



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أثر إدارة المعرفة على  
إستراتيجية التدريب وتحسين أداء  
العاملين  
دراسة حالة للمركز الجوّاري  
للضرائب بقمار

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ل.م.د في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد:

إبراهيم بيّات

سليم سعد الله

عبد السلام برير

محمد رضا جنحاني

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
بن خليفة أحمد	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	رئيسا
علي حسين	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مشرفا ومقررا
تامة الهاشمي	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

قال الله تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾  
صدق الله العظيم

" سورة المجادلة الآية 11

## شكر وعرقان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله حبا، وشكرا وطاعة ورجاء، وصل اللهم  
وبارك على أشرف عبادك، وأفضل خلقك نبينا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم  
لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر للدكتور الفاضل

- علي حسين -

الذي كان لنا عظيم الشرف أن يقبل الإشراف علينا في هذا العمل المتواضع،

والذي تكرم بالنصح والإرشاد وتقديم التصويبات سواء من حيث الشكل أو الموضوع حتى  
إتمام الدراسة، فله منا فائق الاحترام والتقدير.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على  
قبولهم مناقشة هذا العمل..

وفي الأخير نسأل الله العظيم أن يجزيهم عنا خير الجزاء وأن يبارك في أجرهم بالحفظ  
والتوفيق.



## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام...

﴿ وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

إلى

" الوالدين الغاليين "

وإلى كل العائلة الكريمة

وإلى كل الأصدقاء

إلى كل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق،

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع،

راجين من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة

لي لا عليّ.



## المخلص :

تهدف الدراسة الحالية تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة على إستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين" إلى معرفة دور إدارة المعرفة في التأثير على إستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين لدى المركز الجوّاري للضرائب بقمّار؛ وقد إتّبعّت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتكوّنت العينة من 50 عامل وعاملة بمختلف الخبرات من المركز الجوّاري للضرائب بقمّار. وقد تم بناء مقياس لقياس خصائص المتغيرات يتكوّن من (34) عبارة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإستراتيجية التدريب؛ وكذلك وجود تأثير بين إستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين؛ و كما توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر دال إحصائياً بين إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، إستراتيجية التدريب، تحسين أداء العاملين.

## **Summary:**

The current study, titled “The Impact of Knowledge Management on Training Strategy and Employee Performance Improvement,” aims to understand the role of knowledge management in influencing training strategies and improving employee performance at the Local Tax Center in Guemar. This study followed a descriptive analytical methodology.

The sample consisted of 50 employees with various levels of experience from the Local Tax Center in Guemar. A scale was developed to measure the characteristics of the variables, consisting of 34 statements.

The study found a statistically significant impact between knowledge management and training strategy. There was also an impact between the training strategy and employee performance improvement. Furthermore, the current study found a statistically significant effect between knowledge management and the level of employee performance.

**Keywords:** Knowledge Management, Training Strategy, Employee Performance Improvement.

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعران	أ
الإهداء	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	خ
فهرس الأشكال	د
مقدمة	01
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة</b>	10
المطلب الأول : مفهوم المعرفة	10
الفرع الأول : تعريف المعرفة	10
الفرع الثاني : أهمية المعرفة وخصائصها	11
الفرع الثالث : أنواع المعرفة	13
المطلب الثاني: إدارة المعرفة	14
الفرع الأول : تعريف إدارة المعرفة	14
الفرع الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة	14
الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة	16
<b>المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التدريب</b>	17
المطلب الأول: مفهوم التدريب	17
الفرع الأول: تعريف التدريب	17
الفرع الثاني: أنواع التدريب	18
المطلب الثاني: إستراتيجية التدريب	20
الفرع الأول : تعريف إستراتيجية التدريب	20
الفرع الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجية التدريب	21
<b>المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين</b>	22

22	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
23	المطلب الثاني: مفهوم تقييم اداء العاملين وتحسين اداء العاملين
23	الفرع الأول: تعريف تقييم اداء العاملين
24	الفرع الثاني : تعريف تحسين اداءالعاملين
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
29	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
29	المطلب الاول: عرض نتائج الاستبيان
32	المطلب الثاني:حساب الدراسة الاستطلاعية
35	المبحث الثاني : عرض وتحليل وتفسير محاور الاستبيان:
35	المطلب الأول المحور الأول: إدارة المعرفة:
39	المطلب الثاني: المحور الثاني: استراتيجية التدريب:
40	المطلب الثالث :المحور الثالث: أداء العاملين:
43	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:
43	المطلب الأول :عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
46	المطلب الثاني " عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
49	المطلب الثالث: اعرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:
52	خاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
19	جدول 01 يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف
30	الجدول (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.
31	الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
33	جدول (04) نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان مع كل بعد من أبعاده.
34	جدول ( 05 ) يوضح حساب الثبات ألفا كرونباخ.
35	جدول ( 06 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة المعرفة.
38	جدول ( 07 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور استراتيجية التدريب.
40	جدول ( 08 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء العاملين.
43	الجدول ( 09 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة المعرفة واستراتيجية التدريب.
44	جدول ( 11 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب.
46	الجدول ( 12 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين.
46	الجدول رقم ( 13 ) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.
47	جدول ( 14 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.
49	الجدول ( 15 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وأداء العاملين.

49	الجدول رقم ( 16 ) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.
50	جدول ( 17 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
11	الشكل (01) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
31	الشكل (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.
32	الشكل (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.
37	الشكل ( 04 ) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور إدارة المعرفة.
39	الشكل ( 05 ) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور استراتيجية التدريب.
42	الشكل ( 06 ) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور أداء العاملين.

# مقدمة

## مقدمة :

في ظل التطورات والتكنولوجيا الحديثة تسعى المؤسسة جاهدة لنجاحها وتميزها وذلك من خلال تبني أهداف بما يتناسب مع محيطها ويعتبر العنصر البشري في المؤسسة المورد الأهم لدى الإدارة لزيادة إنتاجيتها والأكثر تأثيراً لتقديم أفضل أداء للتفوق على منافسيها.

ولمواجهة هذه التغيرات الحاصلة يعتبر تبني مفهوم إدارة المعرفة الطريقة الأمثل التي يتم اللجوء إليها، فهي تعتبر العنصر الجوهري لمنظمات الاعمال ووسيلة هادفة للتكيف مع المتطلبات الحالية، فتقوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع الموارد البشرية في المؤسسة والمستفيدين منها . فيعتبر العامل المساهم الأكبر لتحقيق هدف المؤسسة وذلك من خلال تقديم أفضل أداء، وبذلك يمكن القول أن التحسن في أداء العامل سيساهم بالضرورة في نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وبذلك تسعى المؤسسة لتحسين أداء العاملين لتحقيق أهدافها .

ولتحسين أداء العاملين تقوم المؤسسة باستراتيجيات تدريبية بقصد تحقيق الانتاجية، فتعد من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف وقدرات العاملين<sup>1</sup>.

بحيث يهدف التدريب الى تطوير العاملين وزيادة قدرتهم وكفاءتهم ومهاراتهم، لذا أصبح الاهتمام بالبرامج التدريبية من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الانتاج المادية و الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة.

ومنه نطرح الاشكالية التالية:

**ماهو أثر إدارة المعرفة على إستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين؟**

وتتفرع على هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية:

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،

- ماهو مفهوم إدارة المعرفة؟

- ماهو مفهوم إستراتيجيو التدريب؟

- ماهو أثر إستراتيجية التدريب على تحسين أداء العاملين؟

وللإجابة على التساؤلات التالية تم تطبيق الدراسة على المركز الجوارى للضرائب بقمار . كدراسة حالة للمشكلة ؛ وعليه تم بناء الفرضيات التالية:

### ✓ الفرضيات:

1 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واستراتيجيات التدريب لدى العاملين بالمركز الجوارى للضرائب بقمار .

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إستراتيجيات التدريب و تحسين أداء العاملين لدى العاملين لدى المركز الجوارى للضرائب بقمار .

3- يوجد أثر ذو ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين لدى المركز الجوارى للضرائب بقمار .

### ✓ أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة أثر إدارة المعرفة لدى العاملين لدى المركز الجوارى للضرائب بقمار .

- على استراتيجيات التدريب داخل المؤسسة، وكذلك أثرها على تحسين أدائهم ، ويكون ذلك من خلال معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة واستراتيجيات التدريب لدى العاملين لدى المركز الجوارى للضرائب بقمار وتحسين أدائهم .

- كما تهدف الدراسة إلى معرفة الفروق في مستوى أداء العاملين في المركز الجوارى لضرائب بقمار - بتأثير إستراتيجيات التدريب في تحسين أداء العاملين .

## ✓ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من موضوعها الأساسي الذي تتناوله والذي هو تحسين أداء العاملين، والذي يمثل الأداء الأفضل لدى العاملين مما يزيد في رفع دافعيتهم للإنجاز نحو العمل والاقبال عليه وهو ما ينتج عنه تطوير المؤسسة؛ كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس استراتيجيات التدريب التي تستخدمها المؤسسة داخلها والذي من خلالها تسعى لتدريب الموظفين وتحسين أدائهم الذي يرجع بالفائدة على الموظف في اكتساب المزيد من المعلومات والخبرة في مجال عملهم، مما يجعلهم يرتقوا بالعلم والتقدم والتطور أكثر.

## ✓ التعاريف الإجرائية للدراسة:

**إدارة المعرفة:** هي المعلومات والبيانات والخدمات التي تقدمها المؤسسة (مؤسسة الضرائب - قمار-) لموظفيها قصد اكتساب المزيد من الخبرة وتطوير الأداء

**استراتيجيات التدريب:** وتمثل البرامج والدورات التدريبية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تنمية مستوى أداء العاملين بالمؤسسة (مؤسسة الضرائب - قمار-)

**تحسين أداء العاملين:** تطوير الفرد للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة من أجل نمو ونجاح المؤسسة.

## ✓ المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج في هذه الدراسة، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي

## ✓ حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية:

**الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة الحالية على عينة (50) موظف في المركز الجوّاري الضرائب - بقمار -

**الحدود المكانية:** تتحدد الدراسة الحالية المركز الجوّاري الضرائب -بِقمار-  
- ولاية الوادي -الجزائر.

**الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الميدانية للدراسة خلال شهر أبريل 2024.

### ✓ تقسيم البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلين :

الفصل الأول المعنون ب " الإطار النظري للدراسة" يندرج تحته ثلاث مباحث :

يعنون المبحث الأول ب "الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة" تحت مطلبين على التوالي (مفهوم المعرفة) (مفهوم إدارة المعرفة)؛ والمبحث الثاني معنون ب" الاطار المفاهيمي لاستراتيجية التدريب " تحت مطلبين على التوالي (مفهوم التدريب) (مفهوم إستراتيجية التدريب)؛ ويعنون المبحث الثالث ب" الاطار المفاهيمي أداء العاملين " يندرج تحته مطلبين (مفهوم أداء العاملين) (مفهوم تقييم أداء العاملين وتحسين أداء العاملين).

والفصل الثاني المعنون ب "الدراسة الميدانية" يندرج تحته ثلاث مباحث "منهجية الدراسة الميدانية" "عرض وتحليل وتفسير محاور الإستبيان" "عرض وتحليل فرضيات الدراسة"

### ✓ الدراسات السابقة

1-دراسة خويلدات محمد وبوعمامة الخامرة تناولت هذه الدراسة موضوع دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تحت إشكالية هل توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ولتحقيق اهداف التالية: التعرف على مستوى عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تحسين أداء المؤسسة بإعتماد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر . الدراسة تم استخدام الاستبيان كاداة رئيسية لجمع البيانات من خلال اعداد استبانة وزعت على 60 عامل

من مستخدمي ورؤساء الأقسام وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات إلى ذلك أكدت الدراسة على أهمية عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريته، ومن النصائح الموصى بها يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحسين الموظفين حول إدارة المعرفة من خلال تنظيم دورات تكوينية. و على المؤسسة دمج ممارسات إدارة المعرفة في تعاملاتها اليومية ، كما يجب على المؤسسة تحسين أدائها من خلال التزام بتطبيق أبعاد أداء التوازن .

2-صلاح شيخ ديب و علي يونس ميا " قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية عمان المجلد 31، العدد 1، 2009. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر التدريب في أداء العاملين والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبيان العلاقة بين المهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية اكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة انفتاحيتهم.

تم إجراء هذه الدراسة في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان على عينة مقدارها 73 عامل؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة

التدريب؛يشغل التدريب دورا مهما في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم؛

- إن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة

المضافة؛ ضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من اثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

3-دراسة محمد بن شباب الميطري رسالة ماجستير بعنوان: " مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، جامعة نايف العربية بالمملكة العربية السعودية 2009

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، والتعرف على نقاط القوة التي تزيد من فاعلية البرامج التدريبية، وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب لمنسوبي الهيئة، وكذلك التعرف على سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وآراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة الفاعلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة. وتم إجراء هذه الدراسة في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها (223) عامل من الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية بالمملكة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود نقاط قوة تزيد من فاعلية البرامج التدريبية بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها توافق الأهداف التدريبية مع متطلبات العمل؛

وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها عدم وجود حوافز مادية للمتدربين

4-دراسة الطيب محمد القبي عبارة عن مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية جامعة سرت عاجلة هذه الدراسة موضوع "دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي والتعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت تحت إشكالية هل يوجد اثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في المصارف التجارية المبحوثة؟ من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي لدراسة جميع

المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، واتحدت الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المصارف المبحوثة، والبالغ عددهم 55 فرداً عينة لها. وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، فقد اعتمد على إعداد استبانة كما اعتمد في تحليل البيانات الواردة من الاستبانة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، كما بينت هذه الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الأداء المؤسسي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً. وقدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات، أهمها ضرورة أن تشجع المصارف على مشاركة المعرفة بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية، الأمر الذي سيعزز من تقوية نشر المعلومات وتحليلها وتحديثها بشكل جيد، وإن تتم عملية نشر المعرفة في المصارف بشكل كفو عن طريق تدريب العاملين لاكتسابهم خبرات ومهارات جديدة.

5- دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي 2017، تحت عنوان " دور القيادة التحويلية في عمليات ادارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة 30. " هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر عمليات ادارة المعرفة على مستوى وزارة الداخلية بقطاع غزة، عبر دراسة اثر ابعاد) التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبار الفردية في عمليات ادارة المعرفة حيث تم توزيع 240 استبيان على عينة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى الممارسة المتوسطة الأسلوب القيادة التحويلية وكذا ادارة المعرفة، مع تسجيل اختلاف بين مستويات عمليات ادارة المعرفة، خاصة عملية تخزين المعرفة وتطبيقها، بالإضافة إلى وجود اثر ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد القيادة التحويلية على عمليات ادارة المعرفة باستثناء بعد الدافع الالهامي بنسبة تفسير 69.1 %.

6-دراسة ناصر مد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني 2014 ، تحت عنوان " اثر توافر البنية التحتية الإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات الأردنية بحيث." هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية اداء المنظمات الاردنية التي تحتاج إلى المعرفة في اداء اعمالها ومهامها وكذا البحث على اهم متطلبات اقامة ادارة المعرفة، عبر مجتمع دراسة مكون من منظمات القطاع العام والخاص في الأردن والتي تعنى بموضوع المعرفة . تم توزيع استمارات الاستبيان تقيس متغيرات الدراسة ضمن نموذج مكون من متغيرين، متغير مستقل متمثل في البنية التحتية الإدارة المعرفة مقاسة بمتغيرات فرعية متمثلة في الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات المعرفة المشترك، البنية المادية، ومتغير تابع متمثل في فاعلية اداء المنظمات، وتحليلها باستخدام عدة ادوات احصائية، كتحليل التباين، نموذج الانحدار المتعدد وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير كبير لتوفر متطلبات البنية التحتية على فاعلية ادارة المعرفة ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة مهمتها الأساسية اكتشاف معارف جديدة ونقل تلك المعارف بطريقة تمكن العاملين والموظفين في تلك الشركات من الاستفادة منها، وهذا بدوره يمكن المنظمات من تحسين قدراتها الابداعية وتحقيق التطور .

7-دراسة Jen Steiger 2013 ، تحت عنوان " دراسة تأثير انواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات ". قامت هذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين مكون واحد وادارة المعرفة، والمتمثل في الهيكل التنظيمي، حيث هدفت إلى التحقق من اثر الفروق بين أنواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على ممارسات ادارة المعرفة داخل المنظمات، من خلال عملية مسح لعينة دراسة من 155 فرد عامل في San Diego County اين تم اختيار انواع معينة للهيكل التنظيمي، بدا من الهيكل الوظيفي، والمصنوفي.... الخ، ونقسيم مستويات الإدارة إلى ثلاثة اقسام، بدءا من غي ادارية، الادارة الوسطى، التنفيذية . وتم الاعتماد على تحليل التباين ANOVA وغيرها من الادوات الاحصائية في دراسة الفروق ومعنوياتها، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر معنوي للهيكل

التنظيمي على ممارسات ادارة المعرفة، وقد حقق الهيكل المصنوفي اعلى درجات التأثير على ممارسات ادارة المعرفة.

8-أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد " دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة جامعة عمان العربية الأردن ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41، العدد2، 2014. هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني .تم إجراء هذه الدراسة في البنوك الأردنية التجارية والإسلامية والتي قدر عددها ( 13 ) بنكاً .واستخدم الباحث في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع ( 325 ) استبيان على عينة من العاملين ، و استخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث يعتمد هذا المقياس على التقييم الفردي ؛ وذلك للتعرف على آراء عينة البحث بالنسبة المتغيراته .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؛ وكذلك الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

الفصل الأول:  
الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

تعد المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل أداء للعاملين وكسب ميزة تنافسية وذلك من خلال الإهتمام به ؛ فتهتم إدارة المعرفة باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات .  
و تعتبر إستراتيجية التدريب من أهم الأمور التي تعتمد على إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية مهمة .

وعليه ارتأينا في هذا الفصل بتقديم الإطار المفاهيمي للدراسة، لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وكذلك إستراتيجية التدريب وفي المبحث الثالث تبيان مفهوم أداء العاملين.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن البحث في مفهوم إدارة المعرفة يستوجب علينا أولاً التطرق لمفهوم المعرفة وأهميتها (المطلب الأول) ومن ثم مفهوم إدارة المعرفة (المطلب الثاني)

### المطلب الأول : مفهوم المعرفة

يجب علينا أن نعرف المعرفة (الفرع الأول) ومن ثم التعرف على أهميتها وخصائصها (الفرع الثاني).

#### الفرع الأول: تعريف المعرفة

تعد المعرفة من المفاهيم التي اهتم بها الباحثين وقد تنوعت تعاريفها فقد تعرف المعرفة على أنها مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والمهارات والخبرة والحكمة والتي تحمل صفات الإبداع والابتكار والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات حتى يتمكن من الاستفادة منها واستخدامها .

ولإعطاء تعريف جامعاً ومانعاً للمعرفة يؤكد الباحثين على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث يمكن القول على أن:

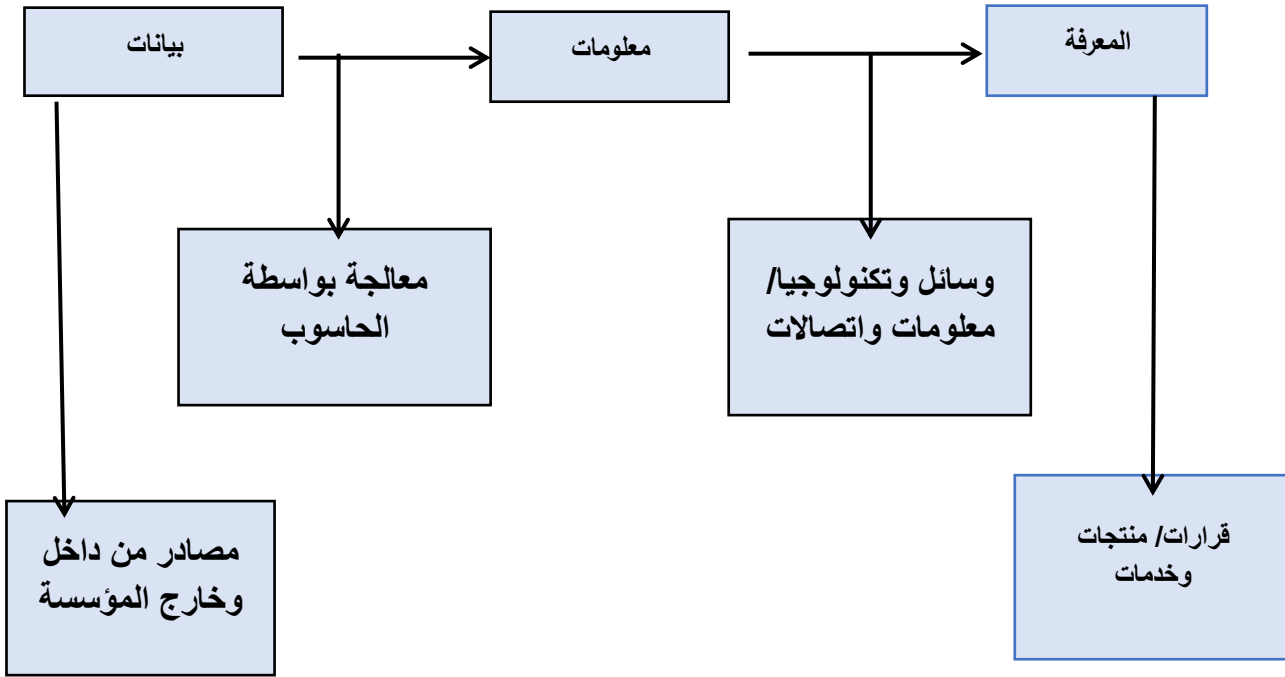
**البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

**المعلومات:** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي يمكن للإنسان الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

**المعرفة:** تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سمية خليفي، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مديرية العلمية للاتصالات بولاية لمدينة، مجلة دراسات وابحاث، مجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2019، ص 426

الشكل (01) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر ابراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 37.

الفرع الثاني : أهمية المعرفة وخصائصها

تتعدد أهمية المعرفة وخصائصها يمكن بلورتها في النقاط التالية

أولاً: أهمية المعرفة

- تتصرف أهمية المعرفة الى زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة الاكتشافات الجديدة بحيث تترتب عليها تقلص في أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة واستقطاب الكفاءات<sup>1</sup>
- تحتاج المنظمة الى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، وكذلك تحتاجها لتصميم آليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات الى الأسواق المناسبة في التوقيت الأمثل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منال صبحي البلقاسي ، دور إدارة المعرفة في تحسين خدمات التدريب والتمويل والتسويق في ضوء مفهوم ريادة الأعمال، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الخامس، مصر ، 2018 ، ص 290.

<sup>2</sup> جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة ، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص 17

-المعرفة وسيلة لتسريع حركة التنمية حيث يمكن من خلالها استحداث بدائل مبتكرة لتعويض التخلف.

-المعرفة هي أساس بقاء المنظمات وتطورها كما أنها أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص المعرفة

**إمكانية توليد المعرفة:** ويتضح هذا من خلال البحث العلمي والاستقراء التحليل والتكريب التي تساهم في توليد المعرفة من طرف مختصون في المجال.

- **إمكانية موت المعرفة:** فالمعرفة موجودة في عقول الأفراد وإن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم، فيجب عليهم استغلال المعرفة لضمان بقاءها وقد تتفادم المعارف فتأتي أخرى لتحل محلها وهي المعلومات الساكنة أو الراكدة.<sup>2</sup>

- **إمكانية امتلاك المعرفة:** يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو جهة معينة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة ومن الطرق الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم.

- **إمكانية تخزين المعرفة:** فالمعرفة تخزن أيضا على غرار النقود، فإذا كانت في السابق المعرفة تخزن في الورق ولا زالت كذلك ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب الى حد كبير.<sup>3</sup>

-**إمكانية تصنيف المعرفة :** تصنف المعرفة حسب المجالات فكل مجال معرفة خاصة به، أي حسب مجال استخدامها

<sup>1</sup> عادل غزالي، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016، ص 104.

<sup>2</sup> أميرة هاتف، حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزيتون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص، 25

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوفي الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 36، 38،

-إمكانية تقاسم المعرفة: وتعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : أنواع المعرفة

يقدم ميثيل زك (M.H.Sack): تصنيفا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في:

- **المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن المنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد.

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

**المعرفة الابتكارية :** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود وتستولي على صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على التحكم في مجال صناعتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014، ص124.

## المطلب الثاني: إدارة المعرفة

إن وجود المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب وهذا ما يسمى إدارة المعرفة.

### الفرع الأول : تعريف إدارة المعرفة

تعددت وتتنوع التعاريف لإدارة المعرفة حيث عرفت بأنها : " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الأفراد للمعرفة وإنشائها.<sup>1</sup>

-يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات " تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية وإن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها"

"إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة اختيارها، تنظيمها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي"<sup>2</sup>

### الفرع الثاني :أهمية وأهداف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية ادارة المعرفة في مايلي :

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق المعارف

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008، ص: 31

<sup>2</sup> سلطان كرماللي، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان، 2005 ، ص 07.

- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها

- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات<sup>1</sup>

-التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان التركيز فيه ينصب بشكل أساسي على الفعالية..<sup>2</sup>

\*وبالنسبة لأهداف إدارة المعرفة يمكن تخليصها في مايلي:

-التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ووضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

- تطوير معايير وأسس تأصيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين في إدارة المعرفة.<sup>3</sup>

-التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة خصوصا وأن التقنية لم تطور في أساليب وإمكانيات العمل فحسب بل طورت معها أيضا المفاهيم فقد طغت الكثير من المفاهيم الجديدة على السطح كالتجارة الالكترونية وغيرها وحتى المعرفة الالكترونية.

- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري، حيث إنه من المعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأس مال فكري ملائم كما تحتاج إلى أن يتم تطوير وتفعيل الرأسمال الفكري من قوى بشرية مؤهلة لتساهم في دفع عجلة التطور في المنظمة إلى الأمام<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلى ، مدخل إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص ص 250-249

<sup>2</sup> عادل غزالي ، المرجع السابق، ص 2051.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 45.

<sup>4</sup> عادل غزالي ، المرجع السابق، ص 253.

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: تعد المعرفة أصل من أصول المنظمة ومنه فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، بل يجب على تكنولوجيا المعلومات أن تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة وأن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: يجب أن يكون هنالك فريق لتنظيم واستثمار المعرفة بحيث يتولى الفريق مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.<sup>1</sup>

4 - المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها : إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة.

5 - النفاذ إلى المعرفة: وهو البداية فقط فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة ما وعن استثمار رأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، فيجب على المؤسسة أن تأمن بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفاذ السهل والشفاف إليها.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة ليست لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، فلا يمكننا القول في إدارة المعرفة أن النشاط

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 62.

لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيوياً مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التدريب

للوصول إلى تبيان مفهوم إستراتيجية التدريب يجب علينا أن نمر بمفهوم التدريب أولاً وكذلك تبيان أنواعه ثم الوصول إلى تعريف إستراتيجية التدريب.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

من خلال هذا المطلب نوضح تعريف التدريب و التطرق لأهميته وأنواعه.

#### الفرع الأول: تعريف التدريب

تعددت وتتنوعت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

" التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل."

"التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداءهم وسلوكهم خلال العمل."<sup>2</sup>

ويعرف فيليبو Filibo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله هو "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2007، ص 51،57.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 208.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الثالثة، الاردن 2010 ص26.

ومما سبق نجد أن التدريب برنامج مخطط مسبقا تعده المؤسسة من أجل رفع كفاءة أفرادها بهدف القدرة على التنفيذ وإتقان العمل وزيادة روح التعاون من خلال تفعيل علاقات الاتصال داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: أنواع التدريب

تختلف استراتيجيات التدريب باختلاف أنواعها بحيث نجد ثلاث أنواع :

#### أولاً: حسب مرحلة التوظيف :

1- توجيه الموظفون الجدد بحيث يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات والبيانات التي تقدمه إلى عمله الجديد.

2- التدريب أثناء العمل: بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف

3-التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد<sup>1</sup>

4-التدريب بغرض الترقية والنقل وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

#### ثانياً: حسب نوع الوظائف :

1. التدريب التخصصي ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص

2 التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل؛

3 التدريب المهني وهو يتعلق بالإعمال اليدوية والميكانيكية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، من 69  
<sup>2</sup> عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ( المدريون والمتدربون وأساليب التدريب )، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، من ص 35 إلى ص 37.

ثالثاً: حسب المكان

1- التدريب في مكان العمل : حيث يعني أنه يجب أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات ، والحقوق والواجبات ، حيث يتم وفق خطط الإدارة حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الادارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها .

2- : التدريب خارج مكان العمل حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة.<sup>1</sup>

جدول 01 يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف

يمكن أنواع التدريب على حسب الوظائف		
حسب المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
-التدريب داخل الشركة	-التدريب الفني المهني	-توجيه الموظف التجديد
-التدريب خارج الشركة	-تدريب التخصص	-التدريب أثناء العمل (موظفون جدد ، إندماج )
-في شركات خاصة	-التدريب الإداري	-تدريب لتجديد المعرفة والمهارات (موظفون مندمجون في العمل )
		-تدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة )

المصدر : احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، القاهرة، 2004م )ص323

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمات ، ادارة الافراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 143.

## المطلب الثاني: استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء في مركز الشركة وفروع الشركة وفي الداخل والخارج إن وجدت.

### الفرع الأول : تعريف إستراتيجية التدريب

حيث تعرف استراتيجية التدريب " بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها<sup>1</sup>

### \*خطوات إعداد استراتيجية التدريب

تساعد استراتيجية التدريب في تنظيم مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات<sup>2</sup>

وتكون عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1- تحليل استراتيجية الشركة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

<sup>1</sup> Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1,2001) ، p.4

<sup>2</sup> Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, p.25

- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والمنافسة.
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية الشركة.
- 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجية التدريب

وتتضح أهميه التدريب من النقاط التالية:

- تساهم استراتيجية التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- تساهم استراتيجية التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة؛
- يساهم التدريب في العمل علي تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل؛
- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءه وفاعليه الأداء بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 100.

<sup>2</sup> ابتسام مخنان ، اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء العاملين، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2014، ص 17.

ومن من الأهداف التي تسعى استراتيجية التدريب لتحقيقها إزالة الضعف في سلوك العاملين وتحسينها .

-إكساب الأفراد المهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تتقصمهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموما

- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

-تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار .

- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يمكن القول أن المؤسسة بغض النظر على طبيعة النشاط الذي تمارسه فهي تتوقف على طبيعة أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له والصحيح من قبل الإدارة فإن هذا سوف يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

#### المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف أداء العاملين. رغم أنه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال ويرجع الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين.

يعتبر مصطلح الأداء لغويا مستمد من اللغة الانجليزية Topperform والذي اشتق بدوره من الفرنسية parformer وهي بذلك تعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م ص 35.

<sup>2</sup> سمية خليفي وعبد الرزاق سلام، المرجع السابق،ص423.

وعرف الأداء أيضا على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد . كما عرف بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليه وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>1</sup>

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة. وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

## المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وتحسين أداء العاملين

### الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم<sup>2</sup>

ويمكن القول عن أهمية تقييم أداء العاملين أنها:

- اشعار العاملين بمسئولياتهم وكذلك مكافئتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضوع تقييم من قبل قادته، وان نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فإنه يبذل قصار جهده في العمل.

-رفع الروح المعنوية للعاملين .

<sup>1</sup> عاشور أحمد صفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>2</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد : 10، 2012، ص 323.

- تقييم الاداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على اساس جهده في العمل ، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تعريف تحسين اداءالعاملين

يعرف تحسين الأداء على أنه " قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل".<sup>2</sup>

### \*طرق تحسين اداء العاملين

يحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في تحسين الموظف أو العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف

#### أولاً: تحسين العامل

يرى Haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء العامل في المؤسسة.

#### ثانياً: تحسين الوظيفة

يؤكد Haynes أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهاماً غير مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، دار مجدلاوي، عمان، 1998، ص 241

<sup>2</sup> ا فهد مانع فهد الحبان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ، 78.

## ثالثاً : تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الغدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير ، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424 هـ، ص52.

## خلاصة الفصل الأول

تعتبر إدارة المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الإقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فهي تهتم بالمعرفة لجعلها متاحة للجميع لإستغلالها بالشكل الجيد؛ ولقد تعددت مفاهيم إدارة المعرفة كونها تحضى بإهتمام كبير وأنسب تعريف إتخذناه هو أن إدارة المعرفة تعني الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وإتاحتها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن إستعمالها وإستغلالها في مختلف النشاطات الفنية والإدارية.

وكذلك تتعبّر إستراتيجية التدريب عنصر فعال في المؤسسة بحيث يعد الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء العاملين وكذلك هو المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات، ويعد كذلك جزءاً مهماً لتحسين أداء العاملين الذي يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة وهو ما يتحدد بعوامل ذاتية أو خارجية؛ ولعل ما تعتمد عليه المؤسسة لتحسين أداء العاملين هو إدارة المعرفة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد:

يعد الجانب الميداني خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، فبعد عرض الإطار النظري الذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة، يأتي جانب ميداني أثر ادارة المعرفة على استراتيجية التدريب وأداء العاملين وأخذ المركز الجوّاري لضرائب بقمار الوادي كميدان للدراسة. والذي استحدث بموجب قانون المالية، بالرجوع إلى المادة 102 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009 .

وهو عبارة عن هيكل إداري حديث و عصري مجهز بكافة الوسائل الضرورية للعمل الإداري و التكفل الأحسن بالمكلفين الخاضعين له، تم افتتاحه رسميا في 10 ديسمبر 2018 و يشمل إقليمه البلديات التالية: قمار، تغزوت، كوينين، ورماس، الرقبية، الحمراية وهو عبارة عن مركز موحد تحت إشراف رئيس مركز مشرف على كل المصالح الرئيسية فيه .

ومنه سنتناول في هذا الفصل وصف العينة الدراسة، وحساب الدراسة الاستطلاعية، وعرض نتائج الاستبيان، ثم أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة. ويتضمن المطالب الثالث عرض وتحليل لنتائج فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

### المطلب الاول: عرض نتائج الاستبيان

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع الدراسة، تم بناء استبيان خاص وفقاً لمتطلبات الدراسة، حيث يتكون هذا المقياس من (34) عبارة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

البعد (01): إدارة المعرفة، ويتضمن (13) بند.

البعد (02) : استراتيجية التدريب، ويتضمن (10) بنود.

البعد (03): أداء العاملين، ويتضمن (11) بند.

وتتم الاستجابة على فقرات المقياس وفقاً لتدرج خماسي البدائل على طريقة ليكرت وهي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة فقط، وعلى العامل أن يحدد مدى انطباق كل فقرة على آرائه، وذلك بوضع علامة (X) أمام البديل المناسب.

ويتم حساب الدرجة الكلية للمفحوص على المقياس بجمع درجاته على البدائل الخمسة للمقياس، وتتراوح الدرجات الكلية للمفحوص على المقياس بين (34-170) درجة.

### أولاً: الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

يعتمد تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية، ولقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS 23.0) .

وقد تمّ تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

- معامل الارتباط "بيرسون" .

- معامل الفا كرونباخ.

- تحليل التباين (ANOVA).

- تحليل الانحدار.

ثانياً: وصف مجتمع الدراسة (العينة):

تعرف العينة بأنها: تلك المجموعة من العناصر والوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، بحيث تمثل المجتمع وتحتوي على الصفات الأساسية له، ويمكن القول أن العينة هي مجموعة من عناصر مجتمع بحث معين.<sup>1</sup> وقد تحددت عينة الدراسة الأساسية بمجموعة من العاملين في مؤسسة الضرائب بقمار.

وقد تكونت عينة الدراسة من (50) عاملاً مقسمة كما يلي:

• توزيع العينة على حسب الخبرة المهنية:

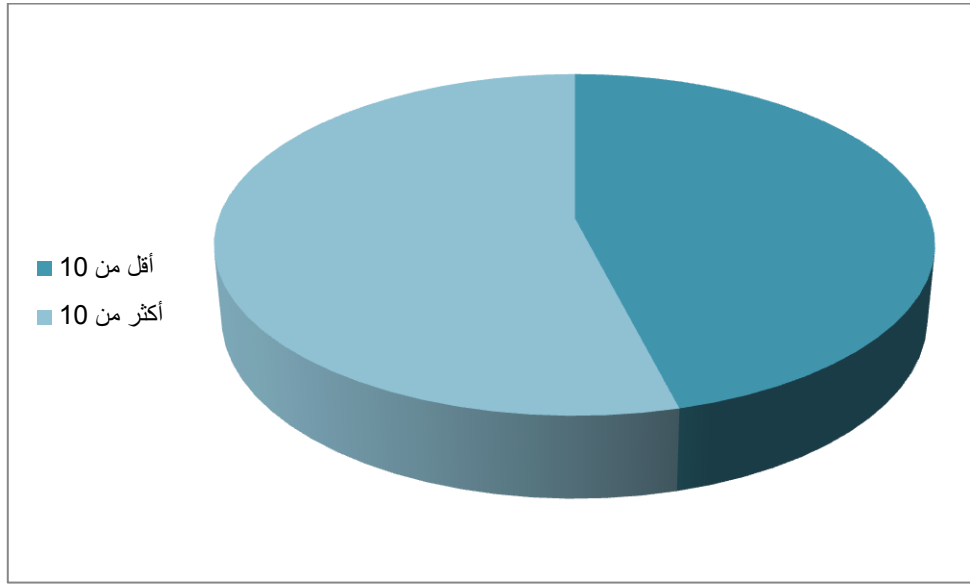
الجدول (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجنس	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	23	27	50
النسبة	%46	%54	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

الشكل (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

<sup>1</sup> الضامن، منذر أساسيات البحث العلمي، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص78.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن العينة تنقسم الى فئتين من الخبرة المهنية، حيث أن أغلبية العينة كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات بتكرار قدره ( 27 ) وبنسبة (54%)؛ في حين أن الفئة الأخرى كانت بتكرار قدره (23) وبنسبة (46%).

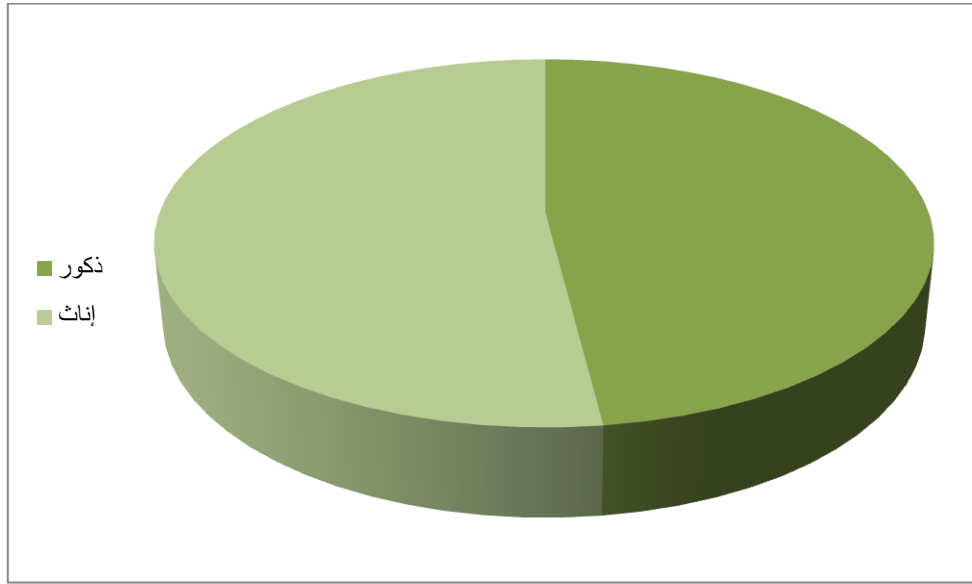
• توزيع العينة على حسب الجنس:

الجدول (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	أنثى	ذكر	المجموع
التكرار	26	24	50
النسبة	%52	%48	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

الشكل (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن العينة تنقسم الى ذكور وإناث، حيث أن الذكور كانوا أكثر من الإناث، فالذكور (24) أفراد بنسبة (48%)؛ والإناث (26) بنسبة (52%)؛ وهذا يبدو طبيعي بالنسبة للعاملين في أي مجال.

### المطلب الثاني: حساب الدراسة الاستطلاعية:

#### 1 تعريف الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الأساسية والهامة التي يجب القيام بها في البحث العلمي، والتي من خلالها يقترب الباحث من الميدان والتأكد من وجود العينة الممثلة للمجتمع الأصلي، كما يتعرف الباحث من خلالها على الظروف التي يمكن أن تحيط بتطبيق الدراسة، إضافة إلى أنها تمكن من تقييم أدوات الدراسة، والتأكد من صلاحيتها قبل استخدامها في الدراسة الأساسية، والتأكد من الخصائص السيكومترية، وهي بهذا تعتبر ممهدة لإجراءات الدراسة الأساسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم، مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص38.

ومن أجل التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، تم اختيار عينة استطلاعية والبالغ عددها (30) عاملاً من مصلحة الضرائب بعمار.

### الخصائص السيكومترية للاستبيان:

#### 1- صدق الاستبيان:

يعد الصدق من أهم الشروط التي يتطلب توافرها في الاختبار أو المقياس قبل تطبيقه، لأنه يشير إلى قدرة المقياس أو الاختبار في قياس ما وضع من أجل قياسه.<sup>1</sup> ولغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، تم اختيار صدق الاتساق الداخلي.

#### \* صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (30) عاملاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية على المقياس، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS(23.0).

وفيما يلي توضيح للنتائج المتوصل إليها بعد حساب صدق الاتساق الداخلي:

جدول (04) نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان مع كل بعد من أبعاده.

أبعاد المقياس	قيم معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0.910	0.01
استراتيجية التدريب	0.885	0.01
أداء العاملين	0.924	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة

.23

<sup>1</sup> الزويبي، عبد الجليل إبراهيم وآخرون، *مناهج البحث في التربية*، مطبعة جامعة بغداد، 1981، ص 39.

يلاحظ من هذا الجدول أن كل أبعاد الاستبيان لديها قيمة معامل ارتباط قوي، حيث أن أقل قيمة ارتباط كانت لبعد استراتيجية التدريب (0.885)، وأعلى معامل ارتباط كان لبعد أداء العاملين (0.924)، في حين نجد أن بُعد إدارة المعرفة كانت (0.91) .

كما يلاحظ أيضا أن كل أبعاد المقياس دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ، وهذا ما يؤكد صدق الاستبيان، وعليه يتضح أن الأداة متسقة داخليا ويمكن اعتمادها في تطبيق الدراسة الأساسية.

## 2- ثبات الاستبيان:

الثبات يعني أن الاختبار ثابت فيما يعطي من نتائج، إذ ما أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد في مرحلتين متلاحقتين وكانت النتائج متشابهة.<sup>1</sup>

ولغرض التحقق من ثبات المقياس استخدمت هذه الدراسة الثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ .

حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان الدراسة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.941) وهي قيمة مقبولة جداً علمياً، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات الدراسة.

جدول ( 05 ) يوضح حساب الثبات ألفا كرونباخ.

عدد العينة	قيمة ألفا كرونباخ
30	0.941

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة

.23

<sup>1</sup> العيساوي، عبد الرحمن، الاختبارات والمقاييس النفسية، القاهرة، دار المعارف، 2003، ص335.

## المبحث الثاني : عرض وتحليل وتفسير محاور الاستبيان :

## المطلب الأول المحور الأول: إدارة المعرفة:

حيث كانت اجابات عينة الدراسة على هذا المحور كالاتي:

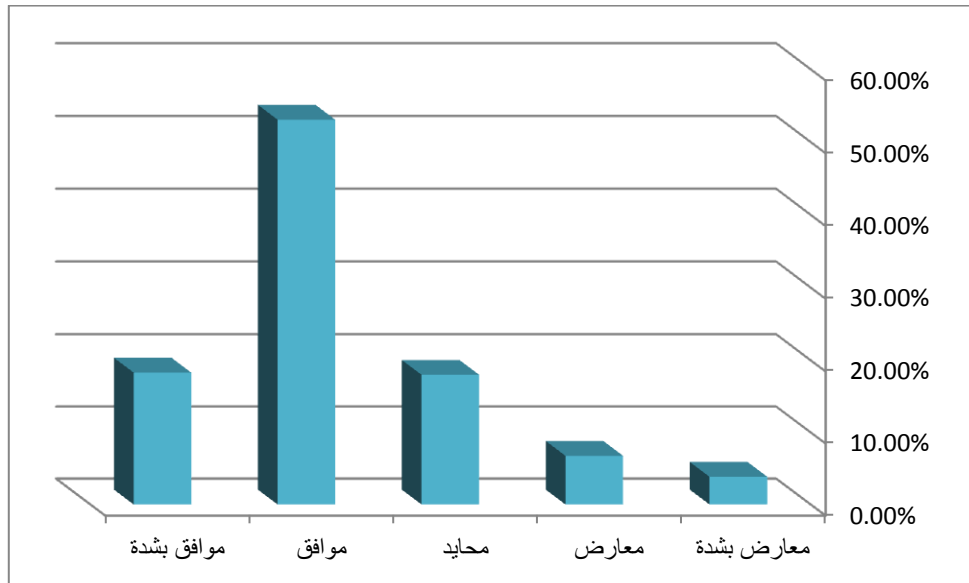
جدول ( 06 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	02	04	08	30	06	3.68	0.93	موافقة عالية
02	04	05	09	21	11	3.60	1.17	موافقة عالية
03	02	03	06	29	10	3.84	0.95	موافقة عالية
04	06	04	16	15	09	3.34	1.22	موافقة
05	00	04	07	32	07	3.84	0.765	موافقة عالية
06	00	02	07	27	14	4.06	0.766	موافقة عالية
07	00	02	10	29	09	3.90	0.73	موافقة عالية
08	00	01	10	31	08	3.92	0.66	موافقة

عالية								
موافقة عالية	0.61	4.06	10	34	05	01	00	09
موافقة عالية	0.66	4.04	12	28	10	00	00	10
موافقة عالية	0.94	3.92	13	25	09	01	02	11
موافقة عالية	1.26	3.06	05	18	10	09	08	12
موافقة عالية	0.95	3.52	05	26	10	08	01	13
موافقة عالية			18.3	53.07	%18	%6.76	%3.84	نسبة الاجابة
			%	%				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة  
23.

الشكل ( 04 ) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول والمخطط السابقين، نلاحظ أن أغلب إجابات العينة على محور ادارة المعرفة كانت بالموافقة العالية، حيث نجد أن نسبة الموافقة قدرت بـ (53.07%) وهذه نسبة مرتفعة جدا مقارنة بجميع الخيارات الاخرى، في حين أن أقل نسبة كانت لعدم الموافقة بشدة والتي قدرت نسبتها بـ (3.84%).

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن أعلى قيمة كانت للعبارة رقم (09) وهي " توفر المؤسسة المتطلبات المادية والبشرية في تطبيق المعرفة"، حيث جاءت بتكرار قدره (34) عاملاً، وهذا يدل على جهود المؤسسة في توفير كل المتطلبات الخاصة بالعمل سواء كانت مادية أم بشرية أو حتى معرفية.

## المطلب الثاني: المحور الثاني: استراتيجية التدريب:

حيث كانت اجابات عينة الدراسة على هذا المحور كآآتي:

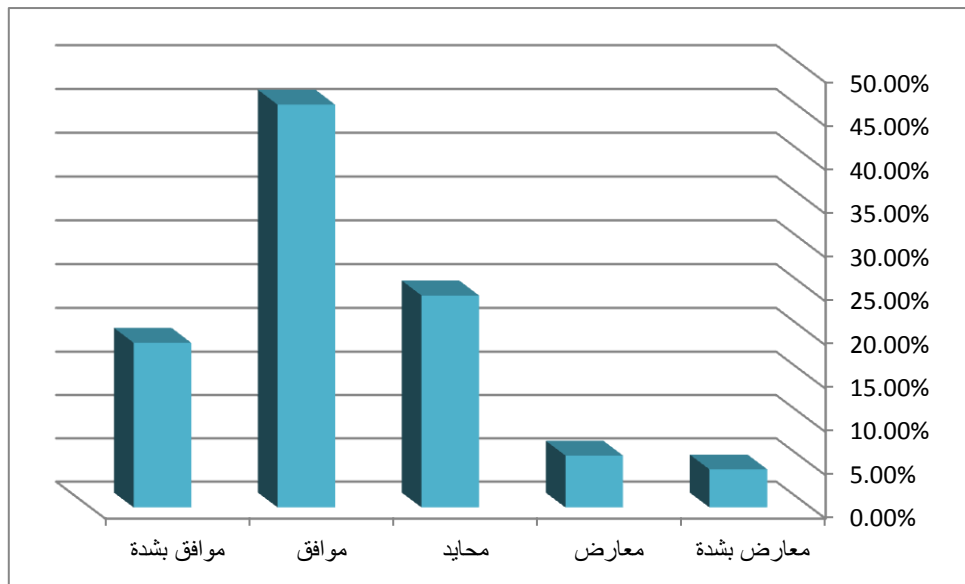
جدول ( 07 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور استراتيجية التدريب.

رقم الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	05	03	10	24	08	3.54	1.14	موافقة عالية
15	00	02	17	24	07	3.72	0.75	موافقة عالية
16	01	05	06	30	08	3.78	0.91	موافقة عالية
17	00	03	10	32	05	3.78	0.708	موافقة عالية
18	03	07	11	17	12	3.56	1.18	موافقة عالية
19	04	04	10	21	11	3.62	1.15	موافقة عالية
20	04	00	16	20	10	3.64	1.06	موافقة عالية
21	04	03	12	21	10	3.6	1.12	موافقة عالية

موافقة عالية	0.87	3.64	08	20	19	02	01	22
موافقة عالية	0.79	4.06	16	22	11	01	00	23
موافقة عالية		%19	%46.2	%24.4	%6	%4.4	نسبة الاجابة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

الشكل ( 05 ) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور استراتيجية التدريب.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول والمخطط السابقين، نلاحظ أن أغلب إجابات العينة على محور استراتيجية التدريب كانت بالموافقة، حيث نجد أن نسبة الموافقة قدرت بـ (46.2%) وهذه نسبة مرتفعة مقارنة بالخيارات الأخرى، في حين نجد أن نسبة عدم الموافقة بشدة والتي قدرت نسبتها بـ (4.4%)، وتعتبر هي أقل نسبة في هذا المحور.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن أعلى قيمة كانت للعبارة " توفر المؤسسة مدرب مختص في تطبيق البرامج التدريبية"، حيث جاءت بتكرار قدره (32) عاملاً، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبرى في عملية التدريب، حيث توفر للعاملين أحسن المدربين بغية توصيل المعلومات والمعارف الصحيحة والتدريب الجيد، وبغية نجاح هذه البرامج التدريبية وإفادة العامل.

### المطلب الثالث: المحور الثالث: أداء العاملين:

حيث كانت اجابات عينة الدراسة على هذا المحور كالاتي:

جدول ( 08 ) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور أداء العاملين.

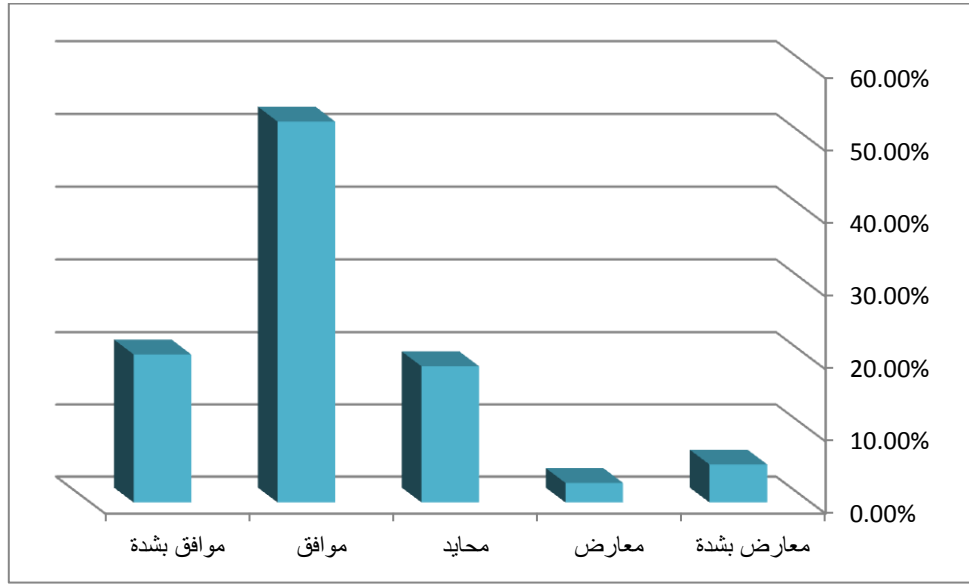
رقم فقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	00	02	05	35	08	3.98	0.65	موافقة عالية
25	00	02	13	26	09	3.84	0.76	موافقة عالية
26	03	02	12	26	07	3.64	0.98	موافقة عالية
27	03	03	12	20	12	3.70	1.092	موافقة عالية
28	04	01	10	23	12	3.76	1.098	موافقة عالية
29	02	00	08	28	12	3.96	0.87	موافقة

عالية								
موافقة عالية	1.03	3.78	09	30	06	01	04	30
موافقة عالية	1.08	3.64	08	26	11	00	05	31
موافقة عالية	0.94	3.80	09	28	10	00	03	32
موافقة عالية	0.87	3.96	12	28	08	00	02	33
موافقة عالية	1.14	3.78	15	19	09	04	03	34
موافقة عالية			20.54	52.54	18.9	2.72	%5.27	نسبة الاجابة
			%	%	%	%		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة

.23

الشكل (06) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة على محور أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول والمخطط السابقين، نلاحظ أن أغلب إجابات العينة على محور أداء العاملين كانت بالموافقة الجذ عالية، حيث نجد أن نسبة الموافقة قدرت بـ (52.54%) وهذه نسبة مرتفعة جدا وتعتبر أكثر من نصف العينة عبرت بالموافقة على هذا المحور، في حين نجد أن نسبة عدم الموافقة والتي قدرت نسبتها بـ (2.72%)، وتعتبر هي أقل نسبة في هذا المحور.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن أعلى قيمة كانت للعبارة رقم (24) وهي "الاهتمام للآراء ومقترحات العاملين وتحديثها"، حيث جاءت بتكرار قدره (35) عاملاً، ويعتبر هو أعلى تكرار في هذا الاستبيان ككل، ويدل هذا على أن المؤسسة تفتح المجال للعاملين على إعطاء آرائهم بكل أريحية وشفافية، وذلك بهدف تحسين العلاقة العملية بين العاملين ككل، وأيضا بهدف الاستفادة من المقترحات والأفكار الابداعية للعاملين، ويعتبر الهدف الرئيسي هو تحسين أداء العاملين وتحقيق مردودية جيدة في العمل.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

غاية كل بحث علمي هو تحليل البيانات والنتائج المتوصل إليها، في ضوء الفرضيات التي تم تبنيها وطرحها من طرف الباحث، وعليه فإنه بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بالتفصيل، فإنه سيتم عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة وتفسيرها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنصّ على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واستراتيجيات التدريب لدى العاملين في المركز الجوّاري لضرائب - بقمار -".

وللتحقق من هذه الفرضية تمّ حساب تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA واختبار المعنوية الجزئية، والجدول الموالية تبين ذلك.

الجدول ( 09 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة المعرفة واستراتيجية التدريب.

المتغير المستقل : إدارة المعرفة			المتغير التابع: استراتيجية التدريب
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	
0.766	0.587	4.217	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (R) تقدر بـ (0.766)؛ كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تقدر بـ (0.587)، وهذا يعني أن المتغير التابع استراتيجية التدريب تفسر بما يقدر نسبته (58.7%) في عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم ( 09 ) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA بين إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية "df"	متوسط المربعات	قيمة فيشر "F"	مستوى الدلالة
الانحدار	1215.15	1	1215.15	68.325	0.000
البواقي	853.67	48	17.785		
المجموع	2068.82	49			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الانحدار تقدر ب(1215.15)، وأن قيمة فيشر F تقدر ب (68.32)، وأما البواقي تقدر قيمتها ب (853.67)، وأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي (0.000) وتعتبر هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة واستراتيجيات التدريب لدى العاملين المركز الجوازي لضرائب - بقرار -.

جدول ( 11 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري			
الثابت	1.389	4.675	قيمة بيتا " Beta "	0.297	0.768
ادارة المعرفة	0.860	0.104		8.266	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

القرار: وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل؛ وبمعنى آخر أن معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب معنوي وقيمته (0.86)، أي أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة إدارة المعرفة يؤدي إلى تغيير قيمته (86%) في قيمة استراتيجية التدريب.

$$Y = 0.86X + 1.389 + e$$

ويعزو الباحثين نتائج هذه الدراسة الى أن استراتيجيات التدريب بد ذاتها قائمة على ادارة المعارف، وأن ادارة المعرفة تعتبر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح الاستراتيجيات التدريبية .

وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة الباحثة "منال صبحي البلقاسي" 2018 تحت عنوان " دور ادارة المعرفة في تحسين خدمات التدريب والتمويل والتسويق في ضوء مفهوم ريادة الأعمال".<sup>1</sup>

وقد أسفرت على أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة على تحسين خدمات التدريب.

كما توصلت أيضا الى ان ارتفاع مستوى اداء أفراد المجموعة التجريبية في الحصول على خدمات جهاز تنمية المشروعات مقارنة بالمجموعة الضابطة مما يؤكد تأثير تطبيقات ادارة المعرفة على سهولة الحصول على تلك المعلومات.

<sup>1</sup> منال صبحي البلقاسي، المرجع السابق، ص 120.

المطلب الثاني "عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنصّ على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وتحسين أداء العاملين في المركز الجوي لضرائب - بقمار -".

وللتحقق من هذه الفرضية تمّ حساب تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA واختبار المعنوية الجزئية، والجدول الموالية تبين ذلك.

الجدول ( 12 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

المتغير المستقل : استراتيجية التدريب			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	
0.695	0.483	5.444	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (R) تقدر بـ (0.695)؛ كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) تقدر بـ (0.483)، وهذا يعني أن المتغير التابع أداء العاملين تفسر بما يقدر نسبته (48.3%) في عمليات إستراتيجية التدريب.

الجدول رقم ( 13 ) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية "df"	متوسط المربعات	قيمة فيشر "F"	مستوى الدلالة
الانحدار	1327.99	1	1327.99	44.804	0.000

		29.64	48	1422.73	البواقي
			49	2750.72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الانحدار تقدر ب(1327.99)، وأن قيمة فيشر F تقدر ب (44.804)، وأما البواقي تقدر قيمتها ب (1422.73)، وأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي (0.000) وتعتبر هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التدريب وأداء العاملين في المركز الجوّاري لضرائب - بقمار -.

جدول ( 14 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين.

الدلالة المعنوية	قيمة "ت" المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		قيمة بيتا " Beta "	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
0.000	2.728		4.488	12.244	الثابت
0.000	6.694	0.695	0.120	0.801	استراتيجية التدريب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

القرار: وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل؛ وبمعنى آخر أن معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب معنوي وقيمته (0.801)، أي أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة إدارة المعرفة يؤدي إلى تغيير قيمته (80.1% ) في قيمة استراتيجية التدريب.

$$Y= 0.801X+12.244+e$$

وبعزو الباحثين نتائج الدراسة الى الصلة الوثيقة بين استراتيجيات التدريب وأثرها البارز في تحسين أداء العاملين ؛ بحيث اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة " عبدالله مستور مبارك المحيمدي " 2023 تحت عنوان : " أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم<sup>1</sup> ".

بحيث تبين الأثر الكبير للبرامج التدريبية في كفاءة العاملين وإنتاجيتهم؛ وذلك من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين يرجع إلى زيادة إنتاجية العاملين في العمل من خلال نقل مهارات مفيدة للعاملين والمساهمة في التطوير التكنولوجي من خلال تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.

وقد اتفقت أيضا مع دراسة الباحثين " فضيلة بلالي " و " تجوى علاهم " تحت عنوان: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"<sup>2</sup>. والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وأداء العاملين.

<sup>1</sup> عبدالله مستور مبارك المحيمدي، أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، 2023، ص 55.

<sup>2</sup> فضيلة بلالي؛ تجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الوادي ، 2018، ص 80.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنصّ على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و تحسين أداء العاملين في مركز الجواري لضرائب - بقمار -".

وللتحقق من هذه الفرضية تمّ حساب تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA واختبار المعنوية الجزئية، والجداول الموالية تبين ذلك.

الجدول ( 15 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لإدارة المعرفة وأداء العاملين.

المتغير المستقل : إدارة المعرفة			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	
0.769	0.592	4.834	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (R) تقدر بـ (0.769)؛ كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) تقدر بـ (0.592)، وهذا يعني أن المتغير التابع أداء العاملين تفسر بما يقدر نسبته (59.2%) في عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم ( 16 ) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية "df"	متوسط المربعات	قيمة فيشر "F"	مستوى الدلالة
الانحدار	1628.668	1	1628.668	69.672	0.000
البواقي	1122.052	48	23.376		
المجموع	2750.72	49			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الانحدار تقدر ب(1628.66)، وأن قيمة فيشر F تقدر ب (69.67)، وأما البواقي تقدر قيمتها ب (1122.05)، وأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي (0.000) وتعتبر هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المركز الجوّاري لضرائب - بقرار -.

جدول ( 17 ) يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة واداء العاملين.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة بيتا " Beta "		
الثابت	2.534	5.36		0.473	0.638
ادارة المعرفة	0.996	0.119	0.769	8.347	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 23.

القرار: وبما أن قيمة الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، معناه أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل؛ وبمعنى آخر أن معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة المعرفة واستراتيجية التدريب معنوي وقيمه (0.996)، أي أن كل تغيير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة إدارة المعرفة يؤدي إلى تغيير قيمته (99.6%) في قيمة أداء العاملين.

$$Y = 0.996X + 2.53 + e$$

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الباحثين " النعمة سيد أحمد حمدي" و "عامر عبد القادر"<sup>1</sup> (2019) والتي كانت تحت عنوان: " أثر ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية"؛ والتي أسفرت عن أنه يوجد تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، بحيث يعتبر الفرد المورد الأساسي في المؤسسة؛ فمعارف ومهارات الأفراد العاملين تحقق لها النجاح ، كما يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرسومة.

كما اتفقت ايضا مع دراسة " سمية خليفي" 2019 تحت عنوان " أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"<sup>2</sup>؛ حيث اسفرت هذه الأخيرة على وجود أثر لعمليات ادارة المعرفة على تحسين اداء العاملين.

وتعمل إدارة المعرفة ولاسيما جانبها التطبيقي على توفير قدرات واسعة للمؤسسات في النجاح وذلك من خلال عملياتها التي تمنح الأفراد العاملين كفاءات ومهارات ومعارف عالية الجودة تؤهلهم لأداء عملهم بشكل أفضل.

<sup>1</sup> النعمة سيد أحمد حمدي ؛ عامر عبد القادر، أثر ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في مالية وتجارة دولية ، جامعة سعيدة،2019.

<sup>2</sup> سمية خليفي، المرجع السابق، ص 04.

خاتمة

## خاتمة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع النظام، وتأثيرها بالتغيير نحو الأفضل خاصة في ظل إقتصاد المعرفة، ومن هنا أصبح الإهتمام المتزايد بالأصول الفكرية لخلق قيمة التي تأتي بالأداء المتميز والمستدام ، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة الأهمية في الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة .

وفي ختام هذا البحث ، نستطيع القول بأن إدارة المعرفة تمثل الركيزة الأساسية في التطوير وتحسين أداء العاملين داخل المركز الجوارى للضرائب بقمار ؛من خلال إتسعراضنا لأثر إدارة المعرفة على إستراتيجية التدريب، تبين لنا أن هنالك أثر متبادل بينهما، حيث تساهم إدارة المعرفة في توفير بيئة تعليمية وتدريبية ملائمة تعزز من فعالية البرامج التدريبية وتدعم نقل المعرفة بين العاملين.

ولقد أسفرت هذه الدراسة على أهمية إدارة المعرفة في تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الضرورية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، بحيث ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي. تبين لنا أن المؤسسات التي تستثمر إدارة المعرفة وتدمجها بفعالية مع إستراتيجيات التدريب، تتمكن من تحقيق نتائج ملموسة في تحسين الأداء.

ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإستراتيجيات التدريب لدى العاملين في المركز الجوارى للضرائب بقمار .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في المركز الجوارى للضرائب بقمار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإدارة المعرفة لدى العاملين في المركز الجوارى للضرائب بقمار.

وفي ضوء ما أسفر عنه هذا البحث من نتائج ، يمكن أن نوصي بعدد من التوصيات والتي من أهمها:

- يجب على المؤسسات أن تولي إهتمام أكثر بإدارة المعرفة.

- ضرورة تكامل إدارة المعرفة مع إستراتيجيات التدريب بشكل أكثر فعالية ، من خلال تبني السياسات والإجراءات التي تدعم هذا التكامل ، وتحقيق البنية التحتية التقنية اللازمة لتحقيقه.

- نحث المؤسسات على الإستثمار في تطوير الموارد البشرية وبناء القدرات الداخلية، لضمان تحقيق الأداء الأمثل والتنافسية العالية في بيئة الأعمال المتغيرة.

بهذا نكون قد إختتمنا بحثنا، متمنين أن يكون قد أضاف قيمة معرفية للمجال الأكاديمي والعملية، وأن يسهم في تحفيز المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية حول هذا الموضوع.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### ✓ الكتب

1. إبراهيم الخلوفي الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. إبراهيم، مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان، مؤسسة الوراق، 2006.
3. جمال داود سلمان، إقتصاد المعرفة، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م.
5. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. الزوبعي، عبد الجليل إبراهيم وآخرون، مناهج البحث في التربية، مطبعة جامعة بغداد، 1981.
7. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2007.
8. سلطان كرماللي، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
9. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
10. عاشور أحمد صفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. عبد الستار العلى، مدخل إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

12. عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ( المدربين والمتدربون وأساليب التدريب )، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
13. عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008.
14. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. العيساوي، عبد الرحمان، الاختبارات والمقاييس النفسية، القاهرة، دار المعارف، 2003.
17. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
19. لضان، منذر أساسيات البحث العلمي، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007..
20. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
21. محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر، الطبعة الثالثة، الاردن 2010.
22. محمد مصطفى نعمات ، ادراة الافراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.
23. مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، دار مجدلاوي، عمان، 1998.

✓ المذكرات

24. ابتسام مخنان ، اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2014.
25. أميرة هاتف، حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
26. عادل غزالي، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016.
27. فضيلة بلالي؛ نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الوادي ، 2018.
28. النعمة سيد أحمد حمدي ؛ عامر عبد القادر، أثر ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في مالية وتجارة دولية ، جامعة سعيدة، 2019.
29. محمد بن شباب الميطري ،مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية بالملكة العربية السعودية 2009.

✓ المجلات

30. سمية خليفي ،أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مديرية العلمية للاتصالات بولاية لمدية،مجلة دراسات وابحاث، مجلد11، العدد 04، أكتوبر 2019.
31. صلاح شيخ ديب و علي يونس ميا " قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان " مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية عمان المجلد 31، العدد 1، 2009.

32. الطيب محمد القبي، دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، مجلة البحوث والدراسات الإقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، ليبيا، 2020.
33. عبدالله مستور مبارك المحيمدي، أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، 2023.
34. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد : 10، 2012.
35. محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2014.
36. محمد خويلدات بوعمامة خامر، دور عمليات المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جامعة بالجزائر، مجلة الدراسات الإقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.
37. منال صبحي البلقاسي، دور إدارة المعرفة في تحسين خدمات التدريب والتمويل والتسويق في ضوء مفهوم ريادة الأعمال، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الخامس، مصر، 2018.

### ✓ المراجع باللغة الأجنبية

38. Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1..2001
39. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007,

# ملاحق

## الملحق (01): استبيان الدراسة :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الكريم... أختي الكريمة،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم على حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال المتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير عنوان : أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

-سليم سعد الله

\*إعداد :-ابراهيم بيات

-محمد رضا جنحاني

-عبد السلام برير

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفة ولذلك نرجو منكم وضع علامة ( × ) في المربع المناسب لاختياركم:

3-الخبرة المهنية: أقل من خمسة  من 6 الى 10

من 11 الى 20  أكثر من 20

وشكراً

الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إدارة المعرفة	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها					
	تقوم المؤسسة بعقد جلسات عصف ذهني العاملين لتوليد المعارف الجديدة.					
	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ العاملين ذوي الخبرة.					
	تسعى المؤسسة بوجود نظام يحفظ أمن وسرية المعرفة.					
	توفر المؤسسة أنظمة تنمية المعارف الأساسية والجديدة					
	تطور المؤسسة المعرفة عن طريق اللقاءات بين الخبراء والمدربين والعاملين.					
	تسعى المؤسسة لإزالة العوائق كافة التي تعرقل وصول المعرفة المناسبة للعاملين.					
	لدى العاملين الرغبة في نقل المعرفة وتبادلها.					
	توفر المؤسسة المتطلبات المادية والبشرية في تطبيق المعرفة.					
	تمنح المؤسسة العاملين حرية التصرف والاستقلالية في تطبيق معارفهم					
	تستعمل المؤسسة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.					
	تسعى المؤسسة على تطبيق المعرفة عن طريق تحويلها إلى خدمات جديدة .					
	توفير المعلومات المختلفة و اللازمة لانجاز الأعمال .					
استراتيجية التدريب	...تقدم المؤسسة عديدًا من الدورات التدريبية بما تتلاءم مع احتياجات العاملين.					
	تصمم المؤسسة البرامج التدريبية بمايتفق مع احتياجات العاملين.					
	تسعى المؤسسة بتطبيق الجودة في التدريب					
	توفر المؤسسة مدرب مختص في تطبيق البرامج التدريبية.					
	تستعمل المؤسسة مقاييس متعددة تساعد في تقييم البرامج التدريبية.					
	تعمل برامج التدريب على خفض معدلات غياب العاملين.					

					تتوع المؤسسة برامج التدريب باستمرار .	
					تهدف برامج المؤسسة التدريبية إلى تنمية أداء ومهارات العاملين.	
					تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة تطبيق البرامج التدريبية.	
					.....وجود اتصال بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية في المؤسسة.	
					الاهتمام لأراء ومقترحات العاملين وتحديثها.	<b>تحسين اداء العاملين</b>
					التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	
					تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للعاملين.	
					تسعى المؤسسة على تحسين خدماتها التي تقدمها للمجتمع .	
					تحاول المؤسسة تبسيط إجراءات العمل لإرضاء العاملين	
					تقدم المؤسسة الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.	
					يتم تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	
					تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم.	
					تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين.	
					تحدد المؤسسة مواطن الضعف في أداء العاملين.	
					تشجع المؤسسة المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.	

الملحق (02): مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS(23.0).

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 من أقل	23	46.0	46.0	46.0
10 من أكثر	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	48.0	48.0	48.0
أنثى	26	52.0	52.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Correlations

		ادارة المعرفة	استراتيجية التدريب	مستويات العاملين	مجالس استبيان
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.766**	.769**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
استراتيجية التدريب	Pearson Correlation	.766**	1	.695**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
مستويات العاملين	Pearson Correlation	.769**	.695**	1	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
مجالس استبيان	Pearson Correlation	.910**	.885**	.924**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	32

ق1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	4	8.0	8.0	12.0
	3.00	8	16.0	16.0	28.0
	4.00	30	60.0	60.0	88.0
	5.00	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ق2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	5	10.0	10.0	18.0
	3.00	9	18.0	18.0	36.0
	4.00	21	42.0	42.0	78.0
	5.00	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ق3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	3	6.0	6.0	10.0
	3.00	6	12.0	12.0	22.0
	4.00	29	58.0	58.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ق4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	12.0	12.0	12.0
	2.00	4	8.0	8.0	20.0
	3.00	16	32.0	32.0	52.0
	4.00	15	30.0	30.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

↳5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	7	14.0	14.0	22.0
	4.00	32	64.0	64.0	86.0
	5.00	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

↳6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	7	14.0	14.0	18.0
	4.00	27	54.0	54.0	72.0
	5.00	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

↳7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	10	20.0	20.0	24.0
	4.00	29	58.0	58.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

↳8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	10	20.0	20.0	22.0
	4.00	31	62.0	62.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٩

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	5	10.0	10.0	12.0
	4.00	34	68.0	68.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

١٠

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	20.0	20.0	20.0
	4.00	28	56.0	56.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

١١

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	2.00	1	2.0	2.0	6.0
	3.00	9	18.0	18.0	24.0
	4.00	25	50.0	50.0	74.0
	5.00	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

١٢

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	16.0	16.0	16.0
	2.00	9	18.0	18.0	34.0
	3.00	10	20.0	20.0	54.0
	4.00	18	36.0	36.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

¶13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	8	16.0	16.0	18.0
	3.00	10	20.0	20.0	38.0
	4.00	26	52.0	52.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

¶14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	10.0	10.0	10.0
	2.00	3	6.0	6.0	16.0
	3.00	10	20.0	20.0	36.0
	4.00	24	48.0	48.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

¶15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	17	34.0	34.0	38.0
	4.00	24	48.0	48.0	86.0
	5.00	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

¶16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	5	10.0	10.0	12.0
	3.00	6	12.0	12.0	24.0
	4.00	30	60.0	60.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	10	20.0	20.0	26.0
	4.00	32	64.0	64.0	90.0
	5.00	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	2.00	7	14.0	14.0	20.0
	3.00	11	22.0	22.0	42.0
	4.00	17	34.0	34.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	4	8.0	8.0	16.0
	3.00	10	20.0	20.0	36.0
	4.00	21	42.0	42.0	78.0
	5.00	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	3.00	16	32.0	32.0	40.0
	4.00	20	40.0	40.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	3	6.0	6.0	14.0
	3.00	12	24.0	24.0	38.0
	4.00	21	42.0	42.0	80.0
	5.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	2	4.0	4.0	6.0
	3.00	19	38.0	38.0	44.0
	4.00	20	40.0	40.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	11	22.0	22.0	24.0
	4.00	22	44.0	44.0	68.0
	5.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	5	10.0	10.0	14.0
	4.00	35	70.0	70.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

پ25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	13	26.0	26.0	30.0
	4.00	26	52.0	52.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

پ26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	2.00	2	4.0	4.0	10.0
	3.00	12	24.0	24.0	34.0
	4.00	26	52.0	52.0	86.0
	5.00	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

پ27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	2.00	3	6.0	6.0	12.0
	3.00	12	24.0	24.0	36.0
	4.00	20	40.0	40.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

پ28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	1	2.0	2.0	10.0
	3.00	10	20.0	20.0	30.0
	4.00	23	46.0	46.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٢٩

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	8	16.0	16.0	20.0
	4.00	28	56.0	56.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٣٠

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	8.0	8.0	8.0
	2.00	1	2.0	2.0	10.0
	3.00	6	12.0	12.0	22.0
	4.00	30	60.0	60.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٣١

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	11	22.0	22.0	32.0
	4.00	26	52.0	52.0	84.0
	5.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

٣٢

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	10	20.0	20.0	26.0
	4.00	28	56.0	56.0	82.0
	5.00	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ب33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	8	16.0	16.0	20.0
	4.00	28	56.0	56.0	76.0
	5.00	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

ب34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	2.00	4	8.0	8.0	14.0
	3.00	9	18.0	18.0	32.0
	4.00	19	38.0	38.0	70.0
	5.00	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ب1	50	1.00	5.00	3.6800	.93547
ب2	50	1.00	5.00	3.6000	1.17803
ب3	50	1.00	5.00	3.8400	.95533
ب4	50	1.00	5.00	3.3400	1.22241
ب5	50	2.00	5.00	3.8400	.76559
ب6	50	2.00	5.00	4.0600	.76692
ب7	50	2.00	5.00	3.9000	.73540
ب8	50	2.00	5.00	3.9200	.66517
ب9	50	2.00	5.00	4.0600	.61974
ب10	50	3.00	5.00	4.0400	.66884
ب11	50	1.00	5.00	3.9200	.94415
ب12	50	1.00	5.00	3.0600	1.26829
ب13	50	1.00	5.00	3.5200	.95276
ب14	50	1.00	5.00	3.5400	1.14660
ب15	50	2.00	5.00	3.7200	.75701
ب16	50	1.00	5.00	3.7800	.91003
ب17	50	2.00	5.00	3.7800	.70826
ب18	50	1.00	5.00	3.5600	1.18080
ب19	50	1.00	5.00	3.6200	1.15864
ب20	50	1.00	5.00	3.6400	1.06445
ب21	50	1.00	5.00	3.6000	1.12486
ب22	50	1.00	5.00	3.6400	.87505
ب23	50	2.00	5.00	4.0600	.79308
ب24	50	2.00	5.00	3.9800	.65434
ب25	50	2.00	5.00	3.8400	.76559
ب26	50	1.00	5.00	3.6400	.98478
ب27	50	1.00	5.00	3.7000	1.09265
ب28	50	1.00	5.00	3.7600	1.09842
ب29	50	1.00	5.00	3.9600	.87970
ب30	50	1.00	5.00	3.7800	1.03589
ب31	50	1.00	5.00	3.6400	1.08346
ب32	50	1.00	5.00	3.8000	.94761
ب33	50	1.00	5.00	3.9600	.87970
ب34	50	1.00	5.00	3.7800	1.14802
Valid N (listwise)	50				

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 <sup>a</sup>	.587	.579	4.21720

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1215.150	1	1215.150	68.325	.000 <sup>b</sup>
	Residual	853.670	48	17.785		
	Total	2068.820	49			

a. Dependent Variable: استراتيجيات التدريب

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.389	4.675		-.297	.768
	ادارة المعرفة	.860	.104	.766	8.266	.000

a. Dependent Variable: استراتيجيات التدريب

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 <sup>a</sup>	.592	.584	4.83488

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1628.668	1	1628.668	69.672	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1122.052	48	23.376		
	Total	2750.720	49			

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.534	5.360		-.473	.638
	ادارة المعرفة	.996	.119	.769	8.347	.000

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 <sup>a</sup>	.483	.472	5.44428

a. Predictors: (Constant), استراتيجية التدريب

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1327.990	1	1327.990	44.804	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1422.730	48	29.640		
	Total	2750.720	49			

a. Dependent Variable: مستوي اداء العاملين

b. Predictors: (Constant), استراتيجية التدريب

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.244	4.488		2.728	.009
	استراتيجية التدريب	.801	.120	.695	6.694	.000

a. Dependent Variable: مستوي اداء العاملين