



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
معهد الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

إدارة المعرفة و علاقتها بفعالية الأداء  
دراسة ميدانية بمديرية التكوين و التعليم المهنيين

\*تحت إشراف الأستاذ:

أ. د. سعدون سمية

\*من إعداد وتقديم الطالبة:

- بلغماري فطيمة الزهرة

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب و الإسم :	الرتبة :	الصفة :
- أ.مقداد	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
- أ. سعدون	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا و مقررا
- أ. بودكاره	أستاذ متعاقد	مناقشا

السنة الجامعية 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

لا يسعني و أنا أتقدم بهذا العمل المتواضع إلا أن أحمد الله و أشكره الذي

وفقتي في انجاز دراستي و تكويني .

فأهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني وهنا على وهن و أرضعتني و أحضنتني و حممتني بالدعاء أطال

الله في عمرها أمي الحنون الحبيبة

و إلي من تلقيت عنه أول درس في الحياة ، و علمني بسلوكه خصالا أعتز

بها في حياتي والدي العزيز

إلى من قسمت معي أيام حياتي إخوتي .

إلى قرّة عيني و أملي و مصباحي و أعز ما أملك سندي و ولدي و حبيبي رسيم سند.

إلى رمز العزيمة و التحدي ، إلى شعلة النجاح و التفوق أستاذتي و مرشدتي د.أستاذة سعدون سمية

و إلى كل من علمني حرفا

فاطيمة الزهرة

## شكر وتقدير

اللهم إنني أسألك بأن لك الحمد لا إله إلا أنت الحنان المنان بديع السموات والأرض يا ذا جلال و  
إكرام يا حي يا قيوم ، لك الحمد كثيرا مباركا إذ وفقتني و أعنتني في إتمام هذه الدراسة، و اللهم صلي  
و بارك على أحسن خلق الله سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم .

و أتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ، إلى أساتذتنا  
الأفاضل في قسم علم النفس خاصة علم النفس العمل و التنظيم في جامعة عين تموشنت .

الشكر و العرفان إلى من تكرمت بالإشراف على هذه الرسالة و التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها و  
إرشاداتها و متابعتها المستمرة الأستاذة سعدون سمية .

كما أتقدم بشكر الجزيل إلى جميع عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين بولاية عين تموشنت و  
بالأخص عينة البحث على مدهم لي يد العون لإعداد هذه الدراسة.

الشكر و التقدير لكل من ساهم و قدم لي المساعدة و التوجيه و الدعم في إعداد هذه الدراسة

## ملخص البحث باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة إدارة المعرفة بالفعالية الأداء لدى العمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين بولاية عين تموشنت ، و اعتمدت هذه الدراسة هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى البيانات اللازمة تم الاعتماد استبيان إدارة المعرفة للباحثة "د.سعدون سمية" ، و استبيان فعالية الأداء للباحثة "د. فاضل فايزة" . طبق على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية مكونة من 75 من مديرية التكوين و التعليم المهنيين المكون من 42 عامل و من مركز التكوين المهني "عياد بن عودة للإناث " بولاية عين تموشنت من أصل 54 عامل و من مركز التكوين المهني و التمهيدي بوزيدي العربي مولاي مصطفى " بولاية عين تموشنت أصل 54 عامل . و ذلك بالاعتماد على برنامج الاحصائي **Spss** ( نسخة 26 ) في معالجة المعطيات و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية : - وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين.عدم وجود فروق دالة إحصائيا بنسبة إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى لمتغير الجنس ، أقدميه في العمل .وجود فروق دالة إحصائيا في إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين تعزى لمتغير الفئة المهنية

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، الأداء ، فعالية الأداء .

## Abstract

This study aimed to identify the relationship between knowledge management and performance effectiveness among workers , The Directorate of Vocational Training and Education in Ain Temouchent , and in order to achieve the objectives of this study the researcher used the descriptive analytical method for its relevance to the objectives and nature of study , and in order to obtain the necessary data , knowledge management questionnaire was adopted by the researcher “Dr Saadoun Somaya” , and the performance effectiveness questionnaire for the researcher “Dr Fadel Fayza” , it was applied to a randomly selected sample by 75 from The Directorate of Vocational Training and Education, consisting of 42 workers and from the Vocational Training Center “Ayad Ben Ouda for Females” in the state of Ain Temouchent out of 54 workers , and from the Vocational Training and Apprenticeship Center in “Bouzidi Larbi Moulay “ in the Wilayat of Ain Temouchent out of 54 workers .

The researcher relied on the statistical program Spss (version26) in data processing , and the study resulted in the following results:

There is a statistically significant correlation between knowledge management and performance effectiveness among the workers of the Directorate of Vocational Training and Education .There are statistically significant differences in knowledge management and performance effectiveness of occupational category .There are no statistically significant differences in knowledge management and performance effectiveness of gender and work seniority.

Key words: Knowledge , Knowledge Management , Performance ,Performance Effectiveness.



## محتويات البحث

أ	آية قرآنية.....
ب	الإهداء.....
ث	الشكر و التقدير.....
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ح	ملخص الدراسة بالانجليزية.....
و	محتويات الدراسة.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الجداول.....
01	مقدمة عامة.....

### الفصل الأول : تقديم الدراسة

04	1- الإشكالة البحث.....
06	2- فرضيات البحث.....
07	3- دواعي اختيار الموضوع.....
08	4- أهداف البحث.....
08	5- أهمية البحث.....
08	6- تعاريف الاجرائية.....

### الفصل الثاني : الإدارة المعرفة

10	تمهيد.....
----	------------

#### الأولا : المعرفة.....

10	1- مفهوم المعرفة.....
11	2- أنواع المعرفة.....
13	3- خصائص المعرفة.....
15	4- هرم المعرفة.....

#### ثانيا : أساسيات الإدارة المعرفة.....

16	1- نشأة و تطور الإدارة المعرفة.....
18	2- مفهوم الإدارة المعرفة.....

- 3- أهمية الإدارة المعرفة..... 18
- 4- أهداف الإدارة المعرفة..... 20
- 5- عناصر الإدارة المعرفة..... 21
- 6- مراحل الإدارة المعرفة..... 22
- 7- أبعاد الإدارة المعرفة..... 25

### 26.....ثالثا:آليات بناء إدارة المعرفة

- 1- نماذج الإدارة المعرفة..... 26
- 2- متطلبات الإدارة المعرفة..... 30
- 3- دوافع التحول إلى الإدارة المعرفة..... 32
- 4- عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة..... 33
- الخلاصة..... 35

### الفصل الثالث:فعالية الأداء

تمهيد..... 35

### 35 .....أولاً: الأداء

- 1- تعريف الأداء..... 35
- 2- محددات الأداء..... 37
- 3- مميزات الأداء الفعال..... 38
- 4- العوامل البيئية المؤثرة على الوظيفي..... 39
- 5- طرق تحسين الأداء..... 43
- 6- الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء..... 44

### 45.....ثانياً: تقييم الأداء

- 1- تعريف تقييم الأداء..... 45
- 2- أهمية تقييم الأداء..... 46
- 3- أهداف تقييم الأداء..... 48
- 4- خصائص تقييم الأداء الجيد..... 49
- 5- مراحل تقييم الأداء الجيد..... 50
- 6- طرق تقييم الأداء..... 51
- 7- أخطاء تقييم الأداء..... 55
- 8- مقومات فاعلية تقييم الأداء..... 57

### 59.....ثالثاً: أثر إدارة المعرفة في الأداء

- 1- أثر توليد المعرفة في الأداء..... 59

- 60.....2- أثر تخزين المعرفة في الأداء.....
- 61.....3- أثر مشاركة المعرفة في الأداء.....
- 62.....4- تطبيق المعرفة في الأداء.....
- 62.....5- أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأداء.....
- 65.....الخلاصة.....

#### الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة المنهجية

66.....تمهيد.....

#### 66.....أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....

- 66.....1- أهمية و دواعي الدراسة الاستطلاعية.....
- 66.....2- أهداف الدراسة الاستطلاعية.....
- 67.....3- إطار الزماني و المكاني للدراسة الإستطلاعية.....
- 71.....4- منهج الدراسة الإستطلاعية.....
- 71.....5- أداة الدراسة الاستطلاعية.....
- 72.....1-5- الملاحظة.....
- 72.....2-5- المقابلة.....
- 72.....1-3-5- استبيان إدارة المعرفة.....
- 73.....2-3-5- استبيان فعالية الأداء.....
- 73.....6- مجتمع و عينة الدراسة.....
- 74.....7- خصائص الدراسة الاستطلاعية.....
- 76.....8- خصائص السيكميتيرية لأداة الدراسة.....
- 76.....1-6- صدق الاستبيان.....

77.....1-6- ثبات الاستبيان.....

#### 78.....ثانياً : الدراسة الأساسية.....

- 78.....1- عينة الدراسة الأساسية.....
- 78.....2- خصائص العينة الدراسة الأساسية.....
- 81.....3- إجراءات الدراسة الأساسية.....
- 81.....1-3- حدود الزمنية و المكانية.....
- 81.....2-3- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية.....
- 81.....3-3- تطبيق أداة البحث و تفريغ درجاتها.....
- 82.....4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية.....

#### الفصل الخامس: عرض النتائج

83.....	تمهيد
83.....	1- عرض النتائج المتعلقة بدراسة العلاقات
83.....	2- عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق

### الفصل السادس: مناقشة النتائج

90.....	تمهيد
90.....	1- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية
92.....	2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية
98.....	خاتمة
99.....	بعض التوصيات و الاقتراحات
102.....	قائمة المراجع
117.....	الملاحق

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح هرم المعرفة.	15
02	شكل يوضح إستراتيجية الإدارة المعرفة.	24
03	شكل يوضح نموذج "فاتشر" و "روزجي".	27
04	شكل يوضح نموذج "ماركارت".	28
05	شكل يوضح نموذج "بيريز" و "بابلوس".	29
06	شكل يوضح نموذج "فرانك" و "ويل".	30
07	شكل يوضح الأداء بين الكفاءة و الفعالية حسب "مارتوري" و "كروزات".	26
08	شكل يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.	40
09	شكل يوضح خطوات (مراحل) تقييم الأداء .	51
10	شكل يوضح أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأداء .	64

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
13	جدول يوضح المقارنة بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة	01
74	جدول يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	02
74	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	03
75	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	04
75	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغير المستوى التعليمي .	05
76	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية	06
77	جدول يوضح الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة و درجة الكلية له	07
77	جدول يوضح الارتباط بين الأبعاد فعالية الأداء و الدرجة الكلية له	08
78	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	09
79	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	10
79	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية	11
80	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	12
80	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية	13
81	جدول يوضح توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير أقدمية العمل	14
83	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء	15
84	جدول يوضح فروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	16
84	جدول يوضح فروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير الفئة المهنية	17
85	جدول يوضح إختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لإدارة المعرفة لمتغير الفئة المهنية.	18
86	جدول يوضح فروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير أقدمية العمل	19
87	جدول يوضح فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير الجنس.	20
87	جدول يوضح فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير الفئة المهنية.	21
88	جدول يوضح إختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لفعالية الأداء لمتغير الفئة المهنية.	22
89	جدول يوضح فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير أقدمية العمل.	23

المقدمة

تحرص المؤسسات المعاصرة اليوم على تطوير العنصر البشري، إذ يعتبر المصدر الأساسي لأنشطتها و لتنفيذ جميع سياساتها و برامجها شاملتا جميع مواردها (المادية و المعنوية)، بحيث ارتبطت نجاحها باستغلال الجيد و تطوير المعرفة المتوفرة لديها و خلق و اكتساب معارف جديدة. نظرا للقيمة الكبيرة التي تتصف بها المعرفة في الإدارة، مواكبة للتدفق العلمي و التكنولوجية الاتصال و التحولات المتسارعة إلى جانب التغيرات الحالية و التيارات الفكرية المعاصرة و ملائمة للنمط الاقتصادي و الاجتماعي الحديث و كل هذا أدى إلى تزايد الاهتمام بها ، وأصبحت محورا للثروة و الاستمرارية و البقاء و التميز و القدرة على المنافسة .

و تعتبر الإدارة المعرفة وسيلة فعالة و هادفة للتكيف مع المتطلبات الحالية و التي تسعى جاهدا إلى تغطية النقائص التي تعاني منها المؤسسة.

و تضمن إدارة المعرفة للمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة و توزيعها و تطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية ، و تشجيع الإبداع و تحقيق القدرة التنافسية ، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية و زيادة قيمتها و الارتقاء بأدائها ، فليس كل المعلومات تمثل المعرفة ، وليس كل المعارف ذات قيمة ، لذلك ينبغي على الإدارة التقاء المعرفة التي يستفيد منها الأفراد داخل المؤسسة و التي تستخدم في عملياتها باعتبارها مركزا لمختلف الوظائف التنظيمية ، مساهمة في تعزيز الرأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار .(شرمات سلوى و آخرون ،2018).

و كما تعتبر الإدارة المعرفة خطوة تمهيدية للأداء من خلال بناء ذاكرة حافلة من المعارف للمنظمة و الاستغلال الأمثل لدى عملياتها و ذلك عن طريق توليدها و تخزينها تبادلها و مشاركتها و تطبيقها بين أفرادها و المهمة في تنمية و تطوير و تحسين الأداء في ظل الانفتاح الاقتصادي .

حيث يتأثر أداء الأفراد بالرصيد المعرفي و قدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال مما يحقق أهدافها،(غضبان و آخرون،2018). نظرا إلى ظهور تحديات جديدة تدفعها إلى مقارنة الأداء بين ذي قبل وبعد أو بين الأفراد ، مما يوفر معلومات عن أدائهم من أجل تحفيز الأكفأ و مساعدة من لديهم ضعف أو نقص أو في مستوى متوسط من الأداء ، و ذلك نتيجة التقييم الأداء الجيد و هذا ما يزيد الفرد الحاجة إلى تجديد و تحديث المعارف القديمة و اكتساب المعارف الجديدة كل هذا يدل على دور إدارة المعرفة في تفعيل الأداء أو بالأحرى إلى فعالية الأداء بالاعتماد على الدعائم المختلفة و المتسلسة و المتمثلة في توليد و تخزين مشاركة المعرفة ثم تطبيقها و هذا ما جعل البحث ينحصر على العلاقة التي تجمع بين الإدارة المعرفة و فعالية الأداء و خصص لذلك جانبين (نظري و تطبيقي ) بحيث يحتوي الجانب النظري على ثلاث فصول أما الجانب التطبيقي يتضمن ثلاث فصول من خلال الخطة التالية:

الفصل الأول : يتضمن إشكالية الدراسة و الدراسات السابقة و تساؤلات و الفرضيات و دواعي اختيار الموضوع بإضافة إلى الأهداف الدراسة و أهميتها ، و أخيرا التعاريف الإجرائية.

الفصل الثاني: يشمل التعرف على المتغير المستقل و الأول "الإدارة المعرفة" بحيث تطرقت الباحثة إلى ثلاث جوانب أولا تتمثل في المعرفة(مفهومها ،أنواعها ، خصائصها و هرم المعرفة)ثانيا تتمثل في أساسيات إدارة المعرفة(نشأة و تطور إدارة المعرفة ،مفهومها ، أهميتها ، أهدافها ، عناصرها ، مراحلها ، أبعادها) ثالثا و تتمثل في آليات بناء إدارة المعرفة(نماذج إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة ، دوافع التحول إلى إدارة المعرفة ، عوامل نجاح و فشل إدارة المعرفة).

الفصل الثالث: يشمل التعرف على المتغير التابع و الثاني " فعالية الأداء " بحيث شملت ثلاث اتجاهات أولها الأداء (تعريفه ، محدداتها و مميزاتها،العوامل المؤثرة على الأداء ، طرق تحسين الأداء ،الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء)، ثانيا تقييم الأداء (تعريف تقييم الأداء،أهميته و أهدافه

، خصائصه ، مراحلہ ، طرق تقييم الأداء ، أخطاء تقييم الأداء ، مقومات فاعلية الأداء )، ثالثا أثر إدارة المعرفة في الأداء (و تمثلت أثر عمليات أو أبعاد إدارة المعرفة في الأداء ، و أهمية إدارة في تحقيق فاعلية الأداء ).

الفصل الرابع : و يتضمن إجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و ذلك من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية، أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض النتائج و في الأخير الفصل السادس و قد خصص لتحليل النتائج و مناقشتها إلى جانب تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات في البحث .

# الفصل الأول :

## تقديم البحث

## 1- إشكالية الدراسة :

تعتبر المؤسسات اليوم جزءا لا يتجزأ من حياتنا ، فنحن كأفراد و جماعات ترتبط بالمؤسسات خاصة في مجال العمل اذ يعتبر وجود المؤسسات أمر ضروري في وقتنا الحالي و لا يمكن الاستغناء عنه ، و ذلك للأهمية التي تمكن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد و تسهل عليهم الكثير من الأمور المتعلقة بحياتنا اليومية ، اذ يشكل فيها المعرفة قوة الارتكاز التي تتمحور حولها مفاتيح النجاح و مضامين البقاء و الارتقاء في عالم ديناميكية المتسارعة و التنافسية الحادة ، بحيث يعتبر الرأس المالي اللامادي ( المعنوي ) مركز الثقل الذي تستمد منه المؤسسات تميزها لارتباطها المباشر بالعنصر البشري ، إذ يعتبر المورد البشري الثروة الحقيقية للمؤسسة و المحرك الوحيد لباقي مواردها ، و لاسيما قد أكدت تطورات الفكر الإداري لاعتباره شريكا استراتيجيا للإدارة المعرفة و اعتباره أيضا من أهم الطرق الكيفيات و استراتيجيات و التوجهات الحديثة التي من شأنها تساعد المورد البشري على التنمية مهاراته و خبراته و أداءه و هذا ما أكدته الباحثتين ليلي غضبان و إيمان عريف (2018) بعنوان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، بحيث تهدف الدراسة إلى تعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي و اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية مكونة من (100) فرد و تم اعتماد على برنامج الاحصائي Spss و من أهم نتائجه وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة

( تشخيص المعرفة ، إكتساب المعرفة ، وتوليد المعرفة ، تخزين و تطوير المعرفة ، تطبيق المعرفة ) بالمؤسسة محل الدراسة ، أما بالنسبة لمتغيرالتابع و المتمثل في الأداء الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع من متوسط حسابي ،عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تعود لمتغيرات السن و الجنس و المستوى التعليمي، سنوات العمل و الفئة

الوظيفية . كما تعكس إدارة المعرفة إلى مدى التقدم و التطور المؤسسات و قدرتها على مساهمة الفاعلة في تحقيق الجدارة و التميز و المنافسة مما يضمن فعالية الأداء الوظيفي لديه . و هذا ما أشارت إليه دراسة الباحثة نور طاهر الأقرع (2020) بعنوان أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كلية العلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة قدس المفتوحة - فرع قلقيلية ، قدس ، دفتر البحوث العلمي المجلد 8 العدد 2 الصفحة 34-60 بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية ، و تم بناء استبانة لجمع المعلومات من عينة البحث ، أجريت على عينة قوامها (56) فردا من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية و اتبع منهج الوصفي التحليلي و من أهم النتائج التي توصل إليها البحث : كانت استجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية مرتفعة جدا بدلالة نسبة مئوية (81,99) أي وجود علاقة إرتباطية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الإداري في مؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغيرات ( الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة مسمى الوظيفة ) ، إذ تعتبر الإدارة المعرفة و فعالية الأداء من أبرز الاهتمامات التي تولاهها العديد من المؤسسات و التي تساهم في نجاحها و تطويرها و تحسين الأداء المؤسسي و ما أكدته دراسة الباحث نضال محمد الزطمة (2011) بعنوان إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "رسالة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة الإسلامية غزة بحيث هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء و اشتملت عينة الدراسة على (279) فرد أصل مجتمع (455) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية و تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss و من أهم النتائج المتوصل إليها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات العينة الدراسة لدور إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة.

و قد جاءت الدراسة لتحديد العلاقة التي تجمع بين الإدارة المعرفة و فعالية الأداء .

و من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في تساؤل التالي :

• هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء في

المؤسسة ؟

و يتفرع عن التساؤل العام مجموعة من التساؤلات التالية :

- هل توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى الجنس ؟
- هل توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى فئة المهنة؟
- هل توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى أقدميه في العمل؟
- هل توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى الجنس؟
- هل توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى فئة المهنة؟
- هل توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى أقدميه في العمل؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء بالمؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

لقد تفرعت من الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

- توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى الجنس.
- توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى فئة المهنية .
- توجد فروق من حيث إدارة المعرفة بالمؤسسة يعزى الأقدمية في العمل .
- توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى الجنس.
- توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى فئة المهنية .
- توجد فروق من حيث فعالية الأداء بالمؤسسة يعزى أقدمية في العمل.

3- دواعي اختيار الموضوع :

- إن السبب الرئيسي للاختيار موضوع الإدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية الأداء كموضوع لدراسة هو محاولة إيجاد العلاقة بينهما في المؤسسة .
- إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطور و رقي و ازدهار نشاط العنصر البشري من خلال تنمية كفاءاته .
- معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأداء و تحسين مستوى أداء العمال .
- الكشف عن واقع إدارة المعرفة و مستوى الأداء العمال في المؤسسات الوظيف العمومي بالجزائر .

## 4- أهداف الدراسة :

- تقديم نموذج معرفي و ميداني يبين أثر إدارة المعرفة على الأداء العمال في المؤسسة.
- الكشف عن العلاقة التي تجمع إدارة المعرفة و فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- الكشف عن واقع و مستوى كلا من إدارة المعرفة و فعالية الأداء داخل المؤسسة.
- دراسة المتغيرات الخلفية الفردية التي تؤثر على ممارسة عملية الإدارة المعرفة و فعالية الأداء (دراسة الفروق) .

## 5- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في بيان الدور التي تلعبه إدارة المعرفة بالتنمية العنصر البشري و تزويده بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية لدى المؤسسة و أثرها على تحقيق فعالية الأداء الذي بصدده يمثل هدف الذي تسعى إليه أي مؤسسة من خلال تحسين عمليات التخطيط و تحسين مستوى كفاءة و فاعلية الخدمات و تدعيم الجودة إلى جانب تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين العاملين و تحقيق التفاعل الايجابي بينهم و غيرها من أساليب التي تساهم في خلق الدافع و التحفيز نحو تعزيز فعالية الأداء ، و التعرف على مدى مساهمة الإدارة المعرفة على نجاعة فعالية الأداء من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء .

## 6- تعريفات الإجرائية :

**المعرفة Knowledge** : هي جملة من المعلومات و خبرات و تجارب متفاعلة في بعضها البعض يكتسبها الفرد خلال مراحل حياته لتكون وظيفة الاستعاب و الفهم و إدراك العالم الخارجي .

**إدارة المعرفة Knowledge Management** : هي عملية ممنهجة تجمع بين مجموعة عمليات نظامية تكاملية متسلسلة مرتبطة فيما بعضها البعض و هي توليد المعرفة و تخزين المعرفة و تقاسم

المعرفة و تطبيق المعرفة إذ تسعى إلى تنمية و تطوير رأس المال المعرفي بما في ذلك مؤشرا لتحسين الأداء و ينعكس إيجابا على الفرد و المؤسسة و ذلك لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة(الفرد) و الإنتاجية (المؤسسة).

**الأداء Performance** : هو ذلك تفاعل الذي ينتج منه الدافعية و القدرة الفرد للقيام بمهامته و واجباته خلال ممارساته الوظيفية.

**فعالية الأداء Performance Effectiveness**: هي معايير و محددات تتجلى في الفرد العامل من خلال ممارساته و مسؤولياته الوظيفية بدون وقوع في الأخطاء و بالجودة المطلوبة و المضمونة و متمثلة في القدرات و مهارات و الجهد و الخبرات و الكفاءة .

# الفصل الثاني :

## إدارة المعرفة

**تمهيد:**

لقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم في مجال الإدارة على سبيل الذكر إدارة الجودة الشاملة ، و مع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت ما يعرف بالإدارة المعرفة التي أصبحت تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة ، لما لها من تأثير كبير على الأفراد و المؤسسة ، وعليه قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء : جزء يتناول موضوع المعرفة ، و جزء يتناول أساسيات إدارة المعرفة ، و جزء الأخير تضمن آليات بناء إدارة المعرفة . ( سعدون ، 2014، ص 29).

**أولاً: المعرفة:**

**1- مفهوم المعرفة :**

**لغتا:** عرفه قاموس المحيط: إن الأصل في كلمة المعرفة، اشتقاقها من الفعل ( عرف ) ، و معرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس . ( القهوي ، 2013 ، ص 13).

و قد عرفها قاموس (ويسير) على أنها : الفهم الواضح و المؤكد لأخذ الأشياء الفهم ، التعليم ، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل ، خبرة علمية ، مهارة ، اعتياد ، اختصاص و إدراك ، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما . ( القهوي ، ص14، نفس المرجع ).

و يشير قاموس أكسفورد إلى أن المعرفة العلمية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس و الحدس (القهيوي، ص14 نفس المرجع).

و يضيف عبد الستار العلي و آخرون أن المعنى للمعرفة هو إدراك الجزئي أو البسيط ، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي يدل على أنها تصور مجرد واسع ( عبد الستار و آخرون ، 2009، ص 25) .

**اصطلاحاً:** للمعرفة عدة تعريفات نحدد من خلالها أهم ما ورد فيها ما يلي :

هي مزيج من الخبرات و التجارب و القيم و المعلومات التي يحصل عليها الفرد و تساعده في اتخاذ قرارات الصائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة الفاعلة هي جوهر الإبداع و الابتكار .

( محمد نور ، 2019، ص13)

و يعرف العتيبي المعرفة بأنها مجوع الحقائق و وجهات النظر، و الآراء و الأحكام و أساليب العمل والخبرات و المعلومات و البيانات و المفاهيم و الاستراتيجيات و المبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة ( العتيبي ، 2007 ، ص43) .

و المعرفة هي عبارة عن " معلومات ممتزجة بالتجربة و الحقائق و الأحكام و القيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد و المنظمات بخلق أوضاع جديدة و إدارة التغيير ( ياسين ، 2004، ص25).

## 2-أنواع المعرفة :

للمعرفة أنواع يصنفها كل باحث حسب منظوره و توجيهه الخاص ، و من بين هذه التصنيفات تصنيف بلال السكارنة ، حيث يضع التصنيف التالي (سعدون ، نفس المرجع):

- أ- البيانات **Data**: حيث نفترض أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد بياناتنا الخاصة ، والتي تشمل معلومات من المنتجات ، الناس و الفعاليات ، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية.
- ب- الرأس المال الفكري **Intellectual Capital**: و المتواجد في أرشيفات المنظمة من خلال نتائج البحوث و العمليات التطويرية . فالرأس المال الفكري إلي يمتلكه المنظمة و لم تتمكن من الاستفادة منه في السابق يكون مصدرا للإلهام و الأفكار اليوم أو في المستقبل .
- ت- الخبرة **Experience**: و هي النوع الثالث من المعرفة ، وتشمل خبرات العاملين في المنظمة ، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل و عن كل ما لا يعمل ، و المنظمة التي لا تعاني من تسرب العمال تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة ، و على العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله ( السكارنة ، 2009، ص225) .
- إذ هناك أنواع عديدة للمعرفة قد قسمها العلماء و لعل أشهرها هي التي قسمها نوناك و تاكوشي و هي المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة (قلبو ، 2015، ص8).
- أ- المعرفة الضمنية **Taci Knoweledge** : و هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير الرسمية التي تعبر عنها بالطريقة الحدسية و النوعية و الغير القابلة للنقل و التعليم ، و توجد في عمل الأفراد و الفرق في المؤسسات و هذه المعرفة تعطي للمؤسسة ، خصوصيتها و شخصيتها و قدرتها على إنشاء و توليد معارف جديدة ، و وصفت بأنها الخبرات و التجارب لأعضاء المؤسسة التي لم توثق رسميا ( عليان ، 2008، ص78) .

ب- المعرفة الصريحة **Explici Knowledge** : و هي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كليا ، قابلة للنقل و التعلم ، ويمكن تسربها خارج المنظمة و نجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة و خدماتها و معايير تقييم العمل ( عليان ، نفس المرجع ).

و يقارن مهند السبيعي (2007) بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم -01- يبين المقارنة بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة :

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
غير قابلة للإدراك.	قابلة للإدراك.
غير موثقة و لكنها موجودة.	موثقة في محتوى مناسب.
آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	غير آمنة : يستطيع أي شخص الحصول عليها .
موجودة في الخبرات الأشخاص و عقولهم.	سهلة الانتقال بين الأفراد.
غير منتشرة و لا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص.	منتشرة بكثرة و خصوصا من خلال الوسائل الالكترونية مثل الانترنت.

#### 1- خصائص المعرفة:

إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى فهي لا تستهلك بالاستخدام

و لا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها تنشأ ذاتيا عند كل عملية استخدام ، و هذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائما . و عليه يمكن القول أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

( صراع ، 2014 ، ص8 )

أ- قابلية للانتقال : إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان ، فالفرد في عمله على

سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما ، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى ، و المنظمات تقوم بشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

ب- التجديد و استمرارية : فالمعرفة تتراكم و تتفاعل مع المعطيات معرفية جديدة لتتأثر بالإبداع و الابتكار معرفة جديدة و هذه بدورها تتفاعل مع المعطيات و الأحداث و هذا ما يعطيها خاصية الاستمرار و التجدد ( بنت ممدوح ، 2006،ص60).

ت- إمكانية الزوال : إن قيمة المعرفة و أهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير ، لا بل للزوال مع مرور الوقت لا سيما في مجال الأعمال ، فالمنظمة التي تعمل و تنافس في بيئة مفتوحة و السبق بين متنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة و اختراع التقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكها منظمة الأعمال ما و تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية و ربحية كبيرة.

ث- قابلية الامتلاك: أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم ، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها .

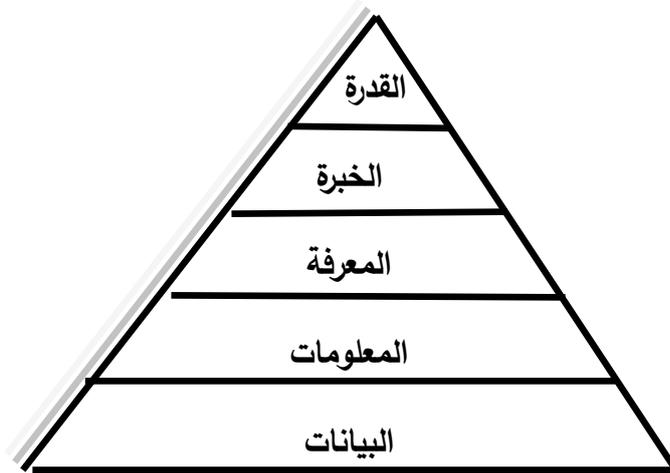
ج- إمكانية التخزين :كانت المعرفة و مازلت تخزن في الورق ، ولكن في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الالكترونية كالحواسيب و غيرها .

ح- قابلية للتقاسم و التواصل : و تشير إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل و الوسائل اللازمة ( الملكاوي ، 2007، ص 36).

2- هرم المعرفة :

للتمكن من الإلمام بمفهوم المعرفة وجب التطرق إلى هرم المعرفة ، حيث يذكر هيثم علي حجازي أن "لبويتس" و "باكمان" ( Liebowitz et Beckman ) اقترحا هرم للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة كما موضح في الشكل رقم "01" حيث يبدأ الهرم المقترح من قاعدته السفلية ( البيانات ) التي تشمل الحقائق ، و الصور المفسرة ، و الرموز العددية غير المفسرة ( أي دون أي سياق و بالتالي دون أي معنى ) ، و يلي ذلك المعلومات ، و هي البيانات و لكن بسياق و معنى ، و التي يمكن استخدام شكلها و محتواها في مهمة معينة ، و بعد أن يكون قد تم تشكيلها ، تصنيفها ، معالجتها و تأطيرها . (حجازي، 2005، ص61) .

و التشكيلة الرئيسية للهرم المعرفة هي : البيانات ،المعلومات ،المعرفة،الخبرة ،القدرة .



الشكل رقم (01) يوضح هرم المعرفة حسب هيثم حجازي (2005)

أ- البيانات **Data** : " هي المادة الأولية ، أو المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات مفيدة و مفهومة و قد تكون في شكل كمي أو نوعي يتم ترجمتها من طرف الفكر الإنساني لتصبح ذات معنى في شكل معلومات . " ( Boualemu ، 2005 ، P62).

ب- المعلومات **Information**: هي بيانات تمت معالجتها و تنظيمها يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة". (عبد الفتاح عبد الرحمن و آخرون ، 2009، ص293) .

"هي بيانات تمت معالجتها اد تم تصنيفها و تحليلها و تنظيمها و تلخيصها بشكل يسمح باستخدامها و الاستفادة منها بحيث أصبحت ذات معنى " (نجار ، 2010، ص46).

ت- المعرفة **Knowledge**: هي " كل العمليات العقلية عند الفرد ، من إدراك و تعلم و تفكير و حكم يصدره الفرد و هو يتفاعل مع عالمه الخاص ". (السالم، 2002، ص184).

ث- الخبرة **Experience**: هي مجموعة من مهارات و معارف و قدرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته عن طريق تجارب مهنية إلى جانب ما تعلمه نظرياً في مؤسسات تعليمية ما يجعل صاحبه مؤهلاً لقيام بواجباته و مهاماته في عمل معين .

ج- القدرة **Ability**: هي إمكانية الفرد لانجاز عمله على أكمل الوجه ، وهي عبارة عن صفة يتميز بها الفرد عن غيره تنمو و تتطور خلال مراحل حياته تدفعه نحو البحث المستمر لاكتساب المهارات و الخبرات .

و من هنا تتبلور أهمية المعرفة في حياتنا اليومية بالنسبة للأفراد و المؤسسات إذ تسهم إلى تكيف مع التغيير المتسارع في بيئة العمل ، لخلق منظمة و تطورها ، مواكبة للعصرنة ، و هذا ما سيتم تناوله من خلال إدارة المعرفة فيما يلي .

ثانياً: أساسيات إدارة المعرفة:

## 1.2- نشأة و تطور الإدارة المعرفة :

إن الإدارة المعرفة مصطلح حديث حيث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام (1986) حسب ما ذكرته كحلات سمرا ، ولا يفوت الرائد أن يلاحظ بأن هذا

المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات و الاتصالات ، و نما و ينمو باطراد مع نموه و ازدهاره . و كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية و الأنشطة المعرفية و حل المشكلات و لكن الطرح نظريا أنداك ، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها ، و الذي لم يعرف إلا مؤخرا بعد إدراك بعض المبادرات الناجحة .(سعدون ،2014، نفس المرجع).

و عن بدايات النظرية لها نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge « Management هو "دون مارشاندي" « Don Machand » في بداية الثمانينات على أنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات " عن عبد الوهاب سمير (2007) ، و في هذا الإشارة إلى نقطة إلى التحول من إدارة المعلومات ، و لكن المفهوم بقي غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات الإدارة بالمعرفة ، و في ذات المرحلة تنبأ "بيتر دريكر" (Peter Drucker) -كاتب و مستشار إداري و أستاذ جامعي يعد من أهم أعلام علم الإدارة الحديثة- "بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة ، و أن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من العملاء " . أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي .

أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية ، فإننا نجدها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة (Hewlett Packard-Hp) الأمريكية عام (1985)، و تحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر (Channel Managing Knowledge for the computer dealer) ، و رغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة و تأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال . ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي و بقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينات ، أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها ، حتى أنه في سنة (1999) خصص البنك الدولي (4 بالمائة ) من الميزانية الإدارية شركة (Skandia) للتأمين

و مختبرات "بكرمان" و مصرف "امبريال" الكندي و منظمة "دو" للكيمائيات و غيرها من المنظمات السبابة إلى هذا المضمار .(كحلات،2009،ص55).

## 2.2- مفهوم الإدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها استنباط المعرفة من الأشخاص و العمل على تحليلها و تطويرها و صياغتها، ليتمكن الآخريين من الحصول عليها و فهمها و تطبيقها بسهولة ، و هذا يعني استخدام الوثائق بوصفها مخرجات المعرفة (Wick ,2004,p5.6).

و أنها القابلية على ربط المعلومات المهيكلة و غير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الأفراد. (الرفاعي ،2003،ص11).

يعرفها "ميشال جارفاس" (Michel Gervais) فيقول: "الإدارة بالمعرفة هي مسعى لتطبيق الأدوات و الأجهزة التي تسمح لأفراد المؤسسة بالوصول إلى المعارف الموجودة " (Gervais ,2003,p294).

و تم تعريفها بأنها: " عمليات منظمة تتمثل في تشخيص و اكتساب و توليد و تخزين و تطوير و توزيع و تطبيق المعرفة ، بهدف إضافة قيمة للأعمال ، و توليد ميزة التنافسية (داسي ،2006،ص43).

كما أنها تشير إلى جهود منهجية التي تقوم بها القوى العاملة في المؤسسة لإدارة المعرفة ، و هو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة واسعة من الوسائل و التي تشمل وسائل مباشرة من خلال استخدام أنواع معينة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، وكذلك وسائل غير المباشرة من خلال إدارة العمليات الاجتماعية ، و هيكل المنظمات بطرق معينة ، واستخدام ثقافة معينة ، أو إدارة ممارسات الأفراد. (Hislop ,2009,p59).

و من خلال تعريف السابقة تستخلص الباحثة إلى أنها عملية منهجية تحتوي على المجموعة من عمليات منظمة تعتمد على المؤسسات قصد جمع مختلف المعلومات المتاحة و التي تحتاجها و تنظيمها و تخزينها و تقاسمها و نشرها بين الأفراد العاملين و من تم تطبيقها قصد تحقيق الأداء المطلوب أو بالأرجح وصول إلى دروة فعالية الأداء .

### 3.2- أهمية الإدارة المعرفة:

يدرك عدد كبير من مدراء إن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر التنظيمية فائدة لهم ، وهذا ما دعي (ليوليات) الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد لقوله عبارته الشهيرة "لو أن هيوليت باكارد عرفت ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا " توجز هذه العبارة التحدي الذي تواجهه إدارة المنظمات التي تسعى لإيجاد القيمة الإضافية من المعرفة المتوفرة لديها (أميرة الجنابي، 2006، ص35).

و بحسب نجم عبود نجم فان أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي :

-تساعد في نشر المعلومات و المعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين و رفع مستوى الأداء و تحقيق كفاءة و فاعلية الانجاز المستهدف.

- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة و المتوسطة و القريبة على حد سواء .

-يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم و يجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين .

-زيادة المشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة و أهدافها وسياساتها .

و بحسب نجم عبود تكمن أهمية إدارة المعرفة في تحقيق ما يلي :

- ✓ -التحول الجيد في بيئة العمل بعد النظر و التفوق في الأداء و الإبداع و القدرة على التكيف.
  - ✓ -التطور في التقنية و ما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم و تأثير في التكلفة.
  - ✓ -ربط كل المعارف و المعلومات و الخبرات لتطور المنشأة.
  - ✓ -تضاعف حجم المعرفة في كل المجالات .
  - ✓ -الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في كل ثانية .
  - ✓ -دعم شبكات المعرفة .
  - ✓ -إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصال لتشجيع التعاون في المؤسسة .
- (عبود نجم،2009،ص120).

#### 4.2 - أهداف إدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة تهدف في مجملها إلى تنقيف و تزويد المعلومات و المعارف لدى العنصر البشري في المؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة من أهداف كما ذكرها (أبو فارة ،2004) فيما يلي :
1. تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها .
  2. القدرة على توفير المعرفة الكافية و الضرورية لتحقيق عملية التوجيه و قيادة الفاعلة.
  3. القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين و تطوير و تقديم المنتجات و خدمات الجديدة .
  4. القدرة على التحقق من المقدره الأصول المعرفية و رأس المال الفكري على تحقيق قدرات رفع الإداري و الرفع التنظيمي .
  5. القدرة على التحكم في العمليات و العلاقات المعرفية .

6. القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها و تحقيق ميزة التنافسية قادرة على العمل بنجاح في بيئة تنافسية .

كما يشير (Holsapple and Singh) إلى أهداف التالية :

1. توليد المعرفة اللازمة للمنظمة .
2. نشر و توزيع المعرفة على الجهات ذات علاقة بالكمية المطلوبة و في الوقت المناسب.
3. حفظ المعرفة و تخزينها و التكفل بحمايتها .
4. تعتبر إدارة المعرفة دليل عمل جيد.
5. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة ، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما .(الخلوف،2007،ص81).

## 5.2- عناصر إدارة المعرفة:

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة ، و يحدد (الزيادات ،2008،ص67-68)عناصر إدارة المعرفة في نقاط التالية:

- 1)التعاون :إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام .
- 2)الثقة :هي حفاظ على المستوى المميز و المتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك .
- 3)التعلم :هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات .
- 4)المركزية : تشير إلى التركيز صلاحيات اتخاذ القرارات و الرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.

(5) الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية و السياسات، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة .

(6) الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقيا و متنوعة و عميقة.

(7) تسهيلات و دعم نظام التكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

(8) الإبداع التنظيمي : هو قدرة على خلق القيمة ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.

## 6.2- مراحل إدارة المعرفة :

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل ، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة. (حلاق، 2014، ص49)

1-مرحلة المبادرة :و يرى (البيلاوي ، 2007، ص129) أنه في هذه المرحلة يتم إدراك أهمية

إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد ، وبالتالي لا بد من تحديد الأهداف و الرؤى المشتركة لإدارة المعرفة و بثها عبر قنوات الاتصال المفتوحة .

و تركز هذه المرحلة حسب (رزوقي ، 2004، ص275) على ما يلي :

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات ،بناء العلاقات الإنسانية ، نظم المكافآت ، إدارة الثقافة التنظيمية.

- بناء قواعد البيانات و الحصول على الأفكار و الآراء .

2- **مرحلة النشر:** و في هذه المرحلة يتم البدء في الاستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل و تحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب و تخزين و استخدام المعرفة .ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة ، و كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية و تنظيمية خاصة بها ، يكون التركيز على النقاط التالية:

✓ تبرير الأفكار ، وضع إجراءات و سياسات التبرير .

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة و تحليل الأفكار و تبريرها.

✓ مراقبة المعرفة و أدوات التحكيم .

✓ الحصول على المعرفة التي تم تبريرها و تحكيمها.(رزوقي ،2004،ص275-276).

3- **مرحلة التكامل الداخلي:** و في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة ، وينصب الاهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من تكامل بين المعرفة الموزعة و تجميعها في المنتجات المعرفية و خدمات عمليات الخاصة بالمعرفة ، وتلعب التقنية دورا هاما في مراقبة تدفق المعرفة ، ويكون التركيز على :

✓ التكامل و التمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق .

✓ هيكل المعرفة و رسم خريطتها .

✓ استخدام محركات البحث و استراتيجياتها .

✓ اعتماد التكنولوجيا في نظم القياس الأداء

✓ الحصول على المعرفة الممولة و المتكاملة .(الخطيب و معايعه،2009،ص77).

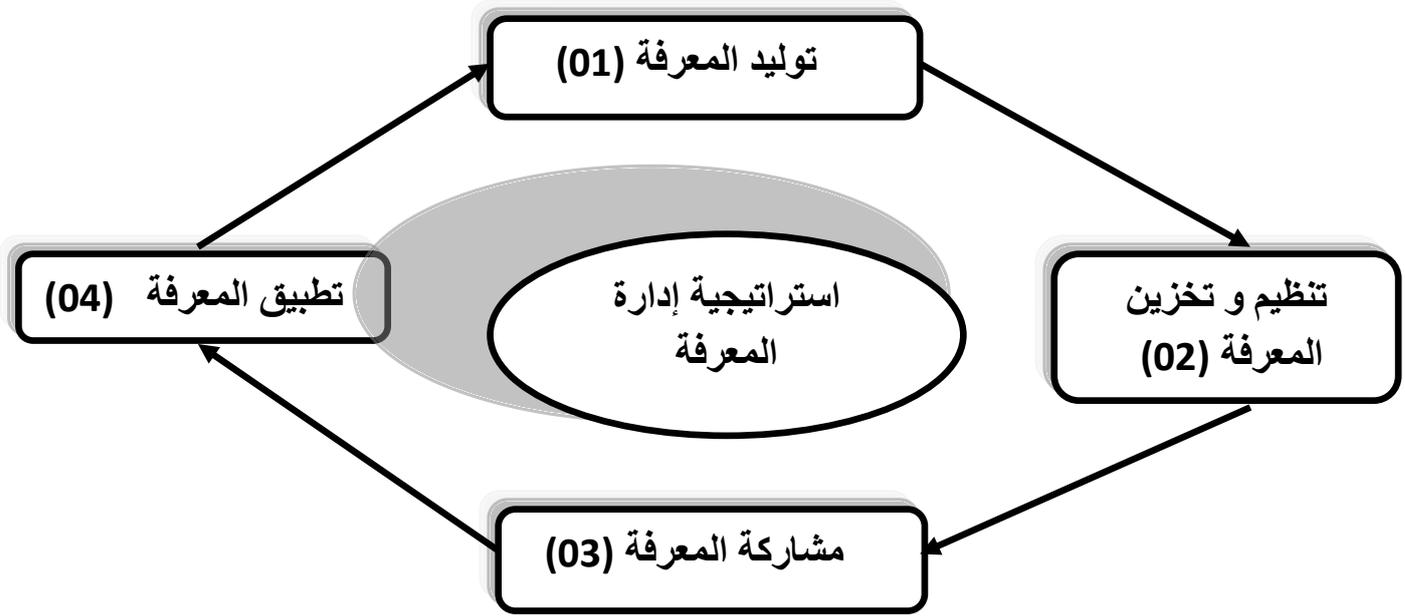
4- **مرحلة التكامل الخارجي:** أو مرحلة التداخل ، إذ تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات و الأفراد الخارجين مثل المؤسسات البحثية ، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد و الوقت

و الأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى مستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة ، ويكون التركيز على :

- كفاءة إدارة المعرفة ، الشبكات المتداخلة ، التمويل الخارجي ، إدارة التعاون .
  - المؤتمرات عن بعد ، البريد الإلكتروني ، نظم المشاركة بالمعرفة .
- (الخطيب و معايه ، نفس المرجع )

كما يمكن تحديد مراحل إدارة المعرفة أيضا عن طريق تحديد أبعادها أو عملياتها أو بتطبيق إستراتيجيتها و هذا ما سنتطرق إليه تاليا

و تتمحور إستراتيجية إدارة المعرفة حول العمليات المبنية في شكل رقم (03). (سعدون، ص46 نفس المرجع)



شكل رقم (02) يوضح إستراتيجية الإدارة المعرفة حسب سعدون (2014)

2.7- أبعاد إدارة المعرفة :

أ- توليد المعرفة :

يرى عبد اللطيف مطر أن توليد المعرفة هي مجموعة العمليات التي تشمل إلى اكتشاف و شراء و امتصاص و ابتكار و استحواذ واكتساب و خلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء و المختصون و مراكز المعرفة و العملاء و المنافسين و قواعد البيانات و الوثائق و غيرها ، و ذلك باستخدام العديد من الوسائل و الطرق و الأدوات منها المشاركة في ورشات العمل و المحاضرات و التدريب و التعلم أثناء العمل. (مطر، 2007، ص78).

ب- تخزين المعرفة :

يرى طارق فيصل التميمي أن تخزين المعرفة يشكل عنصرا هاما من عناصر الإدارة بالمعرفة ، حيث يعتبر التخزين جسرا بين التوليد المعرفة و استرجاعها ، كما يجب الأخذ في عين الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه ، فليس إيداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط ، و إنما في استخدامها بكفاءة و بشكل كاف في السياق و إلا فقدت المعرفة و الطرق و الوسائل المستعملة في ذلك. ( التميمي ، 2011، ص44).

ت- مشاركة المعرفة :

يرى صلاح الدين الكبيسي أن عملية التوزيع أو مشاركة المعرفة من عمليات البالغة الأهمية ، و ترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، و البث ، و التدفق ، النقل ، وغيرها تعبيراً عن التحريك ، المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه .إن تبادل المعرفة و خبرات مع الزملاء أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض ، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد و تزداد معرفته

على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تنكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس بحيرات المنغلة و مياهها الراكدة. (الكبيسي ، 2005،ص123).

### ث - تطبيق المعرفة :

حسب ياسر الصاوي يقصد بتطبيق المعرفة : الاستخدام الأفضل و الفعال للمعرفة المتوفرة بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة ، فعملية تطبيق المعرفة يجب أن تكون في المقام الأول ، إذا أنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، فعملية تطبيق المعرفة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي . (الصاوي ، 2007،ص64).

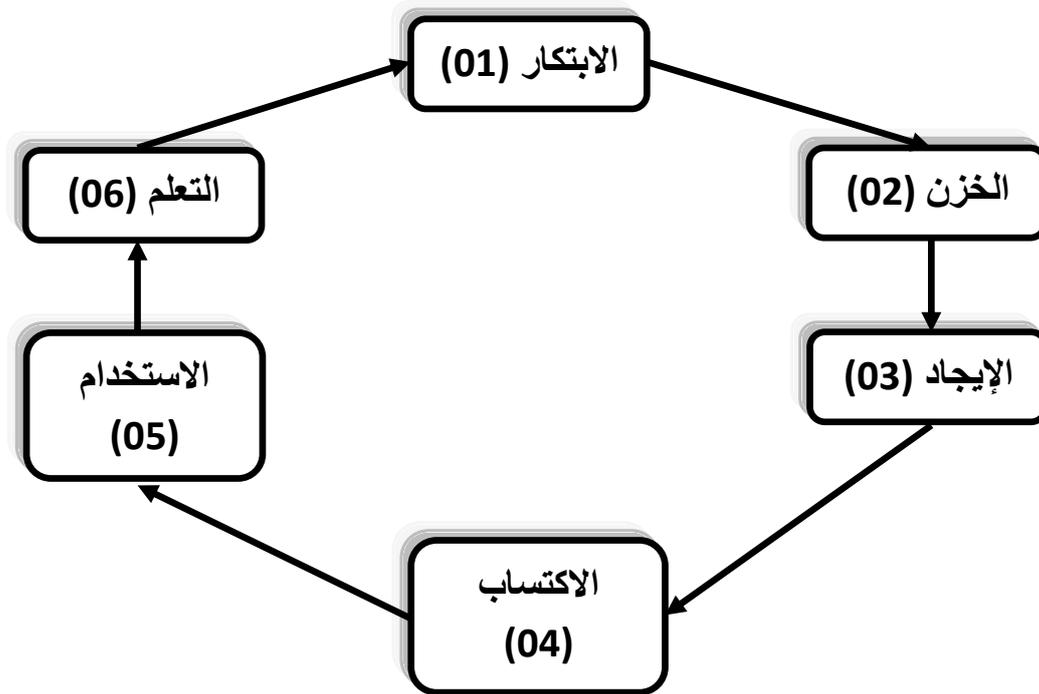
### ثالثا : آليات بناء إدارة المعرفة

#### 1.3- نماذج إدارة المعرفة:

تعددت و تنوعت النماذج التي تعني بمكونات الإدارة المعرفة ، تذكر سعدون (2014) من بين هذه النماذج ما يلي :

#### أ - نموذج "فاتشر و روزجي" (Vetschera et Roszegi) (2000):

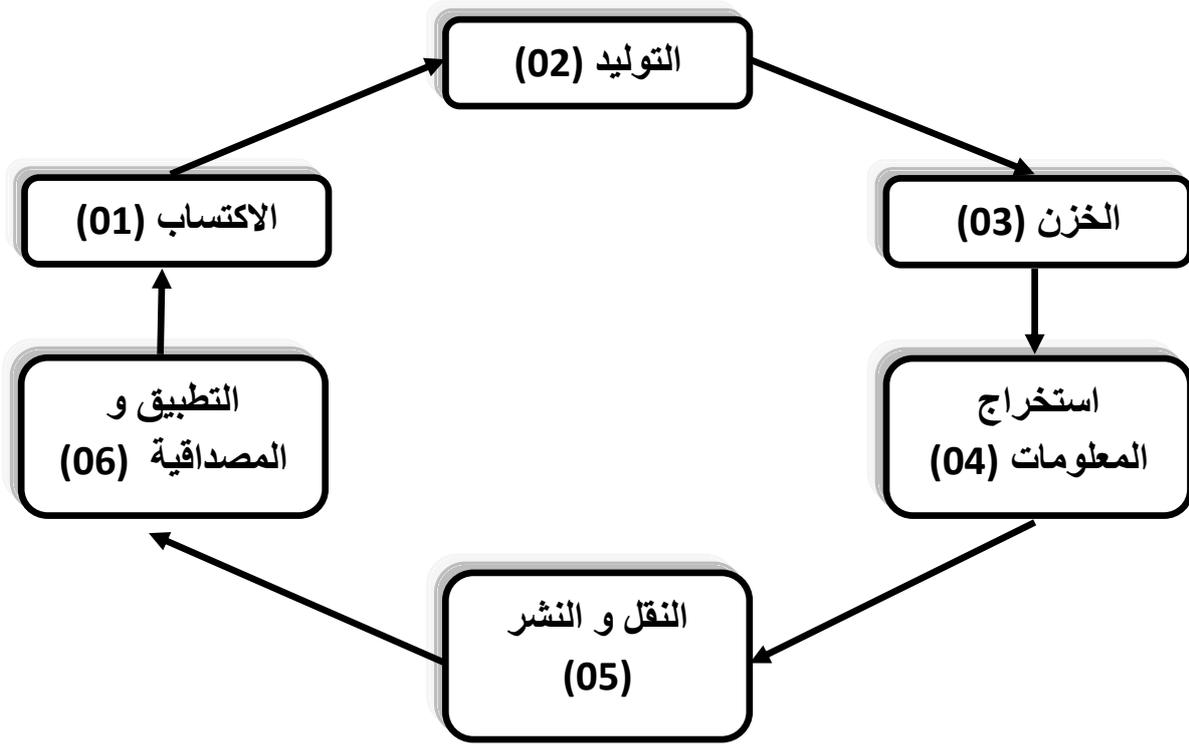
إن الباحثان يقدمان نموذجا لدورة حياة المعرفة ، وقد تضمنت مراحل ، و كما هو موضح في الشكل رقم 04 حيث يبين الشكل دورة تبدأ بابتكار المعرفة كخطوة أولى ، و تكون إما من داخل المنظمة أو خارجها ، و تكون جاهزة للتوزيع لأولئك الذين هم خارج مجموعة الابتكار ، أما الخطوة الثانية هي خزن المعرفة المبتكرة إما ضمنا أو ظاهريا ، حيث تصبح من السهولة الوصول إليها . (سعدون،ص47-48 نفس المرجع).



شكل رقم (03) يوضح نموذج "فاتشر و روزجي" حسب سعدون (2014).

ب- نموذج "ماركاردت" (Marquardt) (2002):

اقترح الباحث مدخلا شموليا للإدارة بالمعرفة في المنظمة يتألف من ستة مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال خطوات متسلسلة كما يوضحها الشكل رقم (5) و هي الاكتساب - التوليد- الخزن - استخراج المعلومات و تحليلها - النقل و النشر - التطبيق و المصادقة .(سعدون 2014، نفس المرجع).



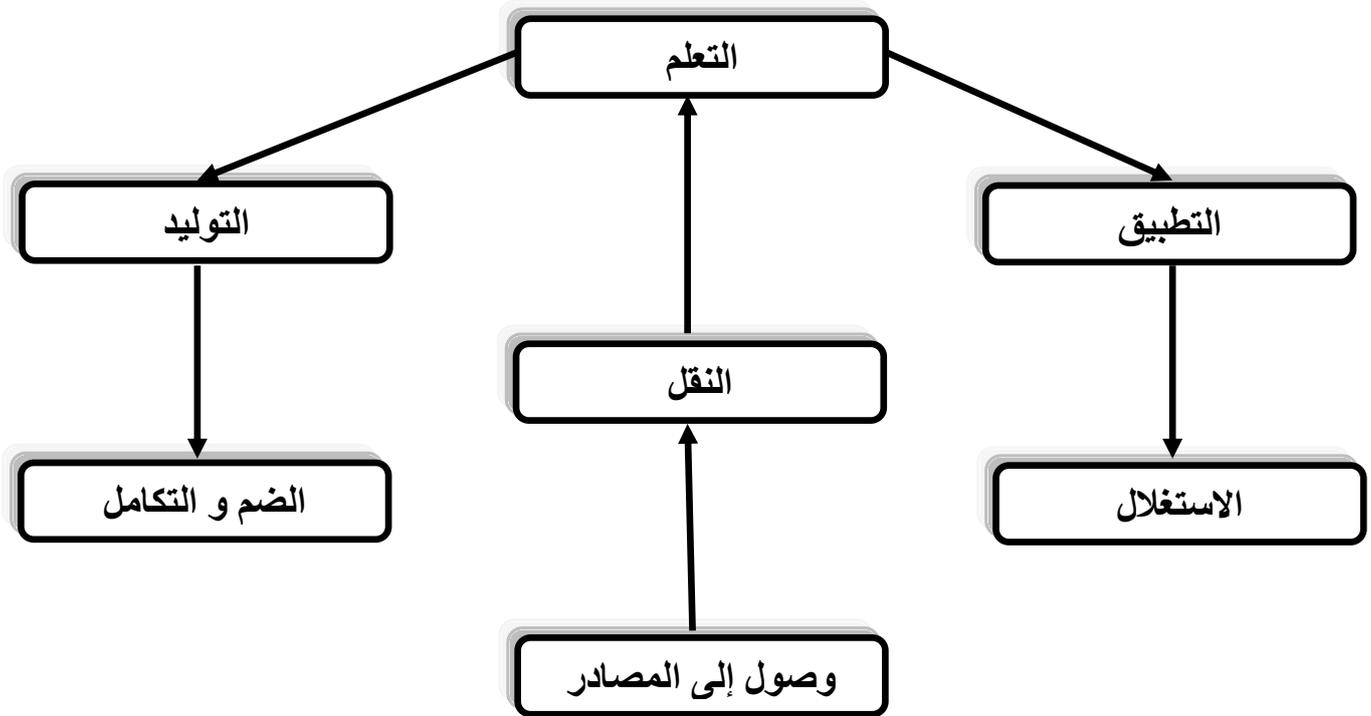
شكل رقم (04) يوضح نموذج "ماركارت" (Marquardt) حسب سعدون (2014).

ج- نموذج "بيريز" و بابلوس" (Perez et Pablos) (2003):

يركز هذا النموذج حسب شكل رقم (06) على الأهداف التي تتبعها الإستراتيجية التنظيمية للإدارة

بالمعرفة، حيث تتكون من أربع مراحل أساسية و هي :

- توليد أو الحصول على المعرفة.
- نقل المعرفة.
- بناء آليات لاستعمال و إعادة المعرفة لكل من الأفراد و الجماعات داخل المنظمة .

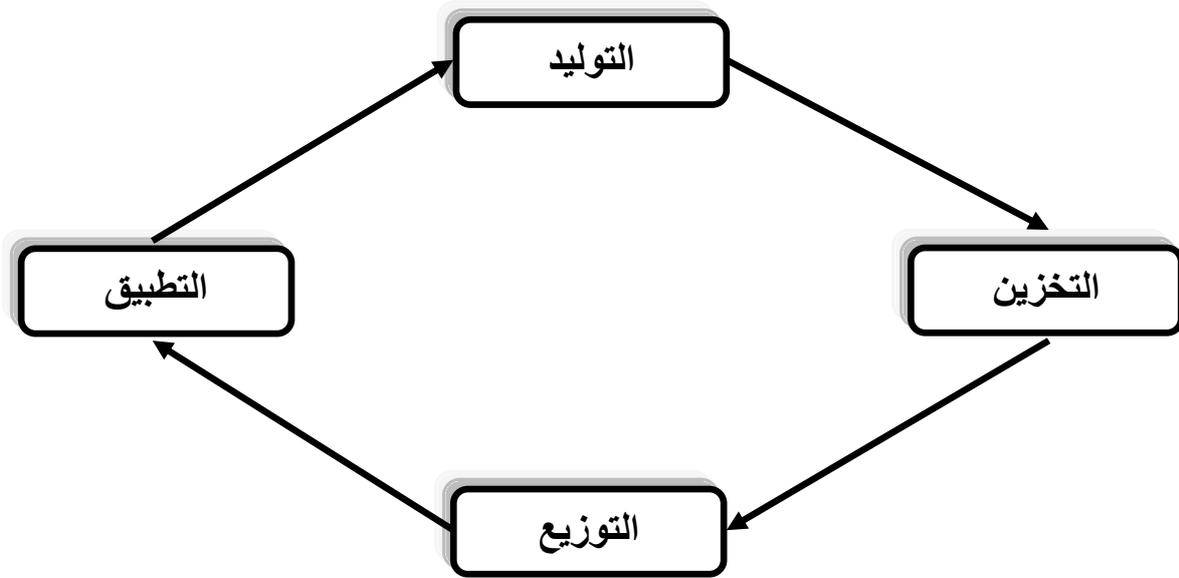


شكل رقم (05) يوضح نموذج "بيريز" و "بابلوس" (Perez et Paplos) حسب سعدون (2014).

خ- نموذج "فرانك" و "ويل" (Frink et Will) (2003):

و يركز هذا النموذج على الإدارة بالمعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المنظمة المتمثلة

حسب الشكل رقم (07) في التوليد، الخزن، التوزيع و التطبيق:



شكل رقم (06) يوضح نموذج "فرانك" و "ويل" (Frink et Will) حسب سعدون (2014).

### 2.3- متطلبات إدارة المعرفة :

لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة ، فان ثمة متطلبات لابد من تحقيقها (عليان،2012) و هي:

1-توفير بنية تحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): و يقصد بها الحاسوب

و البرمجيات و محركات البحث الالكتروني و كافة الأمور ذات العلاقة و هي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات .

2-توفير الموارد البشرية اللازمة : و تعد من أهم مقومات أدوات إدارة المعرفة و عليها

يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها ، والموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع

على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها و قيام

بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

- 3- **الهيكل التنظيمي** : يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية و الابداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل ، لذا لابد من هيكل التنظيمي المرن ليستطيع أفراد المعرفة الإبداع و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة.
- 4- **العامل الثقافي** : عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة و إنتاج و تقاسم المعرفة و تأسيس مجتمع مشارك بالمعرفة و الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية و مجتمعية داعمة للمعرفة.

و يرى عبد الغفور (2015) أن متطلبات إدارة المعرفة هي :

- 1- **القيادة** : لابد أن تتبنى الإدارة العليا أنظمة إدارة المعرفة ، لذا فان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين ، و القدرة على الاتصال المرن و الفعال .
- 2- **القوى البشرية** : نظرا لدور قوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة ، أصبحت مطلبا يدفع المنظمة لتركز اهتمامها في تطوير و تنمية المهارات و خبرات العاملين.
- 3- **تكنولوجيا المعلومات** : أصبح لتكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تعظيم قدرة المنظمة على خلق المعرفة جديدة و خلق بيئة داخلية تشجع على التعلم و المعرفة .
- 4- **الثقافة التنظيمية** : تعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، إذ أن الثقافة التنظيمية الدافع القوي المحرك لسلوك العاملين و قرارات إدارة المنظمة ، و كلما كانت معتقدات الإدارة و العاملين في اتجاه التغيير و التطوير أصبح من ممكن تطبيق إدارة المعرفة بسهولة و يسر .

### 3.3- دوافع التحول نحو الإدارة المعرفة :

هناك مجموعة من المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه الإدارة المعرفة يحددها الزيادات

في النقاط التالية:

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات ، و الانترنت و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد، و توفير بنى تحتية أخرى للاتصالات .
- الأثر الملموس و القياسي للمعرفة ذاتها ، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على لمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها ، و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر .
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة و التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية ، و أهم مصدر التقليدية ، مثل الأرض و رأس المال و العمل .
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قسمتها في لحظة توليدها .
- التغيير الواسع و السريع في أذواق و اتجاهات الزبون ، و التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المحالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها ، لا سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد و التنوع.(الزيادات ،2008،ص83).

### 4.3- عوامل نجاح و فشل إدارة المعرفة:

#### أ- عوامل نجاح إدارة المعرفة:

هناك عديد من العوامل التي تساهم في نجاح إدارة المعرفة تتمثل أهمها حسب اسمهان الطاهر في :

- ❖ وجود نظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- ❖ تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية ، و توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش .
- ❖ التشجيع و المكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد على ذلك بصورة دائمة .
- ❖ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- ❖ مساعدة الأفراد لتحديد ودور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- ❖ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
- ❖ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية للعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم .(الطاهر،2012،ص39).

#### ب-عوامل فشل إدارة المعرفة:

رغم من وجود عوامل تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة إلا أن هناك تحديات و عراقيل التي تواجه إدارة المعرفة تؤدي إلى فشلها حسب صلاح الدين الكبيسي أهمها:

- الاعتماد على المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة و عدم الاهتمام بالتدفق و خاصة المعرفة الجديدة .
- عدم القدرة على تطوير التعريف و التحديد العملي للمعرفة و تحديد الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة.

- عزل المعرفة عن استعمالها .
- تجاهل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة المتمثل في الابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .
- ضعف التفكير و الاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي الصيغ التفكير و الاستنتاجات العقلية و الافتراضات و المعتقدات السائدة. (الكبيسي، نفس مرجع، ص125-126)

## الخلاصة :

بناء على ما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة قد أعطت فرص التعلم و التدريب المستمر إلى جانب تعزيز الحوار و المشاركة المعارف و المهارات و المساعدة بين الأفراد في المؤسسات إذ تسمح بتحقيق أهدافها المتمثل في النجاح و التفوق و الازدهار.

فالمعرفة تسهم في إرساء مجتمع وظيفي مثقف و متعلم يسعى دائما إلى الابتكار و الإبداع و التنمية و التطوير من خلال تقاسم المعرفة داخل المنظمة و تحفيز الموارد الذهنية المتاحة نحو الأداء المتميز أو إلى فعالية الأداء و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي .

# الفصل الثالث :

## فعالية الأداء

تمهيد:

يعتبر أداء تمهيدا و عنصرا أساسيا تعتمد عليه المنظمة للقيام بوظائفها الإدارية باعتبارها سياسة من سياسات إدارة الموارد البشرية ، و وسيلة التي يمكن من خلالها للرؤساء تقييم أداء المرؤوسين ،ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فعالية أداء العنصر البشري التي تنتمي إلى تلك المؤسسة ، و هذا ما ستتطرق إليه الباحثة من خلال الأداء و تقييم الأداء.

أولاً: الأداء:

1.1- تعريف الأداء :

لقد تعددت تعاريفات الباحثين للأداء طبقا لتعدد التخصصات و الاتجاهات ، و من بين التعريفات نجد آل شيخ عبد المجيد يرى أن كل من بوحنية قوي و الإمام سلمى يرجعان إلى أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) و يعني (to perform) أي : تأدية عمل أو القيام بمهمة أو انجاز نشاط و من ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات و الواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب (آل الشيخ ،2011،ص32).

و يعرف أيضا أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.(راوية ،2001،ص215).

و هو " نتيجة التفاعل بين الجهد و الإمكانيات و إدراك الدور". (موفق،2000،ص209).

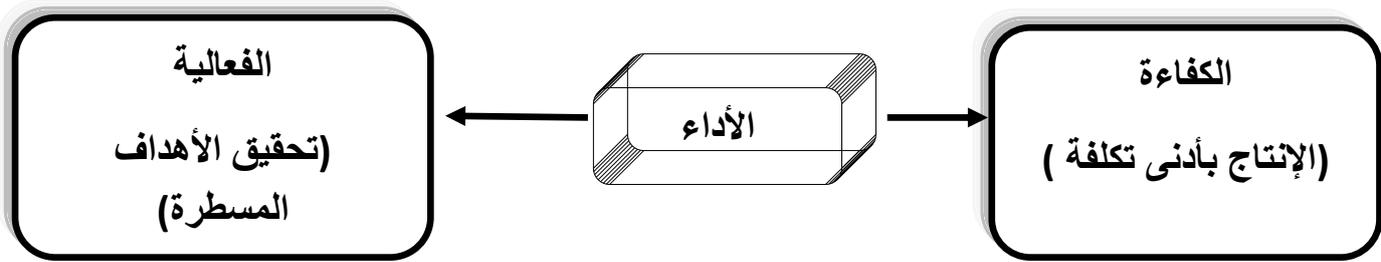
و يعرف على أنه "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من أشخاص بعد بدل جهد معين ،و يتم الحكم عليه بالجيد ،غير الكفاء أو الأمثل..."(Bernard ,1999,p236).

كما عرفه Miller et Bromily بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية

و استغلالها بكفاءة و فعالية ، و بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "أي " البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الموارد ، وفق الأهداف المحددة تعكس توجهات المؤسسة".(Alain,2000 ,p40).

و عرف الآخرون الأداء بأنه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، واستمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة ، و فشلها و انكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة ، وفق لمتطلبات نشاطاتها و في ضوء الأهداف طويلة الأمد".(طالب و آخرون،2011،ص06).

و يضيف كل من "مارتوري" و "كروزات" (Martory et Crozet) أن من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، فالفعالية "L'efficacité" فيقصد بها "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا ، فالعملية الفعالة هي :تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط " أما الكفاءة "L'efficience" فتعني " القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف ،فالعملية الكفاءة هي عملية اقل تكلفة (Martory,Crozet,2005,p164).و هذا ما يوضحه الشكل التالي :



شكل رقم (07) يوضح الأداء بين الكفاءة و الفعالية حسب "مارتوري" و "كروزات" (2005)

## 2.1- محددات الأداء :

في هذا الصدد يحدد بلوم سعيد محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- أ- **الجهد Effort**: هو عبارة عن طاقة جسمانية و عقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، و الجهد يختلف من مهنة إلى مهنة ، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كما أن الجهد عادة يكو متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء معين .
- ب- **القدرات Capacity**: و هي خصائص شخصية المستخدمة للأداء عمل معين و القدرة تكون مقرونة بالكفاءة و المهارة ، وهي تختلف من فرد إلى آخر ، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى ، إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تقريرها و الرفع منها .
- ت- **إدراك الدور الهام Realizing the Role**: و هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، كما أن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء الفعال في العمل . ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:
- محددات الأداء = الجهد × القدرات × إدراك الدور. (بلوم، 2008، ص51).

كما نجد شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن الأداء الفرد هو محصلة لثلاثة

عوامل هي :

أ- **الرغبة** : هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من :

-اتجاهاته و حاجاته التي يسعى إلى إشباعها.

-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من :

-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو المهارة الاستخدام

المعرفة.

- مدى وضوح الدور .

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح المادية مثل : الإضاءة ، التهوية ،ساعات العمل ، التجهيزات

و الأدوات المستخدمة ، وأخرى معنوية مثل : العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين .

(شامي، 2010ص67).

### 3.3- مميزات الأداء الفعال :

يرى غياث بوفلجة أنه حتى يكون الأداء فعالا و ناجحا لابد توفر مايلي:

- الكفاءة العلمية.
- الاستعداد.
- التخطيط للعمل .
- تحديد الأهداف .
- العمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد و صرامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما يجب على الفرد اعتماد إستراتيجية مدروسة لحل مختلف المشاكل و انجاز المهام المحدد.(غياث، 2006،ص25).

### 4.3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته و قدرته و دوافعه في تأدية عمله، و قد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات و اتجاهات العامل ، و قد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء الجيد (فاضل، 2014، ص41)، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن نتائج التي أسفرت عنها الدراسات و الأبحاث العلمية و على رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة وسترن إلكترونيك (Western electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي ، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج ، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة و المكونة للأداء الوظيفي و تحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و يمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

أ- **العوامل المتعلقة بالعمال:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال و مهاراتهم ، و التي يمكن قياسها و تحديدها عن طريق تحليل الخصائص و السمات التي يتصف بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمل و الحالة التعليمية و الخبرة في العمل و نوع الجنس و أهمية العمل بالنسبة للعمال بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم و الاتجاهات و الطموحات التي يسعى العامل لإشباعها .

ب - **العوامل المتعلقة بالوظيفة :** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

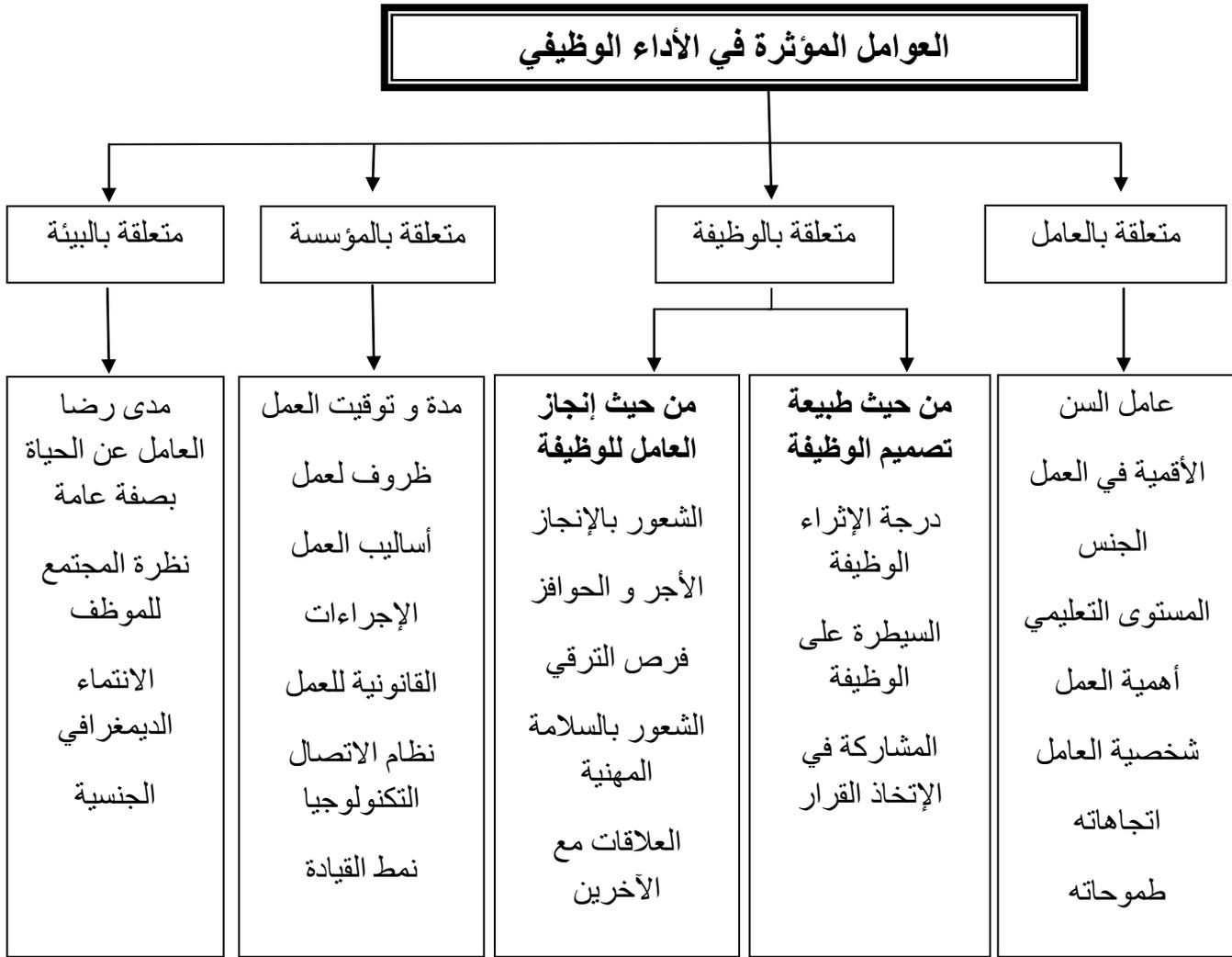
1- **عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة :** تتمثل في تكبير الوظيفي ( التوسيع الوظيفي) و درجة

إثراء الوظيفة و طبيعة الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة.

2- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة : يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر ، الحوافز المادية و المعنوية، الشعور بالسلامة المهنية ، وفرص الترقى و العلاقات مع الآخرين ، الشعور بالإنجاز و استغلال قدراته و مهاراته في العمل .

ت - **العوامل المتعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، و هذه العوامل ترتبط بسياسات و استراتيجيات المؤسسة و لها تأثيرها على أداء العمال ، ومن هذه العوامل : مدة و توقيت العمل الرسمي ، ظروف العمل و نظم الاتصال ، التكنولوجيا المستخدمة و نمط الإشراف و القيادة ، الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية للعمل ، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة و اتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي . فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة و الإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ث- **العوامل المتعلقة بالبيئة :** أغلب هذه العوامل الخارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي ، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ، و نظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة و كذا الانتماء الديمغرافي ( الريفي أو الحضري) و الاختلاف في الجنسية بين العمال .(مشعلي ، 2011،ص4-6)



**الشكل رقم (08) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي حسب مشعلي بلال (2011)**

و يرى الكردي أحمد أن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، مايلي:

أ- غياب الأهداف المحددة : المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها

، و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها

على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك ، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات

للإنتاج و الأداء الجيد ، فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب- **عدم المشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنظمة، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ت- **اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت العوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج.

ث- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل ، و رضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد ، و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة . (فاضل ، نفس المرجع، ص43-44).

ج-التسيب الإداري : فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف ، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (فاضل ،نفس المرجع، ص43-44،).

### 5.1- طرق تحسين الأداء :

يرى رضا حاتم علي حسن أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي :

**المدخل الأول: تحسين الموظف:** إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف و هي:

**الوسيلة الأولى :** و تتمثل في التركيز على نواحي القوة و ما يجب عمله أولاً و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها و الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل و إدراك حقيقة انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة و تنميتها .

**الوسيلة الثانية :** و تتمثل في التركيز على توازن بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه الفرد لامتياز . إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها و هذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم و العمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة . (رضا،2003،ص59).

**الوسيلة الثالثة :** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:** إن التغير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية . و من وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق العمل أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

**المدخل الثالث: تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصا للتغيير ، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع الجمهور المستفيد من الخدمة .(رضا، نفس المرجع ،ص59).

#### 6.1- الشروط الواجب توافرها لتطوير الأداء :

حسب محمد الرئيس مشلش مسلم العامري هناك مجموعة من الشروط تساهم بدرجة كبيرة في تحسين و تطوير الأداء منها:

✓ يجب أن يكون كل فرد على علم بأية معلومة جديدة تطرأ على المؤسسة حتى و إن كانت أقسام أخرى .

✓ يجب أن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون بتنفيذها.

- ✓ العمل على تشجيع العاملين و خاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار و التجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت ، الإجازات أو الترقيةات.
  - ✓ خلق نوع من التعاون و الحب بين الأفراد و ذلك عن طريق عقد ندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
  - ✓ إشعار الموظفين بالرضا عن الذي يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء و تحمل المسؤولية و التطوير في مجال العمل .
  - ✓ إشراك العاملين و الاتصال معهم يسهل من عملية التطوير و إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
  - ✓ تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل .
  - ✓ العمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.
  - ✓ إعادة تصميم عمليات الأداء أو إعادة صياغتها و التفكير فيها من زاوية جديدة، وذلك لتطوير مقاييس الأداء الأساسية و إضافة تقنيات جديدة . ( قسوم ، 2019، ص54).
- و من هنا تستخلص الباحثة أن طرق و وسائل تحسين الأداء تساهم في التحفيز و تعزيز الجنب الإيجابي لدى الموظف لتأدية مهامته بفعالية ، كما ينبغي للمؤسسة

ثانيا : تقييم الأداء :

### 1.2 - تعريف تقييم الأداء :

المقصود بالتقييم الأداء "قياس كفاية الفرد العامل، والوصول عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمته في انجاز الأعمال التي توكل إليه ، وعلى سلوكه و تصرفاته أثناء العمل

و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و كيفية تعامله مع زملاءه و مرؤوسيه".  
(الصافي، 1997، ص113).

و يعرف أيضا بأنه "عملية تقدير الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير المستوى و نوعية أدائه ، وتنفيذ العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أم لا ، و في أي مجالات و هذا الأداء يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو مجهوده أو سلوكه". (برنوطي، 2004، ص377).  
و يرى "هودجيتس": "أن تقييم الأداء يشمل عملية منتظمة لتقييم و وصف السلوك المتصل بالعمل".  
(بودويرة، 2017، ص98).

ويعرفه الآخرون: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل". (نصر الله، 2013، ص169-170).

و يعرف أيضا تقييم الأداء : "هو تقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء و وظائف ذات مستوى أعلى". (بودويرة، 2017، ص98).

و يعرفه أبو شيخة على أنه "وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته أثناء العمل ، ومن قدرته على تحمل واجبات و مسؤوليات إضافية".  
( أبو شيخة ، 2010، ص331).

## 2.2- أهمية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة تسعى للتطور و التمييز في الأداء

و يترتب على تقييم الأداء قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تثبيت العاملين في العمل ، و استحقاقهم الترقية ، أو تنزيل درجاتهم أو رواتبهم ، أو حتى استغناء عنهم ، فالعاملون عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التثبيت من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوب منهم، وتعتبر عملية تحليل العمل الأساس الذي تنطلق منه عملية تقييم الأداء .(القريوي،2010،ص187).

و تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من السياسات و القرارات الإدارية المنظمة و تأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء و منها:

❖ تخطيط الموارد البشرية ، فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلا هاما

لإعداد السجلات الواقعة لتصنيف العمالة بالمنظمة.

❖ إعادة تشكيل البناء التنظيمي ، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشدا أو دليلا لإعادة توزيع

العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التحديد المستمر للهيكل التنظيمي في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوة العاملة .

❖ اتخاذ القرارات الزيادة في الأجور و الترقيات و إنهاء الخدمات و وضع العلاوات

و المكافآت التشجيعية و الحوافز.

❖ الحكم على مدى فاعلية الاختيار، فقرار اختيار الفرد و تعيينه في عمل معين يفترض أن

أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.

❖ تعديل سلوك و اتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد

بصفة مستمرة ، فنتيح لع تعديل سلوكه و اتجاهاته أو الإبقاء على سلوكه الفعال.

❖ يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعي و عادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة فشعور العاملين بموضوعية التقييم و عدالته تساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم في أداء عملهم بكفاءة .

❖ منظومة تقييم الأداء تؤدي إلى شعور العاملين بالمسؤولية ، فإدراك العاملين بأن نتائج أعمالهم و سلوكهم سيكون موضوع تقييم رؤسائهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم حتى لا يقعون تحت طائلة الجزاء.(الكفاي ،2007،ص229).

### 3.2- أهداف تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء إلى غايات مقسمة إلى ثلاثة مستويات :

#### أ- على مستوى المنظمة :

- ❖ إيجاد مناخ ملائم من ثقة و التعامل الأخلاقي
- ❖ رفع مستوى الأداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم.
- ❖ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

#### ب- على مستوى المديرين:

- ❖ تطوير العلاقات جيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف عل مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ❖ دفع المديرين إلى تنمية مهارات و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

#### ت- على مستوى الفرد العامل:

❖ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

❖ شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار .  
( الصيرفي،2007،ص209).

و حسب حمداوي وسيلة فإن عملية تقييم الأداء يعمل على تحقيق أهداف التالية:

- معرفة الكفاءات:يعني الكشف عن المعارف و المهارات و القدرات الموجودة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة :و يتم ذلك بتعريف و تشجيع العاملين على نتائج جيدة في العمل.
- تقييم فعالية النظام التوظيفي: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة و العكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال و التكوين في الغالب لهم .
- تسهيل اتخاذ القرارات : خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية،النقل).
- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية : و تتمثل في الربحية ، رفع مستوى الأداء و تحقيق المركز التنافسي ....الخ.
- مراقبة التناسب مع العمال و المتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا و المعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.(حمداوي،2004،ص124-125).

#### 4.2- خصائص التقييم الأداء الجيد:

- الصدق:أي أن أداء التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.

- الثبات: أي أن الأداء تعطى النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة.
- التمييز : أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات .
- الشمولية: أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها .
- الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام و التطبيق و التتقيط.(غيات ، 2008،ص48-49).

## 5.2- مراحل تقييم الأداء الجيد :

إن عملية تقييم الأداء حسب الهيته عبد الرحمن تمر بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** وضع توقعات الأداء: و تعد أولى خطوات عملية تقييم الأداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيها بينهم حول وصف المهام المطلوب و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

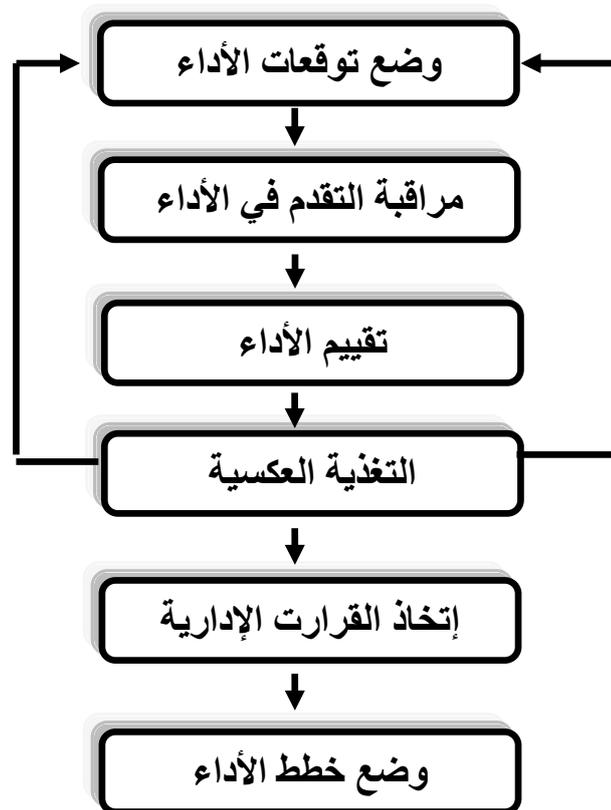
**المرحلة الثانية:** مراقبة التقدم في الأداء : و تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

**المرحلة الثالثة:** تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات أداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

المرحلة الرابعة: التغذية العكسية: و هي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، و لابد للفرد أن يستوعب المعلومات التي تحملها.

المرحلة الخامسة: اتخاذ القرارات الإدارية: و هي كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية و النقل و التعيين و الفصل...الخ.

المرحلة السادسة: وضع خطط تطوير الأداء: و بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل. (الهيتمي، 2005، ص206).



الشكل رقم (09) يوضح خطوات (مراحل) تقييم الأداء حسب الهيتمي (2005)

6.2- طرق تقييم الأداء :

أ-طريقة الترتيب: يرى عليان ر يحي بأنها تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام ، إذ يتم تحديد الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ، و من الفرد الذي يليه و هكذا حتى يتم ترتيب جميع العمال : و ثمة صعوبة في هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال و عندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة .(عليان،2007،ص165).

أ-طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: حسب الطائي يوسف و آخرون فيتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العمال في إحدى الدوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين ، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته ، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ،ب،ج،د،هـ) فإنه تكون هناك عشر مجموعات كما يلي: أ مع ب، ب مع ج ، ج مع د ، د مع هـ ، ب مع ج ، ب مع د ، ب مع هـ ، ج مع د ، ج مع هـ ، د مع هـ .

و بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. و تتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته ، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية و معقدة و تتطلب وقتاً طويلاً في القياس و خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال ، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء تقتصر على توضيح أن فلان أكفأ من فلان .(الطائي و آخرون ،2006،ص243).

ث- طريقة القوائم: يرى الموسوي سنان أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات و صفية و أمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم) ، و على الآخر كلمة (لا) . يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق و وجهة نظره نحو سلوك المرؤوس و تصرفاته و كفاءته في العمل ، و عند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في

القائمة ، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكل إجابة مثلا نعم : درجة واحدة ، لا : صفر ، و يتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة. (الموسوي،2004،ص178).

**ج-طريقة المواقف(الوقائع) الحرجة:**حسب حرحوش عادل و السالم مؤيد فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل . و يقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع و الأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل . وعند عملية تقييم يقو المدير بمراجعة ملف تمهيدا لإصدار الحكم على الأداء. و تتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي و أن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم.(حرحوش و السالم ،2009،ص112).

**ح-طريقة المقالة :** يرى الخرشة كاسب ياسين و خضير كاظم أن هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض ، وعادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ، و من الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم :

صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجود الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته .
- قدرته على التكيف مع العمل.
- علاقته مع زملاءه و العاملين معه.(الخرشة و خضير ،2009،ص160).

هـ - **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** يرى الطائي و آخرون بأنها تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج ، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات و يتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات و في ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين .  
(الطائي و آخرون ،2006، ص 248).

و- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :** حسب عباس محمد فبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة ، و لذلك من خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع ، أي أنه يتم متابعة و مراقبة العمال و تسجيل سلوكياتهم بدلا من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوك العاملين .(عباس ،2006،ص153). و يضيف الطائي و آخرون أن ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين.(الطائي و آخرون ،2006،ص250).

ي- **طريقة الإدارة بالأهداف :** يرى عليان ربحي بأن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال ، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما ، لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج.(عليان ،2007،ص168).

و يضيف ماهر أحمد أم هذه الطريقة تمر بعدة خطوات التالية:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، و التي سيتم قياس الأداء على أساسها و عادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف و الاتفاق عليها و تحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ، و أن يتابع تحقيق النتائج و ذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.
- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية ( أي التي تم تحقيقها ) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، و تحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا.(ماهر، 2007، ص425).

## 7.2- أخطاء تقييم الأداء :

### أ- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس ، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل و نستطيع أن نقلل من هذا التحيز يشارك الآخرين في عملية التقييم خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل ، فمثلا يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع و يدقق تقييمه النهائي . أو يدعو الخبير المختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم. (زهير ثابت، 2001، ص203).

ب- أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس ، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط و تشيع هذه الأخطاء ، كلما افترقت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم ، و بتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف و أسوء موظف ، وينتهي قيمة و غرض التقييم الأداء . (أحمد سيد مصطفى،2000،ص395).

ب- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ، و لا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.(زهير ثابت،نفس المرجع،ص205).

ث-التأثر بآخر التقييم :

قد يركز المشرفون على تقييمات السابقة للموظفين ، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين ، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم ، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز فيعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية ، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان و إذا كان التقرير الموظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا ، فيعد المشرف ضعيفا في الفترة الحالية ، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد تقرير السابق.(عبد الوهاب،1975،ص383).

### ج-أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي الفترة الماضية غالبا ما تكون سنة ، و عادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال الفترة و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره ، أو على تصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس و هذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل. (أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص354).

### د-المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم ، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من بعض الآخر منخفضا، و هذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية ، أو بالتقديرات المنخفضة . (بن عيشي، 2006، ص47).

## 8.2- مقومات فاعلية تقييم الأداء :

- 1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة و لكل وحدة تنظيمية.
- 2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه.
- 3- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس و إدارة الموارد البشرية).

4- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقا و تجاوزا

لواجبات الوظيفة

5 -معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن .

6 -طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

7- تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء التقييم ، و مقابلة التقييم ، و فهم

سلوكيات الأفراد ، وتحديد الأهداف و المعايير الرقابية ، و يمكن استخدام أسلوب المختبرات

كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد ، حيث يمكن تعريف الرؤساء لأنماط سلوك معينة

للمرؤوسين و جعلهم يتفاعلون معها ، من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين مع تسجيل

الجلسة على شريط فيديو ، ليعرض و يحلل بعد ذلك و يتعرف كل رئيس على نقاط الضعف

في أسلوب تقييمه ، و التي تحتاج لاهتمام و ترشيد ، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا

موضوعيا للتقييم الفعال للنوعيات المختلفة من المرؤوسين ، سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين

لم يتعامل معهم ، ويمكن أن يتضمن التدريب دراسات حالات تتناول طريقة طرق للتقييم ثم

تناقش مدى صلاحيتها و تقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ، و يقوم كل رئيس بتقييمهم ثم

يناقش الرؤساء تقييماتهم و أسباب اختلافها ، و ينتهون لتحديد انسب طرق التقييم .

8- اتصال الفعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم

بالوضوح و الصراحة و تقبل النقد الموضوعي .

9- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم و بالتبعية في تحديد الاحتياجات

التدريبية.

10- دورة التقييم على مدار العام فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في

أدائه أو لا .

11- جعل تقرير تقييم الأداء علنيا و ليس سريا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط

قوته و ضعفه بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة

( بن عيشي،نفس المرجع،ص47-48).

ثالثا: أثر إدارة المعرفة في الأداء :

### 1.3 - أثر توليد المعرفة في الأداء :

يقصد بتوليد المعرفة خلق الإبداع و ابتكار معرفة جديدة من خلال العمل و المشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد و إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ، وقد تزود هذه الأخيرة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات و خطوط عمل جديد في حل المشكلات و نقل الممارسات الأفضل و تطوير المهارات الفنيين و مساعدة الإدارة في توظيف الموارد و الاحتفاظ بها ، حيث أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد ، لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة للتوليد المعرفة سواء على مستوى الفردي أو الجماعي ، من خلال توفر العناصر التالية:

- الاتصال و التفاعل بين الأفراد.

- الشفافية و تقليل الحوافز.

- التكامل بين الخبرات.(جمال يوسف ندير،2010،ص26).

و عموما يمكن توليد المعرفة من خلال:

- استثمار طاقات الأفراد من أجل تحسين أداءهم.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل و تبادل الخبرات و التواصل بين الرؤساء و المشرفين.
- خلق جو اجتماعي مما يسهل التفاعل بين الأفراد و الجماعات و بذلك يتم نقل الخبرات و مناقشتها و تبادلها.
- التخطيط لتدفق المعلومات بحيث تصل إلى العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل و ضرورة إتاحة الفرص له للتعلم و اكتساب الجديد من المعرفة.
- إدارة اجتماعات غير الرسمية، فالأجواء الغير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين و المستشارين.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض و المكافأة ، تعويضا عن الوقت و الطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- اكتساب المعرفة من خلال تدريب الأفراد و تعليمهم أو من خلال ملاحظة الخبرات و التجارب السابقة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة من خلال الاكتشاف و التجربة و الإبداع.
- الاستئجار: و تعني استئجار مصدر للمعرفة كأن يتم استئجار خبير مقابل عرض معين.(إيلي غضبان و الآخرون ، 2018 ، ص45).

### 2.3- أثر تخزين المعرفة في الأداء :

إن تخزين المعرفة الجيدة المفيدة يسهل العمل داخل المنظمة ، كما أن وجود فريق متخصص بالمعرفة و التشجيع على استثمارها يؤدي:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر و تكاليف سوء التعامل، و سوء العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة و أخرى مبتكرة و سريعة للبيع.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات ، وان تطبيق المعرفة المفيدة التي تم تخزينها في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات و طرق أكثر فعالية.
- يقود تخزين المعارف إلى الابتكار و الإبداع و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.(الفارس ، 2010،ص 73).

### 3.3- أثر مشاركة المعرفة في الأداء :

و ذلك تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة الحقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها و استعمالها.

و يعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك ، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير و أدلة العمل و التدريب و الاجتماعات الرسمية المخططة و التعلم أثناء العمل ، أو غير الرسمية كالاجتماعات و الندوات و الحلقات النقاشية ، مثل آليات الغير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم ، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يمكن هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر ، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة و تنقيتها و تفسيرها طبقا لإطاره المرجعي ، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية و أن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار . ولذا فإن الجمع بين

الآليات الرسمية و غير من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة و تقاسمها و بالتالي فعالية أكبر في الأداء .(الزطمنة ،2011،ص49-50).

### 4.3- أثر تطبيق المعرفة على الأداء :

الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة ، و يعد تطبيق من أبرز عملياتها ، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب و دون أن تفقد استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها لحل مشكلة قائمة ، و لتحقيق المعرفة أساليب و تقنيات ، كما أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة و الذي يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة و التنفيذ الدقيق لها مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي. (هيثم علي حجازي ، 2005،ص110).

وحسب غسان العمري و آخرون يتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- **العمليات الموجهة:** تعني عمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق

من دون الانتقال و تحويل المعرفة إلى شخص الذي وجهت إليه المعرفة.

- **العمليات الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات

و الأنظمة و القواعد و النماذج إلي توجه الآخرون نحو السلوك المستقبلي .

(غسان و آخرون،2006،ص44-55).

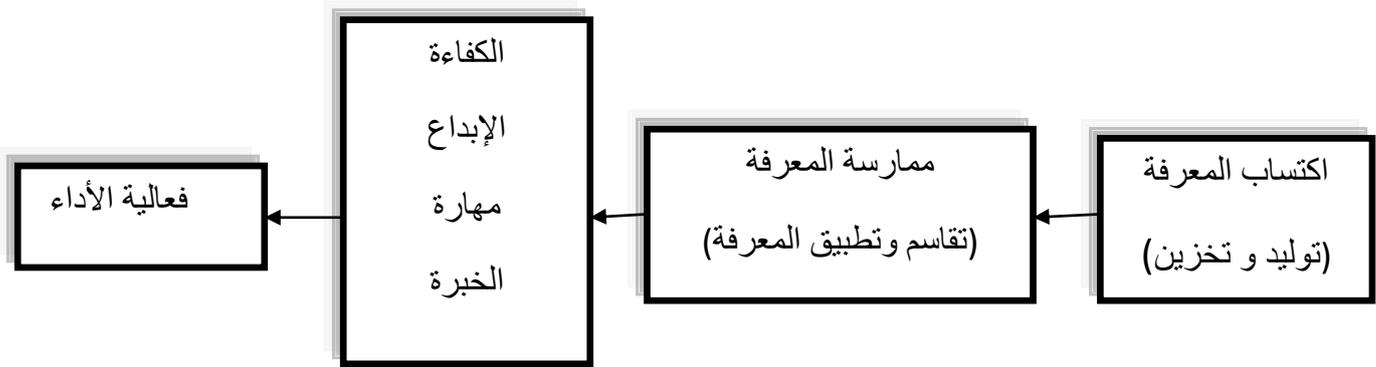
### 5.3- أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأداء :

- زيادة مرونة المؤسسة من خلال دفعها إلى الإعتماد على أشكال للتنسيق و الهيكلة أكثر مرونة

، و إتاحة للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، والتحفيز المتواصل لأفرادها على الإبداع

و الابتكار.

- مواكبة التغيير المتسارع في بيئة العمل ذات تعقد المتزايد ، و من خلال قدرتها على إحداث التغيير الجذري في المؤسسة ، وجعلها معرفية.
- تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها لتوليد الإيرادات ، وهي بذلك أصبحت الأساس في خلق الميزة التنافسية و الأساس الحقيقي لكيفية بناء المؤسسة و تطويرها و إعادة تشكيلها.
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية لتنسيق أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، من خلال ربط كل المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير و تنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. و المساهمة في التحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة.
- توفر الفرصة لتحسن أدائها والحصول على الميزة التنافسية ، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح السلع و الخدمات الجديدة .
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسية وغير الملموسية ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .( عرقاوي و اخرون ، 2019،ص12).



شكل رقم (10) يوضح أهمية إدارة المعرفة في تحقيق فعالية الأداء.

### الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الأداء ، بدءا بالمفاهيم الأساسية حول الأداء إلى مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة تنحصر على تقييم الأداء و ذلك لتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف أداء الفرد العامل، و الهادفة لرفع مستوى المهارات و المعارف الخبرات ، و بعدها تناولنا أثر عمليات المعرفة في أداء و أهميته في تحقيق فعالية الأداء و عملية التنمية و التطوير الإداري .

# الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية  
لدراسة الميدانية

**تمهيد :**

مرورا على الإشكالية و فرضياتها و أهداف و دواعي اختيار هذه الدراسة و أهميتها في الفصل الأول، تطرقت الباحثة إلى الإدارة المعرفة في الفصل الثاني ، و فعالية الأداء في الفصل الثالث ، وذلك تمهيدا للفصل الموالي من خلال عرض الدراسة الميدانية و التي تنحصر بدراستين أولها الاستطلاعية ثم تليها الأساسية.

**أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

الدراسة الاستطلاعية هي أول خطوة يمر بها الباحث في بحثه في الإطار التطبيقي و ذلك لتعرف على الميدان الذي سوف يقام فيه البحث، و الكشف على خصائص المجتمع و نوع العينة البحث ، و طريقة اختيارها ، و اختيار أدوات البحث و محاولة تجاوز الصعوبات التي تسبب عراقيل للباحث.

**1-أهمية و دواعي الدراسة الاستطلاعية:**

تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في التعرف الميدان إجراء البحث ، بالإضافة إلى توضيح و ترتيب خطوات البحث و ذلك من خلال تحديد منهج البحث و وصف العينة و طريقة اختيارها من المجتمع الدراسة بالإضافة إلى تحديد أدوات البحث و جمع البيانات و دراسة صدق و ثبات الاختبار و كل هذا تمهيدا للدراسة الأساسية.

**2-أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- تحديد مجتمع الدراسة و التعرف على خصائصها.
- تحديد أدوات البحث من خلال الخصائص السيكومترية ( الصدق و الثبات).

- تحديد العينة التي ستطبق عليها الدراسة الأساسية

- التعرف على ظروف ميدانية و تهيئتها لدراسة الأساسية.

### 3-الإطار الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية :

دامت الدراسة الاستطلاعية من 01 مارس 2022 إلى 09 مارس 2022 بالمديرية التكوين

و التعليم المهنيين بولاية عين تموشنت التابعة لوزارة التكوين و التعليم المهنيين .

تمت تأسيس المؤسسة بتاريخ 29 ذو القعدة سنة 1417هـ الموافق 07 أبريل 1997م بحيث

ينحصر مهامها الأساسي تنظيم و توجيه و تسيير و تنمية العنصر البشري و المادي المتوفرة لديها

،و ذلك عن طريق بالإهتمام بالشباب الراغب للحصول على تكوين و تعليم المهني يؤهله للقيام بالأعمال

ذات صلة بتكوينه إذ يساعده في تأقلم و تكيف في عمله مستقبلا .

### ❖ مصالحتها و مهامها:

1-مصلحة متابعة التكوين و التعليم المهنيين: تضم مكتبين (02) اثنين و هما :

• مكتب متابعة النشاطات البيداغوجية للتكوين و التعليم المهنيين.

• مكتب التوجيه ،الامتحانات و المسابقات و تسيير الشهادات.

و من أهم مهامها:

- إعداد خريطة التكوين و التعليم المهنيين للولاية و متابعة تنفيذها، بالاتصال مع المصالح

و الهيئات المعنية.

- تنسيق و متابعة النشاطات المرتبطة بالإعلام و التوجيه.

- تنظيم جمع و معالجة و نشر المعلومات لا سيما الإحصائية منها في مجال التكوين

و التعليم المهنيين.

- السهر على تنظيم و المتابعة و المراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني.
- الإشراف و السهر على حسن سير المسابقات و الامتحانات المنظمة لمتربصي التكوين المهني و تلاميذ التعليم المهني.
- تنوع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي .
- إنجاز كل دراسة أو دراسة أحادية أو تحقيق على المستوى المحلي ، في مجال التكوين و التعليم.
- تنشيط و تنسيق و تقييم سير هياكل و وسائل التكوين و التعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية.
- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي.
- تحديد و اقتراح كل تدابير من شأنه ضمان التطوير المنسجم و المتناسك التكوين و التعليم المهنيين و كذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار.
- 2- مصلحة التمهين و التكوين المتواصل و الشراكة :تظم مكتبين (02) اثنين و هما :
  - مكتب التمهين و العلاقات مع الهيئات المستخدمة و شركاء التمهين.
  - مكتب التكوين المتواصل و الشراكة و متابعة المؤسسات الخاصة.
 و من أهم مهامها:
- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي.

- تحديد و اقتراح كل تدابير من شأنه ضمان التطوير المنسجم و المتماسك لنشاطات التكوين و التعليم المهنيين و كذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار.
- تنشيط و تنسيق و تقييم سير هياكل و وسائل التكوين و التعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية.
- السهر على ترقية العلاقات الشراكة و التآزر بين مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني و القطاعات الاقتصادية قصد تطوير التمهين على مستوى الولاية.
- تقييم و تنفيذ الاتفاقيات الخاصة للشراكة مع المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين على المستوى المحلي .
- إنجاز كل دراسة أو دراسة أحادية أو تحقيق على المستوى المحلي، في مجال التكوين و التعليم.
- إعداد خريطة التكوين و التعليم المهنيين للولاية و متابعة تنفيذها، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- تنسيق و متابعة النشاطات المرتبطة بالإعلام و التوجيه ودعم الإدماج المهني.
- تنظيم و جمع و معالجة و نشر المعلومات لا سيما الإحصائية منها في مجال التكوين و التعليم المهنيين.
- السهر على تنظيم و المتابعة و المراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين.
- تنوع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي و الاقتصادي.
- ضمان متابعة و مراقبة مؤسسات التكوين الخاصة.

3- مصلحة إدارة الوسائل و المنازعات و متابعة مشاريع الاستثمارات و منظومات الإعلام: تضم

ثلاثة (03) مكاتب و هم:

• مكتب منظومات الإعلام و خريطة التكوين و الإحصائيات و متابعة مشاريع

الاستثمارات .

• مكتب الميزانية و المحاسبة و الوسائل العامة و الأرشيف.

• مكتب تسيير المستخدمين و تنسيق عمليات توظيف و تسيير المكونين و المنازعات.

و من أهم مهامها:

- ضمان متابعة الاستثمارات المخططة و المسجلة لحساب قطاع التكوين و التعليم

المهنيين و السهر انسجامها و انجازها حسب المقاييس و الآجال.

- السهر على التسيير الحسن لأملاك المنقولة و العقارية و حظيرة السيارات مؤسسات

التكوين المهني و التعليم المهني.

- السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ و صيانة منشآت و تجهيزات التكوين والتعليم

المهنيين بالاتصال مع الهيئات المؤهلة.

- السهر على تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف و الإمتحانات المهنية و تسيير

و تكوين و تحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني و التعليم المهني و ضمان متابعتها

و تقييمها.

- السهر على احترام قواعد النظافة و الأمن في مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين.

- ضمان تنفيذ المخططات القطاعية السنوية و المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف لفائدة الموظفين و الأعوان المتعاقدين لمؤسسات التكوين و التعليم المهنيين التابعة للولاية.
- السهر على احترام تطبيق المقاييس البيداغوجية في مجال بناء و تجهيز مؤسسات التكوين و التعليم المهني .
- السهر على الاستعمال الجيد للوسائل المادية و المالية و المالية الموضوعية تحت تصرف مؤسسات التكوين المهني و التعليم المهني.
- تنسيق حركة النقل المكونين و التأطير البيداغوجي على مستوى المحلي .
- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين و التعليم المهنيين على المستوى المحلي.

#### 4-منهج الدراسة :

نظرا لأهمية و طبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو منهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الإجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى النتائج و تعميمها على الظاهرة أو موضوع محل الدراسة.(بشير صالح الرشيدى ، 2000،ص59).

#### 5-أداة الدراسة الاستطلاعية:

اشتملت الدراسة الاستطلاعية على الأدوات التالية:

أ- الملاحظة: هي أحد أدوات البحث العلمي التي تستخدم لجمع المعلومات المرتبطة بالموضوع أو ظاهرة محل البحث أو الدراسة ، بحيث يبدأ الباحث بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى لتحقيق من صدق النتائج التي توصل إليها .

ب-المقابلة: هي من أهم الوسائل لجمع المعلومات التي نحتاجها في الدراسة للحصول على معلومات ضرورية لدراسة بحيث سنقوم بزيارات متكررة للمؤسسة أو للميدان الدراسة لإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين للحصول على معلومات تخص المؤسسة و بعض المعلومات تخص الدراسة ( إدارة المعرفة و فعالية الأداء ) لدراسة استكشافية لميدان الدراسة .

ت-الاستمارة (الاستبيان): و هو أداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات تتضمن مجموعة من أسئلة تحتوي على موضوع الدراسة (استمارتين إدارة المعرفة و فعالية الأداء ) التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة تحدد حسب أغراض الدراسة.

#### ت-أولاً:متغير الإدارة المعرفة

تم الاعتماد على الاستبيان الذي أعدته الباحثة سعدون سمية سنة 2014 من خلال دراستها حول الاتصال التنظيمي و أثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة المعرفة -دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z -رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير ، بحيث تعتبر تجربة شخصية للباحثة من خلال احتكاكها بالمؤسسات الاقتصادية في إطار التبرصات الميدانية ، وتكونت الاستمارة من 34 بند على أربعة أبعاد ( توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة،تطبيق المعرفة) ، ويجاب عليها بخمس بدائل أو اختيارات (نوع ليكارت الخماسي ) هي : أبدا ، نادرا ، أحيانا ، غالبا ، دائما ، و اعتمدت الباحثة في دراستها على عينة متكونة من 30 عامل .

## ت- ثانيا : متغير فعالية الأداء

تم الاعتماد على الاستبيان الذي أعدته الباحثة فاضل فايزة سنة 2014 من خلال دراستها تحت عنوان الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية الأداء -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الاسمنت "زهانة" -رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير ، و قامت الباحثة ببناء استبيان وفق خطوات التالية :

جمع فقرات الاستبيان وفق خطوات اعتمادا على أدبيات ، كتصنيف بلوم سعيد للأداء الوظيفي (2008) في رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية بعنوان أساليب الرقابة و دورها في تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية ، و على نماذج من استبيانات كاستبيان أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين و غيرها من النماذج و تحتوي الاستمارة على 24 بند على ثلاث أبعاد (القدرات و المهارات ، الجهد ، إدراك الدور) ، ويجاب عليها بخمس بدائل أو اختيارات (نوع ليكارت الخماسي ) هي : أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ، و اعتمدت الباحثة في دراستها على عينة متكونة من 30 عامل.

## 6-مجتمع و عينة الدراسة الاستطلاعية :

يتمثل مجتمع الدراسة من عمال من مختلف الفئات في مديرية التكوين و التعليم المهنيين و مركز التكوين المهني "عياد بن عودة للإناث " و مركز التكوين المهني و التمهيدي بوزيدي العربي مولاي مصطفى " بولاية عين تموشنت ، و هذا قد تم اختيار عينة الدراسة بالاستخدام طريقة العينة العشوائية ، حيث تم اختيار عينة الاستطلاعية حجمه 30 عامل لاختبار الاتساق الداخلي و الثبات ، و الجداول التالية تبين خصائص أفراد عينة الدراسة .

7- خصائص العينة الاستطلاعية:

أ- من حيث الجنس :

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
30 %	9	ذكر
70 %	21	أنثى
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (02) أن عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 9 ذكور و هو ما يعادل 30 % و بالنسبة للإناث قد شملت 21 و ما يعادل 70 % و عليه نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث

ب- من حيث السن :

الجدول رقم ل(03) يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
3,3 %	1	21سنوات و أقل
13,3 %	4	31-22 سنوات
40 %	12	41-32 سنوات
43,3 %	13	51-42 سنوات
/	/	53 فما فوق
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن أعمار الدراسة الاستطلاعية تراوحت ما بين 21 و 53 حيث أن النسبة الأكبر و هو ما يعادل 43,3 % تمثلها الفئة العمرية 42-51 سنة ثم تليها الفئة العمرية 32-41 سنة بنسبة 40 % ثم الفئة العمرية 22-31 سنة بنسبة 13,3 % و بعد إذن الفئة المهنية 21سنة وأقل .

ت- من حيث الحالة المدنية :

الجدول رقم (04) يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
20 %	6	الأعزب
63,3 %	19	المتزوج
13,3 %	4	المطلق
3,3 %	1	الأرمل
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(04) أن النسبة المئوية للفئة المتزوجة هي الأكبر حيث قدرت ب63,3 % ثم تليها فئة العزاب بنسبة 20 % ثم تليها الفئة المطلقة بنسبة 13,3 % ثم أخيرا فئة الأرمل بنسبة 3,3 %.

ت- من حيث مستوى التعليمي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
16,7 %	5	متوسط
36,7 %	11	ثانوي
46,7 %	14	جامعي
100 %	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن الأفراد الذين لهم مستوى الجامعي هم الأكثر انتشارا بنسبة 46,7 % في حين أن الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي تقدر نسبتهم ب 36,7 % أما الأفراد الذين لهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم ب 16,7 % .

### ج-من حيث الفئة المهنية:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
43,3 %	13	المنفذ
26,7 %	8	المتحكم
30 %	9	الإطار
100 %	30	المجموع

يتبين من جلال الجدول رقم (06) أن فئة المنفذ هي أكثر انتشارا بنسبة تقدر 43,3 % بينما نسبة فئة المتحكم تقدر ب 30 % ثم تليها فئة المتحكم بنسبة 26,7% .

### 8- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

#### 8-1- الصدق :

لقد اعتمدت الباحثة لدراسة صدق المقياسين على صدق الاتساق الداخلي و ذلك للتعرف على مدى صدق المقياسين ، حيث تقتضي هذه الطريقة حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس و الدرجة الكلية له و ذلك بالإعتماد على برنامج الإحصائي Spss (نسخة 26).

و لقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة و دالة إحصائيا .

**الجدول رقم (07) يبين الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة و درجة الكلية له:**

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	**0,923	0,01
تخزين المعرفة	**0,829	0,01
نشر المعرفة	**0,808	0,01
تطبيق المعرفة	**0,630	0,01

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين الأبعاد مقياس الإدارة المعرفة و الدرجة الكلية له دالة عند مستوى دلالة 0.01 و هذا ما يبين الاتساق الأبعاد المقياس الإدارة المعرفة.

**الجدول رقم (08) يبين الارتباط بين الأبعاد فعالية الأداء و الدرجة الكلية له:**

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القدرات و المهارات	**0,738	0,01
الجهد	**0,800	0,01
إدراك	*0.431	0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين الأبعاد مقياس فعالية الأداء و الدرجة الكلية له دالة عند مستوى دلالة 0,01 ما عدا بعد الإدراك فإنها دالة عند 0,05 ، إذ يتبين من خلال نتائج صدق المقياسين أنها درجة مقبولة من الصدق .

**2-8- الثبات :**

و لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال ألفا كرومباخ (Alpha Crombach) : تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ باستعمال البرنامج الإحصائي Spss (نسخة 26).

و لقد أظهرت النتائج أن قيمة الثبات بالنسبة لمقياس الإدارة المعرفة هي 0,944 و بالنسبة لمقياس فعالية الأداء 0,614 و هو ثبات مقبول.

### ثانياً: الدراسة الأساسية :

بعد انتهاء من الدراسة الاستطلاعية و التي كانت مفادها مدى صلاحية الأداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية و التي تهدف إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث.

#### 1- عينة الدراسة الأساسية :

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 80 من مختلف المصالح المتواجد بالمديرية التكوين و التعليم المهنيين أصل 42 عامل و مركز التكوين المهني و التمهيئ "عيادة بن عودة للإناث" أصل 54 عامل بولاية عين تموشنت و مركز التكوين المهني و التمهيئ "بوزيدي العربي مولاي مصطفى" أصل 54 عامل بولاية عين تموشنت و ذلك بطريقة عشوائية و تم استبعاد 5 استمارات لضياعها و تم استرجاع 75 لتصبح بذلك عينة الدراسة 75 .

#### 2- خصائص عينة الدراسة الأساسية :

##### 2-2-1- توزيع العين حسب الجنس :

الجدول رقم (09) يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
34,7 %	26	الذكر
65,3 %	49	الأنثى
100 %	75	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بنسبة تقدر ب 65,3 % في حين أن نسبة الذكور تقدر ب 34,7 % .

2-2-2 توزيع العينة حسب متغير السن :

الجدول رقم (10) يبين لنا توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
2,7 %	2	21 سنة و أقل
13,3 %	10	31-22
40 %	30	41-32
40 %	30	51-42
4 %	3	52 فما فوق
100 %	75	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن فئة العمرية لعينة الدراسة تراوحت ما بين أقل من 21 سنة

و أكثر من 52 متفاوتة بحيث نجد أعلى نسبة تنصدها فئتين 41-32 و 51-42 بنسبة قدرت 40 %

تم تليهما فئة 31-22 بنسبة 13,3 % ثم فئة 52 فما فوق بنسبة قدرت 4 % أما أقل نسبة قدرت ب

2,7 % تمثلها فئة 21 فما فوق .

2-2-3 - توزيع العينة حسب الحالة المدنية:

الجدول رقم (11) يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
13,3 %	10	أعزب
76 %	57	متزوج
8 %	6	مطلق
2,7 %	2	أرمل
100 %	75	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن فئة المتزوجين تقدر ب 76 % و هي أعلى نسبة مقارنة بفئة

العزاب و التي قدرت نسبتهم ب 13,3 % في حين نسبة فئة المطلقة تقدر ب 8 % أما أدنى نسبة

فتشير إلى فئة الأرمال و التي قدرت ب 2,7 % .

2-2-4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم ( 12 ) يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى

التعليمي :

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,7%	8	المتوسط
44%	33	الثانوي
45,3%	34	الجامعي
100%	75	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (12) أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي و التي قدرت نسبتهم ب 45,3% و هي الأعلى ، تليها نسبة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي و التي تقدر ب 44% في حين نسبة الأفراد الذين لهم مستوى متوسط تقدر ب 10,7%.

2-2-5- توزيع العينة حسب متغير الفئة المهنية:

الجدول رقم(13) يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية :

النسب المئوية	التكرار	الفئة المهنية
41,3%	31	المنفذ
25,3%	19	المتحكم
33,3%	25	الإطار
100%	75	المجموع

تبين من خلال الجدول (13) أن فئة المنفذ تقدر نسبتهم ب 41,3% و هي أعلى نسبة في تقدر نسبة الذين فئتهم المهنية إطار ب 33,3% ثم تليها نسبة 25,3% و لبتي تمثلها فئة المهنية المتحكم

### 2-2-6- توزيع العينة حسب متغير أقدمية العمل :

الجدول رقم (14) يبين توزيع العينة الدراسة الأساسية حسب متغير أقدمية العمل :

النسب المئوية	التكرار	أقدمية العمل
18,7 %	14	أقل من 5 سنوات
53,3 %	40	15-6
28 %	21	15 فما فوق
100 %	75	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن فئة ما بين 6 سنوات و 15 تقدر نسبتهم ب 53,3% و أعلى نسبة ثم تليها فئة 15 سنوات فما فوق بنسبة 28 % و فئة أقل من 5 سنوات هي أدنى نسبة بحيث قدرت 18,7% .

### 3- إجراءات الدراسة الأساسية :

#### 3-1- الحدود الزمانية و المكانية: لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من 10 مارس 2022 إلى

غاية 01 أبريل 2022 بالمديرية التكوين و التعليم المهنيين بولاية عين تموشنت .

#### 3-2- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية :

من أجل التأكد من صحة الفرضيات ، تم استعمال استبيان الإدارة المعرفة للباحثة سعدون سمية ، و استبيان فعالية الأداء للباحثة فاضل فايذة (أنظر للملحق رقم "02" و رقم "03").

#### 3-3- تطبيق أداة البحث و تفرغ درجاتها:

بعد تطبيق المقياس و تفرغ البيانات ، قامت الباحثة باستخدام برنامج Spss و باختصار عبارة Statistical Package for Social Sciences و التي تعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

في معالجة البيانات ، حيث قامت الباحثة بإدخال البيانات للحاسوب ثم استخدام الأسلوب الإحصائي الذي يتناسب مع فرضيات البحث ليتم الحصول على النتائج في جداول و لقد قامت الباحثة بتصنيفها على حسب كل فرضية ( أنظر عرض النتائج) .

#### 4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية :

قامت الباحثة بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنها من جمعها و هذا باستخدام Spss (نسخة 26) .

و تمثلت هذه الأساليب الإحصائية في :

❖ **الإحصاء الوصفي :** التكرارات ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، إنحراف المعياري

❖ **الإحصاء الاستدلالي:**

- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين .
- اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.
- اختبار الشيفي لدراسة المقارنات البعدية .

لقد تعرضت الباحثة في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية و التي تضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية و الأساسية حيث تبين من خلال الفصل أن أداة الدراسة على قدر من الصدق و الثبات و هذا ما يؤكد مدى صلاحيتها في جمع البيانات ، و سيتم عرض و تفسير النتائج في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس :

## عرض النتائج

**تمهيد :**

مرورا من إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الفصل السابق و ذلك بتحديد إجراءات الدراسة الاستطلاعية و إجراءات الدراسة الأساسية ، ستقوم الباحثة بعرض النتائج .

**أ- الفرضية العامة :**

توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين

**الجدول رقم (15) يبين العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء .**

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
0,01	0,50	العلاقة بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء

تدل النتائج في الجدول رقم (15) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء

على قيم "ر" المحسوبة تساوي 0,50 عند مستوى الدلالة 0.01 و عليه تم قبول فرض البحث و رفض

الفرض البديل ، أي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال

مديرية التكوين و التعليم المهنيين و هو ما يثبت تحقق الفرضية .

**ب- الفرضيات الجزئية:**

**الفرضية الجزئية الأولى :** توجد فروق دالة إحصائيا من حيث إدارة المعرفة لدى عمال

مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الجنس .

الجدول رقم (16) يبين فروق في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	الذكر	26	188,26	20,03	0,39	غير دال
	الأنثى	49	183,56	23,29		

يشير الجدول رقم (16) الذي يبين الفروق في إدارة المعرفة يعزى الجنس إلى أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0,39 و غير دالة و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، أي لا يوجد فروق هي ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس، و عليه فإن الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الجنس لم تتحقق.

الجدول رقم (17) يبين فروق في إدارة المعرفة يعزى متغير الفئة المهنية.

الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية

التكوين و التعليم المهنيين يعزى الفئة المهنية

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	التباين بين المجموعات	10741,514	5370,757	15,051	4,88	2	دال عند 0,05
	التباين داخل المجموعات	25692,672	356,843				
	التباين الكلي	36434,187	5727,6				

من خلال الجدول رقم (17) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث إدارة المعرفة حسب متغير الفئة المهنية ، فإنه تبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 15,051 عند مستوى الدلالة 0,05 ، عند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 4,88 عند درجة الحرية (02، 72) ، وجدت الباحثة أن

"ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية و منه تم قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل ، و بالتالي توجد فروق دالة إحصائيا في إدارة المعرفة لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين تبعا لمتغير الفئة المهنية و هو ما يؤكد تحقق الفرضية ، واعتمدت الباحثة على إختبار LSD (شيفيه) لدراسة المقارنات البعدية .

**الجدول رقم (18) يبين إختبار LSD (شيفيه).**

المنفذ م=172,74	المتحكم م=185,47	الإطار م=200,60	الفئة المهنية
*12,887	*10,235		الإطار م=200,60
12,651			المتحكم م=185,47
			المنفذ م=172,74

يتبين من خلال جدول رقم (18) الذي يحتوي على نتائج إختبار LSD و المتوسط الحسابي أنه:

- بالنسبة لفئة الإطار يتبين :

- وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة الإطار و العمال الذين ينتمون لفئة المتحكم

و ذلك لصالح فئة الإطار بمتوسط حسابي يقدر ب: 200,60.

- وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة الإطار و العمال الذين ينتمون لفئة المنفذ

و ذلك لصالح فئة الإطار بمتوسط حسابي يقدر ب: 200,60.

- بالنسبة لفئة المتحكم يتبين:

- عدم وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة المتحكم و العمال الذين ينتمون لفئة

المنفذ.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية

التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدميه في العمل .

**الجدول رقم (19) يبين فروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير أقدمية في العمل .**

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	التباين بين المجموعات	370,020	185,010	0,369	4,13	3	غير دال
	التباين داخل المجموعات	36064,187	500,891			71	
	التباين الكلي	36434,187	685,901			74	

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث إدارة المعرفة حسب متغير أقدمية في العمل ، فإنه تبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 0,369 و هي غير دالة ، عند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 4,13 عند درجة الحرية (03، 71) ، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أصغر من "ف" الجدولية و منه تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض البديل ، و بالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة المعرفة لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين تبعا لمتغير أقدمية في العمل ، أي الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدميه في العمل لم تتحقق .

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و

التعليم المهنيين يعزى الجنس .

**الجدول رقم (20) يبين فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير الجنس .**

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
فعالية الأداء	الذكر	26	129,75	8,49	0,71	غير دال
	الأنثى	49	128,69	10,50		

يشير الجدول رقم (20) الذي يبين الفروق في فعالية الأداء يعزى الجنس إلى أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 0,71 و هي غير دالة و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري ، أي لا يوجد فروق في فعالية الأداء يعزى الجنس، وعليه فإن الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائيا من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الجنس لم تتحقق.

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق دالة إحصائيا من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين

و التعليم المهنيين يعزى متغير الفئة المهنية.

**الجدول رقم (21) يبين فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير الفئة المهنية .**

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فعالية الأداء	التباين بين المجموعات	2435,087	1217,543	18,744	4,88	2	دال عند 0,05
	التباين داخل المجموعات	4676,913	64,975			72	
	التباين الكلي	7112	1282,5			74	

من خلال الجدول رقم (21) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير فئة المهنة ، فإنه تبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 18,744 عند مستوى الدلالة 0,05 ، عند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 4,88 عند درجة الحرية (72، 02) ، وجد الباحث أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية و منه تم قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل ، و بالتالي توجد فروق دالة إحصائيا في فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين تبعاً لمتغير فئة المهنة ، و عليه فإن فرضية التي مفادها وجود فروق دالة إحصائيا في فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين لمتغير فئة المهنة قد تحققت ، م واعتمدت الباحثة على إختبار LSD (شيفيه) لدراسة المقارنات البعدية من خلال جدول الموالي .

### الجدول رقم (22) يبين إختبار LSD (شيفيه).

الفئة المهنية	إطار	متحكم	منفذ
إطار 136,92=م		126,68=م	124,03=م
متحكم 126,68=م		*10,235	*12,887
منفذ 124,03=م			2,651

يتبين من خلال جدول رقم (22) الذي يحتوي على نتائج إختبار LSD و المتوسط الحسابي أنه:

- بالنسبة لفئة الإطار يتبين :

- وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة الإطار و العمال الذين ينتمون لفئة المتحكم و

ذلك لصالح فئة الاطار بمتوسط حسابي يقدر ب: 136,92.

- وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة الإطار و العمال الذين ينتمون لفئة المنفذ و

ذلك لصالح فئة الاطار بمتوسط حسابي يقدر ب: 136,92.

• بالنسبة لفئة المتحكم يتبين:

- عدم وجود فرق بين العمال الذين ينتمون لفئة المتحكم و العمال الذين ينتمون لفئة المنفذ.

**الفرضية السادسة :** توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية

التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدميه في العمل .

**الجدول رقم (23) يبين فروق في فعالية الأداء تبعا لمتغير أقدمية في العمل .**

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فعالية الأداء	التباين بين المجموعات	676,648	338,324	3,785	4,13	3	غير دال
	التباين داخل المجموعات	6435,352	89,380				
	التباين الكلي	7112	427,704				

من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين الفرق بين العمال من حيث فعالية الأداء حسب متغير أقدمية في العمل ، فإنه تبين أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 3,785 و هي غير دالة ، عند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 4,13 عند درجة الحرية (03، 71) ، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أصغر من "ف" الجدولية و منه تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض البديل ، و بالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين تبعا لمتغير أقدمية في العمل ، أي الفرضية التي مفادها توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدميه في العمل لم تتحقق .

# ■ ■ الفصل السادس : مناقشة النتائج

**تمهيد:**

بعد عرض النتائج في الفصل السابق ، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشتها و تحليلها .

**1- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية:**

**الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطيه دال إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال

مديرية التكوين و التعليم المهنيين .

ظهر من خلال نتائج معامل الارتباط بيرسون حسب جدول رقم (15) أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة

إحصائيا بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديريةية التكوين و التعليم المهنيين ، ذلك لأن إدارة

المعرفة تؤثر على فرد العامل لمديرية التكوين و التعليم المهنيين من خلال نتائج إيجابية لأدائه أثناء

تأديته لوظيفته أو قيام بمهامه نحو المضي قدما إلى مستوى مقبول أو عال من الأداء، أو تحقيق بما

يسمى فعالية الأداء .

فقدرة الفرد العامل لمديرية التكوين و التعليم المهنيين على التعلم من خبراته و مهاراته و تجاربه

السابقة داخل المديرية و استنباط معلومات وكشف الدائم للمعارف جديدة و مواكبة الاستراتيجيات

المعاصرة تمنح المؤسسة الاستمرارية .

إذن تعتبر إدارة المعرفة منهج إداري أساسي و دور محوري تفتح المجال الواسع لتوفير و تعزيز

و استغلال الأمثل للمعارف و المعلومات و الخبرات و تأهيل و تصعيد قدرات العالم إلى مستوى

المطلوب أو بأحرى تأهيل قدرات تكون موازية و موائمة للقيام بمهامات و الواجبات العمل على أحسن و

أكمل وجه كل هذا بهدف تفعيل الأداء و تحسينه و تطويره .

فعالية الأداء مرتبط بكفاءة و قدرات و مهارات و إدراك أساسها موجودات الفكرية و اعتمادا على استثمار المعرفي لدى فرد العامل لمديرية التكوين و التعليم المهنيين ، فلهذا فإن فعالية الأداء ذات صلة مباشرة لكمية المعارف و الخبرات لدى فرد العامل للمديرية بصفة خاصة و لدى لفرد العامل للتوظيف العمومي بصفة عامة ، لأن عدم التعامل و تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يحد من فعالية الأداء و ذلك لربما للافتقار لندوات التدريبية و التعليمية و دورات التكوينية و أبحاث و ملتقيات العلمية حالها حال معظم عمال قطاع التوظيف العمومي إذ أن هناك بعض عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين لا يعتمدون على هذه الأساسيات برغم من أنه تعتبر قاعدة أساسية لتوليد و تشخيص و تقاسم المعرفة و لجوء و الاعتماد على تبادل المعلومات و الآراء و مساعدات و المعارف فيما بينهم من خلال العمل الجماعي و تعزيز شبكة المعلومات الداخلية و التي تساعدهم في تبادل المعارف و تطبيقها .

إذن علاقة بين إدارة المعرفة و فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين هي علاقة آلية تبادلية من خلال الرفع من مستويات الكفاءة و الفعالية و المهارة و القدرات الأداء و بصورة أدق أن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في بناء قدراتهم نحو الأفضل و تطوير خبرات لديهم . و تتفق هذه النتيجة مع الدراسة "نور طاهر الأقرع" ( 2020 ) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية " و توصل إلى وجود علاقة ارتباطية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الإداري في مؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية ، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في استجابات الأفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري تعزى لمسمى الوظيفة .

كما اتفقت أيضا مع دراسة "نضال محمد الزطمة" (2011) بعنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء" -دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " و توصلت نتیجتها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و تميز الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05 بحيث لخصت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء في الكليات و المعاهد ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة "ليلی غضبان و إیمان عریف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي" -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جبل " و توصلت النتيجة إلى وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة ، إكتساب المعرفة ، وتوليد المعرفة ، تخزين و تطوير المعرفة ، تطبيق المعرفة ) بالمؤسسة محل الدراسة ، أما بالنسبة لمتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع من متوسط حسابي و هذا ما يؤكد إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.

## 2- مناقشة الفرضيات الفرقية :

**الفرضية الجزئية الأولى:** توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الجنس.

ظهر من خلال نتائج اختبار "ت" حسب الجدول رقم (16) لدراسة فروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث من حيث إدارة المعرفة ، و هذه النتيجة جاءت عكس توقع الفرضية البحث التي توقعت وجود فروق بين المجموعتين ، لأن ممارسة المعرفة لا

تقتصر على جنس دون آخر بحيث أن أفراد العينة يمتلكون رؤى متشابهة حول إدارة المعرفة، و هذه النتيجة جاءت موافقة لدراسات السابقة و التي لم تجد فروقا بين الذكور و الإناث كدراسة "إيلي غضبان و إيمان عريف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل" و توصلت النتيجة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول إدارة المعرفة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس . و تتفق هذه النتيجة مع دراسة "تور طاهر الأفرع" (2020) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية " و توصل إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية يعزى الجنس ، و اتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة "نضال محمد الزطمة" (2011) تحت عنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء "بنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة الدراسة لدور إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس ، بحيث لم تختلف هذه الدراسة مع أية الدراسة.

**الفرضية الجزئية الثانية :** توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية

التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الفئة المهنية.

ظهر من خلال نتائج إختبار أحادي التباين حسب الجدول رقم (17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة تبعا لمتغير الفئة المهنية لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين إذ أن النتيجة جاءت موازية تماما مع توقعات الفرضية ، لأن المعرفة هنا تنحصر عند فئة مهنية محددة و هذا ما يؤكد أن مركز المهني له دورا هاما في خلق و حفاظ و تطوير و نشر و تقاسم و تطبيق المعرفة نظرا للعوامل أو الدوافع التي تدفع الفرد العامل الذي ينتمي إلى فئة الإطار لتمتعه بثقة عالية

و دائمة في أنفسهم و دائما ما يبحثون عن التميز و المنافسة ، و لم تتفق هذه النتيجة مع أية دراسة في حين أنها قد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "ليلى غضبان و إيمان عريف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي" -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل و توصلت النتيجة إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير إدارة المعرفة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة المهنية ، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "نور طاهر الأقرع" (2020) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قنيطرة" و كانت النتيجة عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قنيطرة صنف المهني.

### الفرضية الجزئية الثالثة : توجد فروق دالة إحصائية من حيث إدارة المعرفة لدى عمال مديرية

التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدميه في العمل .

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق من حيث إدارة المعرفة تبعا لمتغير أقدمية في العمل و هذا ما تبين أن نتيجة جاءت عكس فرضية المتوقعة و هذا يفسر أن ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة تشمل جميع فئات أقدميه العمل ولا تنحصر لدى فئة واحدة و ذلك نظرا التطورات التي يشهدها العالم في مجال المعرفة ، كل هذا له تأثير إيجابي على العامل كاستخدام الانترنت للبحث عن نقاط الضعف لديه و تعبئته برصيد معرفي تساعده على تجديد و ربط و حفاظ على معارفه و استخدامها و تطبيقها على أحسن وجه و لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة " ليلى غضبان و إيمان عريف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل" و توصلت النتيجة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات الإجابات حول إدارة المعرفة بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود الى متغير عدد سنوات العمل ، و اتفقت أيضا هذه النتيجة مع دراسة "نور طاهر الأقرع" (2020) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية " و توصل إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قفيلية يعزى سنوات الخبرة ، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة "نضال محمد الزطمة" (2011) تحت عنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء " و كانت نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة الدراسة لدور إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة ، و كانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر .

**الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الجنس.

ظهر من خلال نتائج اختبار "ت" حسب الجدول رقم (20) لدراسة فروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث من حيث فعالية الأداء ، و هذه النتيجة جاءت عكس توقع الفرضية البحث التي توقعت وجود فروق بين المجموعتين ، مما يدل على أن ممارسة إدارة المعرفة في تؤثر على فعالية الأداء العمال الرجال بالمثل ما تؤثر على فعالية الأداء لدى العاملات النساء ، و هذه النتيجة جاءت موافقة لدراسات السابقة و التي لم تجد فروقا بين الذكور و الإناث كدراسة "إيلي غضبان و إيمان عريف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل" و توصلت النتيجة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول الأداء بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الجنس . و تتفق هذه النتيجة مع دراسة "نور طاهر الأقرع" (2020) بعنوان "أثر إدارة

المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية " و توصل إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية يعزى الجنس ، و اتفقت هذه الدراسة أيضا مع دراسة "نضال محمد الزطمة (2011) تحت عنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء" و كانت النتيجة ،عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة الدراسة لدور إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس ، بحيث لم تختلف هذه الدراسة مع أية الدراسة.

**الفرضية الجزئية الخامسة :** توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال

مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير متغير الفئة المهنية .

ظهر من خلال نتائج تحليل تباين الأحادي حسب جدول رقم (21) أنه توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديريةية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير الفئة المهنية ، أن نتيجة قد جاءت موازية تماما مع توقعات الفرضية و هذا ما يشير أن فئة الإطار يتمتعون بأداء فعال و مميز عن الفئات الأخرى يجمع بين الكفاءة و المهارة و قدرات اللازمة و إدراك مهاماتهم و المشاكل العمل و التغلب عليها بصورة واضحة أكثر ، و على خلاف هذه النتيجة نجد الدراسة التي قامت بها الباحثتان "إيلي غضبان و إيمان عريف" (2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل " و توصلت النتيجة إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير الفئة المهنية ، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "نور طاهر الأقرع" (2020) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية " و كانت النتيجة عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في

المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى مسمى الوظيفة في حين أنها لم تتفق هذه النتيجة مع أية نتيجة .

**الفرضية الجزئية السادسة :** توجد فروق دالة إحصائية من حيث فعالية الأداء لدى عمال مديرية التكوين و التعليم المهنيين يعزى متغير أقدمية في العمل .

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق من حيث فعالية الأداء تبعا لمتغير أقدمية العمل و هذا ما تبين من خلال الجدول (23) إذ أن نتيجة جاءت عكس فرضية المتوقعة و هذا ما يدل أن أداء عاملين بالمؤسسة لا يتأثر بسنوات أقدميتهم و يشير ذلك أن لهم تقريبا نفس الأداء و أن كل عامل على دراية بدوره مسؤولياته الوظيفية و كيفية انجازه لمهامه الموكل إليه و هذا ما يحقق فعالية الأداء و تتفق هذه النتيجة مع دراسة " ليلي غضبان و إيمان عريف" ( 2018) تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -جيجل" و توصلت النتيجة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل تعود إلى متغير عدد سنوات العمل ، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "نور طاهر الأقرع" ( 2020 ) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية " و توصل النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى سنوات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة "تضال محمد الزطمة" (2011) تحت عنوان "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء" و كانت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة

الدراسة لدور إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة ، و كانت النتائج تشير

لسنوات الخبرة الأكبر

الخطمة

إن الفرد العامل هو أكثر ما يميز المؤسسات لتغيرات السريعة و التحديات التي تواجهها العالم اليوم ، كونه ثروة حقيقية و عنصر أساسي في عدة عوامل و مبادرات إدارية ، إذ أصبح لا يعتمد على الموظف ذي قدرات عضلية فحسب و إنما أصبح الموظف المعرفة و الإبداع الفكري بوثقة الاهتمام .

و من هذا المنبر يمكن القول أن إدارة المعرفة من أهم مداخلات التطوير و التغيير و من أهم مقومات نجاح المنظمات و من أهم إسهامات في عملية التعلم و الرفع من مستويات الكفاءة و الفعالية و الإبداع و الابتكار إذ توضع موضع الاستثمار لدى فرد العامل للمؤسسة كتوفير المعرفة لديه بشكل مستمر و متجدد و ترجمتها إلى سلوك عملي بمتطلباتها و عملياتها مما تتيح للمورد البشري فرصة تحسين الأداء و تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة أو تحقيق الأداء الأفضل و بحث دائم عن التميز بإضافة إلى ذلك توفير قدرات التنافسية .

و هذا ما أكدته الدراسة من خلال العلاقة التي تجمع إدارة المعرفة بفعالية الأداء بجانب النظري و الميداني و حيث تم استخلاص أن إدارة المعرفة هي القاعدة الأساسية لتفاعل بين الفرد العامل و المعلومات التي تحصل عليها من خلال مشواره الدراسي و من المؤسسات التي تخرج منها إلى جانب مساره المهني من خلال جمع المعرفة و تشخيصها و ربطها بمعلومات التي تم تخزينها قبلا ليتم تقاسمها و تطبيقها فتميز الأداء ليس وليد الصدفة و إنما نتيجة عملية نظامية معتمدة على ربط كل المعارف و المعلومات و الخبرات التي يمكن حصرها في إدارة المعرفة و التي تساهم و بشكل كبير في تحسين قدرات و مهارات و خبرات و إدراك الدور وبالتالي تحقيق ما يسمى بفعالية الأداء .

### بعض الاقتراحات و التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، نقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في بيان أهمية استخدام المعرفة في إدارة المعرفة في فعالية الأداء .

#### ❖ التوصيات العلمية:

- تحفيز على قيام بالمزيد من البحوث و الدراسات تخص علاقة إدارة المعرفة بالأداء الفردي و المؤسسي و مساهمتها في زيادة قدراتها ، وعلى التكيف مع البيئة الخارجية و حث الإبداع و الابتكار ، ثم تحسين و تطوير و تفعيل الأداء.
- تنظيم ملتقيات و حملات علمية تثقيفية حول إدارة المعرفة و دورها الفعال و الايجابي على العنصر البشري داخل المؤسسات الجزائرية من خلال تحسين و تنمية الموارد البشرية .
- القيام ببرامج توعية و إرشادية لدى خارجي الجامعات على الاهتمام بالمعرفة باعتبارها غير محدودة و مساهمة في فتح مجال الواسع نحو الإبداع و البحث و الابتكار بحيث تعتبر دافعا نحو التميز و التطوير .
- الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة عند جميع مستويات التنظيم دون انحياز إلى مستوى عن آخر وربطه بمتغيرات أخرى.

### ❖ التوصيات العملية:

- تشجيع العمال على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و ذلك من خلال مشاركتهم بإبداء الرأي و و تقديم مقترحات و أفكار و اتخاذ القرارات .
- الحث على توليد المعرفة وتخزينها في جميع الكيفيات بغية تطويرها و استثمارها بغية خلق بيئة تشاركية معرفية و بأخير تطبيقها على أكمل وجه مساهمة في أداء خال من الأخطاء أو ما يسمى بفعالية الأداء .
- الحث على استعمال وسائل التكنولوجيا لتشر و تقاسم المعرفة و ذلك من خلال توفير وسائل اللازمة بالحواسب و أنظمة المعلومات .
- تنظيم دورات و ندوات تكوينية تخص جميع مستويات التنظيم دون استثناء و خاصة أن المؤسسات التي تنتمي إلى وظيف العمومي تفتقر كثيرا لمثل هذه الدورات و ذلك بغية الحصول على عاملين أكفاء .
- ضروري قيام بتقييم الأداء بطريقة روتينية إذ تساهم في معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة للمورد البشري .
- ضرورة ربط المكافآت و الأجور بمستوى الأداء و توفير الدعم المادي و المعنوي من قبل إدارة العليا إذ يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و تبني المعرفة باعتبارها عنصر أساسي بتنمية الفكرية و بالتالي تنمية الأدائية أي حافز لتحسين الأداء و تفعيله.

- إنشاء وظائف خاصة بتكوين و تقييم الأداء و الإحصاء بالمؤسسات الوظيف العمومي و

خاصة مديريات التكوين .

قائمة المصادر

و المراجع

### قائمة المراجع :

#### أولاً : باللغة العربية :

1. ال الشيخ ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد .(2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين ، رسالة الماجستير في علوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، مملكة العربية السعودية .  
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses>
2. أبو شيخة ، نادر محمد.(2010).إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات العملية -دار الصفاء ، عمان ، الأردن.
3. أبو فارة ،يوسف .(2004). "العلاقة في استخدام إدارة المعرفة و الأداء " ، مجلة الرابطة ،المجلد 4،العدد3-4.
4. الأقرع ،نور طاهر ( 2020 ) أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة-فرع قلقيلية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 8 ، العدد2 ، فلسطين .
5. برونوطي ،سعاد نايف.(2004).إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للطباعة و النشر ، الطبعة الثانية ،عمان ،الأردن.
6. بطة، مليكة .(2018).العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية لدى أساتذة قسم علم النفس - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة .
7. بلوم،السعيد.(2008).أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة المنتوري ، قسنطينة ، الجزائر .

<http://bu.umc.edu.dz/opacar>

8. بن عيشي ، عمار .(2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب -دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية بسكرة،رسالة الماجستير في علوم التجارية ، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر .

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04/>

9. بنت ممدوح ، زكية .(2006). إدارة المعرفة و أهميتها و مدى تطبيق عملياتها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، السعودية .

10. بودويرة ،ياسمينه و بوزردوم، مريم .(2017).الاتصال التنظيمي و دوره في تحسين

الأداء الوظيفي لدى العمال : دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بولاية ميلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل، الجزائر .

11. البيلاوي ،حسن و حسين،سلامة .(2007).إدارة المعرفة في التعليم ،دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ،اربد، الأردن.

12. التيمي،طارق فيصل .(2011).أساسيات إدارة المعرفة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة الاقتصاد ، فلسطين.

13. ثابت، زهير .(2001).كيف نقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، مصر .

14. الجنابي،أميرة .(2006).أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ،رسالة الماجستير ،جامعة الكوفة، النجف.

15. حجازي ،هيثم علي .(2005).إدارة المعرفة (مدخل نظري)، دار الأهلية للنشر و التوزيع،عمان، الأردن.
16. حجازي ،هيثم علي .(2005).إدارة المعرفة :مدخل نظري ،الأهلية للنشر و التوزيع ، الأردن .
17. حرحوش ، عادل صالح و السالم ، مؤيد سعيد .(2009).إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، الطبعة الثالثة ، عالم الكتب الحديث ، الأردن.
18. حلاق،ريما علي .(2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ،رسالة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية ،جامعة دمشق ،سوريا.
19. حمداوي،وسيلة.(2004).إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
20. الخرشة ، كاسب ياسين و خضير ، كاظم حمود .(2009). إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، الأردن.
21. الخطيب ،أحمد و معايعه ، عادل سالم.(2009)، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ،عالم الكتب الحديثة اربد ،الأردن.
22. الخلوف ،الملكاوي إبراهيم .(2007). إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ،دار الوراق،عجمان ،الإمارات العربية المتحدة .
23. داسي ،وهيبة .(2006)إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية في المصارف السورية ،رسالة الماجستير،دمشق سوريا.
24. راوية،محمد حسن .(2001)إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر.

25. رزوقي ،نعيمة حسن.(2004).إدارة المعرفة و هندستها لتحقيق مشروع الحكومة الالكترونية أفاق الاقتصادية، المجلد(25)،العدد (100)، السعودية.
26. الرشيدى،بشير صالح.(2000).مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتب الحديث ، الكويت.
27. رضا،حاتم علي حسن.(2003).الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

<http://bibliothequenaimiabelkader.fils.wordpress.com>

28. الرفاعي ، غالب عوض.(2003). مدخل إشارات السوق و إدارة المعرفة ، مجلة الزيتونية للدراسات و البحوث العلمية ،جامعة الزيتونية الأردنية ، المجلد (03)، العدد(02).
29. الزطمنة،نضال محمد.(2011).إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء -دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدار الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

<https://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pdf>

30. الزيادات ،محمد عواد أحمد .(2008).اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن .
31. السالم،مؤيد السعيد.(2002).تنظيم المنظمات:دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام ، دار الكتاب الحديث ،عمان ، الأردن .
32. السبيعي،مهند.(2007).مقدمة الى إدارة المعرفة،تم استرجاعها بتاريخ 3-12-2012

من الموقع التالي <http://groups.google.com/group/MEKM>

33. السكارنة، بلال .(2009). دراسات الإدارة المعاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن .

34. شامي ،صليحة .(2010).المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر .

<http://bu.umbb.dz/ressources-electroniq/these-n>

35. شرماط ، سلوى و زيار ، سارة.(2018). واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحي جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل.

36. الصافي،منصور صالح.(ديسمبر 1997). الأداء الوظيفي و تطوير قدرات الموظف ، معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية،المملكة العربية السعودية ،مجلة الدبلوماسي ،العدد 19.

<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/>

37. الصاوي ،ياسر .(2007).إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب ، الكويت .

38. صراع ، توفيق. (2014).إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر .

39. الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، القاهرة.
40. طالب، علاء فرحان و المشهداني ، ايمان شيحان.(2011).الحكومة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
41. الطاهر ،اسمهان .(2012).إدارة المعرفة ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن.
42. الطائي ، يوسف حليم و الفضل ، عبد الحسين مؤيد و العبادي ، فوزي هاشم .(2006).إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - دار الورق ، الأردن.
43. عباس ، محمد سهيلة .(2006). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
44. عبد الرحمن ، عبد الفتاح (2009)مكونات إدارة المعرفة ، دراسة تحليلية في وزارة التربية و التعليم الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 3 ، العدد 4 .
45. عبد الغفور ،صالح عبد الحكيم .(2015).متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة ،رسالة الماجستير في القيادة و الإدارة ،جامعة الأقصى ،غزة ،فلسطين.
46. عبد الوهاب، علي محمد.(1975).إدارة الأفراد (منهج تحليلي)،مكتبة عين الشمس،مصر.
47. عبود،نجم.(2009).الإدارة و المعرفة الالكترونية :الإستراتيجية -الوظائف المجالات ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن.
48. العتيبي ، ياسر ( 2007 ) . إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، السعودية .

49. عرقاوي ،سامر و عبد اللوح ، نبيل و الحيلة ، آمال(2019): درور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية دراسة حالة الفنادق و المطاعم السياحة في فلسطين ، دراسة علمية أكاديمية ، مجلة الجامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، مجلد 07 ، عدد 01 ، فلسطين .
50. عليان ،ربحي.(2012).إدارة المعرفة ،دار مسيرة للنشر ،الطبعة الثانية،عمان ، الأردن .
51. عليان، ربحي مصطفى .(2007).أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، الأردن .
52. عليان،ربحي مصطفى .(2008). إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن .
53. العمري ، غسان عيسى و قنديلجي،عامر ابراهيم و العلي ،عبد الستار.(2006).دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
54. غضبان ،ليلى و عريف ، إيمان .(2018).أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل .
55. غيات ، بوفلجة .(2008).مبادئ التسيير البشري ،الطبعة الثالثة ، دار الغرب وهران،الجزائر .
56. غيات ،بوفلجة.(2006).التربية من أجل الفعالية ،دار الغرب ، وهران، الجزائر .
57. فاضل، فايذة .(2014). الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية أداء العمال :دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت "زهانة" ،رسالة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تخصص التنمية البشرية و فعاليات الأداءات ، جامعة وهران ، وهران ، الجزائر .

58. القريوي، محمد قاسم.(2010).الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
59. قسوم ، سعاد. (2019).دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي،دراسة ميدانية بالمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر ، مذكرة تخرج الماستر في العلم الاجتماع العمل و التنظيم ، جامعة محمد الخيضر ،بسكرة.
60. قلوبو ،حسيينة .(2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة - مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر .
61. الكبيسي ،صلاح الدين .(2005).إدارة المعرفة ،منظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر .
62. كحلات ،سمراء .(2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة .رسالة ماجستير في علم المكتبات جامعة منتوري ، الجزائر .
63. الكفافي،محمد جمال .(2007).الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، مصر .
64. ماهر ، أحمد .(2007). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مشعلي ، بلال .(2011).دور برامج سلامة المهنية في تحسين أداء العمال ، رسالة الماجستير في الاقتصاد و تسيير المؤسسات الصغير و المتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر . <http://www.univ-ecosetif.com>
65. مصطفى، أحمد سيد.(2000).إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب ، مصر .

66. مطر، عبد اللطيف محمود.(2007).إدارة المعرفة و المعلومات ،دار كنوز المعرفة العلمية ، الأردن .
67. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007).المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية -موظف سعيد=عميل سعيد=منظمة سعيدة ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،عمان.
68. الملكاوي ،ابراهيم الخلوف .(2007). إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
69. الموسوي ، سنان .(2004). إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن.
70. موفق،حديد.(2000).الإدارة العامة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن .
71. نجار، فايز جمعة (2010)نظم المعلومات الإدارية ، منظور إداري الطبعة الثالثة ، جامعة جدار ،عمان الأردن .
72. نصر الله ، حنا.(2013).إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
73. الهيتي،خالد عبد الرحمن .(2005).إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،الأردن.
74. ياسين ، سعد الرفاعي (2004) " دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي دراسة ميدانية " ورقة عمل مقدمة آلة المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع،جامعة الزيتونية ، عمان الأردن .

ثانيا : باللغة الأجنبية :

1-Boualemu , aliounat (2005) les radions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle( colloque international sur : l'économie de la connaissance),Biskra université m,khidar , Algérie .

2-Fernandez,Alain .(2000).Les nouveaux tableaux de bord des décideurs ,les éditions d'organisation ,Paris,France

3-Hislop , D .(2009). Knowledge Management in Organisations ,New York :Oxford University Press 2nd .

4-Martory ,Bernard .(1999).Contrôle de Gestion Sociale, Librairie, Paris ,France .

5-Martory,B et Crozet,D .(2005) Gestion des Ressources Humaines ,pilotage social et perfomance imprimerie Chirat , Paris, France .

6-Michel ,G .(2003) .Stratégie de l'entreprise (5éme éd) .Paris :Economica.

7–Wick ,Corey.(2004).Knowledge management and leadership  
opportunicators.

الطابق

## الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية عين تموشنت

أمانة المديرية

مكتب المدير

مكتب أمانة المديرية

مكتب مقسم الهاتفي

مصلحة متابعة التكوين و  
التعليم المهنيين

مصلحة التمهين و التكوين  
المتواصل و الشراكة

مصلحة إدارة و الوسائل و  
المنازعات و متابعة مشاريع  
الإستثمارات و منظومات  
الإعلام

مكتب أمانة المصلحة

مكتب رئيس المصلحة

مكتب متابعة نشاطات  
البيداغوجية للتكوين و  
التعليم المهنيين

مكتب التوجيه للإمتحانات و  
المسابقات و تسيير الشهادات

مكتب أمانة المصلحة

مكتب رئيس المصلحة

مكتب التكوين المتواصل و  
الشراكة و متابعة المؤسسات  
الخاصة

مكتب التمهين و العلاقات مع  
الهيئات المستخدمة و شركاء  
التمهين

مكتب أمانة المصلحة

مكتب رئيس المصلحة

مكتب تسيير المستخدمين ،  
تنسيق عمليات التوظيف و  
تسيير المكونين و المنازعات

مكتب الميزانئة و المحاسبية و  
الوسائل العامة و الأرشفة

مكتب منظومات الإعلام و  
خريطة التكوين و الإحصائيات  
و متابعة المشاريع الإشهارات

قاعة الإجتماعات

ملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للمديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية عين

تموشنت

## استبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية بعنوان "الإدارة المعرفة و علاقته بفعالية الأداء " ، أضع بين أيديهم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض إفادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحتي ، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك . مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة و أخرى صحيحة ، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .  
و شكرا على تعاونهم .

### البيانات الشخصية :

- الجنس: أنثى  ذكر
- السن : 21 و أقل  21-30  31-40  41-50  51-60  61 فما فوق
- الحالة المدنية: أعزب  متزوج
- مطلق (ة)  أرمل(ة)
- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- الفئة المهنية : منفذ  متحكم  إطار

## متغير الإدارة المعرفة:

الرقم	العبارة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أسعى إلى اكتشاف معارف و معلومات جديدة داخل المؤسسة.					
02	أحضر ندوات و أيام دراسية داخل المؤسسة.					
03	أستعمل المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.					
04	أشترك في العمل الجماعي لاكتساب مهارات و خبرات جديدة.					
05	أشارك في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لاكتساب معارف جديدة .					
06	أقوم بربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة لاستنباط معلومات أخرى جديدة .					
07	أعتمد على المذكرات و التقارير المتواجدة في المؤسسة للحصول على معارف جديدة.					
08	أستخدم شبكة الانترنت للحصول على معلومات جديدة .					
09	أعمل على تنظيم المعلومات التي أجمعها.					
10	أعتمد على أساليب بسيطة واضحة في عملية تنظيم معلوماتي.					
11	أقوم بتخزين المعلومات التي أحصل عليها.					
12	أستعين بجهاز الكمبيوتر لحفظ المعلومات و المعارف.					
13	أنظم معلوماتي من السهل إلى الصعب .					
14	أرتب المعلومات التي أحصل عليها حسب الأولويات التي وضعتها لنفسي.					
15	أقوم بتسجيل المعلومات التي أحصل عليها في دفتر شخصي (مذكرة العمل).					
16	أتقاسم المعرفة مع زملائي خلال العمل اليومي.					
17	أتناقش مع زملائي خلال الدورات التكوينية.					
18	أشارك في الاجتماعات و أتقاسم المعرفة مع المشاركين فيها.					
19	أشارك في ملتقيات علمية لتقاسم المعرفة.					
20	أستخدم الأنترنت لنشر المعرفة.					
21	أستخدم الأنترنت لتبادل المعرفة مع زملائي.					
22	أستفيد من مكتبة المؤسسة للحصول على المعلومات .					
23	أنشط دورات التكوينية.					
24	أبادل مع زملائي المعلومات الموجودة في اللوحات اللاصقة.					
25	أستفيد من جريدة المؤسسة في تجديد معارفي.					
26	تساعدني معلوماتي على حل المشاكل.					

					أوظف المعرفة لتنمية مهاراتي في العمل.	27
					أستفيد من الأبحاث التي أقوم بها في تحسين إجراءات عملي.	28
					أستعين بالمعلومات و المعارف المتوفرة لدى لتطوير أدائي في العمل.	29
					تساعدني المعارف و الخبرات المتوفرة لدي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	30
					تحفزني المعارف التي أمتلكها لبذل مجهودات أكبر في العمل.	31
					أستغل معرفتي و معلوماتي في تحسين مكانتي في العمل.	32
					تساعدني المعرفة في التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة .	33
					أطبق المعرفة المتوفرة لدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	34

ملحق رقم (02) إستبيان إدارة المعرفة للباحثة سعدون سمية

## متغير فعالية الأداء:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
01	تساعدني مهاراتي على أداء وظيفتي.					
02	أستعين بزملائي لحل المشاكل التي تواجهني في العمل .					
03	لدي القدرة على تحمل مسؤولية إنجاز ما أكلف به من أعمال.					
04	وظيفتي الحالية تحد من قدرتي على الإبداع و الابتكار في العمل.					
05	المهام الموكلة لي لا تسمح لي باستخدام كافة مهاراتي.					
06	تساعدني مهاراتي في إدارة الوقت على إنجاز المهام في الوقت المحدد.					
07	أشعر أن قدراتي غير مستغلة جيدا.					
08	تزعجني المواقف الطارئة التي تواجهني .					
09	أبادر بتقديم الآراء و المقترحات التي تساهم في تطوير الأداء.					
10	لدي القدرة على الاستخدام الجيد للموارد التي أمتلكها أثناء الوظيفة.					
11	أبذل جهدا كافيا في انجاز المهام الموكلة إلي.					
12	كمية العمل الموكلة إلي صعبة و معقدة.					
13	طبيعة الأعمال الموكلة إلي أكبر من اللازم.					
14	المهام التي توكل إلي تفوق قدراتي.					
15	طبيعة عملي تحتاج لكثير من التركيز و الانتباه.					
16	أستهلك كل قواي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
17	تنهكني الأعمال التي أقوم بها.					
18	لدي علم بطبيعة الأعمال الموكلة إلي .					
19	دوري في المؤسسة واضح.					
20	أنفادى المواقف الغامضة في منصب عملي.					
21	ألتزم بالتعليمات في إنجاز العمل.					
22	أحرص على أداء وظيفتي بدقة عالية .					
23	مسؤولياتي و صلاحياتي محددة لإنجاز المهام التي أكلف بها.					
24	الأهداف التي ينبغي علي تحقيقها واضحة.					

ملحق رقم (03) إستبيان فعالية الأداء للباحثة فاضل فايزة