

أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين  
دراسة ميدانية على مصرف الصحاري - مدينة طرابلس  
محمد ميلود صميده  
المعهد العالي للعلوم والتقنية سوق الخميس أمسجل  
Smeda7373@gmail.com

The Impact of Knowledge Management on Employee Performance

A Field Study on Sahara Bank – Tripoli City

Mohammed Miloud Smeid

Higher Institute of Sciences and Technology – Souq Al-Khamis Emsahel

تاريخ الاستلام: 2026/01/13 تاريخ المراجعة 18 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/12- تاريخ النشر: 2026 / 03/26

#### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر بين إدارة المعرفة تحسين أداء الموظفين في مصرف الصحاري - طرابلس. وقد اعتبرت الدراسة إدارة المعرفة المتغير المستقل، بينما كان تحسين أداء الموظفين هو المتغير التابع. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ حجم العينة المستهدفة 97 مفردة. وتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد خضعت 96 استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد استبعاد استمارة لعدم استكمالها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير الأثر بين متغيراتها. وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها: أن المصرف يمتلك بنية تحتية قوية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الموارد اللازمة، وتوصلت إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على توثيق وقياس تأثير الأفكار المبتكرة على الأداء المؤسسي، مع إنشاء نظام حوافز واضح يعترف بمساهمات الموظفين الابتكارية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - أداء الموظفين - المصرف.

#### Study Summary

This study aimed to analyze the impact of knowledge management on improving employee performance at Al-Sahara Bank - Tripoli. The study considered knowledge management as the independent variable, while improving employee performance was the dependent variable. The study relied on a simple random sample, where the target sample size was 97 individuals. A questionnaire form was used as the main tool for collecting data related to the study variables. Ninety-six valid questionnaire forms were subjected to statistical analysis using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software, after excluding one form due to incomplete responses. The study followed a descriptive-analytical approach in analyzing and interpreting the impact between its variables. The study reached several conclusions, most notably: the bank possesses a strong infrastructure that supports innovation and continuous improvement by encouraging new ideas and providing necessary resources. The study also reached several recommendations, most importantly: the need to work on documenting and measuring the

impact of innovative ideas on institutional performance, while establishing a clear incentive system that recognizes employees' innovative contributions.

Keywords: Knowledge Management – Staff Performance – Financial Institution

#### مقدمة:

تشهد المؤسسات المالية والمصرفية تحديات متزايدة في بيئة تنافسية معقدة، حيث أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم العوامل الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والنمو المستدام. يعتمد القطاع المصرفي بشكل أساسي على رأس المال البشري وكفاءة موظفيه، مما يجعل تحسين أدائهم ضرورة حتمية لتعزيز الخدمات المقدمة وزيادة الربحية. تُعتبر إدارة المعرفة من أبرز الآليات الحديثة التي تمكن المؤسسات المصرفية من توثيق والاستفادة من الخبرات والمعلومات المتراكمة لديها، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى كشف العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتحسن مؤشرات الأداء الفردي والتنظيمي في القطاع المصرفي. وبناءً على ذلك، يأمل البحث الحالي أن يساهم في تقديم توصيات عملية تساعد المصارف على تبني إستراتيجيات فعالة لإدارة معرفتها وتحسين أداء عنصرها البشري.

#### مشكلة الدراسة:

رغم الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة على المستوى العالمي، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيقاتها في القطاعات الصناعية والتكنولوجية، بينما بقيت الدراسات حول أثرها على أداء الموظفين في المؤسسات المصرفية محدودة وغير كافية خاصة في السياق المحلي. تواجه المصارف تحديات عملية متعلقة بكيفية تحويل المعرفة المتراكمة لديها إلى أدوات فعالة لتحسين أداء العاملين، حيث يفتقد العديد من المصارف إلى استراتيجية واضحة لإدارة وتوزيع المعرفة بشكل منتظم ومنهجي. وبالتالي يظل التساؤل الأساسي قائماً حول الدرجة التي تؤثر بها ممارسات إدارة المعرفة المختلفة (توثيق المعرفة، نقل المعرفة، استخدام تكنولوجيا المعلومات) على مؤشرات أداء الموظفين الملموسة مثل الإنتاجية والجودة والابتكار. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال التركيز على السياق المصرفي المحلي وتقديم أدلة تجريبية حول العلاقة السببية بين إدارة المعرفة وتحسن أداء الموظفين. مما يوفر للمصارف رؤى عملية وموثوقة لتطوير سياسات إدارة معرفة فعالة تعزز أداء أفرادها وتعزز قدرتها التنافسية. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموظفين؟

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة- تخزين

المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة) على تحسين أداء الموظفين (الأهداف - المهارات - السلوكيات) قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لبعدها توليد المعرفة على تحسين أداء الموظفين قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لبعدها تخزين المعرفة على تحسين أداء الموظفين قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لبعدها توزيع المعرفة على تحسين أداء الموظفين قيد الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لبعدها تطبيق المعرفة على تحسين أداء الموظفين قيد الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء الموظفين، حيث تساهم في تطوير قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين أفراد المنظمة. تتناول الدراسة قضية

استراتيجية معاصرة تهتم المنظمات في عصر الاقتصاد المعرفي، خاصة مع الحاجة المتزايدة للاستفادة من رأس المال البشري كمصدر تنافسي مستدام. تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي يساعد المنظمات على تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بفاعلية وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتطبيق. كما تبرز الدراسة الحاجة إلى فهم العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة وبين الأداء للموظفين. وتساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية بمعرفة علمية قد تغيد الباحثين والممارسين في تصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة تعزز التطور المهني المستمر للموظفين وتحقق الأهداف التنظيمية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على تحسين أداء الموظفين.
2. قياس مستوى أداء الموظفين بأبعاده المختلفة (تحقيق الأهداف الموضوعية، المهارات الوظيفية، والسلوكيات الإيجابية)، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي.
3. تحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق) وأبعاد أداء الموظفين (الأهداف والمهارات والسلوكيات)، ودراسة قوة هذه العلاقات.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة على تحسين أداء الموظفين، والعوامل المعيقة لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة بكفاءة.
5. تقديم توصيات وآليات عملية للمنظمات تساعد على تفعيل أبعاد إدارة المعرفة بشكل متكامل لتحسين أداء موظفيها في جميع الجوانب (تحقيق الأهداف، تنمية المهارات، تعزيز السلوكيات الإيجابية).

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على وصف الظاهرة محل الدراسة (أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين) وتحليل العلاقات بين متغيراتها، مما يسمح بفهم عميق للأسباب والنتائج وتقديم تفسيرات علمية دقيقة للعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد أداء الموظفين.

#### مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المصرف قيد الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم مناسب يضمن (96) استمارة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الأصلي، مع مراعاة التوازن بين الفئات الوظيفية المختلفة.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموظفين.
- 2- الحدود المكانية: مصرف الصحاري بمدينة طرابلس - ليبيا.
- 3- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر 9- 2025 لغاية شهر 12- 2025.

#### مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات الرئيسية التي استخدمت في الدراسة وهي:

1. إدارة المعرفة: هي عملية منظمة وشاملة تهدف إلى اكتشاف وتوليد وتخزين وتنظيم وتوزيع ونشر وتطبيق المعرفة (الصريحة والضمنية) داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الابتكار والإنتاجية، (حسين، (2018).
  2. أداء الموظفين: هو مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في عمله، وتعكس مدى قدرته على تنفيذ مهامه الوظيفية بفاعلية وكفاءة وفقاً للمعايير والأهداف المحددة من قبل المنظمة، (مصطفى، (2016).
  3. المصرف: هو مؤسسة مالية وسيطة متخصصة تقوم بقبول الودائع من العملاء وتوظيفها في أنشطة إقراضية واستثمارية، وتقدم خدمات مالية ومصرفية متنوعة تدعم النشاط الاقتصادي وتسهل المعاملات المالية والتجارية، (موسى، (2014).
- الدراسات السابقة:

1. دراسة الفهيد، (2024)، بعنوان "أثر التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين دراسة على البنوك التجارية في الكويت. هدفت الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (198) مفردة من الموظفين والعملاء في البنوك التجارية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر إيجابي قوي بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك (معامل الارتباط = 0.81)، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات تتمثل في ضرورة استثمار البنوك في البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
2. دراسة سليمان، (2023). أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة على شركات الاتصالات في الإمارات. هدفت الدراسة التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (165) مفردة من موظفي شركات الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر معنوي بين ممارسات إدارة المعرفة وتحسن الأداء الوظيفي للموظفين، حيث كانت عملية توزيع المعرفة الأكثر تأثيراً على الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات تتمثل في ضرورة تطوير أنظمة مشاركة المعرفة والاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية تدعم تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.
3. دراسة الشمري، (2024). أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي دراسة على المستشفيات الحكومية في الأردن. هدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (217) مفردة من الموظفين الإداريين والطبيين في المستشفيات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر قوي بين ممارسات إدارة المعرفة ورضا الموظفين (معامل الارتباط = 0.79)، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات تتمثل في تدريب المديرين والقادة على مبادئ القيادة الخادمة وتعزيز السلوكيات القيادية التي تركز على خدمة الموظفين وتمييزهم المهني والشخصي.
4. دراسة العنزي، (2023). أثر الاستثمار في إدارة المعرفة على تقليل معدل دوران الموظفين دراسة على شركات البترول والغاز في قطر. هدفت الدراسة التعرف على أثر الاستثمار في إدارة المعرفة على تقليل معدل دوران الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة مكونة من (187) مفردة من موظفي شركات البترول والغاز الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في وجود أثر إيجابي معنوي بين إدارة المعرفة وانخفاض معدل دوران الموظفين في الشركات (معامل الارتباط =

(0.73)، حيث انخفض معدل الدوران بنسبة 34% في الشركات التي استثمرت أكثر في إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات تتمثل في أهمية تصميم مسارات وظيفية واضحة للموظفين وتوفير برامج تدريب وتطوير منتظمة وربط التطوير الوظيفي بفرص الترقية والحوافز المجزية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

**أوجه التشابه:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على إدارة المعرفة كمتغير مستقل يؤثر على متغيرات تنظيمية مهمة (الأداء، الرضا الوظيفي، معدل الدوران)، كما اتفقت جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينات عشوائية بسيطة متقاربة الحجم (بين 165-217 مفردة). كذلك أكدت جميع الدراسات على أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والبنية التحتية لتحسين الأداء.

**أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن السابقة في أنها ركزت على مصرف محدد (الصحاري بطرابلس) بعينة أصغر (97 مفردة)، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات متعددة (بنوك، اتصالات، مستشفيات، بترول) على مستوى دول مختلفة. كما اختلفت في أن الدراسة الحالية ركزت على الابتكار والأفكار الجديدة كآلية تحسين الأداء، بينما ركزت الدراسات السابقة على عمليات إدارة المعرفة (توزيع، تشارك) والممارسات الإدارية. إضافة إلى أن الدراسة الحالية أوصت بإنشاء نظام حوافز للأفكار الابتكارية، بينما ركزت الدراسات السابقة على التدريب والقيادة الخادمة والمسارات الوظيفية.

#### الجانب النظري

##### إدارة المعرفة

##### أولاً : تعريف إدارة المعرفة:

هي العملية المنهجية لإنشاء وجمع وتنظيم وتخزين ومشاركة واستخدام واستثمار المعرفة داخل المؤسسة، بهدف تحويلها إلى أصل استراتيجي يدعم اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تشمل إدارة المعرفة ليس فقط المعلومات الموثقة (مثل التقارير والمستندات)، بل أيضاً المهارات والخبرات والمعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد. هي مزيج من التقنيات والأدوات والموارد البشرية والعمليات التي تحول المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية مستدامة، (ناصر، 2019).

##### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى:

1. تحسين اتخاذ القرارات: توفير المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين.
  2. تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال توليد معارف جديدة ودمج الخبرات المتنوعة.
  3. زيادة الكفاءة والإنتاجية: تقليل إعادة اختراع العجلة، وتوفير الوقت والجهد.
  4. الحفاظ على المعرفة التنظيمية: منع فقدان الخبرات عند خروج الموظفين (مثل التقاعد أو الاستقالة).
  5. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: بتحويل رأس المال الفكري إلى قيمة أعمال حقيقية.
- تعزيز التعلم التنظيمي والتعاون بين الأفراد والفرق، (الفالح، 2014).

##### ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة:

في عصر الاقتصاد المعرفي، أصبحت المعرفة أهم مورد استراتيجي للمؤسسات. أهميتها تكمن في:

1. مواجهة المنافسة الشديدة: المنظمات التي تدير معرفتها جيداً تتفوق في الابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية.
2. تقليل التكاليف: تجنب التكرار والأخطاء، وتسريع عمليات التدريب والتأهيل.
3. تحسين رضا الموظفين: من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز الشعور بالانتماء والتطور.
4. دعم الاستمرارية: خاصة في ظل تقاعد جيل كبير من الخبراء أو تغير الفرق بسرعة.

تعزيز الأداء العام: دراسات كثيرة تؤكد أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية، (الصابي، 2018).

#### رابعاً: خصائص إدارة المعرفة

تتميز إدارة المعرفة بالخصائص التالية:

1. متعددة الأبعاد: تشمل الجانب البشري (الثقافة والسلوكيات)، التقني (الأنظمة والأدوات)، والتنظيمي (العمليات والاستراتيجيات).
  2. تركيز على التعلم التنظيمي: هي جزء من عملية التعلم المستمر داخل المؤسسة.
  3. ديناميكية وتكيفية: تتطور مع تغير البيئة والاحتياجات.
  4. استراتيجية: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة الاستراتيجية الكبرى.
- تعتمد على المشاركة: النجاح يعتمد على رغبة الأفراد في المشاركة والثقافة الداعمة لها، (نافع، 2016).

#### خامساً: متطلبات إدارة المعرفة:

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، يجب توفر المتطلبات الآتية:

1. القيادة والدعم الإداري العالي: التزام القيادة العليا وتخصيص موارد كافية.
2. ثقافة تنظيمية داعمة: تشجيع المشاركة، الثقة، والتعلم المستمر (ثقافة "نشارك المعرفة" لا "نحتكرها").
3. التكنولوجيا المناسبة: أنظمة تخزين ومشاركة المعرفة (مثل قواعد البيانات، المنصات التعاونية، أدوات الذكاء الاصطناعي).
4. عمليات واضحة: آليات لتوليد المعرفة، تخزينها، نشرها، وتطبيقها.
5. التدريب والتطوير: بناء مهارات الموظفين في إدارة المعرفة، (منصور، 2013).

#### سادساً: أنواع إدارة المعرفة:

1. المعرفة الصريحة (البيئية): هي نوع من المعرفة يمكن التعبير عنه بوضوح وتوثيقه بسهولة باستخدام الكلمات، الأرقام، الرسوم، أو الرموز. تتميز بأنها منظمة وموضوعية، ويمكن تخزينها ونقلها ومشاركتها دون فقدان محتواها. تشمل أمثلتها الكتيبات، التقارير الرسمية، السياسات والإجراءات، قواعد البيانات، دليل التشغيل، والبراءات. تُدار عادة من خلال استراتيجية الترميز (Codification)، حيث يتم جمعها وتنظيمها في أنظمة إلكترونية لتكون متاحة للجميع في أي وقت. تُعد هذه المعرفة الأساس للتدريب، اتخاذ القرارات الروتينية، وضمان التوحيد في العمليات داخل المؤسسة. رغم أهميتها، إلا أنها تمثل الجزء الظاهر فقط من "جبل الجليد المعرفي"، بينما تبقى المعرفة الضمنية أكثر قيمة وصعوبة في الإدارة.
2. المعرفة الضمنية: المعرفة الضمنية أو الكامنة هي المعرفة الشخصية والذاتية التي يمتلكها الفرد نتيجة خبراته وممارساته الطويلة، ويصعب التعبير عنها أو توثيقها بشكل كامل. قال عنها مايكل بولاني (Michael Polanyi): "نحن نعرف أكثر مما يمكننا قوله"، أي أن جزءاً كبيراً من معرفتنا يكمن في الحدس، المهارات العملية، والإدراك اللاوعي. تتمثل في المهارات الحدسية، القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في المواقف المعقدة، والخبرات العملية التي لا توجد في الكتب أو التقارير، مثل مهارة الطبيب المخضرم في التشخيص أو حس المهندس في حل المشكلات. تُعد هذه المعرفة الأكثر قيمة وصعوبة في الإدارة لأنها مرتبطة بالفرد نفسه ولا تنتقل بسهولة، وتعتمد إدارتها على التفاعل المباشر مثل التلمذة والممارسة العملية. رغم صعوبة توثيقها، إلا أنها مصدر الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسات، لأن المنافسين يجدون صعوبة كبيرة في تقليدها أو سرقتها، (فؤاد، 2021).

#### مجالات إدارة المعرفة:

حيث نوجز أهم هذه التطبيقات في الآتي:

1. **قطاع التخطيط الاستراتيجي:** تُعد إدارة المعرفة أداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تعتمد عملية بناء السيناريوهات المستقبلية والتنبؤ بالتغيرات على الدروس المستفادة من التجارب السابقة والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة. ومن خلال إدارة المعرفة، يستطيع المخططون الاستراتيجيون تحليل الخبرات الناجحة والفاشلة، مما يساعد في تقييم الفرص والمخاطر بدقة أكبر وتجنب تكرار الأخطاء السابقة. كما تساهم في تحويل المعرفة التنظيمية إلى رؤية استراتيجية واضحة، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والمنافسة.
2. **قطاع الموارد البشرية:** تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في قطاع الموارد البشرية من خلال برمجيات إدارة الكفاءات والمهارات، حيث تركز على توثيق ونقل الخبرات والمعارف التي يمتلكها الموظفون. والهدف الرئيسي هو الحفاظ على "الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)" من الضياع نتيجة دوران العمل، التقاعد، أو استقالة الموظفين ذوي الخبرة. تساعد هذه التطبيقات في تسريع عملية دمج الموظفين الجدد، تطوير الكفاءات، وتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة جماعية متاحة للجميع داخل المؤسسة، (محمد، 2019).

### تحسين أداء الموظفين

#### مفهوم أداء الموظفين:

أداء الموظفين هو النتيجة الفعلية لجهود الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً من قبل المنظمة. يُقصد به مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع مراعاة الجودة والكمية والتوقيت، (هارون، 2019).

#### أهمية أداء الموظفين:

1. ربط جهود الأفراد بأهداف المنظمة الاستراتيجية.
2. تحديد نقاط القوة والضعف لتطوير الموظفين.
3. اتخاذ قرارات عادلة بشأن الترقيات، المكافآت، والتسريح.
4. زيادة الإنتاجية والاحتفاظ المواهب.
5. تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، (جاسم، 2016).

#### محددات تحسين الأداء:

تعتبر من المواضيع القديمة الحديثة المهمة التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد من مستوى الأداء الفردي وهي:

1. **الدافعية الفردية:** حيث يجب أن يتوفر الدافع لكل موظف للعمل، ومن الممكن أن يكون الدافع قويا أو ضعيفا.
2. **مناخ أو بيئة العمل:** إمكانية تهيئة بيئة ومناخ العمل، على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، والأقسام) لتكون محفزة للموظف في أدائه لعمله.
3. **القدرة على أداء عمل معين:** يجب أن تتوفر بالموظف القدرة على أداء العمل المحدد له، (صابر، 2022).

#### خطوات تقييم الأداء:

أن هناك ثلاث خطوات أساسية لتقييم الأداء وهي:

**الخطوة الأولى:** تحديد معدل قياس أو مقياس معياري للأداء يمكن اعتماده للحكم على الأداء الفعلي لكل موظف أو مجموعة موظفين في قسم معين، ويجب أن يعرفه العاملون مسبقاً، وتكون أهداف هذا المقياس ومعاييره واضحة ومحددة، وذات صبغة كمية قابلة للقياس.

**الخطوة الثانية:** قياس الأداء الفعلي وجمع المعلومات عن معدات الأداء الفعلي للعاملين، معتمده على معلومات دقيقة ذات علاقة بعمل الشخص، وتغطي كامل المدة الزمنية التي تجرى على أساسها عملية التقويم.

**الخطوة الثالثة:** مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بمعدل قياس الأداء، ومقارنه نتائج الخطوة الأولى مع نتائج الخطوة الثانية، وتحديد كل من حجم الانحراف عن المعدل، أسبابه، طرق معالجتها، (فهيم، 2023).

**شروط عناصر تقييم الأداء:**

1. **معايير الأداء:** تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2. **قياس الأداء الفعلي:** يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقاً، بمعنى أن مقاييس نتاج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء، (زكي، 2021).

**مراحل إجراء تقييم الأداء:**

هناك عدة مراحل لإجراء عملية تقييم الأداء وهي:

**المرحلة الأولى الإعداد ما قبل مناقشة تقييم أداء الموظف:** اختيار الوقت والمكان الملائم، ومراجعة أداء الموظف وإنجازاته التي تمت خلال السنة الماضية ومقارنتها مع السنة السابقة، ووضع الحلول والإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط ضعف الموظف، وتحضير خطة عمل كي يلتزم الموظف بتطبيقها خلال السنة القادمة ومتابعتها، والتأكد من أن الملاحظات موضوعية وليست مبنية على آراء شخصية.

**المرحلة الثانية مناقشة تقييم أداء الموظف:** ذكر النقاط الإيجابية قبل السلبية، وطرح النقاط السلبية كنقاط للتحسين وذكر طرق معالجتها وما هي البدائل ولماذا ستكون ايجابية، وعند ذكر السلوك، يجب شرح ما حصل وأين ومتى وما كان تأثيره على مجريات العمل وعلى زملائه، والاتفاق على خطة العمل للموظف لتحسين أدائه وتحقيق أهداف الدائرة بشكل خاص والشركة بشكل عام ومتابعتها، وإنهاء المناقشة بشكل إيجابي.

**المرحلة الثالثة متابعة أداء الموظف:** متابعة تطبيق خطة العمل المتفق عليها خلال السنة القادمة ومعالجة أي انحرافات تحدث، وربما يكون هناك مواقف صعبة أثناء التقييم، فيجدر توقعها وأن يواجه الموظف بإنصاف. فمن المهم التأكد من أن الملاحظات موضوعية ومبنية على الحقائق وغير مبنية على آراء شخصية. فعند ذلك يتفهم الموظف الأساسيات في التقييم، والتأكد بأن الملاحظات عادلة وتخص العمل ومهامه. تقييم الموظفين بناء على مؤشرات تقييم الأداء، وأن يتم تقييم أداء جميع الموظفين كل ستة أشهر، (صلاح، 2017).

**العوامل المؤثرة في أداء الموظفين:**

ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الأفراد كما يلي:

1. أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
2. الخصائص الديمغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).
3. القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
4. الحوافز.
5. علاقات العمل.
6. التكنولوجيا والتدريب، (هارون، 2019).

## الجانب العملي

اساليب صدق وثبات أداة الدراسة:

- أ- الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين بمجال الدراسة، وبعد إجراء التعديلات في ضوء المقترحات المقدمة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
- ب- اختبارات الثبات والصدق الإحصائي: لقياس الثبات والصدق للاستبانة استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ وكانت نتائج الاختبار كالآتي.

جدول (1) الثبات والصدق للاستبيان

القرار	معامل جدر ألفا	معامل ألفا	عدد العبارات	محور		
ثابت ومتسق	0.718	0.651	5	توليد المعرفة	البعد	إدارة المعرفة
ثابت ومتسق	0.768	0.712	5	تخزين المعرفة		
ثابت ومتسق	0.691	0.798	5	توزيع المعرفة		
ثابت ومتسق	0.757	0.681	5	تطبيق المعرفة		
ثابت ومتسق	0.733	0.710	20	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة		
ثابت ومتسق	0.740	0.710	5	الأهداف	البعد	تحسين أداء الموظفين
ثابت ومتسق	0.823	0.902	5	الممارات		
ثابت ومتسق	0.652	0.795	5	السلوكيات		
ثابت ومتسق	0.738	0.802	15	الدرجة الكلية لتحسين أداء الموظفين		
ثابتة ومتسقة	0.735	0.756	35	الدرجة الكلية للاستبانة		

يتضح من خلال الجدول (1) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية لكل محور والكلية للمحاور كان أكبر من (0.70)، وهي أكبر من القيمة المفترضة عليه فإن الباحث قد تأكدان من صدق وثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لجميع عبارات محاورها وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

مستويات إدارة المعرفة:

البعد الأول: توليد المعرفة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة

تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يشجع المصرف الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لتحسين العمليات	3.09	1.981	5.811	.000
2	توجد آليات منظمة لجمع الدروس المستفادة من الأخطاء والنجاحات	3.60	1.091	7.848	.000
3	يتم تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والمقترحات بين الأقسام	3.80	1.361	3.607	.001
4	يوفر المصرف موارد ووقتاً للموظفين للبحث والاستكشاف والتطوير	3.88	1.791	10.497	.000
5	هناك ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الإبداعي والابتكار المستمر	3.75	1.981	9.453	.000

من خلال الجدول رقم (2) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توليد المعرفة من خلال الجدول (3) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.906) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد توليد المعرفة	3.62	.5794	.906	.000

(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.62) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد توليد المعرفة.

## البعد الثاني- تخزين المعرفة.

جدول رقم (4) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتوفر نظام قاعدة بيانات منظم وسهل الوصول للمعلومات والوثائق	3.84	1.164	-2.873	.000
2	يتم توثيق أفضل الممارسات والخبرات المتراكمة بشكل منتظم	3.27	1.298	-4.709	.000
3	تتوفر أرشيفات رقمية منظمة تحتفظ بالمعرفة الضمنية للموظفين القدامى	3.82	1.194	-2.073	.001
4	يمكن للموظفين الوصول بسهولة إلى المعارف والمهارات المطلوبة عند الحاجة	3.89	1.650	-3.512	.000
5	يتم تحديث وصيانة مستودعات المعرفة بشكل مستمر وفعال	4.63	1.309	-3.245	.000

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تخزين المعرفة من خلال الجدول (5) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.983) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تخزين المعرفة	3.89	.3872	.983	.000

(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.89) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تخزين المعرفة.

البعد الثالث - توزيع المعرفة.

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	توجد قنوات اتصال فعالة لنشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام	3.82	1.941	-4.093	.000
2	يتم عقد برامج تدريب منتظمة لنقل المعرفة بين الموظفين	3.68	1.091	-2.711	.000
3	يوجد نظام فعال للتواصل والتشاور بين الإدارات المختلفة	3.56	1.084	-5.093	.001
4	تتاح الفرصة للموظفين للمشاركة في المشاريع المشتركة لتبادل الخبرات	3.64	1.132	-1.561	.000
5	يتم استخدام تقنيات حديثة (منصات رقمية) لتسهيل توزيع المعرفة	3.31	1.782	-2.232	.000

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى توزيع المعرفة من خلال الجدول (7) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.943) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوي المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد توزيع المعرفة	3.60	.3904	0.943	.000

(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.60) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد توزيع المعرفة.

البعد الرابع- تطبيق المعرفة.

جدول رقم (8) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة في عملهم اليومي	3.07	1.237	-2.855	.000
2	هناك آليات واضحة لتحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية	4.15	1.043	- 1.362	.000
3	يتم قياس تأثير تطبيق المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية	4.16	1.009	-4.220	.001
4	الإدارة تدعم الموظفين عند محاولتهم تطبيق حلول جديدة	4.05	1.091	- 1.908	.000
5	يتم الاحتفاء بالموظفين الذين يطبقون المعرفة بشكل فعال ومبتكر	3.29	1.232	-4.893	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق المعرفة من خلال الجدول (9) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.986) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تطبيق المعرفة	3.74	.7597	0.986	.000

(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.74) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تطبيق المعرفة.

مستوى إدارة المعرفة:

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (مستوى بعد توليد المعرفة، مستوى بعد تخزين المعرفة ، مستوى بعد توزيع المعرفة وبعد تطبيق المعرفة)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى إدارة المعرفة	3.71	.67903	11.487	.000

من خلال الجدول (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (11.487) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.71) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى إدارة المعرفة.

المتغير التابع - تحسين أداء الموظفين:

البعد الأول - الأهداف.

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأهداف.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	أنا قادر على تحقيق الأهداف الموضوعية لي في الفترة الزمنية المحددة	3.87	1.529	-3.302	.000
2	أتمكن من تجاوز الأهداف المطلوبة في معظم الحالات	4.03	1.123	-5.807	.024
3	أفهم بوضوح مؤشرات الأداء والمعايير المستخدمة لتقييم إنجازاتي	3.52	1.231	-3.014	.001
4	لدي التزام قوي بتحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية	4.17	1.863	-3.499	.001
5	أنتقل ريدود فعل منتظمة حول مدى تحقيقي للأهداف المرسومة	4.08	1.204	-3.639	.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الأهداف، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الأهداف تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الأهداف من خلال الجدول (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.632) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الأهداف	3.93	.3981	0.632	.000

المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.93) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الأهداف. البعد الثاني- المهارات.

جدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد المهارات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	أمتلك المهارات الفنية والتقنية اللازمة لأداء عملي بكفاءة	3.26	.490	-5028	.000
2	أمتلك مهارات حل المشاكل والتحليل والتفكير الناقد	3.92	.521	-4.392	.000
3	أمتلك مهارات الاتصال والتواصل الفعال مع الزملاء والعملاء	3.16	.583	-6.131	.000
4	أستطيع التعلم بسرعة واكتساب مهارات جديدة عند الحاجة	4.11	.527	-6.915	.000
5	أحصل على فرص تدريب منتظمة لتطوير مهاراتي المهنية	4.03	.404	-5.423	.000

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد المهارات، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن

متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولإختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد المهارات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى المهارات من خلال الجدول (14) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.958) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
مستوى بعد المهارات	3.69	.3842	0.958	.000

المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.69) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد المهارات.

البعد الثالث- السلوكيات

جدول رقم (15) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد السلوكيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	أتمتع بروح الالتزام والمسؤولية تجاه واجباتي الوظيفية	3.89	.436	-5.004	.000
2	أعمل بروح الفريق وأساهم في نجاح الفريق والأقسام الأخرى	4.07	.583	-4.312	.000
3	أتقيد بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية في كل أعمالي	4.17	.569	-3.141	.000
4	أتمتع بالانضباط في الحضور والالتزام بأوقات العمل	4.10	.538	-4.698	.000
5	أظهر سلوكياً إيجابياً في التعامل مع التغييرات التنظيمية	4.20	.483	-2.973	.000

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد السلوكيات، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد

عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد السلوكيات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (16).

جدول رقم (16) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى السلوكيات من خلال الجدول (16) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.901) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد السلوكيات	4.08	.3763	.901	.000

(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.08) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد السلوكيات.

#### مستوى تحسين أداء الموظفين:

لاختبار الفرضية المتعلقة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (مستوى بعد الأهداف، مستوى بعد المهارات، مستوى بعد السلوكيات) واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تحسين أداء الموظفين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى تحسين أداء الموظفين	3.90	.3753	17.529	.000

من خلال الجدول (17) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (17.529) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.90) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تحسين أداء الموظفين.

اختبار الفرضيات.

أثر مستوى إدارة المعرفة بأبعادها على تحسين أداء الموظفين.

لمعرفة أثر مستوى إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على تحسين أداء الموظفين (كمتغير تابع) تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18،19،20)

جدول رقم (18): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة)

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
.764 <sup>a</sup>	.983	.802	0.65871

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.764) ومعامل التحديد (0.983) بخطأ معياري للتقدير (0.65871) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) حيث أن (0.802%) من التباينات في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) إلا بأثر المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة).

جدول رقم (19) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (مستوى إدارة المعرفة) على (تحسين أداء الموظفين)

	Sum of Squares مجموع المربعات	d. f. درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F-Test إحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	1430.653	1	1090.673	1486.303	.000 <sup>a</sup>
Residual البواقي	28.097	69	.549		
Total الإجمالي	1327.232 <sup>b</sup>	70			

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار F (F= 1486.303) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (20) نتائج تقدير معاملات الانحدار لنموذج انحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة)

		معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	قيمة إحصاءه الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- Value
إدارة	مستوى المعرفة	.901	.433	.943	28.215	.000

\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (20) نموذج انحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (إدارة المعرفة)  $Y=0.901X$  حيث  $Y$  يمثل مستوى تحسين أداء الموظفين  $X$  يمثل مستوى إدارة المعرفة من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) (.943) بدلالة إحصائية (.0000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين).

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (20) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة يشير ذلك إلى أن دور المتغير مستقل (مستوى إدارة المعرفة) في المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) ايجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير مستقل (مستوى إدارة المعرفة) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (تحسين أداء الموظفين) بقيمة (.943).

**نتائج وتوصيات الدراسة:**

تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتقديم عدد من التوصيات بناءً على النتائج.

**أولاً- نتائج الدراسة:**

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر بين تطبيق إدارة المعرفة داخل المصرف وبين تحسين أداء الموظفين.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يمتلك بنية تحتية قوية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الموارد اللازمة، مع وجود آليات منظمة لاستخلاص الدروس المستفادة وتبادل المعرفة بين الأقسام، مما يعكس التزام المصرف ببناء ثقافة تنظيمية تراهن على الإبداع والابتكار كمحركات للتحسين المستمر.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يتبنى نظاماً متطوراً لإدارة المعرفة يتضمن قواعد بيانات منظمة وأرشيفات رقمية توثق أفضل الممارسات والخبرات المتراكمة، مما يسهل وصول الموظفين للمعارف والمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى التحديث المستمر لمستودعات المعرفة وضمان الحفاظ على رأس المال الفكري للمؤسسة.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يمتلك نظاماً متكاملًا لنقل المعرفة يجمع بين قنوات اتصال فعالة وبرامج تدريب منتظمة ومشاريع تعاونية بين الأقسام، معزز بتقنيات رقمية حديثة، مما ينتج عنه بيئة تنظيمية ديناميكية تعزز تبادل الخبرات والمعارف بكفاءة عالية وتقوي التكامل الأفقي بين مختلف وحدات المصرف.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يتبنى نهجاً شاملاً لإدارة المعرفة يمتد من نقلها إلى تطبيقها العملي، حيث يوفر بيئة داعمة تشجع الموظفين على تحويل المعارف النظرية إلى ممارسات فعلية مع قياس تأثيرها على جودة الخدمات، مدعوماً بنظام اعتراف وتحفيز يكافئ الأداء المتميز والابتكار التطبيقي، مما يخلق دورة تعليمية مستمرة تربط بين التعلم والتطبيق والتحسين.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظف داخل المصرف يتمتع بمستوى عالي من الأداء يتجاوز الأهداف المحددة في معظم الحالات، وذلك بفضل فهمه الواضح لمؤشرات الأداء والمعايير التقييمية، بالإضافة إلى التزامه القوي بتحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمصرف، مع استفادته من نظام التغذية الراجعة المنتظم الذي يعزز من قدرته على المراقبة المستمرة والتحسين الذاتي لأدائه.

7. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظف داخل المصرف يمتلك مجموعة متوازنة وشاملة من المهارات الفنية والتقنية وحل المشاكل والاتصال الفعال، مع قدرة عالية على التعلم السريع واكتساب مهارات جديدة، وهو يستفيد من برامج تدريب منتظمة توفرها المؤسسة مما يعكس التزاماً واضحاً من الموظف والمصرف بتطوير الكفاءات المهنية بشكل مستمر.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظف داخل المصرف يتمتع بمستويات عالية من الالتزام والمسؤولية الوظيفية، ويتحلى بسلوكيات أخلاقية واحترافية متقدمة تجسدت في روح الفريق والعمل التعاوني مع الزملاء والأقسام الأخرى، بالإضافة إلى انضباطه المهني في الحضور والالتزام بأوقات العمل، وقدرته على التكيف الإيجابي مع التغييرات التنظيمية، مما يعكس موظفاً يتمتع بثقافة مؤسسية عالية وقيم تنظيمية راسخة.

#### ثانياً- التوصيات:

وبناء على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج فهناك مجموعة من التوصيات وهي:

1. ضرورة العمل على توثيق وقياس تأثير الأفكار المبتكرة على الأداء المؤسسي، مع إنشاء نظام حوافز واضح يعترف بمساهمات الموظفين الابتكارية، وتعزيز التعاون بين الأقسام لتحويل الأفكار إلى مشاريع ملموسة وقابلة للتطبيق.
2. يُوصى بتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال تدريب منتظم على استخدام أنظمة إدارة المعرفة، وإنشاء آليات تحفيزية لتشجيع الموظفين على توثيق خبراتهم وتجاربهم، مع تعيين مسؤولين عن مراجعة جودة البيانات المخزنة والتأكد من ارتباطها بالاحتياجات التشغيلية الحالية.
3. العمل على تطوير إطار قياس شامل لتقييم تأثير هذه القنوات والبرامج على الأداء المؤسسي والموارد البشرية، مع تحديد النقاط الضعيفة وسد الفجوات في التغطية القطاعية، وتعزيز الحوافز المالية والمهنية للموظفين والأقسام التي تتفاعل بإيجابية مع آليات نقل المعرفة لضمان استدامة واستمرارية هذه العملية.
4. ضرورة العمل على بناء نموذج قياس متقدم يتضمن مؤشرات كمية ونوعية لرصد تأثير تطبيق المعرفة على مخرجات العمل والرضا الوظيفي والابتكار، مع إنشاء آلية لتوثيق أفضل الممارسات المطبقة بنجاح ونشرها كحالات دراسية، وتعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء من خلال بيئة آمنة تدعم التجريب المحسوب والمخاطرة المحسوبة.
5. العمل على توسيع نطاق مسؤوليات هذا الموظف بإسناد مشاريع استراتيجية أو قيادة فريق، مع تصميم برنامج تطوير مهني يستهدف تعميق مهاراته القيادية والإدارية، وضرورة توثيق أفضل ممارساته ومنهجياته في تحقيق الأهداف لتكون نموذجاً يحتذى به داخل المصرف، مع دراسة فرص ترقية أو زيادة الحوافز المالية تقديراً لأدائه المتميز.
6. يُنصح بتوسيع نطاق التدريب ليشمل مهارات قيادية وإدارية متقدمة، مع تحديد مسار تطور وظيفي واضح يسمح للموظف بالتقدم نحو أدوار قيادية أو تخصصية، وضرورة توثيق المهارات المكتسبة في سجل كفاءات شامل، مع تشجيعه على نقل معارفه للموظفين الآخرين من خلال برامج التدريب الداخلي أو العمل كموجه مهني.
7. يُوصى بتعزيز دوره للثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية من خلال تكليفه بمهام توجيهية أو في لجان تنظيمية، مع الاستفادة من التزامه وانضباطه في المشاريع الاستراتيجية الحساسة، وضرورة الاعتراف بهذا السلوك المتميز من خلال حوافز مادية أو معنوية تعزز من استقراره الوظيفي، مع تشجيعه على نقل قيمه الأخلاقية والمهنية للموظفين الجدد.

#### المراجع:

##### أولاً- الكتب:

1. الصابي، على عصمان، (2018)، إدارة المعرفة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
2. الفالح، عبد العظيم سالم، (2014)، إدارة المعرفة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.

3. الفهيد، طارق أحمد، (2024)، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم المعاصرة والتطبيقات، مكتبة الشقري، للطبعة والنشر، القاهرة، مصر.
  4. جاسم، على خليل، (2016)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  5. حسين، عبد السميع، (2018)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  6. حلمي، محمد عبدالله، (2017)، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  7. زكريا، عبد المجيد خالد، (2021)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  8. صابر، محمد عمر، (2022)، إدارة الموارد البشرية، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  9. صلاح، عبد الباقي على، (2017)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  10. فهمي، حسين عطية، (2023)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  11. فؤاد، أسماء على، (2021)، إدارة المعرفة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  12. محمد، حسين خالد، (2019)، إدارة المعرفة، الأسس والمبادئ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  13. مصطفى، محمد محمود، (2016)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  14. منصور، مصطفى حسني، (2013)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  15. ناصر، عمر إسماعيل، (2019)، إدارة المعرفة، العربي للنشر والتوزيع، مصر.
  16. نافع، محمد عبد الخالق، (2016)، إدارة المعرفة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
  17. هارون، أحمد عبد الناصر، (2019)، إدارة الموارد البشرية، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً- الدراسات السابقة:

1. الفهيد، محمد سالم. (2024) أثر التحول الرقمي على تحسين أداء العاملين دراسة على البنوك التجارية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، كلية العلوم الإدارية.
2. سليمان، فاطمة علي. (2023). أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة على شركات الاتصالات في الإمارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية إدارة الأعمال.
3. الشمري، خالد محمد. (2024). إدارة المعرفة على تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي دراسة على المستشفيات الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
4. العنزي، سارة حمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على تقليل معدل دوران الموظفين دراسة على شركات البترول والغاز في قطر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.