العدد 2، جامعة البليدة، 2022.

<sup>2</sup> خليل عبد الهادي خيل الفياض، يونس عبد العزيز مقدادي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة عمان، 2021، ص 184.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على تمكين العاملين عبر عينة شملت 106 مفردة من موظفي الجماعات المحلية معتمدين في ذلك على منهج وصفي يتضمن أساليب الإحصاء وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 26.spssv.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود ممارسات متوسطة لإدارة المعرفة وتمكين العاملين بالجماعات المحلية عينة الدراسة وكذا إلى الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها الأربعة ( اكتساب وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة ) على تمكين العاملين لتقترح في الأخير مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز وتحسينه بما يتوافق مع طموحات الموظفين.<sup>1</sup>

**5-دراسة (بوزيط كنزة، بن حميود عز الدين 2020) بعنوان : أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين- دراسة حالة جامعي جيجل، بسكرة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وأثرها في أداء الأساتذة الجامعيين بكل من جامعي جيجل وبسكرة، حيث تم بناء استبيان وزع على عينة من أساتذة الجامعتين قدر عددها ب 57أستاذ وأستاذة، وباستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عمليات إدارة المعرفة مجتمعة في أداء الأساتذة الجامعيين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين، في حين لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين.<sup>2</sup>

**6-دراسة (Leila Namdarian, Arman Sajedinejad وآخرون؛ 2020) بعنوان :**

**(The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance : A Structural Equation Modiling Study)**<sup>3</sup>

تحاول هذه الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في الشركات التجارية. ولتحقيق هذه الغاية، تم إجراء مراجعة للأدبيات واستخراج المكونات ذات الصلة لوضع تصور لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وتم تقديم العلاقة بين إدارة

<sup>1</sup> بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص13.

<sup>2</sup> بوزيط كنزة، بن حميود عز الدين، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين- دراسة حالة جامعي جيجل، بسكرة، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة جيجل و بسكرة، 2020، ص 121.

<sup>3</sup>Leila Namdarian, Arman Sajedinejad, Somayeh Bahanesteh, **The Impact of Knowledge Management On Organizational Performance: A Structural Equation Modeling Study**, AD-minister, N.37, 2020; P:85. <sup>3</sup>

المعرفة والعمليات التشغيلية في إطار نظري. ثانياً، لتقييم النموذج المقترح تم توزيع الاستبيان على 200 مشارك في خمس شركات تجارية، تم اختيارهم من خلال أخذ عينات طبقية متعددة المراحل. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج أن النموذج يتمتع بدرجة مقبولة من اللياقة. وأظهر المعامل الذي تم الحصول عليه (0.41) تأثيراً مباشراً لمؤشرات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي مثل الأداء المالي، وجودة السلع والخدمات، وأداء الموظفين، والابتكار، ومستوى رضا العملاء.

## 7-دراسة (قاسمي محمد منير، مصطفی عبد اللطيف 2019) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، فقد تم تصميم إستبيان تضمن تطوير الأداء، ثم وزعت على عينة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها 90 موظف.

توصلت الدراسة لنتائج هامة تمثلت في أن لدى العاملين بجامعة غرداية اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء 3.10 % مما يعني أن لإدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

## ثانيا : عرض الدراسات السابقة التابعة لأداء العاملين

### 1-دراسة (عنتره خمقاني 2022) بعنوان : أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية.

2

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (الفردية، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، وذلك بالوقوف على مستوى التشارك المعرفي وكذا أداء العاملين، تم تحديد أثر أبعاد التشارك المعرفي على أداء العاملين، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،

<sup>1</sup> قاسمي محمد منير، مصطفی عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، مجلد 11، العدد 3، جامعة غرداية، 2019، ص782.

<sup>2</sup> عنتره خمقاني، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص5.

وزعت على عينة عشوائية مكونة من 344 مفردة، واعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة، وكذلك وجود تأثير معنوي لبعدي ( الفردي، والتنظيمي ) على أداء العاملين. وعدم وجود تأثير معنوي للبعد التكنولوجي على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بجملة من الاقتراحات أهمها ضرورة إنشاء مصلحة خاصة تهتم بإدارة المعرفة وعملها بالهيئة محل الدراسة. وتوصلت أيضا إلى نتائج أنها وجود تأثير إيجابي لسلوك التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة. وأشارت كذلك نتائج الدراسة أن التشارك المعرفي يساهم في زيادة الثقة بين الموظفين ويعزز من علاقات العمل والتعاون.

## 2-دراسة (خلفان بن محمد بن عامر العيسري 2022) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المسح الميداني في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشر البالغ عددهم (2717) موظف وموظفة واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي يتم جمعها، والمتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير التابع (أداء العاملين)، وفي وصف مدى تطبيقها مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينهما، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لإجابة عن السؤال الدراسة وبلغت عينة الدراسة (300) موظف وموظفة تم اختبارهم بطريقة العينة العشوائية، وأظهرت عدة نتائج، وكانت أهمها يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة (0.05) كما توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.<sup>1</sup>

## 3-دراسة (أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد محبوب سليمان فضيل 2022) بعنوان : أثر دوران العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية شركة فاي لمنتجات الألبان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة إدارة الأعمال، عمان، 2022، ص د.

<sup>2</sup> أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد محبوب سليمان فضيل، أثر دوران العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية شركة فاي لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، مجلد3، العدد 5، 2022، جامعة السودان، ص222.

تناولت هذه الدراسة أثر دوران العمل على أداء العاملين في منظمات الأعمال دراسة حالة مصنع فابي وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي ما هو أثر دوران العمل على أداء العاملين؟

وهدفت لدراسة للتعرف إلى مفهوم دوران العمل وتوضيح العلاقة بين دوران العمل وأداء العاملين حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : عدم الموائمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة يزد من دوران العمل وأن للنمط القيادي أثر على أداء العاملين، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : على منشآت الأعمال السعي على إيجاد النمط القيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ليساهم في تحسين الأداء.

#### 4-دراسة ( Ahsanullah Mohsen, Nojbullah Neyazi وآخرون؛2020) بعنوان:

#### (The Impact Of Organizational Culture On Employees performance : An Overview )

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات في أفغانستان، وقام الباحثون بتطبيق واعتماد الاستبيانات المستخدمة سابقاً لهذا الغرض تم تقسيم كل من الثقافة التنظيمية المتغير المستقل وأداء الموظفين المتغير التابع إلى عناصرهما الفرعية لقياسها في المنظمات المستهدفة. وبما أن هذا الموضوع لم تتم مناقشته بشكل منهجي في سياق أفغانستان، فمن الضروري إجراء مثل هذا البحث وتشجيع القطاع المختار على التحسين من خلال التوصية.

المجتمع المستهدف بهذا البحث هم العاملين في قطاع الاتصالات والبالغ عددهم حوالي 2000 عامل. تشمل هذه الدراسة 211 موظفاً في شركات اتصالات مختلفة في أفغانستان تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق الهدف المذكور أعلاه تم استخدام نموذج الانحدار لتحليل البيانات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقات وتأثيرات للثقافة التنظيمية على أداء الموظف ككل.<sup>1</sup>

#### 5-دراسة (التجاني دوح، حسين شنبني 2019) بعنوان : أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين

في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر.

<sup>1</sup> Ahsanullah Mohsen, Nojibullah Neyazi, Sarwar Ebtakar; **The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance: An Overview**, International Journal of Management, Vol.11,Issue.8, August 2020; P:879.

تناولت الدراسة الحالية موضوع سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البنية التحتية للدولة، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقلة كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد سعى الباحثان لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المختلفة، باستخدام برنامج spssv25، توصل الباحثان في الأخير إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.<sup>1</sup>

#### 6-دراسة (محمد مبارك محمد الرشيدى 2014) بعنوان : أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفا تم اختيارهم من مجمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام عددا من المعالجات الاحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسائية واختبار التوزيع الطبيعي. وقد أشارت النتائج إلى :

أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسط.

كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسط.

أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05).<sup>2</sup>

#### 7-دراسة ( Halim Kazan, Safer Gumus؛ 2013 ) بعنوان :

#### <sup>3</sup> ( Measurement Of employees Performance : A State Bank Application )

<sup>1</sup> التجاني دوح، حسين شني، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد2، جامعة شهيد حمى لخضر، الوادي، 2019، ص295.

<sup>2</sup> محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص ل .

<sup>3</sup> Halim Kazan, Safer Gumus, **Measurement of Employee's Performance: A State Bank Application**, International Review of Management and Business Research (IRMBR), Vol.2, Issue.2; June 2013, P:429.

هدفت الدراسة إلى قياس أداء الموظفين الذين يعملون في المرافق الخدمية. من خلال المسح، تم إجراء 500 ملاحظة مؤهلة من الكون البالغ عدده 20000. تم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي. ولم يؤثر الراتب، العلاقة الوظيفية، الرضا الوظيفي، الترقية والمنصب على أداء الموظف. وقد توصلت إلى أن الانتماء المؤسسي والتحفيز لهما تأثير على أداء الموظف. وبناءً على ذلك، فإن تغيير وحدة واحدة في الانتماء المؤسسي والتحفيز يؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.556 وحدة في أداء الموظفين. الميزانية لم تؤثر إحصائياً على أداء الموظف. الإدارة لها تأثير إحصائي على أداء الموظفين فمن ناحية يؤدي تغيير وحدة واحدة في العرض الإداري إلى ارتفاع بمقدار 0.140 وحدة في أداء الموظف. بيئة العمل المادية لها تأثير على أداء الموظف. ومن ناحية أخرى، فإن تغيير وحدة واحدة في بيئة العمل المادية يؤدي إلى انخفاض بمقدار 0.158 وحدة في أداء الموظف. يقتصر هذا النمط على بنك حكومي واحد قيد التحقيق، ولذلك يجب إجراء المزيد من الأبحاث على البنوك الخاصة والحكومية الأخرى. يمكن للمديرين التنفيذيين استخدام نتائج البحث لحل المعضلات العملية من خلال إعطاء الأولوية لمجالات قياس أداء الموظفين الذين يعملون في مرافق الخدمة. بينما تظهر الورقة الراتب.

لا تؤثر علاقة الموظف والرضا الوظيفي والترقية والمنصب على أداء الموظف ولكن الانتماء المؤسسي والتحفيز لهما تأثير على أداء الموظف.

8-دراسة ( Gaudreau Meyerson,Blanchard Dewettinck؛ 2012 ) بعنوان :

### ( Effect Of Empowerment On Employees Performance )

الغرض الرئيسي من هذا البحث هو تحديد أثر تنفيذ التمكين من خلال النظر في العوامل الثلاثة للتفويض، وتنفيذ الإدارة المشاركة، والتشجيع وإعطاء المكافأة وكذلك تحديد تصنيف الأولوية وأهمية تأثير كل عامل على تحسين أداء الموظف في شركة الاتصالات. كان منهج البحث وصفيًا وسببيًا مقارنةً، وكانت العينة الاحصائية قيد الدراسة 226 شخصاً من أجل جمع البيانات وتم استخدام استبيانين والوثائق الموجودة حول معدل أداء الموظفين في فترتين زمنيتين قبل وبعد تطبيق التمكين. وتم التأكد من صدق الأدوات بطريقة المحتوى وثباتها بمعاملات طريقة كرونباخ 0.98، 0.95. ولتحليل البيانات تم استخدام طريقة ارتباط سبيرمان، وطريقة اختبار ويلكوكسين، والانحدارات المتعددة. وأظهرت النتائج أن هناك فرقاً معنوياً بين معدل أداء الموظف قبل وبعد تطبيق التمكين، حيث أن تأثير تنفيذ التمكين على العوامل ومشاركة التفويض والإدارة والتشجيع والمكافأة يؤدي إلى تحسن أداء الموظف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gaudreau Meyerson, Blanchard Dewettinck, **Effect Of Empowerment on Employees Performance**, Advanced Research in Economic and Management Sciences, Vol.2; July 2012; P:40.



ثالثا : عرض الدراسات السابقة التابعة لإدارة المعرفة وأداء العاملين

#### 1- (دراسة علي سيف سعود اليعربي 2021 ) : بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق

الميزة التنافسية – المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية بشمال الشرقية بسلطنة عمان وهذا يتطلب : تحديد مواقع إدارة المعرفة وما مدى إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة وما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية وما المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصل إلى العديد من النتائج أبرزها :

درجة تأثير إدارة المعرفة بدرجة متوسطة فيما كانت درجة تأثير إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة عالية أما تأثير عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من حيث (التشخيص، وضع الأهداف التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) جاءت بدرجة متوسطة حيث يتم تخزين المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها مع ضرورة الاهتمام أكثر بأن تقوم القيادة بالعمل على مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها مع ضرورة الاهتمام أكثر بأن تقوم القيادة بالعمل على مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعا لمتغير المؤهل العلمي في مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي، حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05 ) وجاءت لصالح الفئة الأقل

<sup>1</sup> علي سيف سعود اليعربي، أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية – المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، مجلد 5، العدد 3، وزارة التربية و التعليم، عمان، 2021، ص 124.

من دبلوم في المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة هذه الفئة على معرفة واقع المشكلة وأبعادها و التعامل معها بشكل أقل من الفئات الأخرى.

وتوصي الدراسة بما يلي : إنشاء فريق مساند لقسم الجودة يمثل مختلف الدوائر من أجل العمل على نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها.

## 2-دراسة (Yangyang CUI؛2020 ) بعنوان :<sup>1</sup>

### (The Impact Of Knowledge Management On Employee Performance Case Study : Gaoyang Construction CO;LTD )

- كانت أهداف هذا البحث هي دراسة مستوى إدارة المعرفة ومستوى أداء الموظف واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى أداء الموظف واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموظف في شركة **Gaoyang Construction CO;LTD** وقد تم توزيع 219 استبياناً على الموظفين. وكانت الاحصائيات المستخدمة في هذا البحث هي التكرار والنسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون.
- وأظهرت النتائج أن معظم المشاركين في الاستبيان كانوا على مستوى موافق مع إدارة المعرفة. وكان أعلى متوسط هو تبادل المعرفة وإثرائها. تليها المتابعة من خلال أدوات إدارة المعرفة في حين كان أدنى المتوسط هو خلق المعرفة والتقاطها. كان معظم أفراد العينة على مستوى موافق مع أداء الموظفين. وكان أعلى متوسط هو أداء العمليات، والثاني هو الأداء الفردي وكان أدنى مستوى للأداء التنظيمي. كما وجد وجود ارتباط موجب قوي بين إدارة المعرفة وأداء العاملين بدرجة دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.
- وتوصلت الدراسة إلى أن :
- هنالك مستوى بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين في الشركة عند المستوى المتفق عليه وكانت هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين إذا أرادت الشركة زيادة أدائها، فيمكن للشركة التركيز على زيادة مستوى إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Yangyang Cui, The Impact Of Knowledge Management On Employee Performance Case Study: Gaoyang Construction Co;Ltd, Proceedings Of RSU International Research Conference, 1 May 2020; P:1170.

### 3-دراسة (سماح فرج محمد عيد 2021) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديد .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 320 مفردة من العاملين بالهيئة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وكذا وجود قصور في توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة، التدفق المعرفي، وكذا المعرفة الضمنية لدى العاملين، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالهيئة محل الدراسة فقد التوصل إلى بعض التوصيات لتحسين أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة في ضوء تدعيم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### 4-دراسة ناصر محمد سعود جرادات ، هاشم محمد أبو سنيّة (2019) : بعنوان أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وتم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم ( 28 ) موظفاً، من خلال استبانة الدراسة، وكانت نسبة الاستجابة 100%.

- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم وتكيفهم ورضاهم، حيث جاءت F قيمة المحسوبة للمتغيرات الثلاث أكبر من قيمة F الجدولية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة الاهتمام بإدارة المعرفة، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، إذ أن ذلك يفيد في تحسين أداء العاملين بشكل كبير، وكذلك ضرورة اهتمام الشركة بتوفير المعلومات الضرورية اللازمة لكل العاملين فيها من أجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار.

### 5-(دراسة سمية خليف، عبد الرزاق سلام 2019) : بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العلمية للاتصالات بولاية المدية.

<sup>1</sup> سماح فرج محمد عيد، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، مجلة لعلية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 12، العدد 4، 2021، ص 745.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات ، هاشم محمد أبو سنيّة، أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، جامعة فلسطين، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية قدر عددها ب 53 مفردة، كما اعتمدنا على برنامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية . spss

- أظهرت النتائج أن اتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفع، حيث قدر المتوسط لمحور عمليات إدارة المعرفة ب 3075 بدرجة موافقة مرتفعة، وقد المتوسط لمحور أداء العاملين ب 2075 كذلك بدرجة موافقة مرتفعة، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، هذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة.<sup>1</sup>

#### 6-دراسة (Mahbobeh Tajali, Ali Farahani وآخرون؛ 2014) بعنوان :

#### (Relationship Between Knowledge Management With Employees Performance And Innovation

تم إجراء هذا البحث لمسح العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموظفين في شركة الاتصالات في مقاطعة لوريستان. طريقة البحث في هذا البحث هي الوصفية الارتباطية. بضم المجتمع الإحصائي 420 موظفاً ومديراً لشركة الاتصالات في مقاطعة لوريستان، وقد تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية المصنفة المكونة من 101 شخصاً كعينة.

تشتمل أداة البحث على استبيان الخصائص السكانية و الاستبيان القياسي (استبيان إدارة المعرفة 25 فقرة ومعامل ألفا كرونباخ 6.83%، واستبيان الابتكار 17 فقرة ومعامل ألفا كرونباخ بنسبة 6.88%، واستبيان أداء الموظفين 17 فقرة ومعامل ألفا كرونباخ بنسبة 8.80%، ومعامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبانة 8.91% )، ويقاس على مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط. وأظهرت النتائج أن جميع الفرضيات في هذا البحث مؤكدة بمستوى ثقة 95%، وهذا يعني أن هناك إيجابية وعلاقة معنوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين والابتكار في شركة الاتصالات بمحافظة لوريستان.

2

#### 7-دراسة ( Dr.Bader Alyoubi, Dr.Md.Rakibul Hoque وآخرون؛ 2018 ) بعنوان:

<sup>1</sup> سمية خليف، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العلمية للاتصالات بولاية المدية، مجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، مجلد 11، العدد4، جامعة المدية، ص 425.

<sup>2</sup> Mahbobeh Tajali, Ali Farahani, Mehdi Baharvand, Relationship Between Knowledge Management With Employees performance and Innovation, Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business and Management Review; Vol.3 No.11; July2014; P:59.

## (Impact Of Knowledge Management On Employee Work Performance : Evidence From Saudi Arabia )

هدفت هذه الدراسة إلى قياس آثار عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، وتبادل المعرفة، وخلق المعرفة والاحتفاظ بها ) وأساليب إدارة المعرفة ( الشبكات الاجتماعية، والتدوين والتخصيص) على الرضا الوظيفي وتفحص كيفية زيادة أداء عمل الموظف. تم اقتراح نموذج نظري يعتمد على عمليات وأساليب إدارة المعرفة. تم اختباره تجريبياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والمربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبيانات المسح التي تم جمعها من موظفي مكتبة الملك فهد الوطنية في جدة، المملكة العربية السعودية. وأظهر التحليل أن هناك تأثير كبير وإيجابي لعمليات وأساليب إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي وأداء العمل. إن مناهج تبادل المعرفة والاحتفاظ بها وتدوينها وتخصيصها لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، كما أن اكتساب المعرفة وإنشاء المعرفة ونهج الشبكة الاجتماعية ليس له أي تأثير كبير على الرضا الوظيفي. ينصح المديرون بتنفيذ أنشطة إدارة المعرفة في مؤسساتهم لتحسين أداء العاملين في مجال المعرفة ورفاهية الموظفين في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مجمل الدراسات السابقة

#### أولاً : تلخيص الدراسات السابقة.

الجدول رقم (1-1) : ملخص الدراسات السابقة في الجدول

| الرقم                             | الدراسات                                     | طبيعة الدراسة | هدف الدراسة                                                   | مجمع الدراسة  | عينة الدراسة          | أداة الدراسة | أهم النتائج والتوصيات                                                                                         |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسات السابقة في إدارة المعرفة |                                              |               |                                                               |               |                       |              |                                                                                                               |
| 01                                | Khadija EL MASSI, Hicham MOHAMMED 2023;HAMRI | مقال          | تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي                   | أغادير المغرب | نظرة الهيئة التدريسية | استبيان      | . يهدف هذا المنهج الدقيق إلى اكتشاف العلاقات الدقيقة بين إطار إدارة المعرفة والأثر المترتب على أداء المنظمات. |
| 02                                | عبد الحق القيني 2022                         | مقال          | تحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية | البلدية       | نظرة الهيئة التدريسية | استبيان      | . أن مستوى تطبيق وممارسة عمليات إدارة المعرفة توليد واكتساب، وتخزين                                           |

<sup>1</sup> Dr.Bader Alyoubi, Dr.Md.Rakibul Hoque, Dr.Ibraheem Alharbi, Dr.Adel Alyobi, Dr.Najah Almazmomi, Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence From Saudi Arabia, The International Technology Management Review; Vol.7,No.1; 2018; P:13.

|    |                                    |      |                                                                                                |                                   |                                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                    |      |                                                                                                | والعلوم التجارية وعلوم<br>التسيير |                                                   |         | وتوزيع ومشاركة،<br>وتطبيق المعرفة بالكلية<br>قيد الدراسة جاءت<br>بمستوى متوسط.                                                                                                                                                                        |
| 03 | خليل عبد الهادي خيل الفياض<br>2021 | مقال | تحديد أثر متطلبات إدارة<br>المعرفة في تحسين الأداء<br>الوظيفي في الشركات<br>الصناعية العراقية. | العراق                            | المدرين<br>ورؤساء<br>الأقسام<br>وموظفي<br>الأقسام | استبيان | . وجود أثر ذو دلالة<br>إحصائية لمتطلبات<br>إدارة المعرفة بأبعادها<br>الثقافة التنظيمية<br>والهيكل التنظيمي.<br>. ضرورة تبني<br>استراتيجية متخصصة<br>لمتطلبات إدارة المعرفة<br>لرفع مستويات المعرفة<br>لدى العاملين من<br>أجل تحسين الأداء<br>الوظيفي. |
| 04 | بونار عمر 2020                     | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على تمكين العاملين في<br>الجماعات المحلية<br>الجزائرية.             | ورقلة                             | 106موظف                                           | استبيان | . وجود أثر إيجابي<br>لإدارة المعرفة بأبعادها<br>الأربعة على تمكين<br>العاملين.                                                                                                                                                                        |

|    |                                                         |      |                                                                                      |                    |                                     |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 05 | بوزبط كنزة. بن حميود<br>عز الدين 2020                   | مقال | تحديد أثر عمليات إدارة<br>المعرفة في أداء الأساتذة<br>الجامعيين.                     | جيغل<br>بسكرة      | 57 أستاذ<br>وأستاذة                 | استبيان | . وجود أثر ذو دلالة<br>إحصائية عند مستوى<br>معنوية 0.05 بين<br>عمليات إدارة المعرفة<br>مجمعة في أداء<br>الأساتذة الجامعيين.<br>. وجود أثر ذو دلالة<br>إحصائية عند مستوى<br>معنوية 0.05 لتوليد<br>المعرفة وتوزيع المعرفة<br>في أداء الأساتذة<br>الجامعيين.<br>. هناك أثر ذو دلالة<br>إحصائية عند مستوى<br>معنوية 0.05 لكل<br>من تخزين المعرفة<br>وتطبيق المعرفة في أداء<br>الأساتذة الجامعيين. |
| 06 | Leila Namdarian,<br>Arman<br>Sajedinejad وآخرون<br>2020 | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على الأداء التنظيمي:<br>دراسة نموذج المعادلة<br>الهيكلية. | ميدلين<br>كولومبيا | 200 مشارك<br>في خمس<br>شركات تجارية | استبيان | . أظهر المعامل الذي<br>تم الحصول عليه<br>0.41 تأثير مباشر<br>لمؤشرات إدارة المعرفة<br>على الأداء التنظيمي.<br>. يشير إلى وجود<br>علاقة معنوية وإيجابية<br>بين أبعاد إدارة المعرفة<br>والأداء التنظيمي.                                                                                                                                                                                        |
| 07 | قاسمي محمد منير، مصبطفى عبد<br>اللطيف 2019              | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على تطوير الأداء<br>المؤسسي.                              | غرداية             | 90 موظف                             | استبيان | . توصلت نتائج أن<br>لدى العاملين اتجاه<br>إيجابي نحو تطوير<br>الأداء المؤسسي في<br>المؤسسة من خلال<br>إدارة المعرفة وعملياتها.                                                                                                                                                                                                                                                                |

| الدراسات السابقة في أداء العاملين |                                                       |                    |                                                                                    |         |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01                                | عنتر خمقاني 2022                                      | مذكرة<br>الدكتوراه | تحديد أثر التشارك<br>المعرفي على أداء العاملين<br>بالإدارات المكلفة<br>بالميزانية. | ورقلة   | 344 مفردة          | استبيان<br>- وجود تأثير معنوي<br>ذو دلالة إحصائية<br>للتشارك المعرفي على<br>العاملين بالهيئة محل<br>الدراسة.<br>- وجود تأثير معنوي<br>للبعدي الفردي<br>والتنظيمي على أداء<br>العاملين.<br>- عدم وجود تأثير<br>معنوي للبعد<br>التكنولوجي على أداء<br>العاملين.<br>- وجود تأثير إيجابي<br>لسلوك التشارك<br>المعرفي على أداء<br>العاملين بالإدارات<br>المكلفة بالميزانية جهة<br>ورقلة. |
| 02                                | خلفان بن محمد بن عامر العيسري<br>2022                 | مذكرة<br>ماجستير   | تحديد أثر ممارسات إدارة<br>الموارد البشرية في أداء<br>العاملين في وزارة العمل.     | عمان    | 300 موظف<br>وموظفة | استبيان<br>- يوجد أثر لممارسات<br>إدارة الموارد البشرية<br>بأبعادها على أداء<br>العاملين في وزارة<br>العمل بسلطنة عمان<br>عند مستوى دلالة<br>0.05<br>- توجد علاقة طردية<br>قوية بين أبعاد<br>ممارسات إدارة الموارد<br>البشرية بشكل عام.                                                                                                                                             |
| 03                                | أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد<br>محجوب سليمان فضيل 2022 | مقال               | تحديد أثر دوران العمل<br>على أداء العاملين دراسة                                   | السودان | العاملين           | استبيان<br>- عدم الموازنة بين<br>قدرات العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|    |                                                        |                  |                                                                                                                                |                                       |           |         |                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                        |                  |                                                                                                                                | ميدانية شركة فابي<br>لمنتجات الألبان. |           |         | ومتطلبات الوظيفة<br>يزيد من دوران العمل<br>وأن للنمط القيادي<br>أثر على أداء<br>العاملين.                                                                                                          |
| 04 | Ahsanullah Mohsen,<br>Nojbullah Neyazi<br>وآخرون؛ 2020 | مقال             | تحديد أثر الثقافة<br>التنظيمية على أداء<br>الموظفين : نظرة عامة.                                                               | أفغانستان                             | 211 موظفا | استبيان | . وجود علاقات<br>وتأثيرات للثقافة<br>التنظيمية على أداء<br>الموظف ككل.                                                                                                                             |
| 05 | التجاني دوح حسين شنيني 2019                            | مقال             | تحديد أثر سلوكيات<br>القيادة التحويلية على<br>أداء العاملين في<br>الجماعات المحلية دراسة<br>حالة بلدية الطيبات<br>ولاية ورقلة. | الطيبات ولاية<br>ورقلة                | 40 موظف   | استبيان | . وجود علاقة ذات<br>دلالة إحصائية بين<br>سلوكيات القيادة<br>التحويلة وأداء<br>العاملين على مستوى<br>بلدية الطيبات.                                                                                 |
| 06 | محمد مبارك محمد الرشيد 2014                            | مذكرة<br>ماجستير | تحديد أثر استخدام<br>طريقة الإدارة بالأهداف<br>في أداء العاملين.                                                               | الكويت                                | 380 موظفا | استبيان | . وجود أثر ذو دلالة<br>معنوية لاستخدام<br>طريقة الإدارة<br>بالأهداف بأبعادها<br>في أداء العاملين عند<br>مستوى الدلالة<br>(0.05).                                                                   |
| 07 | Halim Kazan, Safer<br>2013, Gumus                      | مقال             | تحديد قياس أداء<br>الموظف : تطبيق بنك<br>الدولة.                                                                               | تركيا                                 | 500 مؤهل  | استبيان | . الإدارة لها تأثير<br>إحصائي على<br>الموظفين.<br>. بيئة العمل المادية لها<br>تأثير على أداء<br>الموظف.<br>. لا تؤثر علاقة<br>الموظف والرضا<br>الوظيفي والترقية<br>والمنصب على أداء<br>الموظف ولكن |

|                                                   |                                                    |      |                                                                                                                                                 |          |              |         |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                                    |      |                                                                                                                                                 |          |              |         | الانتماء المؤسسي<br>والتحفيز لهما تأثير<br>على أداء الموظف.                                                                                                                                                                                      |
| 08                                                | Gaudreau Meyerson,<br>Blanchard<br>2012,Dewettinck | مقال | تحديد أثر التمكين على<br>أداء الموظفين                                                                                                          |          | 226 شخصا     | استبيان | . هناك فرقا معنويا بين<br>معدل أداء الموظف<br>قبل وبعد تطبيق<br>التمكين.<br>. تأثير تنفيذ التمكين<br>على العوامل ومشاركة<br>التفويض والإدارة<br>والتشجيع والمكافأة<br>يؤدي إلى تحسن أداء<br>الموظف.                                              |
| الدراسات السابقة في لإدارة المعرفة وأداء العاملين |                                                    |      |                                                                                                                                                 |          |              |         |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 01                                                | علي سيف سعود اليعربي 2021                          | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على الأداء في العمل<br>ومدى تحقيق الميزة<br>التنافسية – المديرية<br>العامة للتربية والتعليم<br>بمحافظة شمال الشرقية. | عمان     | موظفين       | استبيان | . توجد فروق ذات<br>دلالة إحصائية بين<br>متوسطات استجابات<br>أفراد الدراسة حول<br>عمليات إدارة المعرفة<br>وعلاقتها بتميز الأداء<br>المؤسسي، حيث كان<br>مستوى الدلالة اقل<br>من (0.05) وجاءت<br>لصالح الفئة الأقل من<br>دبلوم في المؤهل<br>العلمي. |
| 02                                                | 2020؛Yangyang CUI                                  | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على أداء الموظفين :<br>دراسة حالة شركة<br>Gaoyang<br>Construction<br>CO؛LTD                                          | تايلاندا | 219 الموظفين | استبيان | . وجود ارتباط موجب<br>قوي بين إدارة المعرفة<br>وأداء العاملين بدرجة<br>دلالة إحصائية عند<br>مستوى 0.01.<br>. هنالك مستوى بين<br>إدارة المعرفة وأداء                                                                                              |

|                                                                                                                                                            |                                                    |      |                                                                                                                 |                           |           |         |                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الموظفين في الشركة<br>عند المستوى المتفق<br>عليه وكانت هناك<br>علاقة إيجابية قوية بين<br>إدارة المعرفة وأداء<br>الموظفين إذا أرادت<br>الشركة زيادة أدائها. |                                                    |      |                                                                                                                 |                           |           |         |                                                                                                                                                                                                             |
| 03                                                                                                                                                         | سماح فرج محمد عيد 2021                             | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على تحسين أداء<br>العاملين دراسة ميدانية<br>على هيئة المجتمعات<br>العمرائية الجديدة. | الجزائر                   | 320 مفردة | استبيان | . وجود علاقة ذات<br>دلالة إحصائية بين<br>إدارة المعرفة وتحسين<br>أداء العاملين.<br>. وجود قصور في توافر<br>الكفاءات والكوادر<br>البشرية المدربة.                                                            |
| 04                                                                                                                                                         | ناصر محمد سعود جرادات، هاشم<br>محمد أبو سنينة 2019 | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة<br>على أداء العاملين في<br>شركة أوريدو للاتصالات<br>الخلوية في محافظة بيت<br>لحم.       | فلسطين                    | 28 موظفا  | استبيان | . يوجد أثر لإدارة<br>المعرفة على تعلم<br>الأفراد العاملين في<br>شركة أوريدو<br>للاتصالات الخلوية في<br>محافظة بيت لحم<br>وتكيفهم ورضاهم.                                                                    |
| 05                                                                                                                                                         | دراسة سمية خليف، عبد الرزاق سلام<br>2019           | مقال | تحديد أثر عمليات إدارة<br>المعرفة في تحسين أداء<br>العاملين دراسة حالة<br>المديرية العلمية<br>للاتصالات.        | الاتصالات<br>ولاية المدية | 53 مفردة  | استبيان | . اتجاه عينة الدراسة<br>حول عمليات إدارة<br>المعرفة وأداء العاملين<br>بالمديرية كان مرتفع.<br>. أن هناك أثر واضح<br>لعمليات إدارة المعرفة<br>في تحسين أداء<br>العاملين، هذا لأهمية<br>المعرفة كمورد للثروة. |

|    |                                                       |      |                                                                                |          |           |         |                                                                                                                |
|----|-------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06 | Mahbobeh Tajali وآخرون؛                               | مقال | تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين والابتكار.                      | إيران    | 420 موظفا | استبيان | . أن هناك إيجابية وعلاقة معنوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين والابتكار في شركة الاتصالات بمحافظة لوريستان. |
| 07 | Dr. Bader Alyoubi, Dr. Md. Rakibul Hoque وآخرون؛ 2018 | مقال | تحديد أثر إدارة المعرفة على أداء عمل الموظف: دليل من المملكة العربية السعودية. | السعودية | الموظف    | استبيان | . أن هناك تأثير كبير وإيجابي لعمليات وأساليب إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي وأداء العمل.                      |

### ثانياً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

جدول رقم (1-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

| الدراسات الحالية  | الدراسات السابقة                                                                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث المتغيرات  | حاولت هذه الدراسة إيجاد أثر لإدارة المعرفة على أداء العاملين.                                                    |
| من حيث العينة     | تناولت الدراسة عينات مكونة من 100 فردا من العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت. |
| من حيث المكان     | تمت الدراسة الحالية في المؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت في سنة 2024.            |
| من حيث نوع القطاع | تم اختيار القطاع العام لتطبيق هذه الدراسة.                                                                       |
|                   | معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر.                                         |
|                   | تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة الحجم وكانت إما أكبر أو أصغر من عينة الدراسة الحالية.                       |
|                   | تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية وكانت ما بين 2012 و 2023.                                              |
|                   | تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع حيث كانت في القطاع العام والخاص.                                      |

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع، بحيث تطرقنا إلى جل المفاهيم التي تخص إدارة المعرفة وأداء العاملين.

واستخلصنا مما سبق أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة صارت من الأمور المهمة لكل المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة من خلال توافرها في المكان والوقت المناسبين. وما يزيد أهمية لإدارة المعرفة هو التطبيق الفعال لها، فبدون هذه المرحلة لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق القيمة من المعرفة التي تم توليدها وتخزينها وتوزيعها، ويبرز هذا من خلال الإدارة الفعالة والرشيدة للمعرفة وبالتالي تحسين وتميز أداء العاملين بحيث يلعب هذا الأخير الدور الاستراتيجي في خدمة وإنجاح المؤسسات الاقتصادية وبالتالي استمراريتها.



الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة  
الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج  
الكهرباء - وحدة تقرت -

## تمهيد :

يعتبر الأداء في المؤسسة أمراً حيوياً، فمن خلاله يمكن تحديد مكانة المؤسسة لذلك فإن تحسين الأداء خاصة الوظيفي يعد أمراً ضرورياً لاستمرار المؤسسة في نشاطها، وبالتالي تحقيق درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين، لذا تعمل المؤسسة على الاهتمام بمواردها البشرية باعتبارهم رأسمال بشري لها فلا بد من المحافظة عليهم والعمل على تطوير مهاراتهم وتحسين كفاءتهم الإنتاجية والمهنية، كما تسعى مواكبتهم للتطورات التكنولوجية الحديثة من خلال تقديم مختلف المعلومات والبيانات التي تساهم في تحسين أداءهم. سنحاول من خلال هذا الفصل أن نبين مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين وذلك بدراسة عينة من موظفي مؤسسة للكهرباء والغاز وحدة إنتاج الكهرباء تقرت، وذلك من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير لمجموعة من النتائج. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى :

➤ المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

➤ المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة



## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

### المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة من الموظفين مؤسسة للكهرباء والغاز وحدة إنتاج الكهرباء تقرت محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

#### أولا : منهج الدراسة

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

#### 1- المنهج الوصفي التحليلي :

هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

**منهج دراسة الحالة :** يهدف إلى البحث عن موضوع معين أو وحدة معينة أو عدد قليل من الوحدات والمفردات أو المتغيرات التي توجد في مجتمع البحث.

#### 2- الأدوات الإحصائية :

**الاستبيان :** وهو إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث تستعمل بغرض محاولة برهنة الفرضيات المطروحة، وقد تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي على عينة الدراسة وتقديم شرح مبسط عن موضوع الدراسة.

بحيث يمكننا الاستبيان من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ومعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت وذلك من خلال مصدرين هما :

- **مادر أولية :** والتي تمثلت في الاستبيان الذي صمم ووزع على موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت.

- **مصادر ثانوية :** والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

**ثانيا : الطريقة المتبعة في الدراسة**

سنتعرف من خلال هذا الفرع لمجتمع وعينة الدراسة وأهم متغيرات الدراسة

**1- مجتمع الدراسة :** يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص  
تم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت.

### 1-1 تعريف المؤسسة :

شركة الكهرباء والطاقة المتجددة [SKTM] هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية [للألواح الشمسية]، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل { المازوت -gazoil}.

تأسست الشركة في أبريل 2013 ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية.

### 2-1 تحديد الموقع : تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقرت الطريق الوطني رقم [03]

يحدّها : شمالا : فندق التجاني.

جنوبا : مركز البحث والتطوير العلمي.

شرقا : سكن البناء الذاتي.

غربا : الطريق الوطني رقم 03.

في 2022/06/01 تم تغيير اسم الشركة من شركة الكهرباء والطاقة المتجددة إلى :

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقة المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات.

وفي 2023/07/01 تم تغيير اسم الشركة من شركة الكهرباء والطاقة المتجددة إلى الشركة الجزائرية للكهرباء

والغاز-إنتاج الكهرباء -وحدة تقرت-

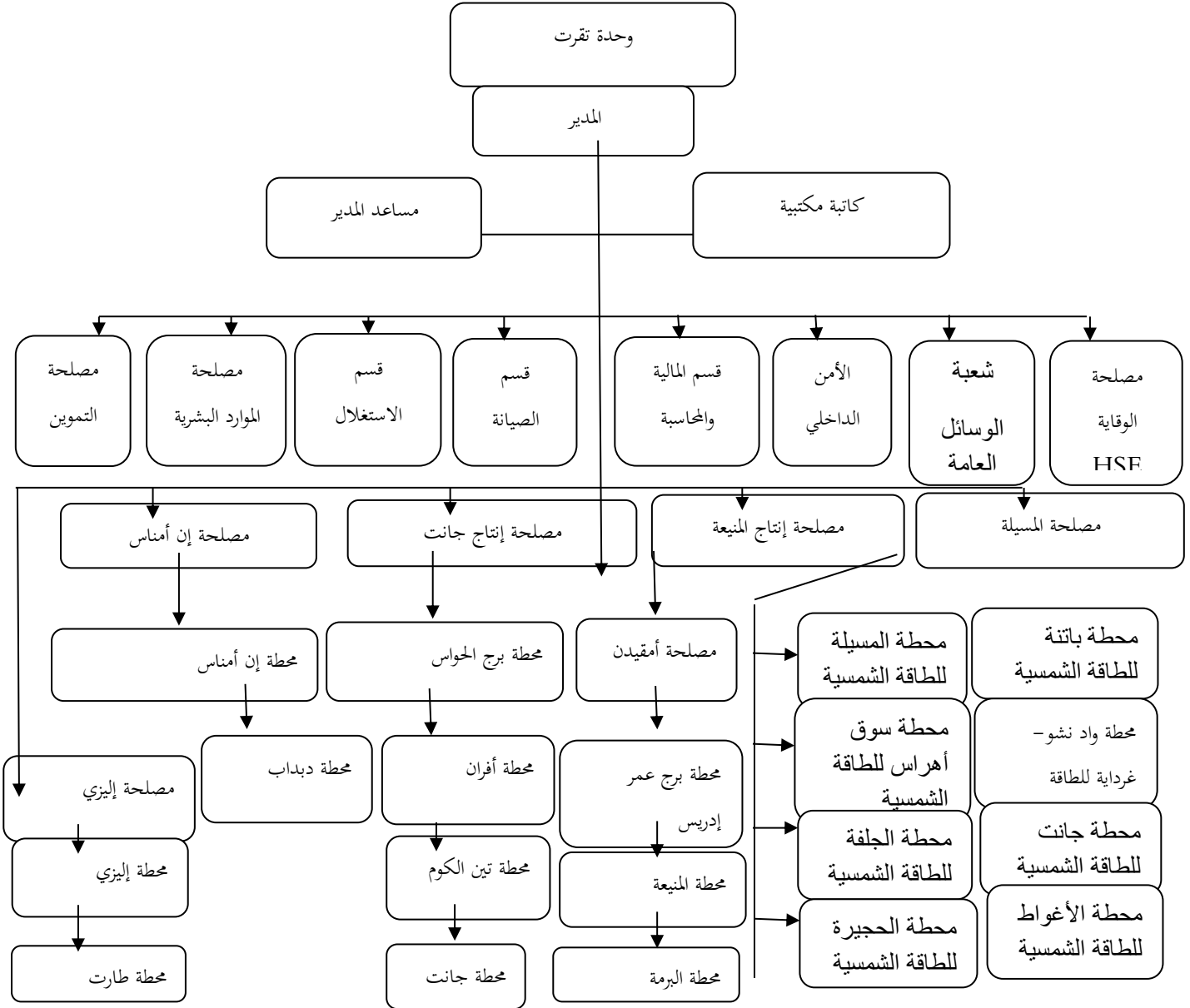
### 3-1 أهداف المؤسسة محل الدراسة

وتتمثل فيما يلي :

- 1/ خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.
- 2/ توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد.
- 3/ التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية.
- 4/ الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطور كفاءاتهم وقدراتهم.
- 5/ الاستثمار في البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدرتها محليا وإقليميا.
- 6/ نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على الاعتمادية والاستمرارية.
- 7/ المحافظة على متطلبات السلامة العامة.
- 8/ تحقيق عائد مالي كبير للشركة.
- 9/ توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة [الطاقة الشمسية] .
- 10/ القضاء على الانقطاعات المتكررة للطاقة الكهربائية.

#### 4-1 عرض الهيكل التنظيمي :

الشكل (1-2) : الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة تقرت



المصدر : من الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت

#### 5- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1/ المدير : هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول

عن إصدار القرارات على الموظفين.

2/ كاتبة مكتبية : وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية, إضافة إلى تسجيل كل من البريد الوارد والصادر, استقبال الفاكس, تصنيف وترتيب, وتنظيم الوثائق, استقبال الزوار وترتيب المواعيد الخاصة بالمدير.

3/ مساعد التسيير : من مهامه التنسيق بين الأقسام والمصالح وكذا تنظيم مواعيد الاجتماعات.

4/ شعبة الوسائل العامة : تقوم المصلحة بالاهتمام بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة وكذا توفير النقل والإيواء للعمال أثناء القيام بمهامهم أو أثناء التكوين وغيرها.

5/ قسم المالية والمحاسبة : يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال, لدى يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام.

6/ مصلحة الموارد البشرية : تقوم هاته المصلحة بتسيير شؤون العمال ومتابعة حركاتهم أثناء مسارهم المهني, إعداد أجور العمال, تكوين العمال, والتوظيف.

7/ مصلحة الوقاية والأمن : توفر الأمن والسلامة للعمال, والقيام بتسيير العمال, ويستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل وكذا إنجاز مخططات الوقاية.

8/ الأمن الداخلي للمؤسسة : المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها.

9/ قسم الصيانة : من مهام هذا القسم متابعة وصيانة المحركات لكل محطات الإنتاج, كما يقوم بالتدخل حسب التخصص.

10/ مصلحة التموين : تقوم هاته المصلحة بتأمين عملية التموين للمؤسسة بشراء جميع الاحتياجات الخاصة لكل قسم أو مصلحة أو محطة....إلخ.

11/ قسم الاستغلال : يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية لمحطات الإنتاج ومتابعة الكمية المنتجة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات.

12/ مصالح ومحطات الإنتاج :

✓ مصلحة المسيلة : وهي مصلحة تشرف على تسيير محطات إنتاج الكهرباء وبالطاقة الشمسية وعدد المحطات التابعة لها هي ثمان محطات [المخطط].

✓ مصلحة جانت : كذلك هي تشرف على تسيير محطات الإنتاج للكهرباء وعدد المحطات التابعة لها هي أربع محطات [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة المنيع : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها [4] [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إيزي : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إن أمناس : نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

**عينة الدراسة :** تم اختبار عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على جدول <sup>1</sup>Uma SeKran من موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت البالغ مجموعهم 132 عامل. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها 100 فرد من خلال توزيع الاستبيان بشكل ورقي على أفراد العينة في مختلف مصالح الشركة وتم استرجاع 86 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية بنسبة 86% ومن خلالها تم تحديد حجم عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-1) : عدد الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

| العدد | الاستثمارات                                |
|-------|--------------------------------------------|
| 132   | عدد العاملين                               |
| 100   | عدد الاستثمارات الموزعة                    |
| 14    | عدد الاستثمارات الملغاة                    |
| 86    | عدد الاستثمارات القابلة للمعالجة الإحصائية |

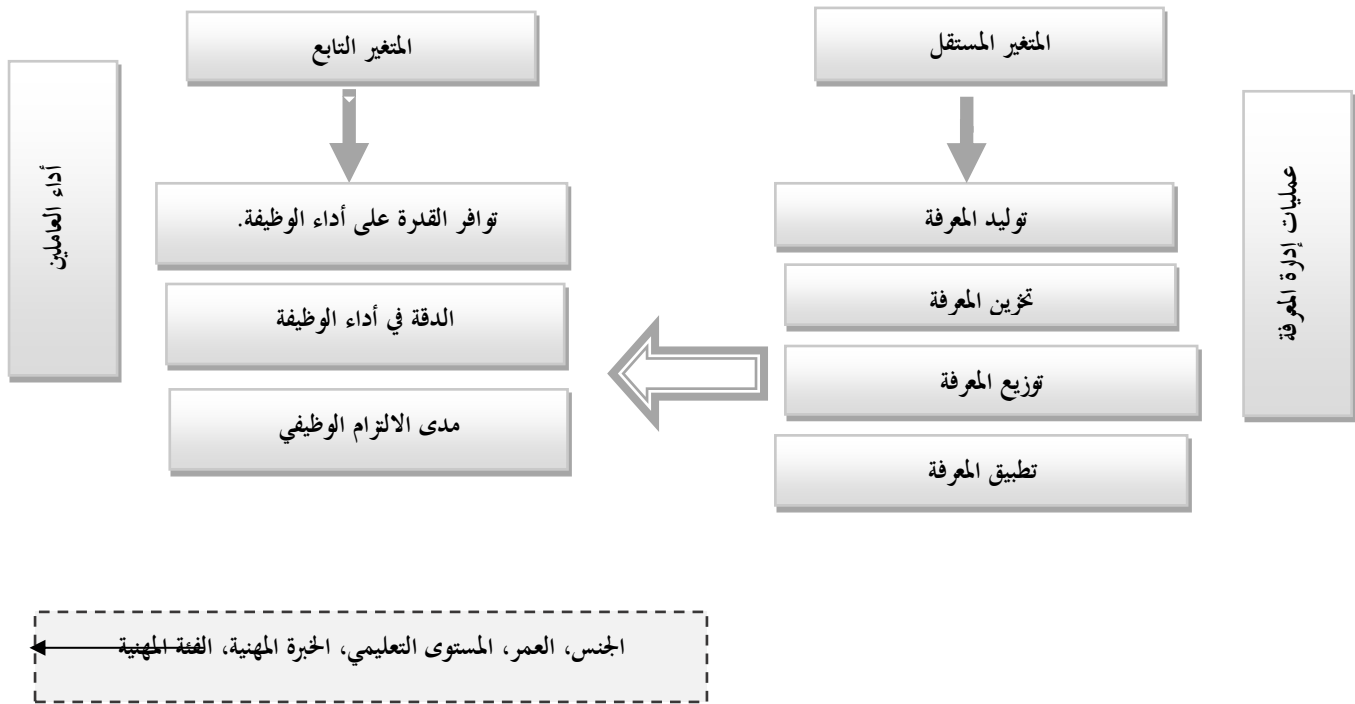
المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على عدد الاستثمارات الموزعة

<sup>1</sup> SeKran, Uma research methodsforbusiness, 2<sup>nd</sup> edition, New York: John wiley and sons: IN, (1993) P253

### ثالثا : متغيرات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا الجزء لمتغيرات الدراسة لكل من عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

الشكل رقم (2-2) : متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أنه تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغير مستقل إدارة المعرفة والمتمثلة في عملية توليد المعرفة وعملية تخزين المعرفة وعملية توزيع المعرفة بالإضافة لعملية تطبيق المعرفة، في حين المتغير التابع أداء العاملين الذي تم تقسيمه للأبعاد التالية : توافر القدرة على أداء الوظيفة، الدقة في أداء الوظيفة، مدى الالتزام الوظيفي، كما تم تحديد المتغيرات الوسيطة التي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية.

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

ستتعرف من خلال هذا المطلب لمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى تقديم صدق وثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة.

### أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* : SPSS حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي :

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha) :** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6.
- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و معرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور.
- **التكرارات والنسب المئوية :** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean) :** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation) :** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- **اختبار (One-Sample-T-test) (T) :** للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة ) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.



- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) : واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

ثانيا : أدوات جمع البيانات " الاستبيان "

سنتعرف من خلال هذا الفرع لتقسيمات استبيان الدراسة والمقياس المستخدم في الدراسة

### 1- تقسيمات الاستبيان الدراسة

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين بوحدة الإنتاج التابعة لمؤسسة لشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إنتاج الكهرباء - وحدة تقرت-، ولقد تم تطوير الاستبيان بناءً على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت عدد الفقرات الكلية في الاستبيان من 28 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمن الاستبيان الأجزاء على النحو التالي :

الجزء الأول : يتضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والفئة المهنية.

الجزء الثاني : يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول رقم (2-2): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

| محاور الدراسة                 | أبعاد الدراسة                 | ترقيم العبارات |
|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| إدارة المعرفة                 | البعد الأول: توليد المعرفة    | من 1 إلى 4     |
|                               | البعد الثاني: تخزين المعرفة   | من 5 إلى 8     |
|                               | البعد الثالث: توزيع المعرفة   | من 9 إلى 12    |
|                               | البعد الرابع: تطبيق المعرفة   | من 13 إلى 16   |
| أداء العاملين                 | توافر القدرة على أداء الوظيفة | من 1 إلى 4     |
|                               | الدقة في أداء الوظيفة.        | من 5 إلى 8     |
|                               | مدى الالتزام الوظيفي .        | من 9 إلى 12    |
| الاستبيان ككل (محاور الدراسة) |                               | 28             |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

### 2-مقياس ليكرت المستخدم في الإستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من "غير موافق بشدة (1)" إلى "موافق بشدة (5)"، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (2-3): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة  | البيانات | الاتجاه العام | مجال المتوسط المرجح |
|----------------|----------|---------------|---------------------|
| غير موافق بشدة | 1        | منخفض جداً    | [1.80-1.00]         |
| غير موافق      | 2        | منخفض         | [2.60-1.81]         |
| محايد          | 3        | متوسط         | [3.40-2.61]         |
| موافق          | 4        | مرتفع         | [4.20-3.41]         |
| موافق بشدة     | 5        | مرتفع جداً    | [5.00-4.21]         |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع : محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسم الخمسة مجالات المجال الأول من [1.00-1.80] الذي يمثل درجة موافقة "غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة "محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة "موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق "موافق بشدة".

### ثالثاً : صدق وثبات الاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي :

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها عُرضت على نخبة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين والذي يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 2).

وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

### 1- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (2-4) : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عبارات الاستبيان |                              |
|--------------------|------------------|------------------------------|
| 0.927              | 16               | المحور الأول: إدارة المعرفة  |
| 0.913              | 12               | المحور الثاني: أداء العاملين |
| <b>0.952</b>       | <b>28</b>        | الاستبيان ككل                |

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) للمحور الأول إدارة المعرفة قدر بـ 0.927، أما المحور الثاني أداء العاملين قدر بـ 0.913 في حين بيانات الاستبيان ككل قدر بـ 0.952 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### 1- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

### 3-1 نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " عمليات إدارة المعرفة "

الجدول رقم (2-5) : الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة المعرفة

| الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان |                       | محاور الدراسة               |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| مستوى المعنوية Sig                  | معامل الارتباط بيرسون |                             |
| 0.000                               | 0.805**               | البعد الأول: توليد المعرفة  |
| 0.000                               | 0.850**               | البعد الثاني: تخزين المعرفة |

|                                                                 |                |                                           |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------|
| 0.000                                                           | 0.816**        | البعد الثالث: توزيع المعرفة               |
| 0.000                                                           | 0.847**        | البعد الرابع: تطبيق المعرفة               |
| <b>0.000</b>                                                    | <b>0.936**</b> | <b>المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة</b> |
| **دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                |                                           |

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

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول إدارة المعرفة بأبعاده لكل من البعد الأول : توليد المعرفة للمديرين ارتباط ( $r=0.805$ )، البعد الثاني: تخزين المعرفة بمعامل ارتباط ( $r=0.850$ )، و البعد الثالث: توزيع المعرفة بمعامل ارتباط ( $r=0.816$ )، بالإضافة للبعد الرابع تطبيق المعرفة بمعامل ارتباط ( $r=0.847$ )، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05.

### 2-3 نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " أداء العاملين "

الجدول رقم (2-6) : الاتساق الداخلي لأداء العاملين

| الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان                             |                       | محاور الدراسة                               |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| مستوى المعنوية Sig                                              | معامل الارتباط بيرسون |                                             |
| 0.000                                                           | 0.888**               | البعد الأول : توافر القدرة على أداء الوظيفة |
| 0.000                                                           | 0.926**               | البعد الثاني : الدقة في أداء الوظيفة        |
| 0.000                                                           | 0.846**               | البعد الثالث : مدى الالتزام الوظيفي         |
| <b>0.000</b>                                                    | <b>0.942**</b>        | <b>المحور الأول: أداء العاملين</b>          |
| **دال : أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                       |                                             |

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

يتبين لنا من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الثاني أداء العاملين بأبعاده لكل من البعد الأول : توافر القدرة على أداء الوظيفة ارتباط ( $r=0.888$ )، البعد الثاني: الدقة في أداء الوظيفة بمعامل ارتباط ( $r=0.926$ )، والبعد الثالث : مدى الالتزام الوظيفي بمعامل ارتباط ( $r=0.846$ )، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لنخلص في الأخير لنتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقدم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة لعرض وتحليل محاور الدراسة لكل من إدارة المعرفة بالمؤسسة كمتغير مستقل للدراسة وأداء العاملين كمتغير تابع للدراسة.

### أولا : عرض وتحليل نتائج توزيع عينة الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

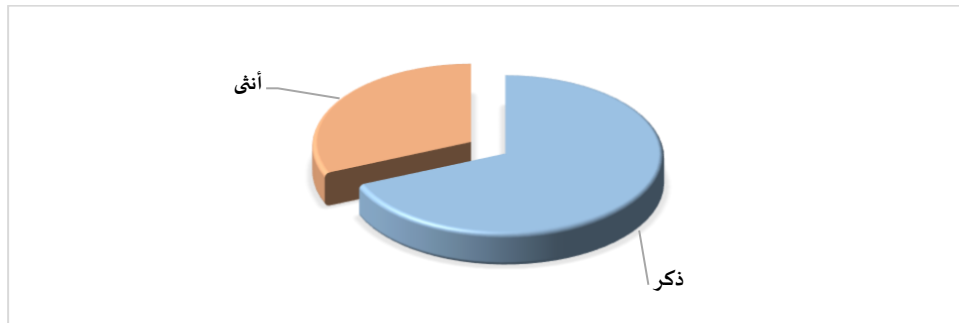
الجدول رقم(2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 59      | 68,6     |
| أنثى    | 27      | 31,4     |
| المجموع | 86      | %100     |

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

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 59 ونسبة 68.6% تليها فئة الإناث بعدد 27 ونسبة 31.4% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التقارب في النسب راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتركز على تواجد فئة الذكور في العمل أكثر من الإناث.

الشكل رقم (2-3): يوضح التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

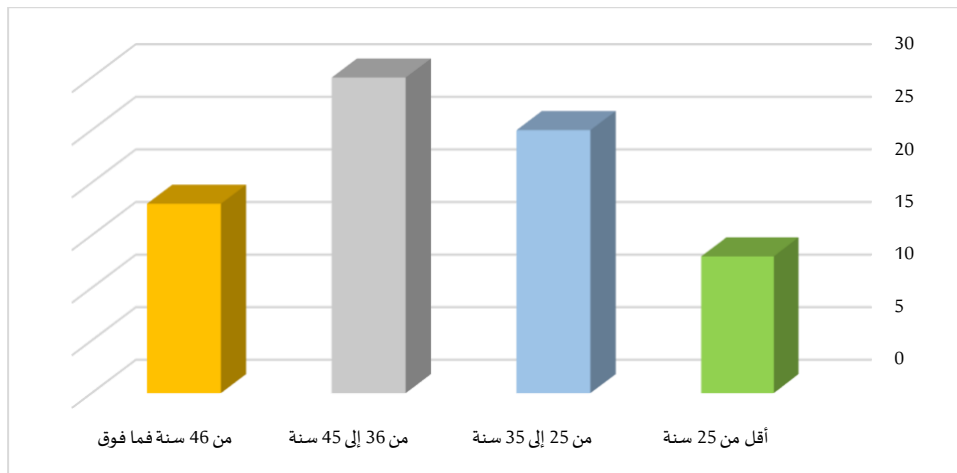
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر             | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 25 سنة     | 13      | 15,1     |
| من 25 إلى 35 سنة  | 25      | 29,1     |
| من 36 إلى 45 سنة  | 30      | 34,9     |
| من 46 سنة فما فوق | 18      | 20,9     |
| المجموع           | 86      | %100     |

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بأغلبية الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 30 ونسبة 34.9%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 25 ونسبة 29.1%، أما الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق بعدد 18 ونسبة 20.9%، في حين الفئة أقل من 25 سنة بعدد 13 ونسبة 15.1% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة من الفئة الشابة التي تتميز بالنشاط والحيوية والعمل والذي ينعكس بالإيجاب بتقديم أداء جيد.

الشكل رقم (2-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

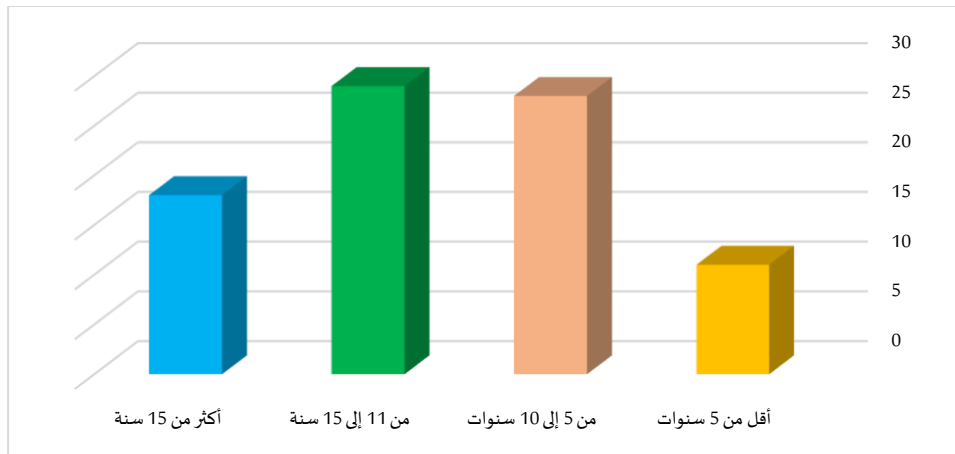
الجدول رقم (2-9) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

| النسبة %    | التكرار   | الخبرة المهنية    |
|-------------|-----------|-------------------|
| 12,8        | 11        | أقل من 5 سنوات    |
| 32,6        | 28        | من 5 إلى 10 سنوات |
| 33,7        | 29        | من 11 إلى 15 سنة  |
| 20,9        | 18        | أكثر من 15 سنة    |
| <b>%100</b> | <b>86</b> | <b>المجموع</b>    |

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

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية الفئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 29 ونسبة 33.7%، تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 28 ونسبة 32.6%، أما الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 18 ونسبة 20.9%، في حين الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 11 ونسبة 12.8% من المجموع الإجمالي للنسب. ماينعكس بالإيجاب على كفاءة وأداء الموارد البشرية حيث كلما تقدم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت كفاءته وخبرته المهنية وبالتالي تقديم أداء أفضل.

الشكل رقم (2-5) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

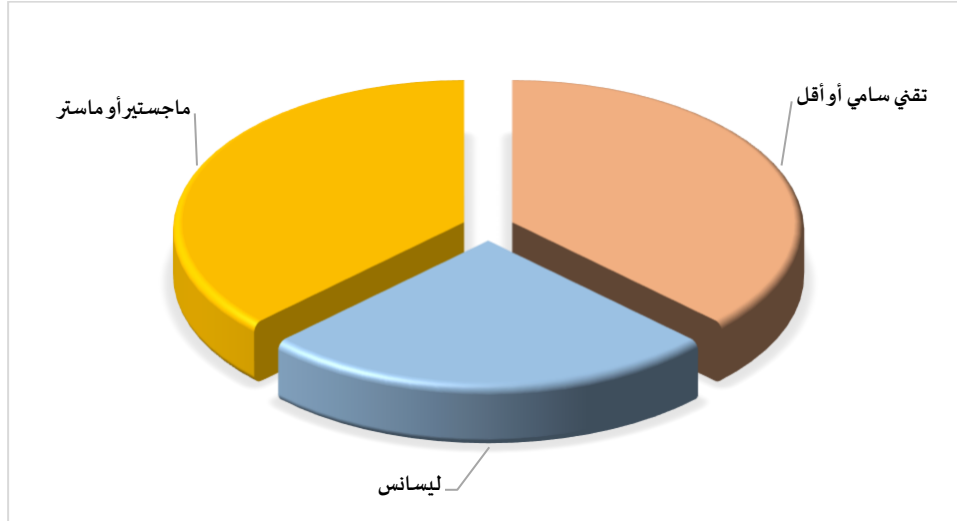
الجدول رقم (2-10) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 37,2     | 32      | تقني سامي أو أقل |
| 25,6     | 22      | ليسانس           |
| 37,2     | 32      | ماجستير أو ماستر |
| %100     | 86      | المجموع          |

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بالأغلبية لكل من مستوى تقني سامي أو أقل ومستوى ماجستير أو ماستر بنسب متساوية على التوالي 37.2%، يليها مستوى ليسانس بعدد 22 ونسبة 25.6% من المجموع الإجمالي للنسب. بحيث نفسر هذا التفاوت في النسب على أن معظم عينة الدراسة من خريجي الجامعة وبالتالي على وعي وفهم لموضوع لدراستنا.

الشكل رقم (2-6) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel



## 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

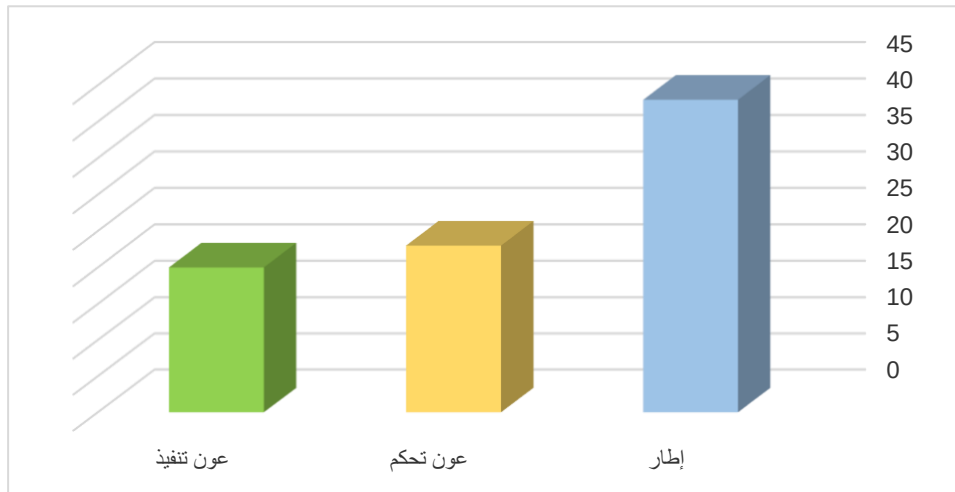
الجدول رقم (2-11) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

| النسبة % | التكرار | الفئة المهنية |
|----------|---------|---------------|
| 50       | 43      | إطار          |
| 26,7     | 23      | عون تحكم      |
| 23,3     | 20      | عون تنفيذ     |
| 100%     | 86      | المجموع       |

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية بأغلبية فئة إطار بعدد 43 ونسبة 50%، تليها فئة عون تحكم بعدد 23 ونسبة 26.7%، أما فئة عون تنفيذ بعدد 20 ونسبة 23.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-7) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

## ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه المحور الأول " إدارة المعرفة"

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وعملياتها كل من توليد المعرفة، وعملية تخزين المعرفة وعملية توزيع وتطبيق المعرفة بمؤسسة الكهرباء والغاز وحدة إنتاج الكهرباء تقرت يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

## 1- عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه بعد توليد المعرفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو توليد المعرفة

الجدول رقم (2-12) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " توليد المعرفة"

| العبارات                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 1. تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لصالح العاملين بُغية التعلم وتحسين مهاراتهم. | 4,36            | ,6840             | 1       | مرتفع جدا            |
| 2. تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.                      | 4,18            | ,7740             | 4       | مرتفع                |
| 3. تهتم المؤسسة باستقطاب العاملين المبدعين.                                 | 4,20            | ,7680             | 3       | مرتفع                |
| 4. يُعتبر العمل الجماعي سمةً من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة                | 4,23            | ,7300             | 2       | مرتفع جدا            |
| البعد الأول: توليد المعرفة                                                  | 4,24            | ,6160             |         | مرتفع جدا            |

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

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: توليد المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.24) وبدرجة تطبيق مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.18-4.36)، حيث نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة جدا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لصالح العاملين بُغية التعلم وتحسين مهاراتهم، تليها العبارة رقم 04 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) ما يؤكد بدرجة مرتفعة جدا على أن العمل الجماعي يُعتبر سمةً من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة، في حين نجد العبارة " تهتم المؤسسة باستقطاب العاملين المبدعين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.20)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي (4.18) ما يؤكد على أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه عملية توليد المعرفة على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على توليد المعرفة، وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية واعتبارهم مورد بشري هام حيث تقدم لهم دورات تدريبية تكوينية وتعمل على تحفيزهم على الإبداع والابتكار.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تخزين المعرفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو تخزين المعرفة

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني "تخزين المعرفة"

| العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|----------------------|
| 5. يتم تخزين المعلومات والمعرفة بشكل منظم وسهل الوصول إليه.         | 4,10            | ,8400             | 2     | مرتفع                |
| 6. تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة. | 4,01            | ,8470             | 4     | مرتفع                |
| 7. يتم تحديث المعلومات والمعرفة بشكل دوري.                          | 4,10            | ,9200             | 3     | مرتفع                |
| 8. تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف.            | 4,20            | ,7980             | 1     | مرتفع                |
| البعد الثاني تخزين المعرفة                                          | 4,10            | ,7170             | مرتفع |                      |

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

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تخزين المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.10) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.01 - 4.20)، حيث نجد العبارة رقم 08 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أنه تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن تخزين المعلومات والمعرفة يتم بشكل منظم وسهل الوصول إليه، في حين نجد العبارة " يتم تحديث المعلومات والمعرفة بشكل دوري " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي (4.01) ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على الاحتفاظ بالعمال الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة حسب إجابات عينة الدراسة. نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه عملية تخزين المعرفة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير مختلف الوسائل التي تساهم بتخزين المعرفة والاحتفاظ بها من خلال امتلاك مختلف التقنيات الحديثة من برمجيات وقواعد البيانات التي تساهم في الأرشفة الالكترونية.

### 3- عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه بعد توزيع المعرفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو توزيع المعرفة

الجدول رقم (2-14) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث "توزيع المعرفة"

| العبارة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|----------------------|
| 9. يتم تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات مع بعضهم البعض.                               | 4,16            | ,7490             | 2     | مرتفع                |
| 10. يتم توزيع (نشر) المعرفة من خلال عقد دورات تكوينية ومحاضرات يشرف عليها ذوو الخبرة والكفاءة.   | 4,05            | ,8020             | 4     | مرتفع                |
| 11. يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العاملين في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل. | 4,08            | ,7220             | 3     | مرتفع                |
| 12. يتم توزيع المعرفة على كل العاملين في المؤسسة.                                                | 4,17            | ,7990             | 1     | مرتفع                |
| البعد الثالث: توزيع المعرفة                                                                      | 4,11            | ,6160             | مرتفع |                      |

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث توزيع المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.11) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.05-4.17)، حيث نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أنه يتم توزيع المعرفة على كل العاملين في المؤسسة، تليها العبارة رقم 09 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه يتم تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات مع بعضهم البعض، في حين نجد العبارة " يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العاملين في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (4.05) مما يؤكد على أنه يتم توزيع (نشر) المعرفة من خلال عقد دورات تكوينية ومحاضرات يشرف عليها ذوو الخبرة والكفاءة.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه عملية توزيع المعرفة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على نشر وتوزيع المعرفة في مختلف المستويات الإدارية من أجل تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات مع بعضهم.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تطبيق المعرفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المعرفة

الجدول رقم (2-15) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع "تطبيق المعرفة"

| العبارة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|----------------------|
| 13. يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم في العمل. | 4,04            | ,8240             | 4     | مرتفع                |
| 14. يتم استخدام المعرفة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات.    | 4,19            | ,7940             | 1     | مرتفع                |
| 15. يستخدم العاملون المعرفة المكتسبة في عملهم بشكل فعال.    | 4,06            | ,9040             | 3     | مرتفع                |
| 16. تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.                | 4,16            | ,9430             | 2     | مرتفع                |
| البعد الرابع: تطبيق المعرفة                                 | 4,11            | ,7390             | مرتفع |                      |

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع تطبيق المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.11) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارة محصور بين (4.04-4.19)، حيث نجد العبارة رقم 14 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أنه يتم استخدام المعرفة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات، تليها العبارة رقم 16 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بتحويل المعرفة إلى خطط عمل، في حين نجد العبارة " يستخدم العاملون المعرفة المكتسبة في عملهم بشكل فعال " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.06)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (4.04) ما يؤكد على أنه يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم في العمل.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه عملية تطبيق المعرفة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق المعرفة واستخدامها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات وتحويلها إلى خطط واقعية.

### ثالثا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه الخور الثاني " أداء العاملين "

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت يتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه بعد توافر القدرة على أداء الوظيفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو توافر القدرة على أداء الوظيفة

الجدول رقم (2-16) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول توافر القدرة على أداء الوظيفة

| العبارة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 1. للعاملين القدرة على تحمّل مسؤولية إنجاز المهام الوظيفية.                          | 4,09            | ,6620             | 1       | مرتفع                |
| 2. لدى العاملين القدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات الحديثة.        | 4,08            | ,7850             | 2       | مرتفع                |
| 3. يوجد توافق بين كفاءات العاملين والوظائف التي يشغلونها.                            | 4,03            | ,7730             | 3       | مرتفع                |
| 4. يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية. | 4,03            | ,9000             | 4       | مرتفع                |
| البعد الأول: توافر القدرة على أداء الوظيفة                                           | 4,06            | ,6430             | مرتفع   |                      |

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

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: توافر القدرة على أداء الوظيفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.06) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.03-4.09)، حيث نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يبين لنا على أن للعاملين القدرة على تحمّل مسؤولية إنجاز المهام الوظيفية، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) ويؤكدون بدرجة مرتفعة على أنه لدى العاملين القدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات الحديثة، في حين نجد العبارة " يوجد توافق بين كفاءات العاملين والوظائف التي يشغلونها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي (4.03) مما يدل على امتلاك العاملين في المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه توافر القدرة على أداء الوظيفة على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة تتوافر لديهم القدرة على أداء وظائفهم بشكل مرتفع بحيث قدر المتوسط الحسابي للبعد بـ 4.06 والذي يدل على نسبة مرتفعة وذلك راجع لقدرةهم على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام الموكلة لهم بإتقان.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الدقة في أداء الوظيفة

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو الدقة في أداء الوظيفة

الجدول رقم (2-17) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الدقة في أداء الوظيفة

| العبارات                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 5. يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالجودة المطلوبة.                         | 4,13            | ,8560             | 4       | مرتفع                |
| 6. هناك تنسيق مستمر بين مصالح وأقسام المؤسسة لتحقيق الدقة المطلوبة في إنجاز الأعمال. | 4,18            | ,8740             | 3       | مرتفع                |
| 7. تساهم الدقة في الأعمال من رفع مستوى أداء العاملين.                                | 4,22            | ,8310             | 2       | مرتفع جدا            |
| 8. تقوم المؤسسة بمراقبة عمل الموظفين بشكل مستمر.                                     | 4,22            | 0,830             | 1       | مرتفع جدا            |
| البعد الثاني: الدقة في أداء الوظيفة                                                  | 4,19            | ,7180             | مرتفع   |                      |

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

تشير معطيات الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الدقة في أداء الوظيفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن المتوسط الحسابي (4.19) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.13-4.22)، حيث نجد العبارة رقم 08 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة جدا بأن المؤسسة تقوم بمراقبة عمل الموظفين بشكل مستمر، تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) ما يؤكد بدرجة مرتفعة جدا على أن الدقة في الأعمال تساهم من رفع مستوى أداء العاملين، في حين نجد العبارة " هناك تنسيق مستمر بين مصالح وأقسام المؤسسة لتحقيق الدقة المطلوبة في إنجاز الأعمال " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة نجد العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (4.13) مما يؤكد على أن العاملون في المؤسسة يقومون بتأدية الأعمال بالجودة المطلوبة حسب إجابات عينة الدراسة.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه الدقة في أداء الوظيفة على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يعملون بكل دقة وإتقان من خلال تأدية الأعمال بالجودة المطلوبة، والتنسيق الجيد بين مختلف المصالح والأقسام الأمر الذي يساهم برفع مستوى أداء العاملين.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة اتجاه بعد مدى الالتزام الوظيفي

يمثل الجدول الموالي الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة نحو مدى الالتزام الوظيفي

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث مدى الالتزام الوظيفي

| العبارات                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مرتبة | الاتجاه العام للعينة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------|----------------------|
| 9. يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب. | 3,93            | ,8230             | 3     | مرتفع                |
| 10. يحرص العاملون على عدم التغيب والإكثار من المغادرات غير الضرورية.                           | 3,90            | ,8340             | 4     | مرتفع                |
| 11. يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات بصورة دقيقة.                     | 3,93            | ,8080             | 2     | مرتفع                |
| 12. يحرص العاملون على اتباع القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء.                         | 3,95            | ,8660             | 1     | مرتفع                |
| البعد الثالث: مدى الالتزام الوظيفي                                                             | 3,93            | ,6210             | مرتفع |                      |

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث مدى الالتزام الوظيفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.93) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.90-3.95)، حيث نجد العبارة رقم 12 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على أنه يحرص العاملون على اتباع القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن العاملون يحرصون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات بصورة دقيقة، في حين نجد العبارة " يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93)، أما بالمرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (3.90) مما يؤكد على أن العاملون يحرصون على عدم التغيب والإكثار من المغادرات غير الضرورية.

نستنتج من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه مدى الالتزام الوظيفي على أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يلتزمون بتأدية أعمالهم وفق التعليمات والتوجيهات المحددة من قبل الإدارة العليا، والذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم الوظيفي.

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها



سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية، وقبل التطرق لنتائج اختبار فرضيات الدراسة سنتعرف على نتائج التوزيع الطبيعي لتحديد نوع الأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في التحليل الإحصائي.

### أولاً : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

الجدول رقم (2-19) : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Kolmogorov-Smirnova |              | المحور العام للدراسة         |
|---------------------|--------------|------------------------------|
| Sig                 | قيمة Z       |                              |
| 0.147               | 0.228        | المحور الأول: إدارة المعرفة  |
| 0.153               | 0.214        | المحور الثاني: أداء العاملين |
| <b>0.184</b>        | <b>0.244</b> | بيانات الدراسة ككل           |

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

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnova) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول إدارة المعرفة بـ 0.147، أما المحور الثاني أداء العاملين بمستوى معنوية قدر بـ 0.153 كما نجد مستوى المعنوية للبيانات ككل قدر بـ 0.184 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية : تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (20-2) : اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

| قرار الاختبار | مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى المعنوية sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة |
|---------------|-----------------|---------------|---------------------|--------------------|--------------|-----------------|
|               | القيمة القصوى   | القيمة الدنيا |                     |                    |              |                 |
| قبول          | 1,2681          | 1,0284        | 1,14826             | 0,000              | 85           | 19,043          |

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أنه تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر بـ (1.14826)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.2681-1.0284] بمستوى ثقة (95%)، كما يدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول إدارة المعرفة" والمقدّر بـ (4.14) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الأول إدارة المعرفة.

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية: تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في ممارساتها الإدارية بمستوى مرتفع.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بشكل مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم (2-21) : اختبار(T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

| قيمة T المحسوبة | درجات الحرية | مستوى المعنوية sig | الفرق بين المتوسطين | مستوى الثقة 95% |               | قرار الاختبار |
|-----------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------------|---------------|---------------|
|                 |              |                    |                     | القيمة الدنيا   | القيمة القصوى |               |
| 16,744          | 85           | 0,000              | 1,06105             | 0,9351          | 1,1870        | قبول          |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS. V25

تبين لنا من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه فإنه يمكن القول أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، كما يبين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدّر بـ (1.06105)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.1870-0.9351] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني أداء العاملين والمقدّر بـ (4.06) في حدود المجال [4.20-3.41]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني أداء العاملين.

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع

#### رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة سنعتمد على الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

الجدول رقم (2-22) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الثالثة

| المتغير                      | التباين المسموح به | معامل التضخم                                                                            | معاملات | S.E   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الانحدار (Beta) | مستوى المعنوية الجزئية (Sig) | قرار الاختبار |
|------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|-------------------|-----------------------|------------------------------|---------------|
| الثابت                       | //                 | //                                                                                      | 0,812   | 0,331 | //                | 2,455                 | 0,016                        | //            |
| البعد الأول : توليد المعرفة  | 0,531              | 1,884                                                                                   | 0,146   | 0,093 | 0,154             | 1,575                 | 0,000                        | قبول          |
| البعد الثاني : تخزين المعرفة | 0,477              | 2,099                                                                                   | 0,191   | 0,084 | 0,234             | 2,273                 | 0,026                        | قبول          |
| البعد الثالث : توزيع المعرفة | 0,507              | 1,974                                                                                   | 0,162   | 0,095 | 0,170             | 1,706                 | 0,002                        | قبول          |
| البعد الرابع : تطبيق المعرفة | 0,497              | 2,012                                                                                   | 0,285   | 0,080 | 0,358             | 3,557                 | 0,001                        | قبول          |
| معامل التفسير ( $R^2$ )      | 0.591              | معادلة نموذج الانحدار المتعدد:<br>$Y = 0.812x_1 + 0.146x_2 + 0.191x_3 + 0.162x_4 + e_i$ |         |       |                   |                       |                              |               |
| معامل الارتباط (R)           | 0.769              | *: ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )                                             |         |       |                   |                       |                              |               |
| مستوى الدلالة (F)            | 29.295             |                                                                                         |         |       |                   |                       |                              |               |

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

لمعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز محل الدراسة، إستخدمنا تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل. يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة لكل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة أقل عن (10) حيث قدرت على التوالي : (1.884)؛ (2.099)؛ (1.974)؛ (2.012)، أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (0.531)؛ (0.477)؛ (0.507)؛ (0.497) على التوالي وبناءً عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "عمليات إدارة المعرفة" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة لكل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على أداء العاملين لعينة الدراسة.

تشير معطيات الجدول أعلاه وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين حسب وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=29.295)، وهي دالة عند مستوى معنوية (Sig=0.000)؛ كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.591$ ) مما يشير إلى أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تؤثر بنسبة (59.1%) من التغيرات التي تحدث في مستوى أداء العاملين لعينة الدراسة.

ويتضح من نفس الجدول أعلاه تأثير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من بعد من أبعاد إدارة المعرفة وأداء العاملين إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد بمستوى معنوية ( $0.000^*$ )، على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض.

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة : تثبت نص الفرضية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز محل الدراسة

#### خامسا : عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية) قبل اختبار نص الفرضية لابد من معرفة هل البيانات الإحصائية للمتغيرات الشخصية لكل من : الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية. تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع.

الجدول رقم (2-23) : نتائج التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |               | متغيرات الشخصية  |
|---------------------------------|---------------|------------------|
| قيمة Sig                        | قيمة الاختبار |                  |
| 0.000                           | 0.435         | الجنس            |
| 0.000                           | 0.210         | العمر            |
| 0.000                           | 0.248         | المستوى التعليمي |
| 0.000                           | 0.198         | الخبرة المهنية   |
| 0.000                           | 0.315         | الفئة المهنية    |

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الشخصية وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) لكل من الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية بمستوى معنوية أقل من ( $0.05$ ) وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه سنعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار الفروق لفرضية الدراسة.

#### 1- بالنسبة لمتغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول أداء العاملين لعينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار مانويتني لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في المؤسسة محل

الدراسة وذلك لمتغير الجنس يحتوى على فئتين (ذكر / أنثى) ويستخدم اختبار إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (2-24) : نتائج اختبار (Mann-Whitney) لاختبار الفروقات في

إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس

| المتغير                          | مستوى المعنوية Sig |
|----------------------------------|--------------------|
| الجنس (ذكر / أنثى) أداء العاملين | 0.199              |

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

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية للفروق بين متغير الجنس وأداء العاملين قدر بـ (Sig=0.199) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائيا بين الفئات لمتغير "الجنس" اتجاه أداء العاملين، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه تقييم اتجاهات أدائهم الوظيفي بمعنى لا يعتبر جنس الموظف ذكرا كان أم أنثى عاملا مختلفا اتجاه تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج قرار اختبار فرضية الدراسة اتجاه متغير الجنس على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى متغير الجنس.

## 2- بالنسبة لمتغيرات كل من : العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول أداء العاملين تبعا لمتغيرات كل من: العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية، تم استخدام الاختبار اللامعلمي (Kruskal Wallis) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة وذلك لمتغيرات تحتوي على أكثر من ثلاث فئات، ويستخدم اختبار (Kruskal Wallis) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المؤسسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-25) : نتائج اختبار (Kruskal Wallis) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف

كل من: العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية

| المتغيرات             | مستوى المعنوية Sig |
|-----------------------|--------------------|
| العمر / أداء العاملين | 0.025              |

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 0.942 | المستوى التعليمي/ أداء العاملين |
| 0.061 | الخبرة المهنية/ أداء العاملين   |
| 0.862 | الفئة المهنية/ أداء العاملين    |

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

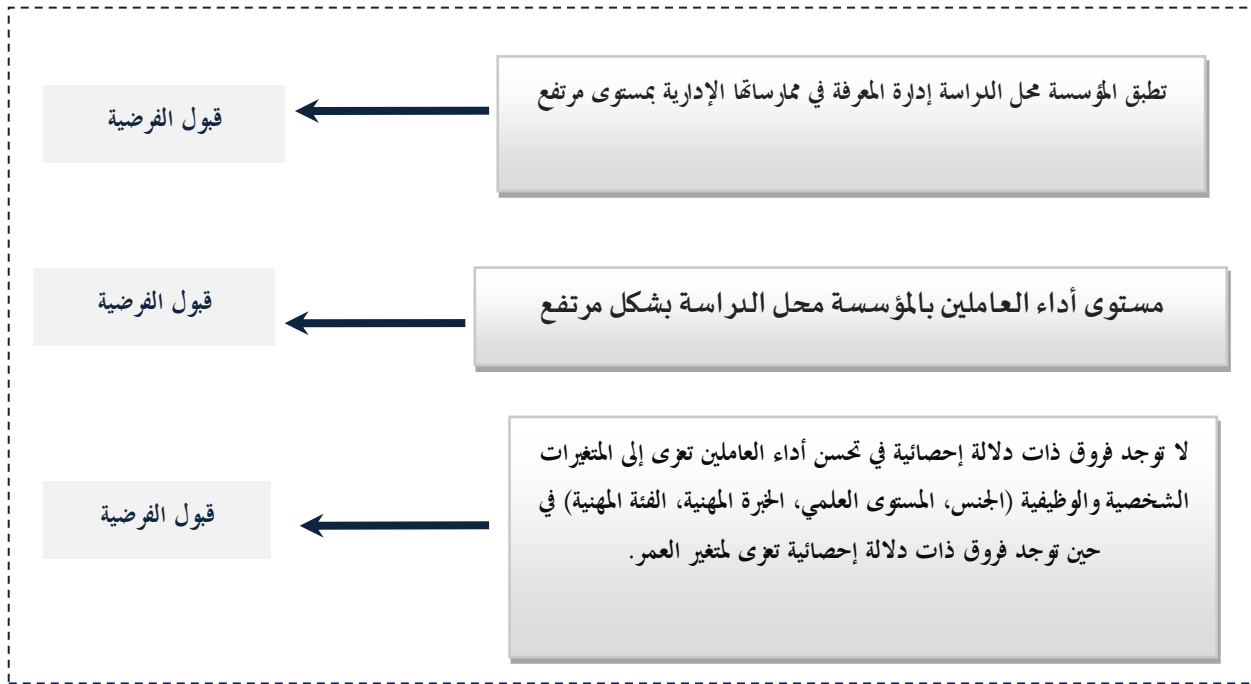
يتبين لنا من خلال كل من متغيرات، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية أن قيمة مستوى المعنوية لكل متغير من متغيرات الدراسة وحوادث العمل بمستوى معنوية أكبر من (0.05) حيث نجد مستوى المعنوية لمتغير المستوى التعليمي قدر بـ (Sig=0.942)، في حين متغير الخبرة المهنية قدر بـ (Sig=0.061)، أما الفئة المهنية بمستوى معنوية قدر بـ (Sig=0.862)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائيا بين الفئات لمتغير كل من المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية اتجاه أداء العاملين، وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم أو خبرتهم المهنية أو مستواهم التعليمي أو مستواهم الوظيفي، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه التقييم بخصوص تحسن أدائهم الوظيفي في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى لمتغير العمر حيث قدرت مستوى المعنوية بـ (Sig=0.025) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض.

❖ وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرابعة على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

#### ● ملخص اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض من خلال الشكل التالي ملخص اختبار فرضيات الدراسة التي تم تقسيمها وإثباتها وفق مختلف الأساليب الاحصائية والتي تم تقسيمها لأربع فرضيات كما يلي :

الشكل رقم (2-8) : ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات



من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة لكل من توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة لكل من توليد المعرفة وعملية تخزين المعرفة وعملية توزيع المعرفة بالإضافة لعملية تطبيق المعرفة على أداء العاملين، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى كل عمليات إدارة المعرفة وتحسن أداء العاملين مرتفع حسب إجابات عينة الدراسة.

الختامة

### الخلاصة :

لقد أصبح اعتماد المؤسسات لإدارة المعرفة وعملياتها ضرورة ملحة من أجل تحقيق النجاح، حيث تتوقف عليها كفاءة وفعالية مختلف جوانب المؤسسة حيث تركز إدارة المعرفة بدرجة كبيرة على المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لنجاح أو فشل أي مؤسسة وبالتالي فبقاء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة يعتمد على إدارة أصولها المعرفية. بحيث أصبح لازماً على الأفراد والمؤسسات أن تعمل على تجديد معارفها وإيجاد الآليات والطرق المناسبة لتوفير المناخ الذي يسمح بتفاعل وربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد، فأى تقصير في أداء العاملين يكون نتاج لسوء أو عدم تطبيق إدارة المعرفة.

وبالتالي فاستمرارية المؤسسات مرهون بمستوى أداء العاملين فيها، فامتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات من شأنه أن يحسن ويعزز من مستوى أدائهم وبالتالي زيادة ربحية المؤسسات الاقتصادية وإنتاجيتها واستدامتها من جهة أخرى. من أجل ذلك قمنا بمعالجة الموضوع من خلال التطرق إلى الدراسة النظرية من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى وبالتالي تمت الدراسة التطبيقية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تشرت وتوصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات والمتمثلة فيما يلي :

### نتائج اختبار الفرضيات :

- تطبق المؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة في ممارساتها بمستوى مرتفع.
- مستوى أداء العاملين بالشركة محل الدراسة مرتفع.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء العاملين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسن أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية) في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

### نتائج اختبار الدراسة :

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أن إدارة المعرفة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين وعليه توصلنا إلى النتائج التالية :

- تحرص المؤسسة محل الدراسة على توليد المعرفة، وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية واعتبارهم مورد بشري هام.
- تعمل المؤسسة محل لدراسة على توفير مختلف الوسائل التي تساهم بتخزين المعرفة والاحتفاظ بها من خلال امتلاك مختلف التقنيات الحديثة من برمجيات وقواعد بيانات والتي تساهم في الأرشفة الالكترونية.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على نشر ومشاركة المعرفة في مختلف المستويات الإدارية من أجل تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق المعرفة واستخدامها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات وتحويلها إلى خطط واقعية.
- لإدارة المعرفة دور في تعزيز وتحسين أداء العاملين.
- توفر القدرة لدى العاملين على أداء وظائفهم بشكل مرتفع.
- يعمل موظفي المؤسسة محل الدراسة بكل دقة وإتقان من خلال تأدية الأعمال بالجودة المطلوبة.
- التزام موظفي المؤسسة محل الدراسة بتأدية أعمالهم وفق التعليمات والتوجيهات المحددة من قبل الإدارة العليا.
- إتضح من خلال الدراسة أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إنتاج الكهرباء وحدة تقرت.

### التوصيات :

- \* ضرورة تبني المؤسسة لمفاهيم إدارة المعرفة لما لها من أثر واضح على رفع وتحسين أداء العاملين.
- \* الاهتمام بالبحث ودعم الابتكار والإبداع.
- \* العمل الدائم على الاحتفاظ بالعمال الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- \* الاستمرار في عقد دورات تكوينية ومحاضرات يشرف عليها ذوي الخبرة والكفاءة.
- \* السعي الدائم لتحقيق الجودة المطلوبة في تأدية الأعمال.
- \* الحفاظ على الأفراد المؤهلين والقادرين على تبني إدارة المعرفة في أوجه عملهم المختلفة.

### أفاق الدراسة :

بعد هذه الدراسة حول أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح مجال للبحث من خلال عدة جوانب أخرى منها :

\* أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين.

\* العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة التغيير.

\* أثر إدارة المعرفة على الرأس المال الفكري.

\* دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية.



## قائمة المصادر والمراجع

## أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

### 1/ الكتب :

- 1- أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة- مصر، 1994.
- 2- أسْمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 3- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 4- آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، 2018.
- 5- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
- 6- حسيني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة - الرأسمعرفية بديلاً، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
- 8- سعد زناد دروش الحياوي، صلاح الدين عواد كرم الكبيسي، إدارة المعرفة ( مفاهيم، نماذج، عمليات )، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2004.
- 9- عبد الستار العلمي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2005.
- 10- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2015.
- 11- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2010.
- 12- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 14- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15- هناء محمود القيسي، يوسف يعقوب شحادة، الشمال في الادرة : التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

### 2/ مذكرات :

- 1- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.

2- بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد والمناجنت، جامعة عربي التبسي، تبسة، 2009/2008.

3- خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، جامعة إدارة الأعمال، عمان، 2022.

4- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى - غزة.

5- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.

6- عنترة ختماني، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.

7- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2018/2017.

8- الغني ناجي عوض أفتيته، دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2007/2006.

9- محمد بن إبراهيم الربيع، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 2004.

10- محمد لريس مشلش مسلم العامري، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة الدكتوراه منشورة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة-مصر، 2015.

11- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.

12- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة-فلسطين، 2017.

13- يوسف لحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

### 3/ مجالات :

1- أبو ذر عمر آدم الأمين، محمد محجوب سليمان فضيل، أثر دوران العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية شركة فابي لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 3، العدد 5، جامعة السودان، 2022.



- 2- أحمد بن خليفة، سليمة مسعي محمد، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة الاتصالات الجزائر - الوادي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة الوادي، جوان 2020.
- 3- بوخلوة باديس، قمو سهلية، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2015.
- 4- بوزيط كنزة، بن حميد عز الدين، أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الأساتذة الجامعيين- دراسة حالة جامعي جيجل، بسكرة، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة جيجل و بسكرة، 2020.
- 5- بونار عمر، أثر إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
- 6- التجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 9، العدد 2، جامعة شهيد حمى لخضر، الوادي، 2019.
- 7- خليل عبد الهادي خيل الفياض، يونس عبد العزيز مقدادي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العراقية، مجلة جامعة عمان العربية، المجلد السابع، العدد الثاني، جامعة عمان، 2021.
- 8- سماح فرج محمد عيد، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، مجلة علمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 12، العدد 4، جزائر، 2021.
- 9- سمية خليف، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المديرية العلمية للاتصالات بولاية المدية، مجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 11، العدد 4، جامعة المدية.
- 10- عبد الحق القينعي، دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، جامعة البليدة 2، 2022.
- 11- عبد الحق القينعي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة البليدة 2 من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 2، جامعة البليدة، 2022.
- 12- عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001.
- 13- علي سيف سعود البعري، أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 5، العدد 3، وزارة التربية و التعليم، عمان، 2021.
- 14- قاسمي محمد منير، مصيطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، جامعة غرداية، 2019.
- 15- محمد أحمد هلوسة، أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلدات محافظة القدس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة الاستقلال، فلسطين، جوان 2020.

16- محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.

17- ناصر محمد سعود جرادات ، هاشم محمد أبو سنينة، أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية و الاقتصادية، المجلد 5، العدد 13، جامعة فلسطين، 2020.

## ثانيا : المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- 1- Daft ,RicharL, **Organization theory and design**, 7th ed south western college publishing,U.S.A, 2001.
- 2- Leila Namdarian, **Arman Sajedinejad, Somayeh Bahanesteh; The Impact of Knowledge Management On Organizational Performance: A Structural Equation Modeling Study**; AD-minister, N.37; 2020.
- 3- Ahsanullah Mohsen, Nojibullah Neyazi, **Sarwar Ebtekar; The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance: An Overview**; International Journal of Management; Vol.11,Issue.8; August 2020.
- 4- Dr.Bader Alyoubi, Dr.Md.Rakibul Hoque, Dr.Ibraheem Alharbi, Dr.Adel Alyobi, Dr.Najah Almazmomi; **Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence From Saudi Arabia**; The International Technology Management Reviem; Vol.7,No.1; 2018.
- 5- Efraim Turban et al, " **Information Technology for Management**", John Wily and Sons Inc, New York 2002.
- 6- Gaudreau Meyerson, Blanchard Dewettinck; **Effect Of Empowerment on Employees Performance**; Advanced Research in Economic and Management Sciences; Vol.2; July2012.
- 7- Halim Kazan,Sefer Gumus; **Measurement of Employee's Performance: A State Bank Application**; International Review of Management and Business Research (IRMBR); Vol.2, Issue.2; June 2013.
- 8- Khadija El Massi, Hicham Mohammed Hamri; **The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance**; International Journal Of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics; Vol.4,Issue 6-1; 2023.
- 9- Mahbobeh Tajali, Ali Farahani, Mehdi Baharvand; **Relationship Between Knowledge Management With Employees performance and Innovation**; Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business and Management Review; Vol.3 No.11; July2014.
- 10- SeKran, **Uma research methodsforbusiness**, 2nd edition, New York: John wiley and sons: IN, (1993).
- 11- Yangyang Cui; **The Impact Of Knowledge Management On Employee Performance Case Study: Gaoyang Construction Co;Ltd**; ProceedingsOf RSU International Research Conference; 1 May 2020.



الملحق رقم (01): استبيان الدراسة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمزة الخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين". نأمل أن نجد التعاون معكم من خلال الإجابة على هذه الأسئلة علما أن المعلومات والبيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة : يرجى الإجابة على الأسئلة المدرجة بالاستمارة وذلك بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة في كل سؤال.

الجزء الأول : البيانات الشخصية.

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐

☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فما فوق ☐

3- المستوى العلمي : ☐ تقني سامي أو أقل ☐ ليسانس ☐

ماجستير/ماستر ☐ مؤهل آخر (أذكره) .....

4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

الجزء الثاني : إدارة المعرفة.

| الرقم                   | العبارات                                                                                   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً : توليد المعرفة.  |                                                                                            |               |       |       |              |                      |
| 1                       | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لصالح العاملين بُغية التعلم وتحسين مهاراتهم.                   |               |       |       |              |                      |
| 2                       | تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.                                        |               |       |       |              |                      |
| 3                       | تهتم المؤسسة باستقطاب العاملين المبدعين.                                                   |               |       |       |              |                      |
| 4                       | يُعتبر العمل الجماعي سمةً من سمات المؤسسة لاكتساب المعرفة.                                 |               |       |       |              |                      |
| ثانياً : تخزين المعرفة. |                                                                                            |               |       |       |              |                      |
| 5                       | يتم تخزين المعلومات والمعرفة بشكل منظم وسهل الوصول إليه.                                   |               |       |       |              |                      |
| 6                       | تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعمال الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.                           |               |       |       |              |                      |
| 7                       | يتم تحديث المعلومات والمعرفة بشكل دوري.                                                    |               |       |       |              |                      |
| 8                       | تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف.                                      |               |       |       |              |                      |
| ثالثاً : توزيع المعرفة. |                                                                                            |               |       |       |              |                      |
| 9                       | يتم تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات مع بعضهم البعض.                            |               |       |       |              |                      |
| 10                      | يتم توزيع (نشر) المعرفة من خلال عقد دورات تكوينية ومحاضرات يشرف عليها ذوي الخبرة والكفاءة. |               |       |       |              |                      |

|                          |                                                                                              |  |  |  |  |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 11                       | يوجد في المؤسسة شبكة معلومات تساعد العاملين في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل. |  |  |  |  |
| 12                       | يتم توزيع المعرفة على كل العاملين في المؤسسة.                                                |  |  |  |  |
| رابعاً : تطبيق المعرفة . |                                                                                              |  |  |  |  |
| 13                       | يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم في العمل.                                      |  |  |  |  |
| 14                       | يتم استخدام المعرفة لتحسين العمليات واتخاذ القرارات.                                         |  |  |  |  |
| 15                       | يستخدم العاملون المعرفة المكتسبة في عملهم بشكل فعال.                                         |  |  |  |  |
| 16                       | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.                                                     |  |  |  |  |

الجزء الثالث : أداء العاملين.

| الرقم                                  | العبارات                                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| أولاً : توافر القدرة على أداء الوظيفة. |                                                                                   |               |       |       |              |                      |
| 1                                      | للعاملين القدرة على تحمّل مسؤولية إنجاز المهام الوظيفية.                          |               |       |       |              |                      |
| 2                                      | لدى العاملين القدرة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات الحديثة.        |               |       |       |              |                      |
| 3                                      | يوجد توافق بين كفاءات العاملين والوظائف التي يشغلونها.                            |               |       |       |              |                      |
| 4                                      | يملك العاملون في المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية.  |               |       |       |              |                      |
| ثانياً : الدقة في أداء الوظيفة.        |                                                                                   |               |       |       |              |                      |
| 5                                      | يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالجودة المطلوبة.                         |               |       |       |              |                      |
| 6                                      | هناك تنسيق مستمر بين مصالح وأقسام المؤسسة لتحقيق الدقة المطلوبة في إنجاز الأعمال. |               |       |       |              |                      |
| 7                                      | تساهم الدقة في الأعمال من رفع مستوى أداء العاملين.                                |               |       |       |              |                      |
| 8                                      | تقوم المؤسسة بمراقبة عمل الموظفين بشكل مستمر.                                     |               |       |       |              |                      |

ثالثاً : مدى الإلتزام الوظيفي.

|  |  |  |  |  |    |                                                                                             |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 9  | يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية ضمن المواعيد المحددة لإنهاء العمل المطلوب. |
|  |  |  |  |  | 10 | يحرص العاملون على عدم التغيب والإكثار من المغادرات غير الضرورية.                            |
|  |  |  |  |  | 11 | يحرص العاملون على الإلتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات بصورة دقيقة.                      |
|  |  |  |  |  | 12 | يحرص العاملون على اتباع القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء.                          |

## الملحق (02) : إستمارة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الأساتذة المحكمين         | مؤسسة الانتماء |
|-------|---------------------------|----------------|
| 01    | الدكتور بريكى محمد        | جامعة تيبازة   |
| 02    | الدكتور بلة باسى زكرياء   | جامعة الوادي   |
| 03    | الدكتور بن علي عبد الرزاق | جامعة الوادي   |
| 04    | الدكتورة عيشوش عواطف      | جامعة الوادي   |
| 05    | الدكتور ديدة كمال         | جامعة الوادي   |
| 06    | الدكتور طير عبد لحق       | جامعة الوادي   |
| 07    | الدكتور محمد الباي        | جامعة الوادي   |
| 08    | الدكتور مديني عثمانى      | جامعة الوادي   |
| 09    | الدكتور مرزوقي مرزوقي     | جامعة الوادي   |

## الملحق رقم (03) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 86 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 86 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,952       | 28         |

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,927       | 16         |

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,913       | 12         |



الملحق رقم (04) : نتائج الإتساق الداخلي للاستبيان

**Correlations**

|       |                     | XXXX1  | XXXX2  | XXXX3  | XXXX4  | BBB1   |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| XXXX1 | Pearson Correlation | 1      | ,625** | ,492** | ,585** | ,805** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |
| XXXX2 | Pearson Correlation | ,625** | 1      | ,615** | ,567** | ,850** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |
| XXXX3 | Pearson Correlation | ,492** | ,615** | 1      | ,628** | ,816** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |
| XXXX4 | Pearson Correlation | ,585** | ,567** | ,628** | 1      | ,847** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |
| BBB1  | Pearson Correlation | ,805** | ,850** | ,816** | ,847** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     | 86     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

|       |                     | BBB1   | BBB2   | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
| BBB1  | Pearson Correlation | 1      | ,765** | ,936** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     |
| BBB2  | Pearson Correlation | ,765** | 1      | ,942** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     |
| TOTAL | Pearson Correlation | ,936** | ,942** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 86     | 86     | 86     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

|      |                     | MMM1   | MMM2   | MMM3   | BBB2   |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| MMM1 | Pearson Correlation | 1      | ,768** | ,597** | ,888** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     |
| MMM2 | Pearson Correlation | ,768** | 1      | ,676** | ,926** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|      | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     |

|      |                     |        |        |        |        |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| MMM3 | Pearson Correlation | ,597** | ,676** | 1      | ,846** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|      | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     |
| BBB2 | Pearson Correlation | ,888** | ,926** | ,846** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|      | N                   | 86     | 86     | 86     | 86     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (05) : نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 59        | 68,6    | 68,6          | 68,6               |
|       | أنثى  | 27        | 31,4    | 31,4          | 100,0              |
|       | Total | 86        | 100,0   | 100,0         |                    |

العمر

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة 25 من أقل     | 13        | 15,1    | 15,1          | 15,1               |
|       | سنة 35 إلى 25 من  | 25        | 29,1    | 29,1          | 44,2               |
|       | سنة 45 إلى 36 من  | 30        | 34,9    | 34,9          | 79,1               |
|       | فوق فما سنة 46 من | 18        | 20,9    | 20,9          | 100,0              |
|       | Total             | 86        | 100,0   | 100,0         |                    |

التعليمي.المستوى

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل أو سامي تقني | 32        | 37,2    | 37,2          | 37,2               |
|       | ليسانس           | 22        | 25,6    | 25,6          | 62,8               |
|       | ماسنر /ماجستير   | 32        | 37,2    | 37,2          | 100,0              |
|       | Total            | 86        | 100,0   | 100,0         |                    |

المهنية.الخبرة

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنوات 5 من أقل    | 11        | 12,8    | 12,8          | 12,8               |
|       | سنوات 10 إلى 5 من | 28        | 32,6    | 32,6          | 45,3               |
|       | سنة 15 إلى 11 من  | 29        | 33,7    | 33,7          | 79,1               |
|       | سنة 15 من أكثر    | 18        | 20,9    | 20,9          | 100,0              |
|       | Total             | 86        | 100,0   | 100,0         |                    |

المهنية.الفئة

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | إطار      | 43        | 50,0    | 50,0          | 50,0               |
|       | تحكم عون  | 23        | 26,7    | 26,7          | 76,7               |
|       | تنفيذ عون | 20        | 23,3    | 23,3          | 100,0              |
|       | Total     | 86        | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم (06) : نتائج الإلتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

**Descriptive Statistics**

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X1                 | 86 | 4,3605 | ,68450         |
| X2                 | 86 | 4,1860 | ,77477         |
| X3                 | 86 | 4,2093 | ,76875         |
| X4                 | 86 | 4,2326 | ,73042         |
| XXXX1              | 86 | 4,2471 | ,61655         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

**Descriptive Statistics**

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X5                 | 86 | 4,1047 | ,84058         |
| X6                 | 86 | 4,0116 | ,84706         |
| X7                 | 86 | 4,1047 | ,92073         |
| X8                 | 86 | 4,2093 | ,79877         |
| XXXX2              | 86 | 4,1076 | ,71798         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

**Descriptive Statistics**

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X9                 | 86 | 4,1628 | ,74928         |
| X10                | 86 | 4,0581 | ,80227         |
| X11                | 86 | 4,0814 | ,72299         |
| X12                | 86 | 4,1744 | ,79988         |
| XXXX3              | 86 | 4,1192 | ,61683         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

**Descriptive Statistics**

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X13                | 86 | 4,0465 | ,82472         |
| X14                | 86 | 4,1977 | ,79439         |
| X15                | 86 | 4,0698 | ,90477         |
| X16                | 86 | 4,1628 | ,94384         |
| XXXX4              | 86 | 4,1192 | ,73936         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

**Descriptive Statistics**

|    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----|----|--------|----------------|
| M1 | 86 | 4,0930 | ,66205         |

|                    |    |        |        |
|--------------------|----|--------|--------|
| M2                 | 86 | 4,0814 | ,78538 |
| M3                 | 86 | 4,0349 | ,77380 |
| M4                 | 86 | 4,0349 | ,90030 |
| MMM1               | 86 | 4,0610 | ,64390 |
| Valid N (listwise) | 86 |        |        |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| M5                 | 86 | 4,1395 | ,85630         |
| M6                 | 86 | 4,1860 | ,87463         |
| M7                 | 86 | 4,2209 | ,83174         |
| M8                 | 86 | 4,2209 | ,83174         |
| MMM2               | 86 | 4,1919 | ,71812         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| M9                 | 86 | 3,9302 | ,82306         |
| M10                | 86 | 3,9070 | ,83494         |
| M11                | 86 | 3,9302 | ,80864         |
| M12                | 86 | 3,9535 | ,86646         |
| MMM3               | 86 | 3,9302 | ,62149         |
| Valid N (listwise) | 86 |        |                |

الملحق رقم (07) : نتائج إختبار فرضيات الدراسة

**Tests of Normality**

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|       | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| BBB1  | ,228                            | 86 | ,147 | ,803         | 86 | ,174 |
| BBB2  | ,214                            | 86 | ,153 | ,764         | 86 | ,169 |
| TOTAL | ,244                            | 86 | ,184 | ,724         | 86 | ,135 |

a. Lilliefors Significance Correction

**One-Sample Statistics**

|      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|--------|----------------|-----------------|
| BBB1 | 86 | 4,1483 | ,55919         | ,06030          |

**One-Sample Test**

Test Value = 3

|      | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|------|--------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|      |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| BBB1 | 19,043 | 85 | ,000            | 1,14826         | 1,0284                                    | 1,2681 |

**One-Sample Statistics**

|      | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------|----|--------|----------------|-----------------|
| BBB2 | 86 | 4,0610 | ,58765         | ,06337          |

**One-Sample Test**

Test Value = 3

|      | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|------|--------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|      |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| BBB2 | 16,744 | 85 | ,000            | 1,06105         | ,9351                                     | 1,1870 |

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,769 <sup>a</sup> | ,591     | ,571              | ,38485                     |

a. Predictors: (Constant), XXXX4, XXXX2, XXXX1, XXXX3

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|----------------|----|-------------|---|------|
|-------|----------------|----|-------------|---|------|

|   |            |        |    |       |        |                   |
|---|------------|--------|----|-------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 17,356 | 4  | 4,339 | 29,295 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 11,997 | 81 | ,148  |        |                   |
|   | Total      | 29,353 | 85 |       |        |                   |

- a. Dependent Variable: BBB2
- b. Predictors: (Constant), XXXX4, XXXX2, XXXX1, XXXX3

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |      |                         |       |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1                         | (Constant) | ,812                        | ,331       |                           | 2,455 | ,016 |                         |       |
|                           | XXXX1      | ,146                        | ,093       | ,154                      | 1,575 | ,000 | ,531                    | 1,884 |
|                           | XXXX2      | ,191                        | ,084       | ,234                      | 2,273 | ,026 | ,477                    | 2,099 |
|                           | XXXX3      | ,162                        | ,095       | ,170                      | 1,706 | ,002 | ,507                    | 1,974 |
|                           | XXXX4      | ,285                        | ,080       | ,358                      | 3,557 | ,001 | ,497                    | 2,012 |

a. Dependent Variable: BBB2

| Tests of Normality |                                 |    |      |              |    |      |
|--------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                    | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| الجنس              | ,435                            | 86 | ,000 | ,584         | 86 | ,000 |
| العمر              | ,210                            | 86 | ,000 | ,878         | 86 | ,000 |
| التعليمي. المستوى  | ,248                            | 86 | ,000 | ,769         | 86 | ,000 |
| المهنية. الخبرة    | ,198                            | 86 | ,000 | ,878         | 86 | ,000 |
| المهنية. الفئة     | ,315                            | 86 | ,000 | ,751         | 86 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

| Hypothesis Test Summary |                                                                  |                                         |      |                             |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
|                         | Null Hypothesis                                                  | Test                                    | Sig. | Decision                    |
| 1                       | The distribution of BBB2 is the same across categories of الجنس. | Independent-Samples Mann-Whitney U Test | ,199 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                  | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of BBB2 is the same across categories of العمر. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,025 | Reject the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                             | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of BBB2 is the same across categories of المستوى التعليمي. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,942 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                           | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of BBB2 is the same across categories of الخبرة المهنية. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,061 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



### Hypothesis Test Summary

|   | Null Hypothesis                                                   | Test                                    | Sig. | Decision                    |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-----------------------------|
| 1 | The distribution of BBB2 is the same across categories of الشهنة. | Independent-Samples Kruskal-Wallis Test | ,862 | Retain the null hypothesis. |

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

