



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر، بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين

المكتبة المركزية لجامعة "حمه لخضر" الوادي نموذجاً (2020-2021)

مذكرة مقدّمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

● كمال منصوري

إعداد الطالبة:

● شيماء عفيصة

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيساً	أستاذ محاضر	د/ ربيع مسعود
جامعة بسكرة	مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كمال منصوري
جامعة بسكرة	مناقشاً	أستاذة محاضرة	د/ وهيبة داسي

الموسم الجامعي: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

# شكر وتقدير

مصداقا لقوله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
فإن الشكر الأول لله عز وجل؛ الذي وفقني في إنجاز هذا المذكرة  
على ما ألهمني به من الصبر والمثابرة.  
ثم أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور  
"كمال منصورى" الذي قبل الإشراف على هذه الدراسة،  
وتقويم ما اعوجّ منها. كما أتقدم بالشكر كذلك إلى أساتذة  
قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر، ببسكرة، وإلى زوج  
شقيقتي "نور الهدى" الدكتور "عبد الكريم خليل"، وكل من  
قدم يد المساعدة ودعا لي بالتوفيق

سبيح

# إهداء

إلى نبع الحنان والتي تحت قدميها كل الجنان . . .

السيدة الفاضلة "أمي الغالية" . . .

إلى من علمني معنى الحياة وغرس في قلبي حلم بالمستقبل

إلى الذي علمني معنى النجاح وأن الحياة كفاح والعلم سلاح ومعلمي الأول

الذي أدين له مدى الحياة . . . "أبي الغالي" .

إلى من جمعني معهم ظلمة الرحم إلى من تعيش في ظل وجودهم أمالي إلى العطور

الفواحة والأنزهام الفتاحة وينابيع الآمال . . . "أخواتي" وإلى "إخوتي"

إلى أنرواح أخواتي حفظهم الله

إلى "سندي ومرفيقي في درب العمر" وفقه الله .

إلى كل أصدقائي الذين أعتز بصداقتهم .

إلى كل طلبة ماجستير إدارة الموارد البشرية دفعة 2020-2021

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

سيدا

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية على تحسين أداء العاملين، واتخذت المكتبة المركزية، بجامعة الشهيد حمّـة لخضر الوادي نموذجا لها. وذلك من خلال التعرف إلى مدى إدراك العاملين بالمكتبة لأهمية المعرفة الضمنية، وكيفية استغلالها واستخراجها، ومدى تشاركتهم لها لخدمة أدائهم وتحسينه نحو الأفضل. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال التالي: هل للمعرفة الضمنية دور في تحسين أداء العاملين في المكتبة المركزية بجامعة الوادي؟. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليل في هذه الدراسة، وأخذت عينة عشوائية شملت خمسة وأربعين عاملا داخل المكتبة المركزية، وزعت عليهم الاستبيانات، فكانت الصالحة منها 40 استبانة خضعت للدراسة التحليلية باستخدام برنامج spss هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية معنوية جزئية بين المعرفة الضمنية وأداء العاملين، ووجود علاقة إيجابية معنوية كذلك بين المعرفة الضمنية وإدراك العاملين داخل المكتبة بجامعة الوادي، وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقلة تدرس هذا الموضوع في قطاعات أخرى. الكلمات المفتاحية: المعرفة- المعرفة الضمنية- الخبرة- المهارة- التفكير- تحسين الأداء- أداء العاملين.

### Abstract:

*This study aims to identify the role of tacit knowledge in improving the performance of workers, and the Central Library at the University of "Martyr Hama Lakhdar El-oued" was taken as a model.*

*This is done by identifying the extent to which library staff are aware of the importance of tacit knowledge, how to use and extract it, and to what extent they share it to serve and improve their performance.*

*The problem of the study was an attempt to answer the following question: Does tacit knowledge have a role in improving the performance of workers at the Central Library of "El-oued University"?*

*The descriptive analysis method was adopted in this study, and a random sample of forty-five workers was taken from inside the central library. Questionnaires were distributed to them, and 40 were valid, which were submitted for analytical study using the spss program.*

*The study achieved a number of results, the most important of which is the existence of a partially positive moral relationship between tacit knowledge and the performance of workers, and the existence of a positive moral relationship as well between tacit knowledge and awareness of workers within the library at "El-oued University", and the study recommended that independent research be conducted studying this topic in other sectors.*

**Key words:** Knowledge-Tacit Knowledge -Skill-Thinking -performance improvement- performance of employees.

## قائمة الجداول والأشكال والرسوم البيانية

### 1- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
01	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.....	39
02	درجات مقياس ليكارت الخماسي.....	41
03	مستويات الموافقة لمقياس ليكارت.....	41
04	معامل ثبات الاستبيان.....	42
05	ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان.....	43
06	قوة معامل ارتباط "بيرسون".....	44
07	اختبار ارتباط بند الخبرة.....	44
08	اختبار ارتباط بند المهارة.....	45
09	اختبار ارتباط بند التفكير.....	45
10	اختبار ارتباط بند دافعية العامل.....	46
11	اختبار ارتباط بند القدرات المعرفية والمهنية للعامل.....	47
12	اختبار ارتباط بند دافعية العامل.....	48
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية.....	49
14	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات المعرفة الضمنية.....	53
15	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات أداء العاملين.....	54
16	اختبار الفرضية الأولى H1.....	56
17	اختبار الفرضية الثانية H2.....	56
18	اختبار الفرضية الثالثة H3.....	57

## 2- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
01	خصائص المعرفة الضمنية .....	12
02	نموذج الأداء الفعال .....	16
03	أنواع أداء العاملين .....	17
04	إطار نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة .....	21
05	المخطط التنظيمي لجامعة الوادي .....	34
06	المخطط التنظيمي لهيكل المكتبة المركزية .....	38
07	نموذج الدراسة .....	40

## 3- قائمة الرسوم البيانية:

رقم الرسم	عنوان الدائرة النسبية	ص
01	جنس المستجوبين .....	50
02	عمر المستجوبين .....	51
03	خبرة المستجوبين .....	51
04	مؤهل المستجوبين .....	52
05	منصب المستجوبين .....	52



## مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولا كبيرا وموجة معرفية أرغمت الجميع على الدخول في مضمارها والتكيف معها.

وتعد المنظمات أول من تنبه لهذه الموجة كونها نظاما مفتوحا، يؤثر ويتأثر بدورها، فال مورد البشري الذي يشكل الأصل الرئيس الذي تقوم عليه هذه المنظمات، وتبني مجدها من خلاله أصبح في ظل العصر المعرفي موردا اقتصاديا تتنافس المنظمات لكسبه، والحفاظ عليه، لأنه معرفة ضمنية يصعب تقليدها وميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمراريتها.

وتعالج هذه المذكرة موضوع المعرفة الضمنية في منظمات التعليم العالي، التي يتحتم على الدولة دعمها بوصفها منشأ ومصنعا للكوادر والكفاءات البشرية. فالأفراد دائما ما يسعون إلى صقل معارفهم وزيادتها من خلال المؤسسات التي تقدم أجود الخدمات التعليمية.

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

### الإشكالية:

التحدي الذي يعترض مؤسسات التعليم العالي هو عدم ملموسية المعرفة الضمنية والاستفادة الأمثل منها لغياب إدراك العاملين لأهميتها في رفع أدائها، فالمعارف التي تمتلكها هذه المؤسسات هي التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وحسن الاستغلال يضمن لها أداءً عالياً ومخرجات تعليمية أحسن.

وهذا ما جعلنا نجعل المكتبة المركزية لجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، هي مدار الدراسة الميدانية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الآتي: ما أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر المعرفة الضمنية لتحسين الدافعية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر المعرفة الضمنية في تحسين قدرة العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر المعرفة الضمنية في تحسين إدراك الأثر لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

## II- فروض الدراسة:

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية وعلاقتها بأداء العاملين، على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة.

و لقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية: ما أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين في المكتبة الجامعية بالوادي؟  
ومن هذه الفرضية تشكلت ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين دافعية العاملين.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين قدرات العاملين.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي للمعرفة الضمنية على زيادة الإدراك لدى العاملين.

## III- التوجه الإبستمولوجي للدراسة:

ظهرت الإبستمولوجيا "Epistémologie" لأول مرة سنة 1854م، ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901م، وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة، وهي بالمعنى الحديث غالبا ما تهمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دبلّة فاتح، الأسس الفكرية والإبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع 23، نوفمبر 2011، ص 338.

ويعرف "Piaget" الاستمولوجيا بأنها دراسة بناء المعارف المتاحة، وهي تهتم بالأسئلة الثلاثة: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها؟<sup>2</sup>، ويقدم "Raymond Alain Thiétart et al" في كتاب "méthodes de recherche en management" ثلاث نماذج إستمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي، والجدول الآتي يوضح خصوصية كل نموذج من النماذج الثلاثة<sup>3</sup>.

### 1- النموذج الوضعي:

من الناحية الإستمولوجية تدرج هذه الدراسة تحت النموذج الوضعي أو الطبيعي وهو نموذج ينظر للظاهرة محل الدراسة في النموذج الوضعي "paradigme positiviste" من الخارج حيث تخضع للملاحظة وتدرس خصائصها ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية، فالباحث مستقل تماما عن موضوع الدراسة. ويقوم النموذج الوضعي على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية؛ حيث تمثل الفرضية الواقعية حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق أو تأكيد أو رفض هذا الواقع، في حين أن الفرضية اليقينية تمثل السببية وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأسباب، واعتماد هذه الفرضية لا يقود لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكسه الواقع الذي يلتمس وجوده، ويتم في النموذج الوضعي اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا)، ودراسة التسلسل أسباب/نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Marie-José Avenier, **Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?**, XVIIe Conférence internationale de l'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai 2008, P 4.

<sup>3</sup> إيمان ملالة أثر أخلاق العمل على الأداء من منظور الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2020، 89.

<sup>4</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص 171-172.

ومن أهم مميزات النموذج الوضعي:<sup>5</sup>

- المعرفة هي وصف للواقع، والهدف هو محاول الفهم والشرح أو الوصف؛
- هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه؛
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي؛
- الفرضيات واقعية (مطلقة)، محددة ومختزلة، تقبل التأكيد أو الرفض؛
- سبق أولوية المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي؛
- قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق التأكيد أو الرفض و الدحض، بالإضافة إلى إمكانية التوقع كمييار لعملية العلم.

#### IV- أهمية الدراسة:

##### تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- استنتاج أثر المعرفة الضمنية في تحسين أداء العاملين.
- المعرفة الضمنية هي جوهره نجاح المؤسسات، بمختلف أنواعها.
- المعرفة الضمنية ميزة تنافسية يصعب تقليدها.
- أداء العاملين مؤشر لمدى استغلال المؤسسات لمعارف عاملها، وكوارها البشرية.

<sup>5</sup> دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ط 1، 2017، ص ص 11-12.

## V- أهداف الدراسة:

- استخلاص التعاريف الإجرائية لكل من المعرفة، المعرفة الضمنية، باختلاف زوايا معالجتها من لدن الباحثين.
- معرفة مدى إدراك العاملين بالمكتبة المركزية للجامعة بأهمية المعرفة الضمنية، ومدى الاستفادة منها.
- استخلاص الأثر المباشر للمعرفة الضمنية في تحسين الدافعية لدى العاملين.
- عرض النتائج ومناقشتها مع تقديم بعض التوصيات من أجل العمل بها والاستفادة منها في تأدية نشاطاتها.
- ومن دوافع اختيار الموضوع كذلك حب الاستطلاع وتوسيع المعارف حول الموضوع باعتباره مجال تخصص إدارة الموارد البشرية.

## VI- حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في ما يلي:

### أ- الحدود المكانيّة:

المكتبة الجامعية المركزية (جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي)

### ب- الحدود الزمانيّة:

تناولت الدراسة فئة الأساتذة والموظفين الإداريين في المكتبة المركزية الجامعية بجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، حيث وزع الاستبيان على هذه الفئة، وتم تحليله بعد استرجاعه باستخدام أساليب التحليل الإحصائي.

وقد تم اعتماد الدراسة المقطعية التي تتلاءم وطبيعة الدراسة البحثية، حيث استغرقت 15 يوما، تم إجراؤها في المكتبة المركزية لجامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، من 01 ماي 2021 إلى 15 ماي 2021م.

وقد أسفرت عمّا يلي:

- تسجيل الملاحظات، ومقابلة بعض العاملين والمسيرين داخل المصلحة.
- تشكيل صورة على طبيعة العمل داخل المصلحة.
- توزيع الاستبانات واسترجاعها لعرضها على المعالجة الإحصائية.

## VI- المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراسة هذا العمل البحثي على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف عينة ومجتمع الدراسة ومتغيرات الدراسة، في حين استخدم المنهج التحليلي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج، وتم كذلك الاستعانة بالأساليب الإحصائية كالنسب المئوية، المخططات البيانية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات، وكذلك تم الاستعانة بمعاملات الثبات كمعامل ألفا كرومباخ، ومعامل الثبات للتجزئة النصفية، ومعامل غوتمان، وكذلك معامل الارتباط والتناسق بيرسون؛ للتأكد من تناسق محاور الاستبيان وصدقه.

## VII- صعوبات البحث:

كسائر البحوث اعترتتنا بعض الصعوبات أثناء الدراسة، منها:

- استغراق الفئة المستهدفة الكثير من الوقت للإجابة بمصادقية عن أسئلة الاستبيان، نظرا للظروف الاستثنائية التي يفرضها الوباء.
- عدم معرفة أغلبية عمال المكتبة المركزية لمفهوم المعرفة الضمنية، مما جعلنا نجد صعوبة في التعامل مع استمارات الاستبيان.
- شح المراجع المطبوعة التي تبحث موضوع المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى المراجع الإلكترونية في شكل PDF، سوى بعض المذكرات والأطاريح التي أنجزت حول هذا الموضوع. أما المعرفة الضمنية فلا نكاد نجدها إلا في بعض العناوين الفرعية من الكتب التي نتحدث عن المعرفة بصفة عامة.
- بالإضافة إلى ما خلفه هذا الوباء الذي حل بالأمة الذي سبب قلة التواصل بيننا وبين الأستاذ المشرف.

## VIII- تقسيم العمل:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، واندرج تحت كل فصل مبحثان.

جاء الفصل الأول نظريا، وقد احتوى على مبحثين، حيث جاء الأول منهما ليقدم التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واندرج تحته 03 مطالب، اختص الأول منها بالمعرفة الضمنية، والثاني بأداء العاملين، بينما حل المطلب الثالث العلاقة بين المتغيرين.

أما المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وانعقد في ثلاثة مطالب؛ اخص الأول منها بالدراسات العربية، واختص الثاني بالدراسات الغربية، بيد أن المطالب الثالث فقد كان ذا مقاربة مقارنة بين دراستنا لهذا الموضوع، مع ما ورد في المطالبين السابقين.

أما الفصل الثاني فكان ميدانيا محضاً من خلال عرض الطريقة والأدوات المستخدمة، مع التحليل والاستقراء، وذكر النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

وقد تم عرض خطة العمل وفق هذه الخطوات لتسهيل فهم البحث، وإيصال الفكرة بشكل أحسن للمتلقي.

وأخيراً أحمد الله تعالى أن يسر لي إعداد هذه المذكرة، راجية منه التوفيق، ثم لا يسعني إلا أن أقدم بوافر التقدير، وجزيل الشكر والامتنان لأستاذي المشرف: الأستاذ الدكتور كمال منصور، الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وصبر على أخطائي، واتصالاتي الكثيرة التي قطعت من وقته الثمين قدراً غير يسير. فأرجو من الله أن يحفظه، وأن يجازيه خيراً.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية والتطبيقية



## الفصل الأول

### الأدبيات النظرية والتطبيقية

مهيد

تعد المعرفة الضمنية وأداء العاملين من المفاهيم التي تشغل المؤسسات الحالية التي تسعى إلى التماشي مع المتغيرات المتسارعة التي تطرأ على البيئة الخارجية، حيث يتم مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد، ويعد حسن استغلال المؤسسة لهذه المعارف مكسبا لها، من أجل الوصول إلى مخرجات تعليمية تفيد قطاع التعليم العالي، وترقى بها إلى مصاف ودرجات عليا. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، نتعرف في الأول منهما على الإطار النظري للمعرفة الضمنية وأداء العاملين، وفي المبحث الثاني سيتم عرض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع.

## المبحث الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المطلب الأول: المعرفة الضمنية.

تشكل المعرفة في وقتنا الحالي موردا هاما وأساسيا، خصوصا لمؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى اكتشافها وصقلها للوصول إلى أحسن النتائج، وتنقسم المعرفة إلى نوعين: معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية، هاته الأخيرة تتميز بصعوبة التقليد ومشاركتها بين الأفراد.

### أولا: مفهوم المعرفة:

تعرف المعرفة على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، الذي سيتبع فعلا. (نجم، 2005)

وهي مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به (محمود، 1435-2015).

كما تعرف كذلك بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة (نجم، 2007).

والمعرفة هي اعتقاد شخصي مبرر (كينغ، 2009).

وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، ولاتخاذ قرارات صائبة (صالح، 2009).

### ثانياً: المعرفة الضمنية:

إن أهم ما يميز معرفة (كيف) هو التعقيد، مما يُكسبها صفة الندرة، وبالتالي خلق القيمة للمؤسسات.

وقد اكتشف الفيلسوف الهنجاري "Polamiyi" هذه المعرفة ووصفها بالشخصنة والغموض، من خلال مقولته الشهيرة "We know more than we can tell". (وناس، 2018).

### ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية

1. **معرفة شخصية:** تتواجد في باطن عقول الأفراد، وتختص بالفرد في حد ذاته، أي إنها جزء منه، ويمكن مشاركتها مع الجماعة. (رشاد نايف صالح، 1433هـ/2012).

2. **ملكة التمييز:** خاصية تشير إلى أن المعرفة هي رؤية الشخص وقناعاته، اتجاه أمر معين أو موقف معين. (المنيروي، 2015).

3. **الخبرات المعرفية المتاحة:** وتتمثل في:

✓ إمكانية التمييز والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحقيق النتائج المتوقعة في ظل

الظروف والمقاييس الموضوعية.

✓ الاعتماد على الخبرة الشخصية.

4. **المهارات المعرفية المتاحة:** وتتمثل في:

✓ توفر الإدراك بالمعرفة الضمنية يترجم بتصرف، أو بصياغة للتصورات.

✓ اللباقة: وتشكل لغة الجسم، وردود الأفعال اتجاه المواقف.

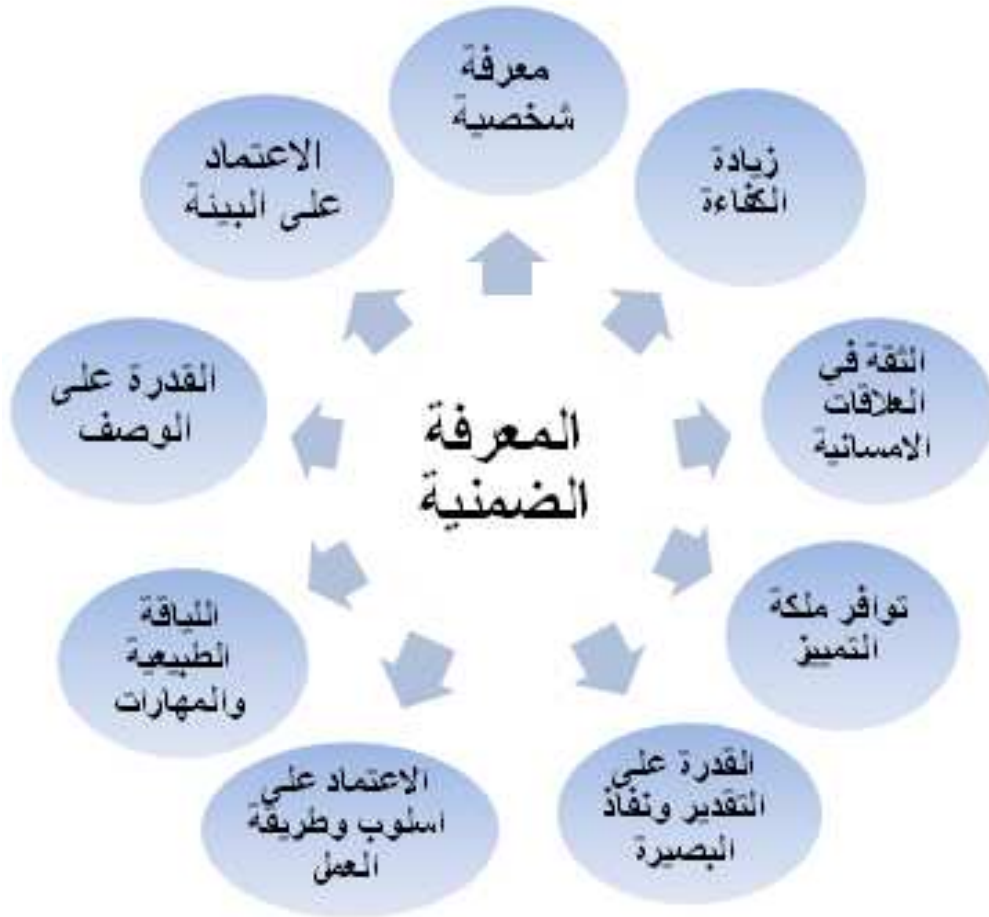
✓ قدرة التفكير السليم، وتبني آراء معينة ورؤى واضحة. (العازمي، 2016-

2017).

5. **الاعتماد البيئي:** هو ناتج تفاعل بين الأفراد ضمن موقف معين.

6. **الثقة في العلاقات الإنسانية:** وهي تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة.

(شكل رقم: 01) - خصائص المعرفة الضمنية



المصدر رفاعي، ممدوح عبد العزيز، 2013 إدارة المعرفة"، القاهرة- دار الكتب، الطبعة الخامسة

رابعاً: أبعاد المعرفة الضمنية:

1- الخبرة:

يكتسب الفرد الخبرة من خلال تكراره لممارسة نشاط ما، أو عمل معين، وبزيادة هذا التكرار تزداد الخبرة لديه، وتكسبه عمقا أكبر، وبالتالي يمكن القول إن الخبرة تتوافق مع المعرفة الإجرائية، التي تعني كيفية إجراء أو طريقة عمل الأشياء، في حين نجد هناك نظرة فلسفة ترى أن الخبرة هي معرفة تجريبية. (حباينة، 2014).

## 2- المهارات:

وهي القدرة على أداء العمل الفني بإتقان واحترافية، وهي ما يميز الفرد عن بقية الجماعة، بحيث تكسبه التفرد وصعوبة التقليد. (آل سعود، قريني، 2019).

في حين أن المهارة عبارة عن بيانات أو معلومات تمت معالجتها وتنظيمها وفهمها بشكل صحيح، حتى غدت ملكاتٍ وعلومًا متراكمة في العقول البشرية، وترجمها المواقف والسلوكيات المحترفة.

## 3- التفكير:

هو القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وهو منظومة متكاملة من المعرفة، والوسائل التي تمكن الفرد من خلق مُنتَجٍ يمتاز بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، وهو استجابة أو رد فعل على المشكلات التي تصادفه. (جحيق، 2018).

## المطلب الثاني: أداء العاملين.

توصلنا في المبحث السابق إلى أنّ المعرفة الضمنية تُعنى بالموارد البشري في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة في سبيل تحسين أدائها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط التي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل، وفي كافة المستويات وعلى جميع التخصصات.

فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة، وأن تحاول أن تحسّن من أدائه، وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها مؤسسات التعليم العالي، لكونه جزءًا من أدائها. ولهذا خصصنا هذا الجزء لنبرز أهميته وموقعه داخلها.

## أولاً: تعريف "الأداء".

حظي مصطلح "الأداء" باهتمام كبير من طرف الباحثين؛ حيث اختلفوا في دراسته، كل حسب رأيه، وزاويته.

ويُمكن عرض مجموعة من التعاريف التي بإمكانها تقريب الصورة للتعريف الإجرائي للأداء.

- هو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها (Ecclec) (غطاس، 2018-2019).

يُسلِّط هذا التعريف الضوء على فكرة الفعالية، التي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (المؤسساتي)، وهو تحقيق الأهداف بصرف النظر عن كم الموارد المستعملة لذلك.

- وقد عرفه (Murphy) بأنه إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين.  
- كما عرّف بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا، بغية إتمام المهمة الموكلة إليه، وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة. (اللوزي، 2017).

من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف للأداء نخلص إلى أنه محصلة الجهود التي يبذلها العامل من خلال تفاعل كل من "الدافعية، القدرة والإدراك"؛ لإنجاز الأنشطة والمسؤوليات الموكلة لها.

#### ثانيا: عناصر الأداء:

أ- خلفية عامة عن الوظيفية: مجموعة المعارف والمهارات حول الوظيفة، والمجالات التي ترتبط بها. (البدوي، 1984).

ب- إدراك العمل: وتشير إلى رغبة الفرد في العمل، ومدى قدرته على التعلّم، وتجنب الوقوع في الأخطاء. (الفارسي، 2015).

ج- كمية العمل المنجز: مقدار ما يمكن للفرد العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الإنجاز.

د- المسؤولية في العمل: وهي قدرة العامل على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها بالكم والكيف المطلوبين، وفي التوقيت المناسب. (السماني، 2013).

#### ثالثا: مكونات الأداء:

يختص الأداء بأربعة مكونات أساسية تشكله.

#### 1- الفعالية:

وهي إدارة الموارد المتاحة جيدا، من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها، مثلا تحقيق رضا العاملين، الوصول إلى أقصى الأرباح، توسعات سوقية. (الهادي، 2017).

## 2- الكفاءة:

ويقصد بها الحكمة والجزم في إدارة الموارد داخل المؤسسة، وتجنب المواقف التي قد تؤدي إلى خسائر أو ضياع موارد المؤسسة المختلفة.

## 3- الإنتاجية:

الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية لتحقيق الأهداف المرغوبة، فالمشروع المنتج هو المشروع الذي يضم الفعالية والكفاءة معا.

## 4- الأهداف:

وهي الحالة النهائية التي تطمح المؤسسة لتحقيقها، وقد تكون أهدافا روتينية عملية يومية كأداء العمل الإداري الروتيني، أو أهدافا إستراتيجية تقوم عليها المؤسسة كلها.

## رابعاً: محددات الأداء:

إذا اعتبرنا أن الأداء هو النتيجة الفعلية لجهود الأفراد، والأثر الواقعي والتطبيقي لإدراك العامل لمهامه، فبالتالي يمكن اعتبار أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك المهام.

## 1- الجهد:

هو الطاقة الجسمانية والعقلية المبذولة من طرف الفرد أثناء أدائه لمهامه.

## 2- القدرات:

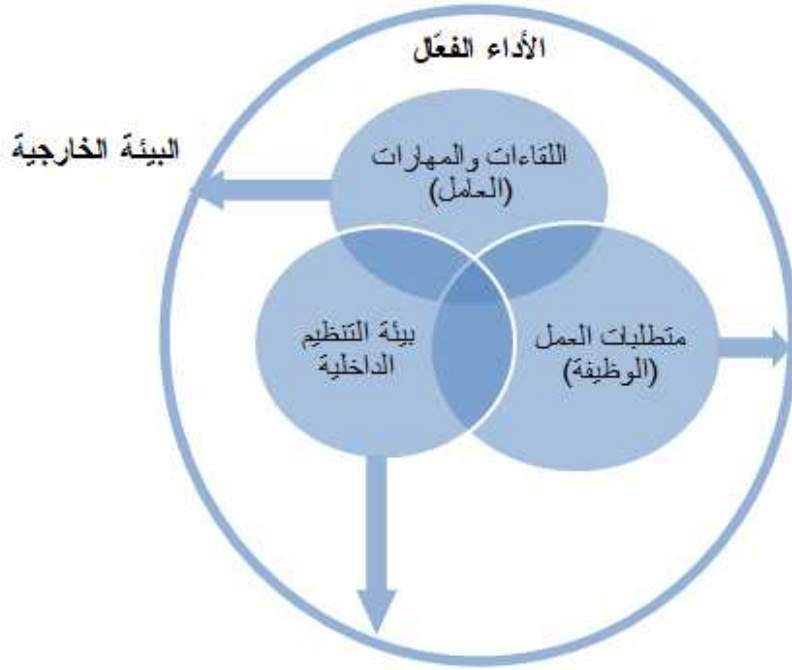
هي مجموعة الخصائص الشخصية التي تتطلب وقتا كبيرا كي تتغير أو تتطور. (زكلال، 2012-2013).

## 3- إدراك المهمة:

هو فهم العامل لمهامه وتصوراتته حولها، حيث يؤدي الفهم الجيد والتصوير الواقعي للمهام وبيئتها إلى أداء فعال، وإنتاجية أفضل، ويلزم تفاعل كل من القدرات والإدراك للحصول على الأداء المطلوب والفعال، كما يمكن اعتبار كل من نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد (أي مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد، ومواصفات نوعية معينة).

وهناك تأثير للبيئة الخارجية كذلك على الأداء، ومن بين هذه العوامل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. ويمكن توضيح العناصر السابقة في النموذج التالي:

(شكل رقم: 02) - نموذج الأداء الفعال<sup>6</sup>



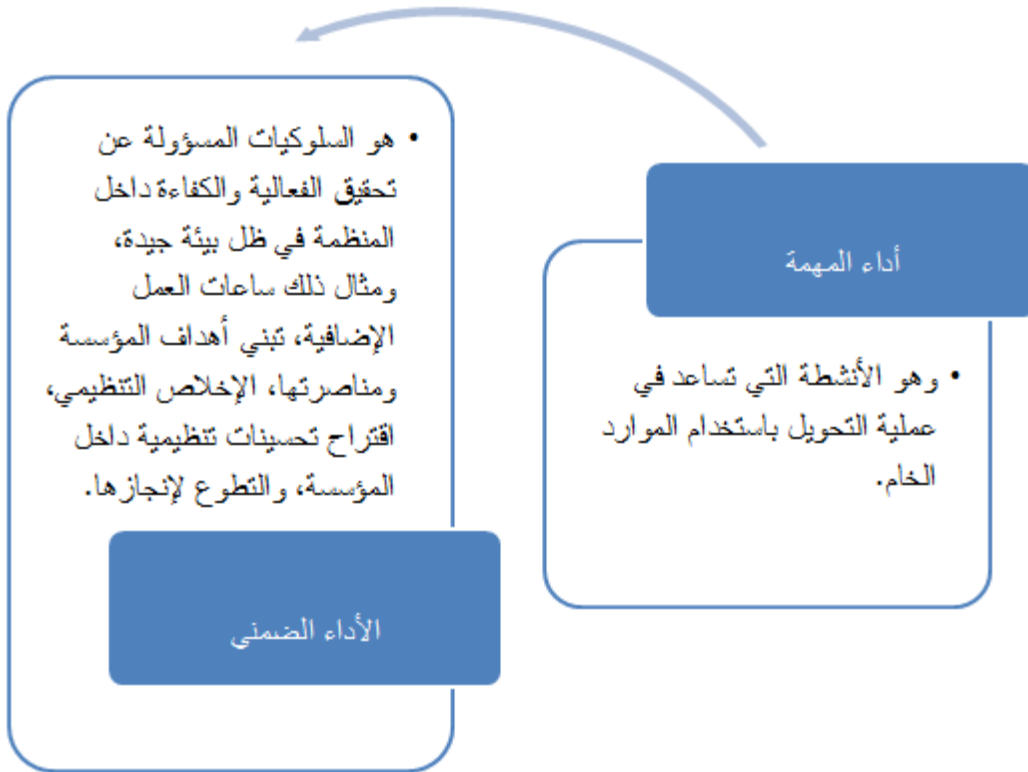
خامسا: أنواع أداء العاملين:

هناك نوعان للأداء يجب التفريق بينهما بشكل منفصل؛ لأنه يجب توفر كليهما، حيث يخلت الأداء إذا غاب أحدهما دون الآخر. ومثال ذلك الموظف إذا كان كفؤا بدرجة كبيرة في مهمته، ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني. (العشي، 2001-2002).

<sup>6</sup> المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003م، ص: 120.



ويمكن تمثيل ذلك في المخطط الآتي :



(شكل رقم: 03) - أنواع أداء العاملين

## سادسا: أبعاد الأداء:

### 1- الدافعية:

هناك العديد من التعاريف للدافعية، وهي حوالي ثمانية وتسعون (98) تعريفاً، تختلف حسب وجهات نظر الباحثين، وخلفياتهم الفكرية.

- يرى (*P.t.young*) أن الدافعية هي حالة الاستثارة والتوتر الداخلي التي تثير السلوك، وتدفعه نحو تحقيق هدف معين. (*Murphy. K. R.1989.p109*).

- هي خاصية ثابتة ومستمرة ومركبة وعامة تُمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي.

### 2- القدرات المعرفية والمهنية:

- هي مجموع ما يملكه الفرد ويميزه عن باقي العاملين.

- هي جملة الإمكانيات التي يملكها الفرد لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء والأحداث، وكذلك إصدار الأحكام وتقييم المواقف.

### 3- إدراك الفرد لدوره.

وهو الفهم الناتج عن تنظيم المعلومات الواردة من البيئة التنظيمية، واستيعابها وتفسيرها،

وترجمتها في انطباعات ومواقف وسلوكيات. (ملك، 2017-2018).

### المطلب الثالث: تحليل أثر المعرفة الضمنية على الأداء:

من خلال ما تم التطرق له في المطلب الثاني الذي تناولنا من خلاله الأداء وأبعاده يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف. كما عرفه "Ketih Davis" بأنه محصلة لدافعية الموظف للعمل وقدرته على العمل. ويدعمه في ذلك Sutermeister بقوله أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدواف المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع له ستندم العلاقة بين القدرات والأداء، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع وأداء العاملين.

وفق هذه النظرة؛ الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة أي إن:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}.$$

أما القدرة فهي محصلة المعرفة، المهارة ووضوح الدور. أي إن:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة الضمنية} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}.$$

فالمعرفة تعبر -كما رأينا سابقا- عن المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم، التدريب أو بالنشرات والملصقات التي تتيحها جهة العمل، والمعرفة ضرورية لقدرة العامل، فكيف لمستخدم آلة أن يعمل عليها دون أن يعرف كيفية استخدامها أو كيفية إصلاحها إذا تعطلت، أما المهارة فهي مهارة استخدام المعرفة أي كيفية تطبيق المعارف النظرية في الواقع، أما وضوح الدور فهو معرفة العامل ما هي الواجبات المطلوبة منه، لذلك فالقدرة تمكن العامل من التمكن فنيا في عمله. أما الرغبة فتتمثل في مدى دافعية الفرد اتجاه أداء شيء ما، وهي تعبر عن اتجاهات الفرد أي مدى ميوله واستعداده فكريا للاستجابة إلى ما في محيطه من مواقف وظروف يمر بها وما يترتب عن ذلك من ردود أفعال، وبذلك

فالرغبة تتأثر كثيرا بمبادئ وقيم الفرد وطرق تحفيزه.

#### 1- الفرع الأول: أثر المعرفة الضمنية على دافعية العاملين:

تعبر الدافعية عن حالة نفسية، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهي قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.

فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى الإنجاز أكثر.

فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك في الاستغلال الأمثل للمعارف الضمنية وبعدها التفكير من خلال استخدام طرق تفكير جديدة واستحداث طرق عمل حديثة ومجالات ابداع جديدة تحاكي تصورات العاملين ترفع مستوى الثقة لديهم؛ كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة. "وهنا تظهر العلاقة الطردية الإيجابية بين المعرفة الضمنية ودافعية العاملين كونها الوقود الذي يحرك عجلة الدافعية نحو أداء أفضل.

## 2- الفرع الثاني: أثر المعرفة الضمنية على القدرات المعرفية:

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:

- قدرات مكتسبة وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

- قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب.

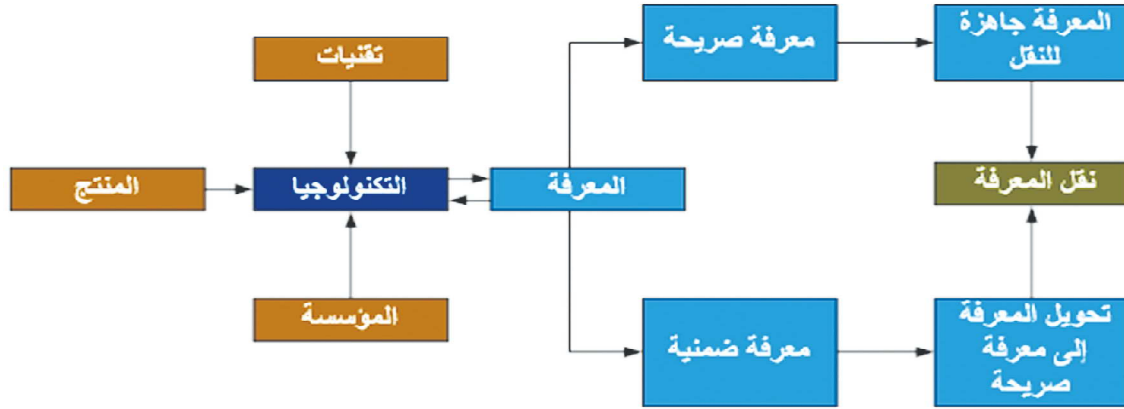
فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله ببسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة وبالتالي كل مهارة جديدة أو استخدام لمعرفة فطرية ضمنية بشكل مستمر ومتكرر تكسب صاحبها الاحترافية التي بدورها تضمن صقل قدراته وتعمل على تحفيزه لتطويرها من خلال سنوات الخبرة .التي تعتبر احد ابعاد المعرفة الضمنية وبالتالي فان للمعرفة الضمنية دورا مباشرا في تحسبن القدرات المعرفية وكلما زادت الخبرة كلما تطورت القدرات المعرفية المكتسبة.

## 3- الفرع الثالث: أثر المعرفة الضمنية على إدراك العامل لدوره:

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكه.

إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في إنجاز العمل؛ فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده. هذا المخزون المعرفي الذي يتم استغلاله جيدا في وجود الإدراك وبالتالي هناك علاقة ارتباطية وتكاملية بين المخزون المعرفي

المتمثل في المهارات التي يملكها العامل وإدراكه لدوره فوجود المهارات والمعارف يؤدي إلى إدراك الدور والعكس صحيح.



(شكل رقم: 04): يمثل إطار نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي استفاد منها البحث في جانبه النظري والتطبيقي، وهو مقسم إلى ثلاثة مطالب: تطرقنا في الأول منهما إلى الدراسات العربية، التي تتعلق بكل من المعرفة الضمنية، وأداء العاملين، كما تطرقنا في المطلب الثاني إلى الدراسات الأجنبية كذلك، وتتنوع هذه الدراسات بين أطاريح وأعمال أكاديمية، وأخرى كتب علمية متخصصة في هذا الباب.

أما المطلب الثالث فعقدناه كمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وختمنا المبحث بخلاصة مختصرة.

### المطلب الأول: الدراسات العربية.

#### 1- ما تعلق بالمعرفة الضمنية:

العنوان	السنة
المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، إعداد: أ. د: أسماء رشاد نايف الصالح	
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات من خلال توزيع 150 استبانة لعينة عشوائية شملت 15 شركة.	2012
أهم ما خرجت به الدراسة: - للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق الخصائص تأثير على تنمية المورد البشري. - وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات الدراسة.	

<p>دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة التعليم العالي، من إعداد هناء عبد الرؤوف محمد المنبروي</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى العلاقة بين المعرفة الضمنية وجودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بأخذ عينة قُدّرت بـ385 من أعضاء هيئة التدريس والطلبة.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2015</p>
<p>- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد جودة التعليم العالي. - أوصت الدراسة بالعمل على خلق ثقافة محفّزة ومشجّعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتنبي المعرفة الضمنية لتطوير وتحسين جودة التعليم العالي</p>	<p>النتائج</p>	<p>2015</p>
<p>المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، لناصر علي فالح العازمي</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى قياس أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، وتكوّن مجتمع الشركة من 39 شركة صناعية، عاملة بدولة الكويت، وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات لعينة قُدّرت بـ345 عاملاً. سواء بالإدارة العليا أو الإدارة الوسطى</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2017</p>
<p>خلصت الدراسة إلى: - هناك متغير له أثر كبير في صنع القرارات الاستراتيجية، في حين المتغيرين الآخرين أقل تأثيراً منه، هذا المتغير هو: التفكير. - وجوب المحافظة على المستوى المرتفع لكل من الخبرة والمهارة والتفكير.</p>	<p>النتائج</p>	<p>2017</p>

<p>أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، من إعداد الباحثين بحاجي خاتمة، ويعقوب سلوى، السنة الجامعية 2018-2019.</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالمعرفة والمعرفة الضمنية، وأثرها على كل من القرارات الاستراتيجية وضمان الجودة، وكذلك قياس مدى إدراك العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة أدرار لمفهوم المعرفة الضمنية ومدى استخدامها.</p> <p>- تم استخدام 69 استبانة لجمع البيانات</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2017</p>
<p>- وجود علاقة قوية وإيجابية بين المعرفة الضمنية وجودة القرار الاستراتيجي</p> <p>- وجود أثر غير مباشر بين المعرفة الضمنية والقرارات الاستراتيجية بوجود متغير وسيط يتمثل في ضمان الجودة</p>	<p>النتائج</p>	

## 2- ما تعلق بالأداء:

<p>الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، من إعداد بن منصور رفيقة.</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الاستقرار الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الخاص، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات ضمن عينة من عمال المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية. واعتمدت فيها الباحثة على المنهج الوصفي.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2013</p>



<p>- الناحية التنظيمية المؤسسة تفتقد للعدالة التنظيمية نظرا للطريقة غير الموضوعية في منح الاستحقاقات والمطالب التنظيمية التي تعد حافزا للرفع من الروح المعنوية للعمال ودافعا لهم للتوحد بالمؤسسة.</p> <p>- في ما يتعلق بمدى تكيف العمال مع مؤسسات القطاع الخاص يرى معظم العمال أن انتمائهم لهذا القطاع ما هو إلا ضرورة حتمية في ظل نقص فرص العمل في القطاع العام؛ لأن العمل لدى الخواص يفتح لهم المجال لكسب الخبرة والكفاءة دون إشعارهم بالأمان والطمأنينة على مسارهم الوظيفي نتيجة مناخ العمل الذي يفتقد للعدالة التنظيمية فبقاءهم في المؤسسة هو مؤقت إلى حين تمكنهم الحصول على منصب دائم في القطاع العمومي.</p> <p>- كما خلصت إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب، لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.</p>	<p>النتائج</p>	<p>2013</p>
<p>دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين، من إعداد خالد يوسف السماني أحمد</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، والبالغ عددها أربع شركات، ركزت الدراسة على دراسة الأثر بين المخرجات التدريبية وأداء العاملين. تم استخدام عينة مكونة 200 موظفا، لغرض تحقيق أهداف الدراسة.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2013</p>

<p>- توجد هنالك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التدريب وأداء العاملين.</p> <p>- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية وذلك ينعكس على أداء العاملين، مما يساعد على ارتفاع أداء العاملين وبالتالي زيادة الإنتاج وصولاً إلى الرضاء الوظيفي.</p>	<p><b>النتائج</b></p>	<p><b>2013</b></p>
<p>دور التدريب في أداء العاملين، لعوض الله محمد علي محمد الهادي</p>	<p><b>العنوان</b></p>	<p><b>السنة</b></p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي - ربك) في الفترة من 2015 وحتى 2016.</p> <p>حيث تم استخدام 36 استبانة يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى أربع محاور، مستعينين بالمنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي للتحليل والتبويب والتفسير.</p>	<p><b>المحتوى</b></p>	<p><b>2017</b></p>
<p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين.</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين.</p> <p>- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين</p>	<p><b>النتائج</b></p>	

المطلب الثاني: الدراسات الغربية.

**1- ما تعلق بالمعرفة الضمنية:**

<p>Tacit knowledge the key to Onge strategic alignment of intellectual capital. Ed : Hubert Saint-Onge</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المعرفة الضمنية بعناصرها الثلاث في زيادة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العميل، رأس المال الهيكلية)، وكذا معرفة أثرها في تحسينه.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2012</p>
<p>- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والعناصر الثلاث المكونة لرأس المال الفكري. - توصلت إلى وجود أثر مباشر للمعرفة الضمنية على رأس المال البشري، في حين يوجد أثر غير مباشر بينها وبين رأس المال العميل ورأس المال الهيكلية.</p>	<p>النتائج</p>	<p>2012</p>
<p>Exploring the Strategic Impact of Service Employees' Tacit Knowledg .Ed : Hubert Saint-Onge Ed: Carina Antonia Hallin</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى استكشاف الأثر الاستراتيجي للمعرفة الضمنية لموظفي الخدمة في شركات الخدمات. تم استخدام عينة عنقودية، تكونت من 77 موظفاً، من مجتمع الدراسة المتكون من 12 شركة ضيافة في النرويج.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2012</p>
<p>- وجود علاقة قوية بين المعرفة الضمنية والآثار الاستراتيجية لموظفي الخدمة لشركة الخدمات.</p>	<p>النتائج</p>	<p></p>

2- ما تعلق بأداء العاملين:

<p>Etude de « Charles Kingston Yao Dzamesi »,The Effects Of Training And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration. University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى قياس الأثر بين التدريب وأداء العاملين، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كتصميم بحثي، والمنهج التحليلي لتحليل الاستبانات التي قدرت بـ50 استبياناً، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2012</p>
<p>- وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين. - تأثير مباشر للتدريب في زيادة أداء العاملين.</p>	<p>النتائج</p>	
<p>Etude de « Githinji Angela », Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international university, Nairobi.</p>	<p>العنوان</p>	<p>السنة</p>
<p>تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب، والتمكين في زيادة أداء العاملين، أُجريت الدراسة على موظفي الخدمة المدنية الدولية في الصومال. تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالاستعانة بالاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات في مجتمع دراسة مكون من 144 موظفاً.</p>	<p>المحتوى</p>	<p>2014</p>
<p>- التأثير المباشر والإيجابي للتمكين على أداء العاملين. - تحتاج إدارة UNSO Amanagement إلى تقييم استراتيجياتها التدريبية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي الرفع من أداء العاملين.</p>	<p>النتائج</p>	

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين تصور عام عن مفهوم المعرفة الضمنية و أبعادها، الأمر الذي سيؤدي إلى تعزيز عمق الدراسة الحالية وإثراء إطارها النظري. من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين، أما من حيث المجال فقد أجريت على القطاع التعليمي المتمثل بجامعة الوادي.

مما سبق ذكره لاحظت الباحثة أهمية هذا الموضوع الذي تم اختياره كموضوع للدراسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل، وكذا الدراسات السابقة العربية والأجنبية نخلص إلى أن المعرفة الضمنية هي جوهر العملية الإنتاجية في أي قطاع سواء أكان عاما أو خاصا. لما تملكه من تميز وتفرد يفرض على المؤسسات الاهتمام به وبقوة لكونها ميزة تنافسية يصعب تقليدها وهي نتاج تفاعل بين (التفكير-الخبرة-المهارة).

كما تطرقنا إلى الأداء وخلصنا أنه محصلة الجهود التي يبذلها العاملين من خلال التفاعل بين (الدافعية-القدرات المعرفية-الإدراك) لإنجاز الأنشطة و المسؤوليات الموكلة لها. ومنه يتضح لنا أن الأداء هو الانعكاس الذي يترجم مدى استغلال المؤسسة للمعارف الضمنية سواء كانت طرق تفكير وعمل جديدة او خبرات ناتجة عن سنوات عمل او مهارات متفردة يملكها العامل ويحترفها وكذا توظيفها بشكل يزيد من دافعية العاملين ورغبتهم في العمل وترفع من مستوى قدراتهم المعرفية مما يكسبهم إدراكا أكبر لأدوارهم ومسؤولية اتجاهها وبالتالي أداء أحسن.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية

### مَهَيِّدٌ

يحتوي هذا الفصل على الإجابة عن التساؤلات المطروحة، بالإضافة إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة، وهذا من خلال مبحثين، يستعرض الأول منهما الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، في حين خصص المبحث الثاني لعرض النتائج المتوصل إليها

من خلال كل من:

- التحليل الوصفي لعينة الدراسة.
  - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
  - اختبار الفروض، وكذا مناقشتها، من أجل اكتشاف التأييد والتعارض مع مختلف الدراسات العربية منها والأجنبية التي تمت التطرق إليها في الفصل الأول.
- وفي ختام هذا الفصل تم طرح بعض الاقتراحات والتوصيات من أجل تفعيل دور المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي على وجه العموم، ومصالحها الإدارية على وجه الخصوص.

## المبحث الأول الطريقة والأدوات

يشتمل هذا المبحث على تعريف المجتمع وعينة الدراسة، والإشارة إلى وحدة المعاينة وكذا نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة، وقد تم التطرق لها كما يلي:

### المطلب الأول: الطريقة:

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من خلال دراستنا، من مجموع العاملين باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية في المكتبة المركزية وبعض مكاتب جامعة الوادي (2020-2021)، والتي مقرها: الشط.

#### 1.1- تقديم جامعة الشهيد حمه لخضر (2020-2021):<sup>7</sup>

مرت جامعة الوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014.

#### 1.1.1- المرحلة الأولى 1995-1998:

أنشئت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 وانطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995/1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين: إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997/1998، وتجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 1999/2000

#### 2.1.1- المرحلة الثانية 1998-2001:

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 1999/2000 والتابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

<sup>7</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22د.

<https://www.univ-eloued.dz/index.php/2012-09-19-10-35-32/2016-02-08-11-53-32>



### **3.1.1- المرحلة الثالثة 2001-2012:**

أنشئ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01، حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد : معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

### **4.1.1- المرحلة الرابعة 2012-2014:**

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-243 والمؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 وتضم: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية،

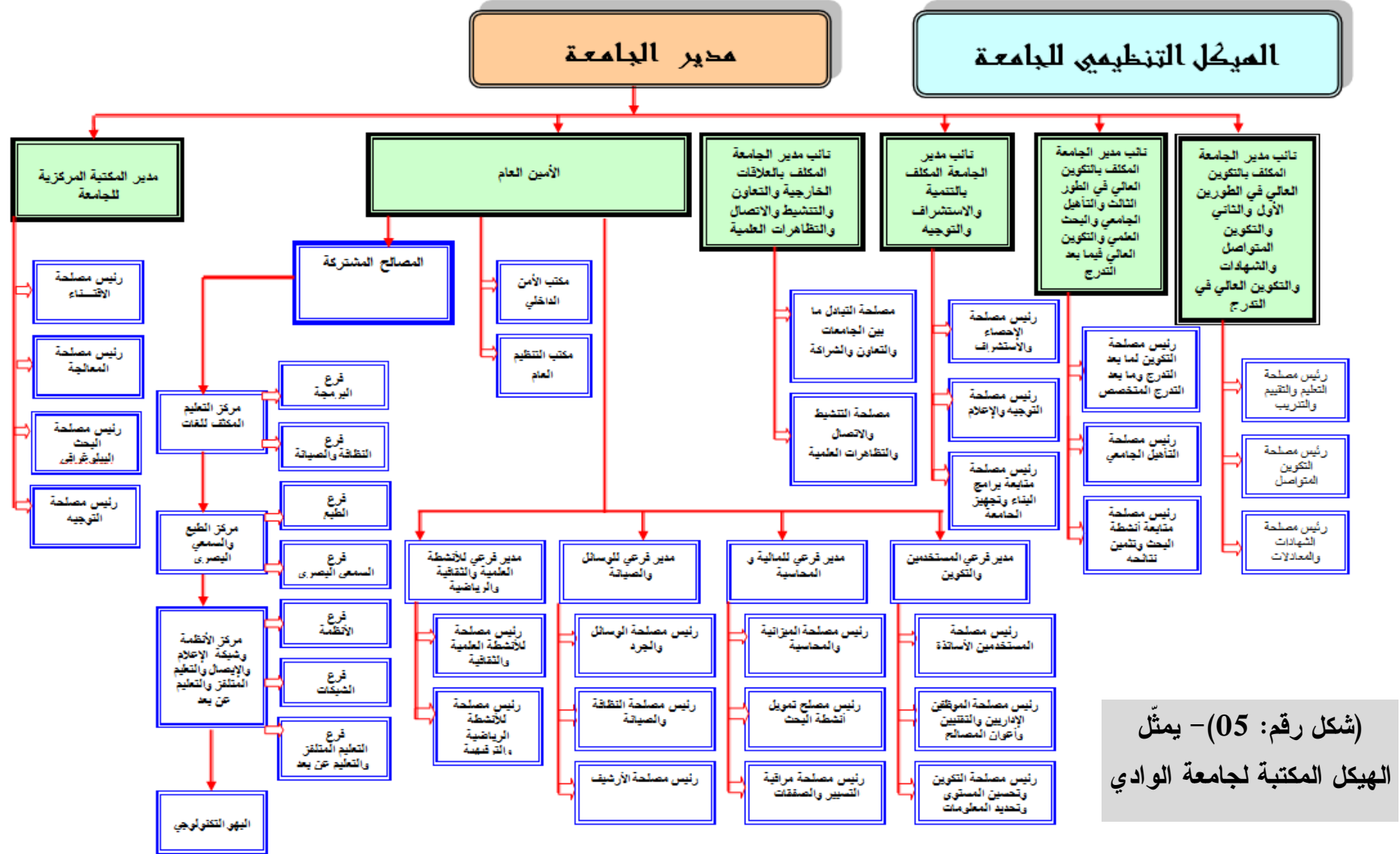
### **المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم:**

حيث تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات ومعهد، وهي: كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بالإضافة إلى معهد العلوم الإسلامية.

ويبلغ طلبة الجامعة الآن 28000 طالبا موزعين على الكليات والمعهد.

والمخطط الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22د.



(شكل رقم: 05) - يمثل الهيكل المكتبة لجامعة الوادي

## **2.1- تقديم المكتبة المركزية بجامعة الشهيد حمه لخضر<sup>1</sup>.**

تعتبر المكتبة المركزية لجامعة الوادي مصلحة ذات طابع علمي تثقيفي تعمل على خدمة الأساتذة والطلبة الباحثين الذين ينتمون إلى جامعة الوادي وهذا بتزويدهم بالوثائق من كتب و دوريات و غيرها من المعلومات التي يحتاجونها خلال مسارهم الدراسي وفي إعداد بحوثهم ، حيث كانت الانطلاقة الأولى للمكتبة عن طريق الهبات المقدمة من بعض المكتبات الجامعية الأخرى مثل مكتبة جامعة بسكرة و مكتبة جامعة ورقلة.

وبعد إنشاء المركز الجامعي بالوادي بمرسوم تنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 أصبحت تخصص ميزانية خاصة بالمكتبة المركزية بجامعة الوادي سنويا لاقتناء المراجع و المصادر الثمينة المقترحة من طرف الأساتذة المختصين.

### **1.2.1- مصالح المكتبة المركزية بجامعة الوادي:**

#### **1.1.2.1- مصلحة الاقتناء:**

تتكفل هذه المصلحة بعملية الاقتناء بداية من الاختيار إلى غاية استقبال الكتب الجديدة وجردها، حيث تهتم هذه المصلحة بمتابعة حركة التأليف والنشر من خلال الاطلاع المستمر على ما تقدمه دور النشر من عناوين جديدة في التخصصات المتوفرة بالجامعة، وتسهر على إعداد قوائم الكتب المراد انتقاؤها كل عام بالتنسيق مع هيئة التدريس، وبالاعتماد على طلبات القراء مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الإحصائيات المسجلة حول العناوين الأكثر تداولاً من طرف القراء. ومن بين مهامها كذلك الحرص الدائم على تسجيل وجرد المقتنيات الجديدة بصفة منتظمة.

#### **2.1.2.1- مصلحة المعالجة:**

تعنى هذه المصلحة بالعمل على اقتراح وتنفيذ أنجع السبل لمعالجة الرصيد الوثائقي وتطبيق العمليات التقنية والفنية، فهي تهتم بفهرسة الرصيد وفق معايير الوصف البيبليوغرافي المتعارف عليها عالميا، وكذا تصنيفه اعتمادا على نظام تصنيف علمي وعملي يمكن من استرجاع المعلومات بشكل فعال ليضعها في متناول المستفيدين للإفادة منها.

#### **3.1.2.1- مصلحة البحث البيبليوغرافي:**

تسهر هذه المصلحة على ترقية البحث البيبليوغرافي لدى المستفيدين ومساعدتهم في إنجاز بحوثهم العلمية، من خلال الفهارس والكشافات والعمل على تكوين المستفيدين على طرق

<sup>1</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22د.

البحث عن المعلومات في المصادر والمراجع المتوفرة، وتسجيل الطلبة الباحثين في النظام الوطني للتوثيق على الخط SNDL وتسيير البوابة الإلكترونية للمكتبة المركزية.

#### **4.1.2.1- مصلحة التوجيه:**

لا تقتصر مهمة هذه المصلحة في توجيه المستفيدين لاستخدام المكتبة فقط، بل ترافقهم في عملية البحث عن المراجع وتضعها تحت تصرفهم، وتسعى لتوفير كل الظروف الملائمة لهم للمطالعة والبحث، كما تتكفل أيضا بتسجيل كل الوثائق المعارة وتوفير الإحصائيات والمعلومات عن الرصيد الوثائقي المتداول من طرف القراء<sup>1</sup>.

#### **2.2.1- أهداف المكتبة المركزية بجامعة الوادي:**

تهدف المكتبة الجامعية إلى القيام بالخدمات المكتبية و البيبليوغرافية التوثيقية والالكترونية التي تؤدي إلى تيسير انتفاع أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة بمصادر المعلومات في الدراسة والبحث العلمي كما تهدف إلى:

- خلق علاقة اتصال وطيدة مع الأساتذة و المكتبي والقارئ.
- تبني منهجية قائمة على معايير دولية مطبقة في مجال المعلومات.
- إثراء وتحديث المجموعات كما وكيفا من الدوريات...الخ.
- توفير وسائل البحث البيبليوغرافي في المطبوع والإلكتروني(وسائل البحث المطبوعة والإلكترونية).

#### **3.2.1- وظائف المكتبة المركزية لجامعة بالوادي:**

للمكتبة العديد من الوظائف وتتمثل في ما يلي:

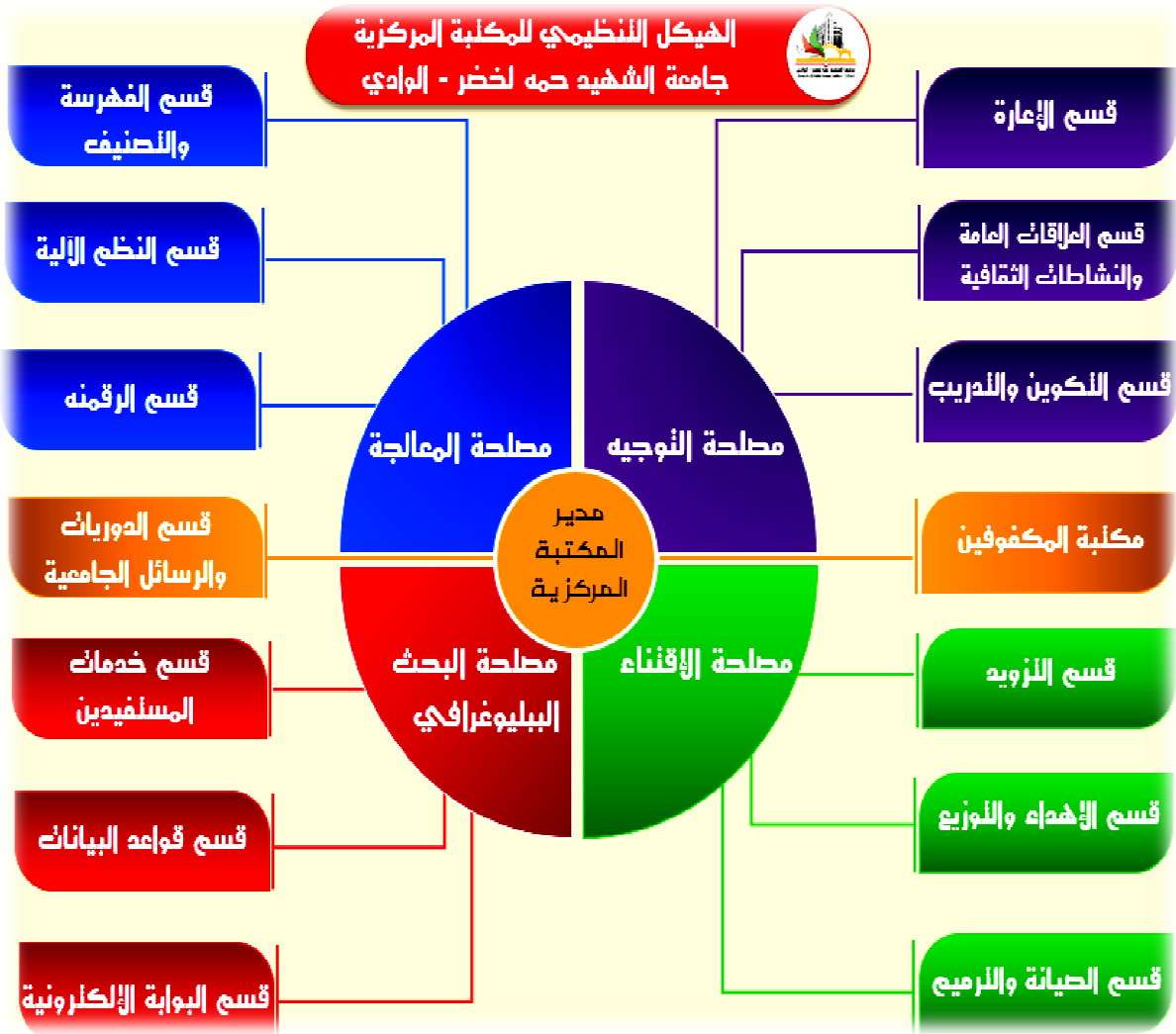
- **الوظيفة الإدارية:** وهي تسيير وتنظيم الموارد المادية، والمالية ، والبشرية التابعة لها
- **الوظيفة الوثائقية:** وهي الأعمال العلمية والفنية لمعالجة المجموعات الوثائقية(انتقاء-الإعارة الداخلية والخارجية- اقتناء الفهرسة- التصنيف - الإعلام).
- **الوظيفة البيداغوجية:** الرامية إلى تكوين الطالب ، والتحول من الركود وعدم الإدراك وبالتالي الانتقال إلى القارئ الديناميكي المساهم ، والمنتج في حقل التفاعل مع المكتبة.
- **الوظيفة العلمية:** تعمل على تحضير المادة العلمية وتقديمها للقارئ والباحث في أوانها مع توفير الوسائل المطبوعة والإلكترونية (مضاعفة مناصب البحث على شبكة الانترنت) مع تدعيم مخابر البحث.

<sup>1</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22د.



- العمل على تدريب طلبة علم المكتبات وتكوينهم ميدانيا على استخدام الوسائل والتجهيزات والتكنولوجيا الحديثة المفيدة في هذا الاتجاه
- **الوظيفة الثقافية:** تعمل على التوفيق بالأدوار المتكاملة التي تؤديها المكتبة الجامعية: الترفيه الإعلام- النوادي الأدبية ، الفنية ، العلمية ، وتنظيم المعارض.
- 4.2.1- مهام المكتبة المركزية بجامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي<sup>1</sup>.**
- المشاركة في إثراء الرصيد الوثائقي للتأثير في سياسة الاقتناء .
- تدعيم بالقوائم البيبليوغرافية الجديدة .
- تدعيم الدرس البيداغوجي الذي تلقاه المحافظة في بداية السنة الموجهة لطلبة السنة الأولى
- إعاره خارجية طيلة الأسبوع و إعاره داخلية و خدمات مرجعية ، بحثية و توزيع البحوث و الإجابة على الاستبيانات.
- في إطار التعاون بين المكتبات الجامعية ، تستقبل المكتبة هدايا من بعض مراكز البحوث (معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية)
- عملية الجرد و التقييم في آخر كل سنة لمجموعات المكتبة .
- الإشراف على المتربصين المرتادين سنويا من طلبة علم المكتبات و طلبة التوثيق والمحفوظات والإعلام الآلي من مراكز التكوين المهني .
- القيام بتربصات وطنية داخل وخارج الوطن للمكتبيين غير المؤهلين
- تكوين لجنة تُسهم في عملية اختيار المقتنيات في بداية كل سنة جامعية: (طلبة أساتذة أعضاء هيئة التدريس، مكتبيين).

<sup>1</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22د.



(شكل رقم: 06) - يمثّل المخطط التنظيمي لهيكل المكتبة المركزية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: موقع جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يوم 01 جوان 2020م: الساعة: 17:22.د.



## - وحدة التحليل:

كانت وحدة التحليل أو المعاينة في الدراسة تتضمن الموظفين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشهيد "حمه لخضر"، الوادي، وكانت الفئة المستهدفة مكونة من: أعوان مكتبيين، أعوان حفظ البيانات، إطارات سامية، وتم توزيع الاستبانة على هذه الفئة من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة وتحقيق الهدف منها.

## 2. عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارهم عشوائيا، ومن دون تحيز، بلغ عددهم 45 عاملا، حيث تم استرجاعها جميعا، بنسبة تعادل 100%، وبعد الفحص والتدقيق وجدنا 05 منها غير صالحة للتحليل، لنحصل في الأخير على 40 استبانة صالحة للدراسة، أي بنسبة 89%.

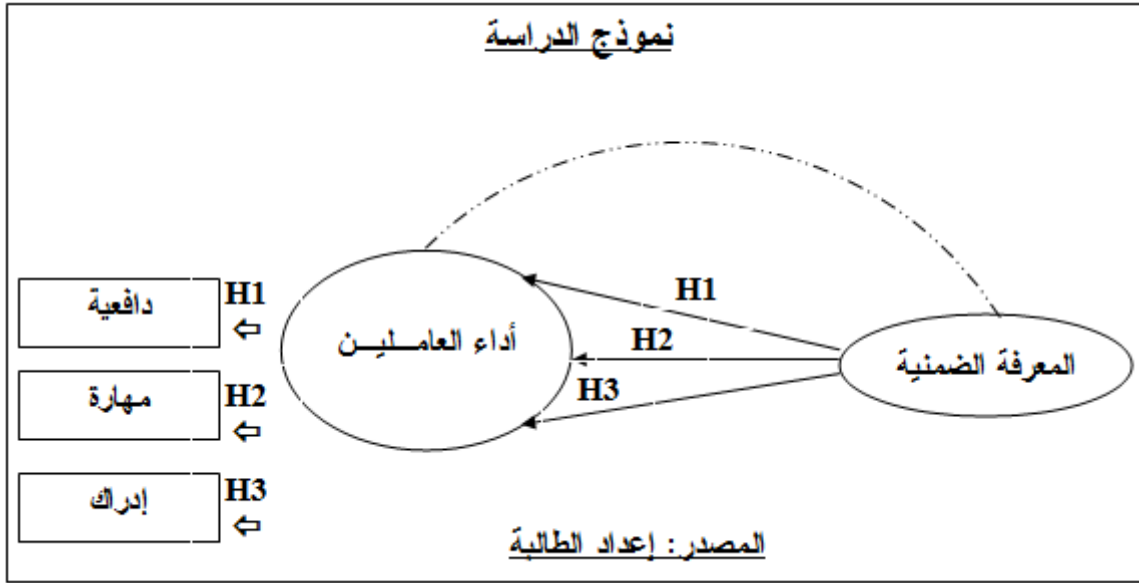
(جدول رقم: 01) - يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة:

الاستبانة	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير الصالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	45	45	0	5	40
النسبة	100%	100%	0%	11%	89%

الجدول من إعداد الطالبة اعتمادا على توزيع الاستبانات واستردادها

## ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة:

تسعى الدراسة إلى إيجاد التأثير المباشر وغير المباشر الذي تؤديه المعرفة الضمنية على أداء العاملين، ومدى امتلاك جامعة الوادي لكل من الخبرة والمهارة والتفكير، أي أبعاد المعرفة الضمنية، فالمعرفة هي الحجر الأساس الذي يمكن المسيرين والموظفين من الوصول إلى أفضل أداء، يضمن لها أهدافها ورسالتها، وللتعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين الأداء. ويمكن توضيح ذلك بالمخطط الآتي:



(شكل رقم: 07) - يمثل نموذج الدراسة

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### أولاً: أداة الدراسة:

تمثلت في الاستبيان، الذي تكون من جزأين:

1. الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية: الجنس، العمر، الخبرة، المنصب الإداري، المؤهل العلمي.

2. الجزء الثاني: متعلق بمتغيرات الدراسة، وتضمن محورين هما:

2-1-1- المحور الأول: خاص بالمعرفة الضمنية، وينقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد كالتالي:

2-1-1-1- البعد الأول المتعلق بالخبرة: حيث تم تقدير درجة امتلاك الجامعة للخبرة من خلال ما تمتلكه من خبرات إدارية وتسييرية وفنية، وكذلك مدى مشاركتها في هذه الخبرات من قبل العاملين داخل المكتبة، وتم صياغة خمس فقرات لقياس هذه الخبرة، من الفقرة 01 إلى الفقرة 05.

2-1-2- البعد الثاني المتعلق بالمهارة: حيث تم قياس مدى امتلاك الجامعة للمهارة بمختلف

أنواعها، سواءً أكانت مهارة فطرية أو مكتسبة، وهذا ما عبرت عنه الفقرات من 06 إلى 10

2-1-3- البعد الثالث المتعلق بالتفكير: حيث تم فيك تقدير مدى امتلاك الجامعة للقدرات

التفكيرية وحسن استغلالها، ومدى امتلاكها للاتصال الفعال بين مختلف الأقسام، وكذلك

المستوى الفكري الذي يتمتع به العاملون داخل المكتبة، وهذا ما عرضته الفقرات

من 11 إلى 15.



2-2- المحور الثاني: خاص بأداء العاملين، ويتمحور حول قياس أداء العاملين داخل المصلحة من خلال الفقرات الممتدة من 16 إلى 36، وفق الأبعاد الآتية:

2-2-1- دافعية العامل: تم قياس مدى امتلاك العاملين داخل المكتبة للرغبة في العمل، والدافعية وكذا مدى استخدام المصلحة الجامعية للتحفيزات المادية والمعنوية لزيادة هذه الدافعية، وتم التطرق إلى ذلك من خلال الفقرات: 16-22.

2-2-2- القدرات المعرفية والمهنية للعامل: حيث تم قياس القدرات المعرفية التي يمتلكها العاملون داخل المصلحة، ومدى استغلالهم لها، في تقلد مناصب أعلى، وتم قياس ذلك من خلال الفقرات من 23 إلى 29.

2-2-3- إدراك العامل لدوره: تطرق هذا البعد إلى قياس مدى إدراك العاملين لأهمية المعرفة الضمنية، وتشاركتها من أجل تحقيق أهداف المصلحة، وهذا ما تطرقت إليه أسئلة الفقرات التي توزعت من 30 إلى 36.

#### ثانياً: مقياس الأداة:

تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي، في عملية تحليل الاستبيان، كما هو موضح:

#### (جدول رقم: 02) - يمثل درجات مقياس ليكارت الخماسي<sup>1</sup>

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم تحديد ثلاثة مستويات، تترجم كل واحدة مستوى موافقة معين، سواء أكان مرتفعاً، أو متوسطاً أو منخفضاً.

#### (جدول رقم: 03) - يمثل مستويات الموافقة لمقياس ليكارت<sup>2</sup>

المتوسط	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
2.33-1	%20-%46.6	ضعيفة
3.66-2.34	%46.8-%73.2	متوسطة
5-3.67	73.4-%100	قوية

<sup>1</sup> - Schuman, H., and Presser, S. (1981). Questions and answers in attitude surveys. New York, Academic Press.p23.

<sup>2</sup> - ibid.

### ثالثاً: صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

#### 1- صدق أداة الدراسة:

1-1. تم الاستعانة بالدراسات السابقة في إعداد الاستبانة من أجل الإلمام الجيد بالموضوع، ومختلف الزوايا التي أحاطت به سابقاً حول موضوع البحث.

1-2. تم عرض الاستبيان على المشرف على هذه المذكرة ، من أجل ضبطه وتعديل ما يجب تعديله.

1-3. تم عرض فقرات الاستبيان على محكمين اثنين، أحدهما متخصص في اللغة العربية، من أجل ضبط اللغة وتصحيحها، وآخر متخصص في الإحصاء للتأكد من أن الاستبانة ستقي بالعرض الإحصائي للدراسة، لتصبح في شكلها الحالي (ملحق رقم 01).

#### 2- ثبات أداة الاستبانة:

تم توزيع 45 استبانة على العاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الوادي، وتم استرجاع 45 استبياناً كانت الصالحة منها 40 استبياناً، حيث تم تفرغ بياناتها فيما بعد ضمن برنامج SPSS مع استخدام معامل الثبات Cronpach Alpha لغرض التحقق من التجانس والاتساق الداخلي.

#### (جدول رقم: 04) - يبين معامل ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور المعرفة الضمنية	15	0.98
محور أداء العاملين	21	0.97
الاستبيان ككل	36	0.98

توضح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات عند كل محور، حيث جاءت في محور المعرفة الضمنية (0.98)، بينما جاءت في محور أداء العاملين (0.97)، في حين كانت نسبة الثبات للاستبيان ككل: (0.98)، وهي قيم كلها أكبر من (0.7)، وهذا ما يدل على ثبات وصدق الاستبيان.



ولتأكيد جودة ثبات الاستبيان تم استخدام طريقة التجزئة النصفية الموضحة في الجدول

التالي:

(جدول رقم: 05) - ثبات معامل التجزئة النصفية للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	معامل سبيرمان	معامل غوتمان
الجزء الأول	18	0.98	0.99	0.98
الجزء الثاني	18	0.97	0.99	0.98

الجدول من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ثبات "ألفا كرومباخ" للنصفين غير متساويين، حيث أن النصف الأول بلغت قيمة ثباته: 0.98 ، في حين وصل ثبات النصف الثاني إلى 0.97. أما معاملا ثبات سبيرمان وجوتمان، فقد جاءا متساويين في النصف الأول والثاني من الاستبيان، بقيمة قدرت بـ 0.99 لمعامل سبيرومان، و 0.98 لمعامل غوتمان. وهذه القيم التي أشرنا إليها تدل على قوة الاستبيان وثباته العالي.

رابعا: اختبار صدق تناسق محاور وفقرات متغيرات الدراسة.

1. اختبار ارتباط أبعاد متغيرات المحور الأول:

تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون، لدراسة مدى توافق الفقرات وتناسقها، ومدى خدمتها لمتغيرات الدراسة.

**1.1- تعريف معامل الارتباط بيرسون:**

هو المعامل الذي يسمح لنا بمعرفة العلاقة بين متغيرين، سواء كانت علاقة طردية (+)، أو علاقة عكسية (-)

$$- \leq R \leq 11$$



(جدول رقم: 06) - قوة معامل ارتباط "بيرسون".

1	0.90	0.70	0.50	0.30	0.1	0	القيمة
	0.99	0.90	0.70	0.50	0.30		
	تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	منعدم

وسنقوم بدراسة كل بعد من أبعاد المتغيرات على حدة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

1.1.1 - اختبار ارتباط البند الأول (الخبرة): (جدول رقم 07)

رمز	المتغير					
X5	X4	X3	X2	X1		
X1	624.	664.	714.	716.	1	تقوم إدارة المكتبة بتحفيز وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات
X2	677.	715.	713.	1	756.	يملك إطارات المكتبة المركزية خبرة عالية في مجالي البحث والتطوير
X3	671.	865.	1	623.	724.	يتوفر لدى عملي المكتبة خبرات فنية متفردة
X4	698.	1	665.	645.	664.	تدعم إدارة المكتبة الدورات التكوينية لعاملها
X5	1	698.	671.	617.	624.	يستفيد العاملون من التجارب والخبرات السابقة في تسيير المواقف

من خلال استقراء نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد الخبرة، لمتغير المعرفة الضمنية يتضح لنا التالي:

- معظم معاملات الارتباط بين الفقرات تقع في الدرجة المتوسطة بين 0.66-0.71، في حين كانت بين السؤال X3-X4 في الدرجة القوية، ووصلت إلى 0.85.



### 2.1.1- اختبار ارتباط البند الثاني (المهارة): (جدول رقم: 08)

رمز	المتغير	X6	X7	X8	X9	X10
X6	يملك مسيرو إدارة المكتبة فن التعامل مع الموظفين وكذا مع الطلبة وسائر المتعاملين معها	1	690.	567.	636.	666.
X7	يمتاز العاملون بمهارات عالية في حل المشكلات التي قد تصادفهم	690.	1	694.	605.	950.
X8	يملك العاملون معارف تمكنهم من تحسين الفاعلية وكذا الأداء داخل إدارة المكتبة	567.	694.	1	556.	735.
X9	تتميز إدارة المكتبة بسرعة الاستجابة وتوفير الخدمات بالكم والنوع المطلوبين	736.	505.	556.	1	716.
X10	تشجع إدارة المكتبة على التعلم المستمر ودعم البرامج التكوينية	716.	950.	735.	716.	1

من خلال ملاحظة نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد المهارة،

لمتغير المعرفة الضمنية يتضح لنا التالي:

- معظم القيم بين الفقرات تقع في الدرجة المتوسطة بين 0.55-0.73، في حين كانت بين السؤال X7-X10 في الدرجة القوية، ووصلت إلى 0.950.

### 3.1.1- اختبار ارتباط البند الثالث (التفكير): (جدول رقم: 09)

رمز	المتغير	X11	X12	X13	X14	X15
X11	تُسهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى عاملي إدارة المكتبة	1	915.	665.	629.	607.
X12	تقوم إدارة المكتبة بنقل المعرفة والأفكار بين موظفيها عن طريق شبكة الاتصال الداخلية	615.	1	640.	662.	621.
X13	تشجع إدارة المكتبة على العمل الجماعي وتبادل الأفكار وخلق الجديد منها	665.	640.	1	655.	691.



رمز	المتغير	X11	X12	X13	X14	X15
X14	يقدم العاملون داخل إدارة المكتبة إسهامات فكرية من شأنها تحسين الأداء	729.	562.	555.	1	685.
X15	تأخذ إدارة المكتبة باقتراحات عاملها حول تحسين الخدمات المقدمة	707.	621.	591.	685.	1

من خلال استقراء نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد التفكير، لمتغير المعرفة الضمنية يتضح لنا التالي:

- معظم معاملات الارتباط بين الفقرات تقع في الدرجة المتوسطة بين 0.66-0.71، في حين كانت بين السؤال X11-X12 في الدرجة القوية جداً، ووصلت إلى 0.915.

## 2. اختبار ارتباط أبعاد متغيرات المحور الثاني:

### 1.2- اختبار ارتباط البند الأول (دافعية العامل): (جدول رقم: 10)

رمز	المتغير	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22
Y16	تقوم إدارة المكتبة الجامعية بدفع علاوات لي لتحفيزي من أجل أداء أكبر	1	882.	808.	609.	978.	909.	931.
Y17	أقوم بعملية بروح معنوية عالية	882.	1	860.	556.	885.	871.	891.
Y18	أشارك في اقتراح طرق عمل جديدة	808.	860.	1	623.	809.	761.	813.
Y19	لا أفكر في التخلي على مناصبي	609.	556.	623.	1	624.	614.	549.
Y20	استمرارية منحي فرصا في التكوين يشجعني على أداء أحسن	978.	885.	809.	624.	1	940.	920.
Y21	لا أتردد في المشاركة في دورات تكوينية من شأنها تحسين أدائي	909.	871.	761.	614.	940.	1	866.
Y22	توفر إدارة المكتبة تحفيزات معنوية ومادية لرفع وتيرة الأداء لدى العاملين	931.	891.	813.	549.	920.	866.	1



من خلال استقراء نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد دافعية العامل، لمتغير أداء العاملين يتضح لنا التالي:

- معظم معاملات الارتباط بين الفقرات تقع في الدرجة القوية بين 0.89-0.90، في حين كانت بين السؤال Y20-Y22 في الدرجة القوية جدا، ووصلت إلى 0.925.

## 2.2- اختبار ارتباط البند الثاني (القدرات المعرفية والمهنية للعامل): (جدول رقم: 11)

رمز	المتغير	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29
Y23	يتم تحفيزي لتطوير قدراتي وصلها	1	859.	858.	834.	868.	838.	931.
Y24	المنصب الذي أشغله حاليا لا يتلاءم وما أملكه من قدرات ومهارات	859.	1	814.	861.	877.	813.	849.
Y25	تهتم إدارة المكتبة بنوعية العمل بقدر ما تهتم بكميته	858.	814.	1	896.	809.	935.	817.
Y26	أسعى دوما لتطوير نفسي بقبول فرص التكوين التي تتاح لي	834.	861.	896.	1	830.	926.	820.
Y27	زيادة قدراتي المعرفية يرشحنى لتقلد مناصب أعلى	868.	877.	809.	830.	1	758.	898.
Y28	تعمل إدارة المكتبة على إدخال طرق عمل حديثة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة	838.	813.	935.	926.	758.	1	777.
Y29	نظام الترقية يعتمد بشكل كبير على القدرات المعرفية والمهارات الفنية	931.	849.	817.	820.	898.	777.	1

من خلال استقراء نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد القدرات المعرفية والمهنية للعامل، لمتغير أداء العاملين يتضح لنا التالي:

- معظم معاملات الارتباط بين الفقرات تقع في الدرجة القوية بين 0.89-0.90، في حين كانت بين السؤال Y25-Y28 في الدرجة القوية جدا، ووصلت إلى 0.935.

### 3.2- اختبار ارتباط البند الثالث (إدراك العامل لدوره): (جدول رقم: 12)

Y36	Y35	Y34	Y33	Y32	Y31	Y30	المتغير	رمز
322.	629.	748.	857.	923.	654.	1	أدرك دوري جيدا كوني جزءًا لا يتجزأ من الفريق	Y30
280.	892.	958.	779.	676.	1	654.	العمل التشاركي هو أساس عمل إدارة المكتبة الجامعية	Y31
356.	617.	772.	818.	1	676.	923.	الدورات التكوينية التي أتيتحت لي جعلت أدائي أحسن	Y32
363.	803.	891.	1	818.	779.	857.	يدعمني مسؤولي المباشر لكسب معارف جديدة وتطوير نفسي	Y33
319.	914.	1	891.	772.	958.	748.	لا أبخل في تقديم النصائح والتوجيهات لزملائي في العمل	Y34
408.	1	914.	803.	617.	892.	629.	ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشر وأسعى لتنفيذها	Y35
1	408.	319.	363.	356.	280.	322.	هناك تمييز بيني وبين زملائي في العمل	Y36

من خلال استقراء نتائج قيم معاملات الارتباط بيرسون، بين فقرات: بعد أداء العامل لدوره، لمتغير أداء العاملين يتضح لنا التالي:

- معظم معاملات الارتباط بين الفقرات تقع في الدرجة الضعيفة بين 0.28-0.62، في حين كانت في أقل قيمة لها بين السؤال Y36-Y31 في درجة الضعيفة جدا بقيمة: 0.285. بينما وصلت إلى قيمة لها بين السؤال Y34-Y31 إلى 0.95، وهي قيمة تقع في الدرجة القوية جدا.





## المبحث الثاني النتائج والمناقشة

يعرض هذا المبحث النتائج المتوصل إليها، ويناقش فروض الدراسة.

**المطلب الأول: النتائج:**

**أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة:**

بعد القيام بتوزيع 45 استبياناً، تم استرجاع أربعين استبياناً، وبعدها تم تفرغ البيانات وتحليلها، والجدول التالي يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

**جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية: (جدول رقم: 13)**

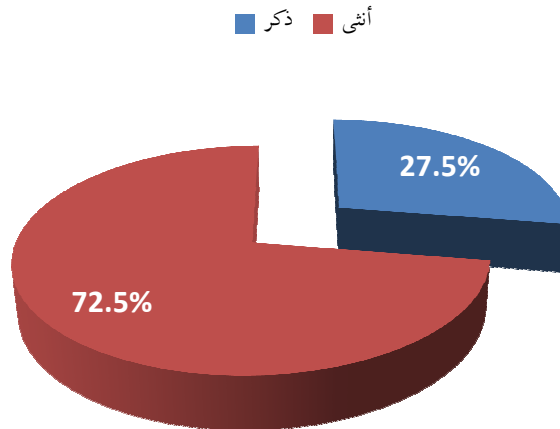
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	11	27.5%
	أنثى	29	72.5%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	27	67.5%
	من 30 إلى 40 سنة	10	25%
	من 41 إلى 50 سنة	3	7.5%
	المجموع	40	100%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	27	67.5%
	من 05 إلى 10 سنوات	10	25%
	من 10 إلى 15 سنة	3	7.5%
	المجموع	40	100%
المؤهل	تقني سامي	3	7.5%
	ليسانس	24	60%
	ماستر	10	25%
	ماجستير أو دكتوراه	3	7.5%
	المجموع	40	100%

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المنصب	عون مكثبي	3	7.5%
	عون حفظ البيانات	24	60.0%
	إطار سامي	3	32.5%
	المجموع	40	100%

### الجدول من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن جنس الإناث أكثر من جنس الذكور؛ حيث بلغت نسبته 72.5%. وهذا ما توضحه الدائرة النسبية الآتية:

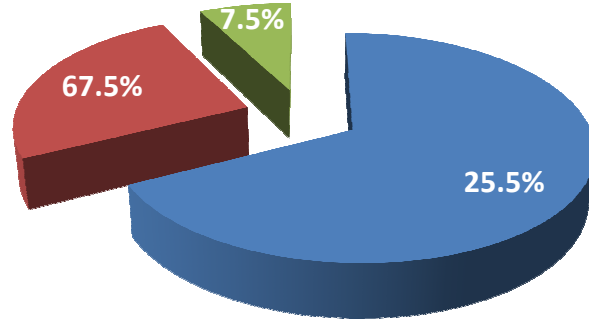
(رسم بياني رقم: 01) - دائرة نسبية تمثل الجنس



كما نلاحظ أن توزيع متغير العمر، قد جاء نسبة كبيرة لفئة أقل من 30 سنة بنسبة مئوية قدّرت بـ: 67.5%، تليه الفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ: 25.5%، ثم بعد ذلك فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 7.5%. وهذا ما تجسده الدائرة النسبية الآتية:

## (رسم بياني رقم: 02) - دائرة نسبية تمثل العمر

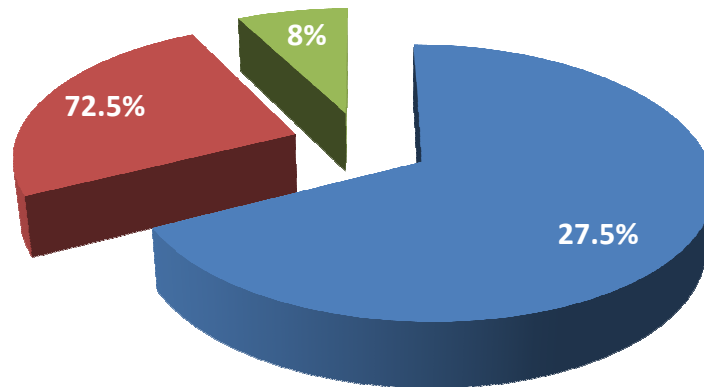
■ من ٤١ إلى ٥٠ سنة ■ من ٣١ إلى ٤٠ سنة ■ أقل من ٣٠ سنة



أما بالنسبة لتوزيع متغير الخبرة، فكانت النسبة الأكبر لفئة أقل من 05 سنوات بنسبة مئوية قدرت بـ: 67.5%، تليه الفئة الثانية من 05 إلى 10 سنة بنسبة تقدر بـ: 25.5%، ثم بعد ذلك فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7.5%. وهذا ما تجسده الدائرة النسبية الآتية:

## (رسم بياني رقم: 03) - دائرة نسبية تمثل الخبرة

■ من ١٠ إلى ١٥ سنة ■ من ٥ إلى ١٠ سنوات ■ أقل من ٥ سنوات

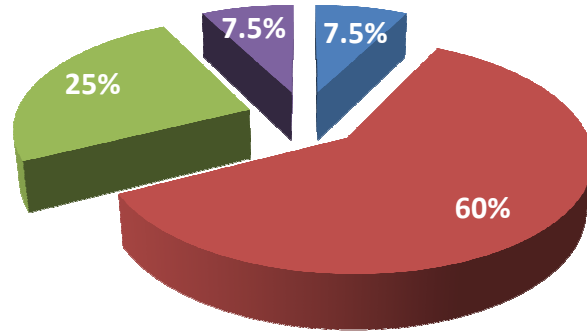


أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد جاءت شهادة الليسانس في المرتبة الأولى بنسبة إجمالية تقدر بـ 60%، وهذا موضح في الدائرة الآتية:



(رسم بياني رقم: 04) - دائرة نسبية تمثل المؤهل

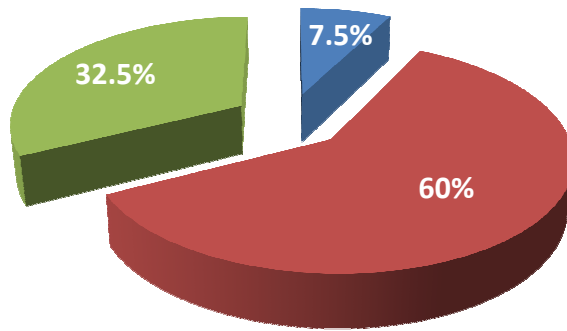
دكتوراه أو ماجستير ■ ماستر ■ ليسانس ■ تقني سامي



غير أن توزيع متغير المنصب، كانت النسبة الأكبر فيه لفئة عون مكتبي بنسبة قدرت بـ60%، كما تبينه الدائرة الآتية:

(رسم بياني رقم: 05) - دائرة نسبية تمثل المنصب

إطار سامي ■ عون حفظ البيانات ■ عون مكتبي





### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة والترتيب يكون على أساس معامل الاختلاف للبنود الداخلة في المتغيرات...

#### 1- محور المعرفة الضمنية:

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات المعرفة الضمنية: (جدول رقم: 14)

المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
<b>X1</b>	4.40	.554	88.00	0.13	1	قوية
<b>X2</b>	3.95	1.382	79.00	0.35	9	قوية
<b>X3</b>	4.25	.654	85.00	0.15	3	قوية
<b>X4</b>	4.13	1.189	82.60	0.29	6	قوية
<b>X5</b>	3.88	1.651	77.60	0.43	13	قوية
<b>X6</b>	3.70	1.754	74.00	0.47	14	قوية
<b>X7</b>	4.00	1.538	80.00	0.38	11	قوية
<b>X8</b>	3.82	2.046	76.40	0.54	15	قوية
<b>X9</b>	4.03	1.358	80.60	0.34	8	قوية
<b>X10</b>	4.05	1.279	81.00	0.32	7	قوية
<b>X11</b>	3.90	1.426	78.00	0.37	10	قوية
<b>X12</b>	4.10	1.631	82.00	0.40	12	قوية
<b>X13</b>	4.23	.589	84.60	0.14	2	قوية
<b>X14</b>	4.30	1.138	86.00	0.26	4	قوية
<b>X15</b>	4.18	1.174	83.60	0.28	5	قوية



يوضّح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن: المعرفة الضمنية وبنوده، حيث سجل البند X1 متوسط 4.40 بنسبة أهمية بلغت 88.26%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية جداً، حيث احتلت الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف، أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند، ضمن هذا المتغير.

في حين سجل البند X8 متوسط 3.82، بنسبة أهمية بلغت 76.40%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت، أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن: المعرفة الضمنية بمتوسط: 4.06 وأهمية نسبية بلغت 81.23، أي بدرجة موافقة قوية.

2- محور أداء العاملين: يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات أداء العاملين:

(جدول رقم: 15)

المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y16	3.93	2.071	78.60	0.53	20	قوية
Y17	3.93	1.610	78.60	0.41	14	قوية
Y18	3.60	2.041	72.00	0.57	19	قوية
Y19	3.75	1.833	75.00	0.49	18	قوية
Y20	4.05	1.587	81.00	0.39	13	قوية
Y21	4.18	1.020	83.60	0.24	8	قوية
Y22	3.67	2.174	73.40	0.59	21	قوية
Y23	4.43	.404	88.60	0.09	2	قوية
Y24	4.18	1.379	83.60	0.33	10	قوية



المتغير	المتوسط	الانحراف	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب	درجة الموافقة
Y25	3.93	1.763	78.60	0.45	16	قوية
Y26	4.02	1.410	80.40	0.35	11	قوية
Y27	4.38	1.010	87.60	0.23	7	قوية
Y28	4.08	1.302	81.60	0.32	9	قوية
Y29	4.38	.651	87.60	0.15	4	قوية
Y30	4.40	.554	88.00	0.13	3	قوية
Y31	3.93	1.763	78.60	0.45	17	قوية
Y32	4.45	.305	89.00	0.07	1	قوية
Y33	4.33	.840	86.60	0.19	5	قوية
Y34	4.10	1.477	82.00	0.36	12	قوية
Y35	4.25	1.731	85.00	0.41	15	قوية
Y36	1.78	.846	35.60	0.48	6	منخفضة

يوضح الجدول أعلاه التحليل الوصفي للمتغير الكامن: أداء العاملين وبنوده، حيث سجل البند Y32 متوسط 4.45 بنسبة أهمية بلغت 89%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث احتلت الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف، أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند، ضمن هذا المتغير.

في حين سجل البند Y21 متوسط 3.67، بنسبة أهمية بلغت 73.40%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث احتلت الترتيب الأخير بأكثر تشتت، أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن: أداء العاملين بمتوسط: 3.99 وأهمية نسبية 79.96%، أي بدرجة موافقة قوية.

### ثالثاً: اختبار الفروض.

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R)؛ لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة (0.05) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%)؛ ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال ما يلي:

## 1. اختبار الفرضية الأولى:

تتمثل الفرضية الأولى H1 في:

"يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين دافعية العاملين".

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار: (جدول رقم: 16)

المتغير المستقل	المتغير التابع	م الارتباط (R)	م التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
المعرفة الضمنية	دافعية العاملين	0.21	0.04	2.50	1.85	0.017

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي: 0.01، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل بديلتها H2، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية، ودافعية العاملين في المكتبة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن قيمة الارتباط (R) يساوي 0.21، فهو يشير إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية H2 في:

"يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين قدرات العاملين".

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار: (جدول رقم: 17)

المتغير المستقل	المتغير التابع	م الارتباط (R)	م التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
المعرفة الضمنية	قدرات العاملين	0.14	0.02	2.90	1.85	0.006

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي: 0.006، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل بديلتها H2، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية، وتحسين قدرات العاملين في المكتبة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن قيمة الارتباط (R) يساوي 0.14، فهو يشير إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.



### 3. اختبار الفرضية الثالثة:

تتمثل الفرضية الثانية H3 في:

"يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على زيادة الإدراك لدى العاملين".

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار: (جدول رقم: 18)

المتغير المستقل	المتغير التابع	م الارتباط (R)	م التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
المعرفة الضمنية	الإدراك لدى العاملين	0.19	0.04	6.83	1.85	0.00

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي: 0.00، وقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0، ونقبل بديلتها H3، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية، وزيادة إدراك العاملين لأدوارهم في المكتبة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أن قيمة الارتباط (R) يساوي 0.19، فهو يشير إلى أنها علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

**المطلب الثاني: مناقشة النتائج.**

يعرض هذا المطلب مناقشة النتائج ويقوم بتحليلها وتفسيرها من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها.

**أولاً: مناقشة البيانات الشخصية لعينة الدراسة.**

**1- من حيث الجنس.**

من خلال نتائج الجدول رقم (13) والشكل رقم (01) يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث بنسبة وصلت إلى 72.5%، في حين احتل الذكور المركز الثاني بالنسبة المتبقية، التي كانت قليلة مقارنة بالإناث، ووصلت إلى 27.5%.

ويعود سبب ذلك لكون العمل الإداري المكتبي يستقطب فئة الإناث أكثر من الذكور، لكونه لا يتطلب جهد بدني أو طاقة بدنية كبيرة.

### 2- من حيث العمر:

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (02) يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت من فئة الشباب بنسبة وصلت إلى 67.5%، للفئة العمرية أقل من 30 سنة. تليها الفئة العمرية



من 30 إلى 40 سنة، بنسبة 25%، وأخيرا الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ7.5%.

ويعلل كون النسبة الأكبر تعود لفئة الشباب بـ:

- حادثة المصلحة الجامعية، حيث تم إنشاؤها في 2012
- استراتيجية التوظيف المعتمدة من قبل الجامعة، التي توظف فئة الشباب، للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم.
- استراتيجية تشييب الموارد البشرية، ومنح فرصة للكوادر البشرية الفتية.

### 3- حسب سنوات الخبرة.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (03) يظهر لنا أن فئة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات كانت تستحوذ النسبة الأعلى من أفراد العينة، حيث وصلت إلى 67.5%، تليها فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، بنسبة 25%، وأخيرا فئة الخبرة فوق 10 سنوات بنسبة قدرت بـ7.5%.

ويُفسر ذلك بأن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة أقل من 05 سنوات بكونهم حديثي التوظيف في المصلحة الجامعية حديثة النشأة.

### 4- حسب المؤهل:

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (04) يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت من فئة حاملي شهادة الليسانس بنسبة وصلت إلى 60% تليها فئة حاملي شهادة الماستر والماجستير (إطار سامي)، بنسبة 35.5%، وأخيرا فئة حاملي شهادة المعهد الوطني (تقني سامي)، بنسبة قدرت بـ4.5%.

ويُعزى ذلك لكون الجامعة تعتمد في توظيفها على خريجي الجامعات، وتشجيع ما تنتجه الجامعات الوطنية، بدرجة أكبر من المعاهد الوطنية للتكوين.

### 5- حسب المنصب:

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (05) يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة يشغلون منصب عون حفظ البيانات، بنسبة عالية بلغت إلى 60%. تليها فئة العون المكتبي، بنسبة 7.5%، ويُفسر ذلك بطبيعة عمل المكتبة المركزية الذي يتطلب حفظ وترتيب وتنسيق الكتب ومختلف المستندات (الأرشيف). وهذا ما يُتقنه أعوان حفظ البيانات.

ثانياً: مناقشة نتيجة متغيرات الدراسة.

### 1- مناقشة نتيجة المتغير المستقل (المعرفة الضمنية).

يوضح الجدول رقم (14)، الذي يظهر التحليل الوصفي للمتغير الكامن: المعرفة الضمنية وبنوده، حيث سجل البند X1 متوسط 4.40 بنسبة أهمية بلغت 58.26%، حيث تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث احتلت الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف، أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند، ضمن هذا المتغير.

في حين سجل البند X1 متوسط 3.82، بنسبة أهمية بلغت 76.40%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة، حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت، أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن: المعرفة الضمنية بمتوسط: 4.06 وأهمية نسبية بلغت 81.23، أي بدرجة موافقة قوية.

إن هذا يدل على أن جامعة الوادي (المكتبة المركزية) تمتلك مهارات في التعامل مع الطلبة والعاملين، بدرجة عالية، وتقدم خدمات تعليمية كمية ونوعية مثالية، وهو ما يتوافق مع دراسة المنيراوي (2015)، التي خلصت أن مستوى الخدمة مرتفع وجودة عالية بالجامعات الفلسطينية، كما أن بنود المعرفة الضمنية المتمثلة في: "الخبرة، التفكير، المهارة" كانت تقع في درجة الموافقة العالية، وهذا يعني أن المصلحة المكتبية تدعم تشارك الخبرات والمعارف وتشجع الاتصالات الداخلية، وتقدر المهارات المعرفية التي يملكها عاملوها، وتعمل على استغلالها بأفضل شكل، وهذا ما يتوافق كذلك مع دراسة العازمي (2016-2017)؛ حيث خلص في دراسته -التي أجراها حول الشركات الكويتية- أن المسيرين لهذه الشركات، وكذا العاملين يتمتعون بمهارات ومعارف عالية تسمح لهم بتحقيق ميزة تنافسية وأداء مثالي.

كما أن المصلحة المكتبية تعمل على تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للرفع من أداء عاملها، وهو ما يؤثر بالإيجاب على التسيير الإداري داخل المصلحة، ويرفع من جودة مخرجاتها العلمية، وهذا ما يتعارض مع دراسة (يعقوب-رحاجي، 2018-2019) بجامعة أدرار، التي خلصت إلى أن جامعة أدرار لا تملك الإدراك الكافي لاستغلال المعارف الضمنية التي يملكها عاملوها، في حين يلاحظ وجود إدراك لدى مسيري مكتبة جامعة الوادي بأهمية استغلال كافة الطاقات وتسخيرها لتعزيز الأداء المؤسسي حتى وهي تملك صعوبات متمثلة في قلة الخبرة وحادثة المصلحة ونقص الموارد المالية والمادية، وكذا البيئة اللازمة التي تسمح بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

## 2- مناقشة نتيجة المتغير التابع (أداء العاملين).

يوضح الجدول رقم (13) التحليل الوصفي للمتغير الكامن: أداء العاملين وبنوده، حيث سجل البند Y32 متوسط 4.45 بنسبة أهمية بلغت 89%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة القوية، حيث احتلت الترتيب الأول بأقل معامل اختلاف، أي اتفاق كبير للمستجيبين على هذا البند، ضمن هذا المتغير.

في حين سجل البند Y16 متوسط 3.93، بنسبة أهمية بلغت 78.60%، وهي بذلك تقع في مجال درجة الموافقة المتوسطة، حيث احتلت الترتيب الأخير بأكبر تشتت، أي درجة اتفاق أدنى للمستجيبين على هذا البند ضمن هذا المتغير، في حين جاء المتوسط العام للمتغير الكامن: أداء العاملين بمتوسط: 3.99 وأهمية نسبية 79.96%، أي بدرجة موافقة قوية.

يتضح لنا أن أغلبية العاملين داخل المصلحة المكتبية في جامعة الوادي، يملكون رغبة كبيرة في العمل، وروحا معنوية عالية، ويسعون إلى الاستمرار والاستقرار داخل وظائفهم، ويعود ذلك إلى التحفيزات المادية والمعنوية التي تسخرها المصلحة للوصول إلى أحسن النتائج، وكذا الامتيازات الممنوحة داخل العمل، مما أسهم في زيادة الدافعية لديهم، وهو ما يتوافق مع دراسة زيان (2018)، التي استقرت بأن توفير بيئة عمل مثالية يساعد على رفع الروح المعنوية للعامل، كما يحقق الرضا الوظيفي لديه، مما يؤدي إلى الإخلاص الوظيفي في طبيعته، وكذلك دراسة حميد (2017)، التي خلصت بأن الرضا الوظيفي من شأنه زيادة فعالية أداء العاملين.

كذلك يوضح الجدول أن أفراد العينة تربطهم علاقات الاحترام وتبادل المعارف، وتعاونهم، وتشارك الخبرات، وكذا إدراكهم لأدوارهم، بالإضافة إلى معرفتهم بأهميتهم داخل الفريق. وهذا كله ينتج عن التسيير الإداري الجيد الذي تتميز به جامعة الوادي، وتمارسه في جميع مصالحها. وهو ما يتوافق مع دراسة مليك (2017-2018)؛ التي توصلت إلى أن التنظيم الإداري له دور فعال في زيادة أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني، بالوادي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفروض:

### 1- تحليل الفرضية الأولى:

- " يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين دافعية العاملين".

توجد علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين: (المعرفة الضمنية- دافعية العاملين)، وقد بيّنت الدراسة أن هناك أثراً معنوياً غير مباشر للمعرفة الضمنية على دافعية العاملين، بجامعة الوادي، فالمعرفة المملوكة بعقول العاملين يتم استغلالها بالشكل الذي يسمح لها بأن تظهر في أدائهم، وتؤدي إلى تحسينه تدريجياً.

وقد تم تأييد ذلك مع دراسة زياني (2017) التي خلصت بأنه يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في هيئة التدريس بالجامعة، وهو ما أيده حسين (2017)، حيث استخلص أن المعرفة الضمنية هي جوهر المنظمة، وأن صعوبة نقلها هو ما يمنحها التميز، وهذا ما اتفقت معه دراسة المنيراوي في 2015، التي أجرتها على الجامعات الفلسطينية، وأكدت فيها أن المعارف الضمنية هي القوة المحركة لدافعية العاملين، والمحققة للعمل الإبداعي.

### 2- تحليل الفرضية الثانية:

- " يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على تحسين قدرات العاملين".

توجد علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين (المعرفة الضمنية- القدرات المعرفية للعاملين)، وهذا يعني أن جامعة الوادي تبذل مجهودات من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تملكها، وتسعى جاهدة إلى استغلال واستخلاص معارفهم الضمنية، وتحويلها إلى مخرجات تعليمية ذات جودة عالية.

ويعود ضعف استخلاص المعارف الضمنية لدى العاملين من قبل مسيري المصلحة المكتبية إلى محدودية الإمكانيات المتاحة، كالتحفيزات المادية، خصوصاً أن الجامعة تعتبر حديثة النشأة ولا زالت لا تملك الإمكانيات المادية التي تسمح لها باستقطاب كفاءات وكوادر بشرية من ذوي الخبرة التسييرية الإبداعية، فهي حالياً تمضي باستراتيجيات جديدة من شأنها أن ترفع في المستقبل مستوى القدرات المعرفية لعاملين، من خلال الدورات التكوينية، وخلق الإبداع الذي يتطلبه القطاع، وهو ما يتعارض مع دراسة العازمي (2016-2017)، التي خلصت إلى أن الشركات الصناعية الكويتية، تخصص ميزانية مالية كبيرة، ومتخصصين بارعين من أجل زيادة وتحفيز العاملين لديها معنوياً ومادياً، والرفع من قدراتهم المعرفية، ويتوافق ودراسة هيلين (2009)، بشأن أن أفكار الإبداع تأتي من القدرات والمعارف المتوفرة لدى العاملين، مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحسينه.



### 3- تحليل الفرضية الثالثة:

- "يوجد دور معنوي للمعرفة الضمنية على زيادة الإدراك لدى العاملين"

هناك أثر معنوي قوي وعلاقة طردية بين المتغيرين: (المعرفة الضمنية- إدراك العامل لدوره)، ويتضح أن العاملين، بجامعة الوادي، يملكون قدرا كبيرا من الجدية والمسؤولية تجاه المصلحة التي يعملون لديها (المكتبة المركزية)، حيث نلاحظ أن أغلبية العاملين يقومون بأعمالهم بروح معنوية عالية، ويسعون إلى تحسين أدائهم وقدراتهم لتقلد مناصب إدارية أعلى، وهو ما يتوافق مع دراسة المنيراوي (2015)؛ التي خلصت بأن الجامعات الفلسطينية تملك عاملين يدركون جيدا قيمة العمل الذي يقومون به، وكذلك دراسة العازمي (2017)؛ الذي أشار إلى ضرورة التحفيز التي تخلق حسا بالمسؤولية تجاه الوظيفة، كما يلاحظ وجود احترام متبادل داخل المصلحة بين العاملين، وتشارك معرفي فيما بينهم، ما خلق بيئة عمل جماعية وقدرا مقبولا من التمكين لدى العاملين، مما نتج عنه رضا وظيفي يحقق الإخلاص الوظيفي.



## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، ومن خلال ما تم التطرق إليه، خلال مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة يتضح لنا أن المعرفة الضمنية -هي مركز قوة المؤسسة- تمثل الكل المعنوي غير الملموس، حيث يصعب تقليده؛ لأنها الركيزة الرئيسية لقوة المؤسسات مهما كان نوع القطاع الذي تستقطبه.

فقد لاحظنا أهميتها لقطاع التعليم العالي، وهو ما توصلت إليه هذه الدراسة البحثية التي خلصت إلى وجود أثر غير مباشر للمعرفة الضمنية على أداء العاملين، وأن هذه المعارف إذا ما تم استغلالها جيدا، وإدراك أهميتها أصبحت وقودا يحرك عجلة التقدم والتطور داخل الجامعة.

كما أنها توفر ما لدى العاملين بخلق الرغبة والدافعية لديهم من أجل رفع أدائهم وإدراكهم لأدوارهم وإتقانها جيدا.

كما خلصت الدراسة أيضا إلى وجود تأثير مباشر للمعرفة الضمنية كما يلي:

- تأثير على الدافعية قُدِّرَ بـ 17%
- تأثير على المهارة أيضا قُدِّرَ بـ 16%
- تأثير قوي للمعرفة على إدراك الأدوار قُدِّرَ بـ 95%.



# خاتمة





## خاتمة

في نهاية هذه الدراسة التي حاولت معالجة العلاقة بين المعرفة الضمنية وأداء العاملين في المكتبة المركزية بجامعة الشهيد "حمه لخضر"، الوادي، وهو ما أمكننا من التوصل إلى بعض النتائج، التي يمكن صياغتها في ما يلي:

1. تمتلك جامعة الوادي معرفة ضمنية تحاول استغلالها استغلالاً أمثل.
2. تنتهج جامعة الوادي سياسة توظيف شبابية تمكنها من استغلال مهارات وقدرات كوادرها البشرية.
3. الرغبة والدافعية هما من أهم ما يميز العاملين داخل جامعة الشهيد حمه لخضر، بالوادي.
4. ضعف خبرة العاملين داخل جامعة الوادي يعقد عملية التسيير الإداري داخل الجامعة.
5. وجود إدراك ومسؤولية لدى عمالي جامعة الوادي مكنتهم من تطوير مخرجاتها التعليمية.
6. تسعى جامعة الوادي إلى إدخال طرق عمل جديدة وحديثة من شأنها أن ترفع من أداء العاملين.
7. المهارات والمعارف لدى العاملين بجامعة الوادي هي مركز قوتها واستثمارها القادم.
8. محدودية الإمكانيات المادية جعل التحفيزات تقل، وهو ما أثر على دافعية العاملين للوصول إلى الأداء المثالي.



# التوصيات و الآفاق

## التوصيات

- انطلاقا من مناقشة النتائج، وكل ما تم عرضه مسبقا، توصي هذه الدراسة بـ:
- تطوير وتحديد المعرفة لدى العاملين بالجامعة لخلق إبداع في العمل.
  - زيادة التحفيزات المادية والمعنوية من أجل رفع الدافعية في العمل، وبالتالي رفع الأداء.
  - تكثيف الدورات التكوينية لدى العاملين، بجامعة الوادي لزيادة قدراتهم ومهاراتهم الأدائية.
  - استقطاب أفراد من ذوي الخبرة ومتخصصين بارعين في التسيير الإداري.

## آفاق الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح لنا أن هذه الدراسة مثلما كانت سبيلا للإجابة عن التساؤلات، فهي كذلك تطرح تساؤلات جديدة من شأنها أن تكون منطلقا لدراسات أخرى، في بحوث مستقبلية موسعة من مثل:

- دور المعرفة الضمنية في تحسين الأداء المؤسسي في ظل ضمان الجودة.
- إدراك المعرفة الضمنية، ودوره في تحيين المخرجات التعليمية.
- أثر التشارك المعرفي على تحيين جودة الأداء التنظيمي.
- أثر المعرفة الضمنية في تحقيق الإبداع في قطاع التعليم العالي.



قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المراجع والمصادر

### (أ) المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم دره، (ع. ب.) 2003م. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
2. أبو القاسم (أ. ج.)، (1991م)، السلوك التعليمي والأداء، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
3. بدوي (أ. ز.)، محمد كامل مصطفى، (1984)، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
4. حجازي (هـ. ع.)، (2005)، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع.
5. حسني (م. ق.)، (2014م)، إدارة الأداء المتميز، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
6. الشيمي (ح. ع. ر.)، (2009)، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. محمود (م. ن.)، (1435)، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع. ط1، عمان - الأردن.
8. نجم (ع. ن.)، (2007)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

### ثانياً: الرسائل والأطروحات:

1. بحاجي (خ. ي.)، (2018، 2019)، أثر المعرفة الضمنية في القرارات الاستراتيجية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر أكاديمي، جامعة أدرار.
2. حسين، (خ. م.)، (2017)، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاساتها على فاعلية الأداء، بعض مكاتب المدققين العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد.

3. زكلال (ي)،(2013)، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. السماني، (خ، ي) (2013)، دور مخرجات التدريب والمشاركة الوظيفية في رفع كفاءة أداء العاملين.
5. الصالح. (أ. ر.ن) (2012)، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة.
6. العازمي، (ن. ع. ف) (2016-2017)، المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الكويت، قسم إدارة أعمال، جامعة آل البيت.
7. عبيد (أ)، (غ)، (1436هـ، 2015م)، إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين).
8. عتبة (ط)، غطّاس (خ)، تامّة (م)، (2018-2019)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، تقرّت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
9. عشي (ع)،(2002)، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. فارسي صبرينة، (2015)، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة.
11. مليك (و)، (2017-2018)، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية بن عمر التيجاني، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
12. المنيراوي، (هـ، ع. ر) (2015)، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
13. الهادي، (ع. م. ع) (2017)، دور التدريب في أداء العاملين، لعوض الله محمد علي محمد الهادي.

**ثالثا: المجالات:**

1. حساينية (د)، (2014)، تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة، ودره في إنشاء القيمة، عينة من OTA "أوراسكوم تيليكوم"، الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (30).
2. زيّان (أ)، دحماني (د). (2018)، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلية، بجامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر، (2)، للعلوم الاقتصادية.
3. عمارة (خ)، حمّاد (ب)، الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات السودانية، مجلة نماء، (2)، للاقتصاد والتجارة.
4. الوزاني (أ). هدار (أ)، (2019)، الملمح التعليمي لأطفال التربية التحضيرية والقدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مجلة متون (1)، للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
5. ونّاس (أ)، جحيق (د)، (2002)، دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة بمؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، (Mobilis-Ooredoo)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، (25).

**رابعا: المؤتمرات:**

1. الصالح أسماء (ر.ن)، (2012)، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، الشركات متعددة الجنسيات أنموذجا، لبنان، جامعة الجنان، طرابلس، كلية إدارة الأعمال، لبنان.

**(ب) المراجع باللغة الأجنبية:****I- Livres:**

1. Gny. Khuikkieri. *La promotion sociale. P.U.F. Paris.*
2. Murphy. K. R, 1989. *Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd) Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York,*
3. Ravand, H., & Baghaei (2016). *Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment, Research & Evaluation.*
4. Wearther J.R. 1977. *la gestion des ressources humaines, canada 1990*
5. william king .R.(2009) . *Knowledge management and organizational learning. London New York: springer.*

**II-Dissertations :**

1. Afsoun Hatami, R. D. (2003). *Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal. London: Nottingham University*
2. Hallin, C. A. (2009). *Exploring the Strategic Impact of service Employees "tacit knowledge The Development of an Indicator for Forecasting Economic Performance of Hotel Companies. Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of PHILOSOPHIAE DOCTOR (PhD). Norwegian School of Hotel Management.*





### **III-Theses:**

1. *Carina Antonia Hallin, Hubert Saint-Onge,2012. Exploring the Strategic Impact of Service Employees' Tacit Knowledg.*
2. *Charles Kingston Yao Dzamesi,2012. The Effects Of Training And Development On Employees Performance, A Thesis submitted to the Degree of commonwealth executive masters of Business Administration. University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements, GHANA*
3. *Githinji Angela, 2014. Effects Of Training On employee Performance, A Thesis submitted to the Degree of executive masters of Science in organizational development (EMOD), United states international .university, Nairobi.*

(ج) مواقع الأترنت:

1. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>.
2. <https://www.univ-eloued.dz/index.php/2012-09-19-10-35-32/2016-02-07-10-24-18>.



# الملاحق



ملحق رقم: 01 - قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص الوظيفي
01	الدكتور: عبد اللاوي مفيد	قسم العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الوادي.
02	الدكتور: بلال بوترة	قسم العلوم التجارية-جامعة الوادي.
03	الدكتور: عبد الكريم خليل	قسم اللغة والأدب العربي-جامعة الوادي.

**ملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS – جداول التكرير الخاصة بالاستبانة**

**Fréquences**

[Jeu\_de\_données1] E:\fichiers\تحليل استبيانات تحليل\Sans titre1.sav

		Statistiques				
		المقرر جنس	المقرر عمر	المقرر خبرة	المقرر مهلة	المقرر نسبة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

**Table de fréquences**

		المقرر جنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	27.5	27.5	27.5
	أنثى	29	72.5	72.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

		المقرر عمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهلة 30 من أقل	27	67.5	67.5	67.5
	مهلة 40 إلى 30 من	10	25.0	25.0	92.5
	مهلة 50 إلى 41 من	3	7.5	7.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	



		المقرر خبرة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	27	67.5	67.5	67.5
	سنوات 10 إلى 05 من	10	25.0	25.0	92.5
	مدة 15 إلى 10 من	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		المقرر مؤهل		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	سلسلتي	3	7.5	7.5	7.5
	ليسانس	24	60.0	60.0	67.5
	ماجستير	10	25.0	25.0	92.5
	دكتوراه أو ماجستير	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		المقرر منصب		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	مكثري عون	3	7.5	7.5	7.5
	البيانات حفظ عون	24	60.0	60.0	67.5
	عناصير إلكترونية	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



## ملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS – معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.980	15

**ملحق رقم 04: مخرجات برنامج SPSS – معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني**

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30 Y31 Y32 Y33 Y34 Y35  
  Y36  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité****Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.983	21



## ملحق رقم 05: مخرجات برنامج SPSS – معامل ألفا كرومباخ العام (المحوران)

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22  
Y23 Y24  
Y25 Y26 Y27 Y28 Y29 Y30 Y31 Y32 Y33 Y34 Y35 Y36  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL.  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
.991	36



## ملحق رقم: 06 - استمارة الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر، بسكرة  
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير- التخصص: إدارة الموارد البشرية

## استمارة الاستبانة

\* السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته بعد:  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية.  
نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي هي أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين، من إعداد الطالبة عفيفة شياء، وإشراف الأستاذ الدكتور كمال منصوري.  
نأمل أن تُمدُّوننا بالعون، نظراً للأهمية البالغة لإجاباتكم في إثراء الدراسة البحثية، واعتمادها بشكل كبير على إسهاماتكم في التوصل إلى النتائج المرجوة منها. وتقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير .....

## \* الكلمات المفتاحية :

- ✓ المعرفة الضمنية: تعرف على أنها المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، وتترجمها سلوكياتهم.  
✓ أداء العاملين: يعرف على أنه القدرة على تحقيق الأهداف بالاستعمال العقلاني للموارد المتاحة والأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

## القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 حتى 40 سنة  من 41 حتى 50 سنة
- 3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات حتى 10 سنوات  من 10 سنوات حتى 15 سنة  فوق 15 سنة
- 4- المؤهل العلمي: تقني ساهي  ليسانس  ماستر  ماجستير أو دكتوراه
- 5- المنصب الإداري: عون مكتبي  عون حفظ بيانات  إطار ساهي



القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : المعرفة الضمنية.

أولاً: بعد الخبرة .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
1	تقوم إدارة المكتبة بتحفيز وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات					
2	يملك إطارات المكتبة المركزية خبرة عالية في مجالي البحث والتطوير					
3	يوفر لدى عاملي المكتبة خبرات فنية متفردة					
4	تدعم إدارة المكتبة الدورات التكوينية لعاملها					
5	يستفيد العاملون من التجارب والخبرات السابقة في تسيير المواقف.					

ثانياً: بعد المهارة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
6	يملك مسيرو المصلحة فن التعامل مع الموظفين وكذا مع الطلبة وسائر المتعاملين معها.					
7	يتماز العاملون بمهارات عالية في حل المشكلات التي قد تصادفهم					
8	يملك العاملون معارف تمكنهم من تحسين الفاعلية وكذا الأداء داخل المصلحة					
9	تتميز المصلحة بسرعة الاستجابة وتوفير الخدمات بالكم والنوع المطلوبين					
10	تشجع إدارة المكتبة على التعلم المستمر ودعم البرامج التكوينية					

ثالثاً: التفكير .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
11	تسهم المعرفة في تطوير قدرات التفكير لدى عاملي المصلحة					
12	تقوم المصلحة بنقل المعرفة والأفكار بين موظفيها عن طريق شبكة الاتصال الداخلية					
13	تشجع المصلحة على العمل الجماعي وتبادل الأفكار وخلق الجديد منها					
14	يقدم العاملون داخل المصلحة إسهامات فكرية من شأنها تحسين الأداء					
15	تأخذ المصلحة باقتراحات عاملها حول تحسين الخدمات المقدمة					



## المحور الثاني أداء العاملين

أولاً: دافعية العامل:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
16	تقوم المصلحة الجامعية بدفع علاوات لي لتحفيزي من أجل أداء أكبر					
17	أقوم بعمل بيروح معنوية عالية					
18	أشارك في اقتراح طرق عمل جديدة					
19	كثيراً ما أفكر في التنخلي على مناصبي					
20	استمرارية منحي فرصاً في التكوين يشجعني على أداء أحسن					
21	لا أتردد في المشاركة في دورات تكوينية من شأنها تحسين أدائي					
22	توفر المصلحة تحفزات معنوية ومادية لرفع وتيرة الأداء لدى العاملين					

ثانياً: القدرات المعرفية والمهنية للعامل:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
23	يتم تحفيزي لتطوير قدراتي وصلتها					
24	المنصب الذي أشغله حالياً لا يتلاءم وما أملكه من قدرات ومهارات					
25	لا تهتم المصلحة بوعية العمل بقدر ما تهتم بكفاءته					
26	أسعى دوماً لتطوير نفسي بقبول فرص التكوين التي تتاح لي .					
27	زيادة قدراتي المعرفية يرشني لتقلد مناصب أعلى					
28	تعمل المصلحة على إدخال طرق عمل حديثة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة.					
29	نظام الترقية يعتمد بشكل كبير على القدرات المعرفية والمهارات الفنية.					

ثالثاً: القدرات المعرفية والمهنية للعامل:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
30	أدرك دوري جيداً كوني جزءاً لا يتجزأ من الفريق.					
31	العمل التشاركي هو أساس عمل المصلحة الجامعية.					
32	الدورات التكوينية التي أتيحت لي جعلت أدائي أحسن.					
33	يدعمني مسؤولي المباشرة لكسب معارف جديدة وتطوير نفسي.					
34	لا أبخل في تقديم النصائح والتوجيهات لزملائي في العمل.					
35	ألتزم بأوامر وتوجيهات مسؤولي المباشرة وأسعى لتنفيذها.					
36	هناك تميز بيني وبين زملائي في العمل.					



## ملحق رقم: 07 - إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2021/06/17

جامعة محمد خيضر-بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

# إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: منصور كمال

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر-للطالب (ة): شيماء عفيصة

الشعبة: إدارة الموارد البشرية

التخصص:

بعنوان: أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين، المكتبة المركزية لجامعة "حمه لخضر" الوادي نموذجاً (2020-2021)

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف




فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

ص	العنوان	ر
	شكر وتقدير.....	1
	ملخص الدراسة.....	2
	قائمة الجداول.....	3
	قائمة الأشكال.....	4
	قائمة الرسوم البيانية.....	5
	مقدمة.....	6
08	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.....	7
09	تمهيد.....	8
10	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.....	9
10	المطلب الأول: المعرفة الضمنية.....	10
10	أولاً: مفهوم المعرفة.....	11
11	ثانياً: المعرفة الضمنية.....	12
11	ثالثاً: خصائص المعرفة الضمنية.....	13
12	رابعاً: أبعاد المعرفة الضمنية.....	14
12	المطلب الثاني: أداء العاملين.....	15
13	أولاً: تعريف "الأداء".....	16
14	ثانياً: عناصر الأداء.....	17
14	ثالثاً: مكونات الأداء.....	18
15	رابعاً: محددات الأداء.....	19
16	الشكل 02: نموذج الأداء الفعال.....	20
16	خامساً: أنواع أداء العاملين.....	21
17	الشكل 03: أنواع أداء العاملين.....	22
18	سادساً: أبعاد الأداء.....	23
19	المطلب الثالث: تحليل أثر المعرفة الضمنية على أداء العاملين.....	24

22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	25
23	المطلب الأول: الدراسات العربية.....	26
27	المطلب الثاني: الدراسات الغربية.....	27
29	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....	28
29	خلاصة الفصل .....	29
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية .....	30
31	تمهيد .....	31
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات .....	32
33	المطلب الأول: الطريقة .....	33
34	أولا: مجتمع وعينة الدراسة .....	34
35	1. مجتمع الدراسة .....	35
39	2. عينة الدراسة .....	36
40	ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة .....	37
40	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....	38
41	أولا: أداة الدراسة.....	39
41	ثانيا: مقياس الأداة .....	40
42	ثالثا: صدق وثبات قائمة الاستقصاء .....	41
46	رابعا: اختبار صدق تناسق فقرات ومحاور متغيرات الدراسة.....	42
47	خامسا: اختبار ارتباط أبعاد متغيرات المحور الثاني .....	43
48	سادسا: اختبار ارتباط أبعاد متغيرات المحور الثاني.....	44
49	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....	45
50	المطلب الأول: النتائج.....	46
52	أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....	47
53	ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....	48
55	ثالثا: اختبار الفروض .....	49

58	.....المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....	50
60	.....أولاً: مناقشة عينة الدراسة.....	51
61	.....ثانياً: مناقشة نتيجة متغيرات الدراسة.....	52
62	.....ثالثاً: مناقشة نتائج الفروض.....	53
63	.....خلاصة الفصل.....	54
65	.....خاتمة.....	55
69	.....قائمة المراجع والمصادر.....	56
74	.....الملاحق.....	57
85	.....فهرس المحتويات.....	58

  
 محمد الله وتوفيق