

## تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية<sup>1</sup>

د. مها محمد الشوبري

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات

جمهورية مصر العربية

Dr.elshobery.maha@gmail.com

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشركات البترول التابعة للقطاع العام المصري بمحافظة الإسكندرية، والتعرف على الأثر المباشر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري الإدارة الوسطى ومديري الإدارة التنفيذية بشركات (الإسكندرية للبترول – العامرية لتكرير البترول – البتروكيماويات المصرية)، وتم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (373) مفردة. ولقد تم تطوير قائمة استبيان كأداة لجمع البيانات، واستُخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) بغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من أساليب وأدوات التحليل الوصفي والاستدلالي. وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي تمثلت أهمها في أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشركات محل البحث – عموماً - متوسطة المستوى، كما أفادت الدراسة بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة بدلالة أبعادها مجتمعة (تشخيص المعرفة – توليد المعرفة – تخزين المعرفة – توزيع المعرفة – تطبيق المعرفة) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بدلالة أبعادها منفردة (أداء المهام – الأداء السياقي)، كما أشارت النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يساهم بدور إيجابي في تعديل أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات – في ضوء النتائج – بغرض تفعيل وتحسين مستوى عمليات إدارة المعرفة، مع ضرورة إيلاء الإدارة الاهتمام الكافي لتوفير مقومات تحسين مستوى إدراك العاملين – عموماً - للدعم التنظيمي المقدم لهم، وذلك نظراً للدور المحوري للعنصر البشري وما يملكه من معرفة في تحقيق التميز الأدائي وتطوير القدرات التنافسية للشركات.

### الكلمات الدالة

عمليات إدارة المعرفة – الأداء الوظيفي للعاملين - الدعم التنظيمي المدرك.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2023/8/10، وتم قبوله للنشر في 2023/9/8.

## (1) المقدمة

شهدت صناعة البترول والغاز - عالميًا - تطورات هائلة في السنوات الأخيرة طالت جميع نشاطاتها، خاصة في ظل التأثيرات السلبية الكبيرة الناجمة عن تدهور الأوضاع الاقتصادية العالمية، والتي أدت إلى حالة من الانكماش الصناعي، وخفض الإنفاق بشركات البترول. وقد ساهمت تلك الظروف والتحديات في إحداث العديد من التغييرات والتأثيرات الكبيرة على استراتيجيات الإنتاج والتسويق، واستراتيجيات البحث والتطوير المتعلقة بتلك الصناعة. وأصبحت قدرة الشركات العاملة في قطاع البترول والغاز على الاستمرار والمنافسة ومواكبة تلك التغييرات؛ وفقًا على عدة عوامل أساسية أهمها؛ مدى قدرتها على إدارة معارفها بكفاءة وفعالية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين (Kennedy & Davies, 2021). فالشركات العالمية العاملة في مجال البترول والغاز تُدرك أنه بالرغم من حجم الموارد المالية والأصول الضخمة المملوكة لها؛ إلا أن أهم تلك الأصول يتمثل في الموظفين، فالعنصر البشري بما يملكه من معرفة تتضمن المهارات والخبرات والقدرة على الأداء والتعامل مع المشكلات، يعد أحد أهم عناصر نجاح واستمرار الشركات الطامحة. لذلك؛ فإن الإدارة الفعالة والكفاء للمعرفة تعمل على تمكين الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق العالمية. فشركات البترول التي تسعى إلى التقاط وتحصيل المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتعمل على استغلال وتطبيق تلك المعرفة والاستفادة منها، يمكنها اكتشاف الفرص السوقية مبكرًا، بالإضافة إلى الدور المتوقع لإدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي فإن تحسين أداء شركات البترول يرتبط بقدرتها على تفعيل ممارسة عمليات إدارة المعرفة بها. وقد أتى الاهتمام بإدارة المعرفة مصحوبًا بالتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما توفرت معه فرصًا أكبر لاستغلال المعرفة المتاحة لتلك الشركات، وتزايد معدلات التعلم وتطور وتدقيق الابتكارات (Grant, 2013).

أما فيما يتعلق بصناعة البترول والغاز في مصر؛ فإن قطاع البترول يعد من القطاعات الحيوية الهامة، حيث ساهم بنسبة (27%) من إجمالي الناتج القومي المحلي (وزارة البترول والثروة المعدنية، 2019)، ويعتمد قطاع البترول في جانب كبير منه على مجموعة من شركات القطاع العام المصرية الضخمة التي تمارس نشاطاتها من خلال بيئة أصبحت تتسم بحدة المنافسة محليًا ودوليًا. وتتعرض شركات القطاع العام - شأنها شأن غيرها من الشركات - لضغوط متزايدة من أجل تحسين أدائها، مما يتطلب تطبيق فكر واستراتيجيات حديثة متطورة واستخدام أدوات جديدة تمكنها من تطوير قدراتها التنافسية وتحقيق التميز الأدائي (عجم، 2014). ويعد تطوير منظومة إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ضمن أبرز المدخل وأكثرها فعالية لتحسين أداء الشركات العاملة بالقطاع، خاصة شركات القطاع العام التي تعاني عموماً من فجوة تتمثل في انخفاض كفاءة نظم إدارة المعرفة الحكومية، مما أدى إلى ضعف الاستفادة من المعارف والإمكانيات الكامنة المملوكة للشركات (غضبان، 2020).

لذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الكشف عن مدى الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في تحسين وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين بشركات القطاع العام التابعة لوزارة البترول والثروة المعدنية، ومدى دعم تلك الشركات

لموظفيها في هذه العملية، من خلال دراسة الدور المعدل الدعم التنظيمي المدرك للعلاقة فيما بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## (2) مشكلة وتساؤلات الدراسة

إنه وبالرغم من أهمية قطاع البترول المصري ودوره البارز كأحد دعائم الاقتصاد المصري، وسعي الدولة الدائم لتطوير هذا القطاع الاستراتيجي، إلا أن شركات القطاع العام التابعة له تواجه - كغيرها من شركات القطاع العام - مشكلات انخفاض الإنتاجية وضعف الأداء، بالإضافة إلى العديد من التحديات في ظل بيئة اقتصادية متغيرة غير مستقرة، مما يتطلب ضرورة تطوير وسائل وأساليب وإجراءات العمل الإداري (Almahamid, 2018). وللتحقق من طبيعة المشكلة - ميدانيا - فقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة تكونت من (48) مفردة من مديري الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية بشركات البترول - محل الدراسة - قبل إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم استطلاع آراء العينة من خلال مقابلات شخصية تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة تناولت مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء الوظيفي للعاملين، والعلاقة فيما بينهم. وقد أسفرت تلك المقابلات الشخصية عن مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات الأولية ذات الصلة بالمشكلة محل الدراسة، وذلك كالتالي:

- اختلال الهرم التنظيمي لتلك الشركات، حيث أن نسبة القيادات الرسمية تفوق أعداد العاملين التابعين للقيادات نتيجة توقف التعيينات والاعتماد على العمالة المؤقتة وعقود الباطن مع استمرار حركة الترقية ووجود قيادات صورية بلا مهام أو بلا مرؤوسين، مما أدى إلى اختلال ساهم في العجز في الأداء الوظيفي للمهام الفنية والإدارية، وبناء عليه فقد تم اختيار فئة المديرين لتمثل مجتمع وعينة الدراسة نظرا لأنها الفئة الأكثر مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة البحثية، وتمثل فعليا القوة العاملة بتلك الشركات.
- عدم وجود قسم أو وحدة مستقلة معنية بإدارة المعرفة، حيث تتم ممارسة عمليات إدارة المعرفة ضمنا من خلال عدة إدارات متفرقة، كإدارة التخطيط، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأرشيف وقواعد البيانات وغيرها، ولا توجد منهجية موحدة أو تنسيق بين الإدارات لتنفيذ ومتابعة عمليات إدارة المعرفة.
- ضعف الوعي وتفاوت الإدراكات لدى القيادات والعاملين فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة والنشاطات المرتبطة بكل عملية، وبالتالي عدم القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف بمنظومة إدارة المعرفة، الميل إلى كنز المعرفة فيما بين العاملين ومن قبل القيادات، والميل إلى الاعتماد على الخبرات الفردية للقيادات بدلا من الاعتماد على المعرفة التنظيمية وارتفاع ضغوط العمل على العاملين.
- وجود عدة ظواهر سلوكية وأهمها: انخفاض الحافز للأداء، وصعوبة التأقلم نسبيا مع التغييرات، عدم الميل للتعاون والاتصال الكفاء فيما بين العاملين، وتركيز القيادة العليا بصورة كبيرة على أداء المهام فقط، مع عدم إعطاء الاهتمام الكافي للأداء السياقي بالرغم من أهميته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين إجمالا ورفع كفاءة المنظمة وتحسين قدراتها التنافسية، وتعد كل تلك الظواهر - سابقة الذكر - ضمن العناصر التي قد تساهم

في ضعف الأداء الوظيفي (Hosie & Nankervis, 2016)، وجدير بالذكر أنه قد لوحظ وجود اختلافات في إدراكات المديرين لمستوى الدعم التنظيمي المقدم لهم. وتأسيساً على ما سبق فإنه يتوجب دراسة مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفصيلاً، والتعرف على مدى الاستفادة الفعلية من تلك العمليات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (أداء المهام - الأداء السياقي) مع ضرورة التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر المديرين، والذي قد يساهم في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الاستطلاعية - في مضمونها - مع ما تم استنباطه من خلال الدراسات السابقة، حيث اتضح أن الكثير من المنظمات التي تعمل على دمج إدارة المعرفة ضمن أنظمتها، لا تحرص على تقييم أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، وقد تكتفي فقط بالقفز نحو نتائج أعمال المنظمة. وذلك على الرغم من الاتفاق الواسع - علمياً وعملياً - على مدى أهمية الأداء الوظيفي للعاملين ودوره المحوري في تحسين أداء المنظمات في اتجاه تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، فمعظم النجاحات التي تحقّقها المنظمات تعتمد إلى حد كبير على أداء القوى العاملة بها، ولذلك فإن قياس الأداء الوظيفي للعاملين يعد أحد الاعتبارات الهامة للشركات، ويتطلب الأداء التنظيمي الفعال من الموظفين استخدام معارفهم في عمليات اتخاذ القرارات وأداء مهام عملهم بكفاءة، وبما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. فالمعرفة تستمد قيمتها من تطبيقها واستخدامها وفقاً لمنهجية صحيحة في المكان الصحيح والتوقيت المناسب (Masa'deh, Maqableh, & Karajeh, 2014; Obeidat, Masa'deh, & Abdallah, 2014).

وبناءً على ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما تقييم واقع عمليات إدارة المعرفة في شركات البترول محل الدراسة ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في شركات البترول محل الدراسة ؟
- ما مستوى الدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي بشركات البترول محل الدراسة ؟ وما نوع وقوة هذه العلاقة إن وجدت ؟
- هل يعدل الدعم التنظيمي المدرك من أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشركات البترول محل الدراسة ؟

### (3) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1-3) التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومواطن القوة والضعف بتلك العمليات في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.
- (2-3) التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

(3-3) التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

(4-3) استكشاف طبيعة التأثيرات المباشرة لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

(5-3) تحديد دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

#### (4) أهمية الدراسة

تُعد إدارة المعرفة أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لرفع إنتاجية وتحسين الأداء، وتطوير القدرات التنافسية للشركات لتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل ازدياد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي إلا أن شركات القطاع العام المصرية لا تزال تعاني من فجوة تتمثل في ضعف مفاهيم ونظم إدارة المعرفة الفعالة (عجم، 2014). وكانت دراسة (McAdam & Reid (2000) قد أفادت بأنه من خلال المقارنة بين رؤية كلا من منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة من أجل تحسين الأداء، فإن كافة المنظمات - التي خضعت للدراسة - استفادت عموماً من إدارة المعرفة في تحقيق تحسن في مستوى جودة الأداء، والكفاءة والفعالية، وتعلم الإدارة، وخفض التكلفة التشغيلية للمنتجات والخدمات. كما أفادت الدراسة بأن المعرفة التنظيمية تُعد أكثر أهمية في منظمات القطاع العام مقارنة بمنظمات القطاع الخاص، ويُعزى ذلك بالأساس إلى طبيعة العمل بالقطاع العام، حيث أن استقرار العاملين لسنوات طويلة في أماكن عملهم بالمنظمات يجعل منهم مستودعاً رئيسياً للمعلومات، بينما يتصف القطاع الخاص بعدم استقرار العمالة لسعيهم الدائم نحو الحصول على فرص أفضل وأجور أعلى وتنقلهم بين المنظمات. وتستمد الدراسة الحالية أهميتها من واقع الاعتبارات العلمية والتطبيقية التالية:

- المساهمة في سد النقص القائم في أدبيات الإدارة المصرية والعربية، فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، وإلقاء الضوء على الدعم التنظيمي المدرك وأثره في تلك العلاقة من وجهة نظر العاملين. بالرغم من وجود العديد من المفاهيم والأدلة النظرية التي تدعم وجود ارتباط فيما بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت تعتبر محدودة وقاصرة.

- إثراء المكتبة العلمية المصرية والعربية بنتائج الدراسة والتي تناولت أحد أهم القطاعات الصناعية المساهمة في الناتج القومي المصري وهو قطاع البترول، والذي يعاني من ندرة الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة به، بالرغم من كونها أحد أهم مداخل تطوير القدرة التنافسية لشركات البترول في بيئة الأعمال الحديثة.

- رفع مستوى وعي القيادات والمسؤولين مفهوم إدارة المعرفة وأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء.

- تحسين مستوى إدراك المسؤولين لواقع الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال اطلاعهم على مدى إدراك العاملين لمستوى الدعم التنظيمي المقدم لهم، وتزويدهم بالنتائج التي توضح مواطن القوة والضعف في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والتي امتدت لتشمل مستوى أداء المهام، والأداء السياقي، وعدم الاكتفاء بنتائج ومؤشرات عامة للأداء الوظيفي.

- تقديم العون للمسئولين وأصحاب القرار بشركات البترول التابعة للقطاع العام في مجال تطوير الأداء بالشركات، من خلال تقديم توصيات ومقترحات إرشادية لرفع كفاءة عمليات إدارة المعرفة، وبما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

## (5) الإطار النظري للدراسة

تناول هذا القسم من الدراسة استعراضاً لمفهوم إدارة المعرفة، وأبعاد عمليات إدارة المعرفة، ومفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى مفهوم الدعم التنظيمي المدرك.

### (1-5) عمليات إدارة المعرفة *Knowledge Management Processes*

تُعد المعرفة التنظيمية واحدة من أهم الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتحسين قدرتها التنافسية واستقرارها ونموها، وفي الفكر الإداري الحديث تعد المعرفة - بالإضافة إلى الموارد البشرية - أكثر قيمة وأهمية من الموارد المالية وكافة الأصول الأخرى المملوكة للمنظمة (Makhmutov, Isavnin, & Karamyshev, 2016). وقد أصبحت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، وذلك نتيجة لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، ولا يمكن الاستفادة منها، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية. وطبقاً لما أورده الزطمة (2011) فقد عرف *Delong* إدارة المعرفة بأنها عملية تنظيمية ممنهجة تتكون من سلسلة من العمليات التي تهدف إلى تنسيق وتحقيق التكامل بين عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمنظمة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة، وتعددت الدراسات البحثية التي سعت لمعالجة عمليات إدارة المعرفة. وفقاً لدراسة *Heisig & Vorbeck* (2001) المسحية للشركات الأوروبية، فقد تضمنت إدارة المعرفة ست عمليات، وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. وحددت دراسة *Lee & Yang* (2000) خمس عمليات لإدارة المعرفة تضمنت عمليات الاستحواذ، الابتكار، الحماية، النشر، والتكامل. وقد حدد *Alavi & Leidner* (2001) أربع عمليات رئيسية لإدارة المعرفة، وهي إنشاء، تخزين واسترجاع، توزيع، وتطبيق المعرفة. كما أفاد العديد من الباحثين بأن عمليات إدارة المعرفة تتضمن تشخيص، تجميع، تنظيم، تخزين، مشاركة، وتقييم المعرفة (*Kiessling, Richey, Meng, & Dabic, 2009*). واتفقت دراساتي دروزة (2008) والزطمة (2011) على تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة. ووفقاً لدراسة الزعيبي والزيدي (2012) فإن عمليات إدارة المعرفة تشمل تشخيص، واكتساب، وتوليد، وخزن، توزيع، وتطبيق المعرفة. كذلك، فقد تم

تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى اكتشاف، التقاط، تبادل، وتطبيق المعرفة (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010; Rahmayanto, Hakim, & Rommy, 2019). وعموما فإنه من خلال مراجعة العديد من الدراسات الأجنبية والعربية، اتضح أنه بالرغم من الاختلافات في آراء الباحثين فيما يتعلق بعدد ومسميات وترتيب عمليات إدارة المعرفة، إلا أن معظم الدراسات أشارت إلى مجموعة من العمليات الأساسية، وتمثلت في تشخيص، وتحديد، وتوليد، وخبز، ومشاركة، وتطبيق المعرفة. وترى الباحثة أنه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة؛ وبفحص الخصائص المختلفة لعمليات إدارة المعرفة في ضوء متطلبات شركات قطاع البترول، فإنه سيتم اعتماد تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات رئيسية تتمثل في تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة، مما يتفق مع دراسات الزطمة (2011)؛ دروزة (2008)؛ زرقون وابن محمود (2014)؛ ومهدي (2015).

### (1-1-5) تشخيص المعرفة *Knowledge Identification*

تستهدف هذه العملية اكتشاف المعرفة المملوكة للمنظمة، وتحديد أنواعها، والأفراد الحاملين لها، وأماكن وجودها بالمنظمة، وكذلك التعرف على المعرفة المطلوب توفيرها للمنظمة، ونوعياتها، ومصادرها، وطرق الحصول عليها، وأن يتم إجراء مقارنة بين المعرفة المتوفرة والمعرفة المرغوبة للمنظمة بغرض تحديد الفجوات المعرفية، وتحدد الفجوة المعرفية بناءً على مستوى الخبرة المعرفية والقدرات الاستراتيجية للمنظمة (ماهر وحسين، 2014). إن كيفية تشخيص المعرفة الداخلية تعد تحديًا حقيقيًا عند تطبيق برامج إدارة المعرفة، حيث أن تحديد المعرفة الملائمة لوضع حل المشكلات المحددة أو اتخاذ القرارات يعد ضمن أهداف عملية التشخيص أيضا، إلا أنه مع عدم وضوح الدور الذي تؤديه المعرفة في كثير من المنظمات بالدول النامية، يُصبح من الضروري أن يتم تضمين نشاطات تحديد أهداف المعرفة ضمن عملية التشخيص. وجدير بالذكر أن تشخيص المعرفة هو الأساس الذي يتم بناء عليه وضع وتشكيل برامج العمليات التالية، ويتوقف نجاح إدارة المعرفة على دقة التشخيص (Natarajan & Skekhar, 2000).

### (2-1-5) توليد المعرفة *Knowledge Creation*

تهدف عملية توليد المعرفة إلى إبداع وإنتاج رأس مال فكري ومعرفي جديد أو تطوير المعرفة الحالية وصولاً إلى محتوى معرفي بديل أكثر ملائمة يساهم في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات بصورة مستمرة، كما يساهم في تزويد المنظمة بأدوات تنافسية إبداعية تدعم وجودها سوقيًا، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة من خلال رفع معدلات الإنجاز، وتخفيض نسبة الأخطاء، وتسريع حل المشكلات، وابتكار أساليب عمل جديدة، وتأمين ممارسات العمل المثلى، وتطوير مهارات العاملين، وغيرها من التحسينات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وترتبط عملية توليد المعرفة بسعي المنظمة للحصول على المعرفة من المصادر الخارجية والداخلية (Abu-Nahleh, Mohammad, Hamdeh, & Sabri, 2010). وتتضمن أهم المصادر الخارجية العملاء، المورد، المنظمات المنافسة، الشركاء الاستراتيجيين، والروابط ذات الاهتمام المشترك، والخبراء الخارجيين، أما أهم المصادر الداخلية فتتمثل في خبرات الموظفين التي يمكن تشاركها من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين بالمنظمة، ودعم أنشطة تبادل المعرفة وتحسين بيئة التنظيمية الداخلية، وتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة (Kianto, Saenz, & Aramburu, 2016). إن عملية توليد المعرفة إجمالاً تهدف إلى إنشاء المعرفة واشتقاقها

وتكوينها داخل المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن جوهر فاعلية توليد المعرفة يتمثل في ضرورة الدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وتحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة ظاهرة نمطية يتم تضمينها في العمليات والإجراءات الروتينية وفي هيكل المنظمة، ودمجها في الثقافة التنظيمية، وضمان امتصاص المعرفة على مستوى الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعات ومستوى المنظمة (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### (3-1-5) تخزين المعرفة Knowledge Storage

تشمل عملية تخزين المعرفة عدة نشاطات تتمثل في الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها، إدامة المعرفة، تنظيم المعرفة، وتسهيل إمكانية الوصول للمعرفة والبحث فيها واسترجاعها، ويتم عادة توظيف التكنولوجيا في إجراء نشاطات التخزين المختلفة. وتسعى المنظمة من خلال عملية تخزين المعرفة إلى تشكيل وإنتاج الذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة المملوكة للمنظمة بصورها المختلفة وأهمها الوثائق المدونة وأدلة إجراءات العمل والعمليات التنظيمية الموثقة، وقواعد البيانات الإلكترونية والأنظمة الخبيرة، بالإضافة إلى المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد والتي تسعى المنظمة لتحويلها إلى معرفة ظاهرة معلنة. أى أنه يتم تخزين المعلومات والمعرفة رسمياً من خلال أنظمة مادية للتخزين، بالإضافة إلى التخزين غير الرسمي للمعرفة في صورة منظومة القيم والمعايير والمعتقدات المرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية بالمنظمات (عبدالله وجرجيس، 2014). وتتم عملية التخزين من خلال تشفير وترميز المعرفة وتسجيلها في قواعد بيانات تسمى "قاعدة المعرفة" بما يسهل الوصول إليها، حيث يتم تجميع، وتنظيم، واسترجاع المعرفة عادة بطريقة محوسبة وآلية. ويوفر نظام إدارة المعرفة من خلال التخزين الفعال بيانات ومعلومات صالحة وموثوقة (Kiesling et al., 2009)، وكلما ازدادت فعالية تخزين المعرفة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى تأثير إدارة المعرفة بالمنظمات (Akdere, 2009).

### (4-1-5) توزيع المعرفة Knowledge Dissemination

تشمل عملية توزيع المعرفة عدة نشاطات تتمثل في النقل، النشر، التدفق، ومشاركة المعرفة الصريحة والضمنية، ووفقاً لدراسة حرب (2013) فإن عملية توزيع المعرفة يتم من خلالها نقل المعرفة وتبادلها فيما بين الأفراد بالمنظمة في التوقيت المناسب بهدف تمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة، حيث يتم تبادل المعرفة متمثلة في أفكار وخبرات وممارسات بين الموظفين؛ مما يتطلب الاتصال الفعال على مستوى الأفراد ومجموعات العمل والمنظمة ككل، لتحقيق الاستفادة من المعرفة في إبداع حلول للمشكلات وتحسين كفاءة أداء المهام، فالمعرفة لا تنمو أو تتطور إلا من خلال تشاركتها واستخدامها. وتسعى المنظمات من خلال توزيع المعرفة إلى تحفيز العاملين على بناء قنوات الاتصال فيما بينهم وتشجيعهم على تبادل المعلومات وتشارك المعرفة بين الموظفين بكافة الأقسام والإدارات المعنية بالمنظمة، وذلك حتى تتم الاستفادة منها بغرض تحقيق أهداف المنظمة (Bourini, Khawaldeh, & Al-Qudah, 2013). ويتطلب التوزيع الفعال للمعرفة مشاركة الجميع، من خلال الوصف الممنهج للمعرفة، ووضع إجراءات محددة وواضحة تضمن وصول المعرفة لكافة المعنيين والمناطق لهم استخدامها والاستفادة منها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها (حرب، 2013). ويتطلب تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة ضرورة التحول إلى العمل الجماعي، واختيار وسيلة نقل المعرفة التي تتناسب مع طبيعة ومحتوى المعرفة المنقولة، بالإضافة إلى تحويل المعرفة الضمنية - بقدر الإمكان - إلى معرفة صريحة، بحيث يسهل نقلها وتداولها (الكبيسي، 2002). وتتم



مشاركة المعرفة الصريحة من خلال نظم المعلومات التكنولوجية التي يمكن استخدامها في معالجة ونشر الوثائق والنشرات الداخلية اللازمة للتعليم المباشر، بالإضافة إلى إمكانية نقل المعرفة الصريحة من خلال التفاعل الاجتماعي فيما بين الأفراد، وضرورة الاعتماد على العمل الجماعي بالمنظمة، وتنويع وسائل المشاركة، وتحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بهدف تنمية وتطوير المعرفة (Nonaka, Krogh, & Voelpel, 2006).

### (5-1-5) تطبيق المعرفة Knowledge Application

يُشير مصطلح "تطبيق المعرفة" إلى استعمال المعرفة، وإعادة استعمالها، والاستفادة منها. ووفقاً لدراسة (2015) Dhamdhere فإنه إذا لم يتم تطبيق المعرفة المجمعة، والمخزنة، والمولدة، والتي تم توزيعها ومشاركتها فيما بين العاملين بشكل صحيح، فإن برنامج إدارة المعرفة برمته سيذهب سُدى. فالمعرفة التي لا يتم الاستفادة منها تُعد مجرد تكلفة إضافية وأصل راكد بالمنظمة، وذلك حيث أن أهمية المعرفة تكمن في مدى إمكانية تطبيقها واستخدامها، والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، واستثمار كل فرصة لتحقيق التكيف والنمو، وإحراز ميزة تنافسية للمنظمة. وتساهم عملية تطبيق المعرفة في دعم عمليات التعلم على المستويين الفردي والجماعي، وابتكار وتطوير معرفة جديدة، مما يتضح معه أن عمليات إدارة المعرفة تعمل في إطار دائرة متصلة تساهم في إثراء المعرفة على مستوى الفرد، والفرق، والمنظمة، ورفع قيمة المنظمات. وتتحدد كفاءة عملية تطبيق المعرفة من خلال مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة وتعميمها بين جميع العاملين، وتحسين المهارات الوظيفية والقدرات الإبداعية، مما يؤدي إلى تحسين جودة منتجات وخدمات المنظمة لعملائها (Nafei, 2014).

### (2-5) الدعم التنظيمي Organizational Support

برز مفهوم الدعم التنظيمي في تسعينيات القرن الماضي كنتيجة لتطور نظرية التبادل الاجتماعي والتي سعت لمحاولة تفسير الدوافع الكامنة وراء اتجاهات الأفراد في التعامل والسلوكيات المتبادلة فيما بينهم. ثم قام Eisenberger ومجموعة من علماء السلوك التنظيمي بتوسيع نطاق تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي، والاستفادة منها في دراسة وتفسير طبيعة العلاقات المتبادلة بين المنظمة والعاملين بها، وقد تبلورت نتيجة لتلك الجهود البحثية ما يُعرف بنظرية الدعم التنظيمي. وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقات اجتماعية ومادية تبادلية وتشاركية فيما بين المنظمة والعاملين، وأنه إذا ما أدرك الموظف مدى تقدير المنظمة له مادياً ومعنوياً، ومدى تقدير المنظمة لإسهاماته وحرصها على رفاهيته، كلما ارتفع لدى الموظف مستوى الاعتقاد في دعم المنظمة له، وهو ما يقابله الموظف برد فعل إيجابي يتمثل في الالتزام التنظيمي والالتزام الوجداني تجاه المنظمة، والمساهمة الجادة في تحقيق أهداف المنظمة (Rhoades & Eisenberger, 2002). عموماً، يُعد الدعم التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية المتعلقة بتحسين مستوى رضا العاملين ودرجة التزامهم الوظيفي (Donald, Ngirande, Shambare, 2016). وقد عرف Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro (1990) الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يُدرك عندها الموظف مدى تقدير المنظمة لمجهوداته ومساهماته، ومدى اهتمام المنظمة برعايته ورفاهيته. وتتفاوت إدراكات الأفراد فيما يتعلق بالدعم التنظيمي السائد في البيئة التنظيمية؛ فقد يبني بعض الأفراد تقييمهم لمستوى الدعم التنظيمي على أساس العوامل المادية مثل الحوافز المالية والمكافآت المقدمة لهم،

بينما يقيم البعض الآخر الدعم التنظيمي من منطلق مدى اهتمام المنظمة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير وتسهيل العمل من خلال توفير التكنولوجيا اللازمة وتدريب العاملين، أو مدى اهتمام المنظمة بتمكين العاملين من خلال تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيزهم معنويًا من خلال توطيد العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل والثقة، والتقدير الصادق لإنجازات العاملين بالشكر والثناء (Eisenberger, Malone, & Presson, 2016; Muse & Stamper, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002). وقد عرف يوسف (2018) الدعم التنظيمي المدرك بأنه مقدار اهتمام المنظمة برعاية أعضائها والاهتمام بصحتهم النفسية، من خلال العدالة في المعاملات، ومساعدتهم في مواجهة المشكلات والاهتمام بشكواهم، ووفقًا لدراسة الصاوي والغرابلي (2021) فإنه يمكن تعريف الدعم التنظيمي المدرك بأنه تلك الحالة النفسية والشعورية التي تتشكل بُناءً على شعور العاملين بمدى تقدير المنظمة لجهودهم المبذولة من عدمه.

وجدير بالذكر، أنه كلما ازداد إدراك العاملين لوجود الدعم التنظيمي، كلما احتفظوا بدوافعهم للعمل، وارتفعت لديهم مستويات الثقة والقدرة على التطوير، وارتفع مستوى أداءهم الوظيفي كما وكيفا، بينما يؤدي شعور العاملين بضعف الدعم التنظيمي إلى عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وتدهور مستوى الأداء، وزيادة احتمالات ترك العمل وتسرب الخبرات والكفاءات من المنظمة (Cai & Zhou, 2009). وقد أجرى (Sun, 2019) دراسة مرجعية موسعة تم من خلالها تحليل نتائج العديد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي يُعد أحد أهم الأدوات التي تساعد المنظمات في تحفيز العاملين على العمل الجاد، والمساهمة في خفض نسب تغيب العاملين، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي. كما لخصت الدراسة أهم العوامل الداعمة لتحسين الدعم التنظيمي المدرك وتمثلت في العدالة التنظيمية، سلوكيات القيادات الداعمة للمرؤوسين، وممارسات تمكين العاملين. فالدعم التنظيمي المدرك يساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة إنتاجيتهم، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمالة (العازي والقرني، 2018).

### 3-5) الأداء الوظيفي *Job Performance*

اكتسب "الأداء الوظيفي" أهميته في الفكر الإداري نتيجة لازتياد مستوى أداء المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها (الشوابكة والنجار، 2016)، فالموظف هو المكون الرئيسي في معادلة نجاح أو فشل المنظمة، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل (Macky & Johnson, 2000). وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال الاضطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين، يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مفهوماً موحداً، بل هو مفهوم يتم تناوله بالتحليل من وجهات نظر متعددة، ويشمل عدة جوانب. فالاتجاه الأول (المدخل السلوكي) ينظر إلى الأداء الوظيفي باعتباره فعل أو نشاط أو سلوك، والاتجاه الثاني (مدخل النتائج) يتناول الأداء الوظيفي باعتباره نتاج ومحصلة لفعل معين، بينما تتجه بعض الآراء لاعتبار الأداء الوظيفي تفاعل بين عدة عوامل (مدخل محددات الأداء).

### (1-3-5) مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين *Individual Work Performance*

يُعرف "الأداء الوظيفي للعاملين" - وفقاً للمدخل السلوكي - بأنه القيمة المضافة المالية وغير المالية التي يساهم بها العاملون بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، أي أن الأداء الوظيفي هو القيمة التي تتوقع المنظمة من الموظف إضافتها من خلال سلوكياته في أداء عمله عبر الوقت بالمنظمة (Macky & Johnson, 2000). واتفق همام (2018) مع سابقه، حيث عرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك هادف يقوم به الموظف، ويمكن قياسه من خلال العديد من العناصر مثل (إنجاز المهام، الانضباط، العلاقات والتعاون مع الزملاء والرؤساء، الولاء الوظيفي، التكيف مع التغيير... إلخ). ووفقاً لمدخل النتائج يتم تعريف الأداء الوظيفي للعاملين بأنه مستوى إنجاز الموظف للمهام المسندة إليه في محل عمله والتي تمثل التكوين الوظيفي له (Cascio, 2006). ويُشار أيضاً إلى الأداء الوظيفي للعاملين باعتباره مجموعة النشاطات النظامية التي يؤديها الموظف وفقاً للكيفية المقررة وفي التوقيت المحدد وصولاً للنتائج المستهدفة (الحلاق، 2008). وقد تبنت الدراسة الحالية قياس الأداء الوظيفي من منظور المدخل السلوكي، حيث تركز الدراسة البحثية على السلوك الأدائي للعاملين والذي يشمل عدة أبعاد (أبعاد الأداء الوظيفي).

### (2-3-5) أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين *Individual Work Performance Dimensions*

تطورت وتنوعت توجهات الباحثين في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي مع تطور الفكر الإداري، ولا يوجد اتفاق مطلق فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي. فالدراسات الكلاسيكية اعتبرت أداء المهمة هو البعد الأوحده لقياس الأداء الوظيفي، ثم اتجهت الدراسات الحديثة نحو التمييز بين أداء المهام والأداء السياقي (Borman & Motowidlo, 1997)، بينما قام (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000) بتحديد ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي تمثلت في أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي. ثم أضاف Sinclair & Tucker (2006) بعداً جديداً إلى الأبعاد السابقة وهو سلوك العمل غير المنتج (CWB)، لتصبح أبعاد الأداء الوظيفي أربعة أبعاد متمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، وأداء سلوك العمل غير المنتج (Koopmans *et al.*, 2014). ونظراً لتزايد أهمية توافر القدرة على التجديد والابتكار لدى العاملين بالمنظمات في ظل اقتصاد معرفي شديد التنافسية، ونقلنا عن دراسة مرزوق وخطاب (2020) فقد أوردت بعض الدراسات الحديثة بعداً جديداً للأداء الوظيفي متمثلاً في الأداء الإبداعي، ليتم قياس الأداء الوظيفي من خلال خمسة أبعاد. ويتبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت أبعاد الأداء الوظيفي، أن معظم الدراسات الحديثة اتفقت على أهمية بُعدي أداء المهام والأداء السياقي. وبناء عليه، فقد اعتمدت الدراسة الحالية نموذج الأداء الوظيفي ثنائي الأبعاد الذي يتمثل في أداء المهمة والأداء السياقي. والتي سوف يتم استعراضها على النحو التالي:

### (1-2-3-5) أداء المهمة *Task Performance*

يوصف أداء المهمة بأنه السلوكيات المتعلقة مباشرة بإتمام تكاليفات العمل الرسمية الإلزامية لوظيفة معينة، والتي ترتبط بتنفيذ مهام العمل الأساسية للموظف، وتساهم في تنفيذ وإنجاز الجوهر الفني للنشاطات والعمليات بالمنظمة (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). مما يتفق مع تعريف أداء المهمة بأنه مجموعة السلوكيات التي

يتبناها الأفراد خلال ممارستهم لنشاطات ومتطلبات إتمام مهام عملهم الرسمية، وفقاً لما ينص عليه التوصيف الوظيفي لكل منهم (Borman & Motowildo, 1993). ويدعم أداء المهام بشكل مباشر الأنشطة الرئيسية بالمنظمة (العمليات الفنية أو التحويلية)، كما يدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية الأساسية مثل أنشطة الصيانة، والخدمات، والإمداد بالمواد الخام (عبد العال، 2016). ويقاس أداء المهمة مدى فاعلية العاملين في أداء الواجبات الوظيفية المحددة رسمياً، وعليه فإن معظم القرارات الإدارية المتعلقة بالموظف (الترقيات – المكافآت – الجزاءات -... إلخ) تتحدد بناء على تقييم المشرف أو المدير لمدى فاعلية أداء الموظف في تنفيذ وإتمام المهام طبقاً لمعايير الأداء المحددة سابقاً. ويؤثر أداء المهام مباشرة في كمية ومستوى جودة المخرجات مما ينعكس على نتائج أعمال المنظمات إيجاباً أو سلباً (Koopmans *et al.*, 2011). وقد يُستخدم "الدور الوظيفي" كمصطلح بديل لوصف أداء المهمة من حيث كمية وجودة العمل المُنتَج، فالدور هو مجموعة من الأنشطة المترابطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة مما يمكن من خلاله التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (Welbourne, Johnson & Erez, 1998). وفقاً لما ورد في دراسة (Viswesvaran & Ones (2000) فإن معظم نماذج الأداء الوظيفي تُصنف أبعاد أداء المهمة إلى سلوك الأداء، القدرة الفنية والمهارة في أداء المهام المحددة، الكفاءة الإنتاجية، جودة الأداء، إدراك وتفهم طبيعة وأبعاد الوظيفة. ونظراً لأن أداء المهمة يُعد جوهر التكاليف الرسمية المُلمَّزة للموظف وفقاً للتوصيف الوظيفي له، لذلك فإن أداء المهام يكون محددًا بدقة وفقاً لمعايير، ويمكن التنبؤ به، ويرتبط بقدرات الموظف، وقد يكافأ الموظف على تميز أدائه رسمياً (سوفي، 2018). ولخصت عبد العال (2016) في دراستها أهم الخصائص المميزة لأداء المهام بأنه مقياس تقليدي للأداء الوظيفي محدود النطاق بالوظيفة، يختلف باختلاف طبيعة الوظائف والأدوار ونشاطات المنظمات، ويتأثر أداء المهام بمستوى القدرات والمهارات الإدراكية والمعرفية للأفراد والخبرات.

### 2-2-3-5) الأداء السياقي *Contextual Performance*

تم تقديم مفهوم "الأداء السياقي" لأول مرة من خلال دراسة (Borman & Motowildo (1993، ويُشير مفهوم الأداء السياقي إلى سلوكيات الموظف في بيئة العمل، والتي تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال أثارها على الظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية في بيئة العمل التنظيمية (Borman & Motowildo, 1997). كما أفادت دراسة (Sykes & Venkatesh (2017 بأن الأداء السياقي يُعد مقياساً حديثاً للأداء الوظيفي، ويشمل كافة السلوكيات التقديرية الاختيارية التي لا تدعم الجوهر الفني لعمليات المنظمة، ولا ترتبط مباشرة بالمهام التنظيمية الرئيسية، ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية (الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي) التي يتم من خلالها تنفيذ العمليات الفنية (أداء المهام) بالمنظمة. ووفقاً لدراسة سوفي (2018) فإن الأداء السياقي يُعد دوراً إضافياً تطوعياً يقوم به الموظف، كما أن نشاطات الأداء السياقي لا يتم تحديدها مسبقاً، ولا يمكن التنبؤ بها، وتتوقف على دوافع الموظف وسماته الشخصية، ولا يتحصل عادةً الموظف بالمنظمات العاملة في الدول النامية على مكافآت رسمية مقابل أدائه لهذا الدور التطوعي، لكنه قد يحصل على تقدير معنوي في المقابل. وجدير بالذكر أن المنظمات الحديثة اتجهت إلى دمج الأداء السياقي ضمن معايير تقييم أداء الموظف، وتقديم المكافآت للموظف المتميز على مستوى الأداء السياقي، خاصة وأنه مع توسع وتصاعد

اقتصاد المعرفة، ازدادت أهمية الموظف ذو الخبرة القادر على بذل الجهد التطوعي، وإظهار السلوك التعاوني المميز في تحسين أداء المنظمات. فالأداء السياقي يساهم في تحسين أداء المهمة من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تتسم بالأداء التشاركي، وانخفاض مستويات التوتر والصراعات، وتحرير الطاقات الإبداعية، بما يساهم بدوره في تحسين فاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي، فتميز الأداء لا يتحقق بدون توفر نشاطات الأداء السياقي (النيصافي، 2020).

## (6) الدراسات السابقة وتنمية الفروض

تمت مراجعة الدراسات السابقة الأجنبية والإقليمية والمصرية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين والدعم التنظيمي المدرك بالقطاعات المختلفة، مع التركيز بشكل مكثف على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم إجرائها في البلدان النامية نظراً لتشابه ظروف بيئة العمل والثقافة الإدارية والتنظيمية بتلك البلاد - إلى حد كبير - مع الظروف السائدة في مصر، بما يساهم في بناء فرضيات الدراسة على أساس منطقي وواقعي، وذلك على النحو التالي:

### (1-6) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين

تشير الدراسات - التي تمت مراجعتها - إلى وجود علاقة ارتباط فيما بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين إما بشكل مباشر أو غير مباشر. فقد أظهرت نتائج دراسة صولح (2013) وجود علاقة إيجابية مباشرة وقوية بين ممارسة توليد المعرفة وأداء الموارد البشرية، كما أفادت النتائج بالدور الفعال لتشارك المعرفة في تنمية قدرات ومهارات الأفراد ومن ثم المساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وأظهرت نتائج دراسة القرشي والزهراني (2015) وجود علاقة ارتباط إيجابي مباشر بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى المنظمة ككل. واتفقت دراسة بلحريزي وبن عامر (2019) ودراسات Ghanbari & Dastranj (2017)، (2018) Kashif & Haim، (2016) Mustapa & Mahmood، و (2019) Shawaqfeh, Alqaied, & Jaradat على وجود علاقة إيجابية مباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، وأنه كلما ازدادت فاعلية تنفيذ عمليات إدارة المعرفة أدى ذلك لمزيد من التحسن في الأداء الوظيفي للعاملين. وأكدت دراسة أبوجمعة والمغربي (2021) على ما ورد بالدراسات السابقة فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي قوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة (توليد وتخزين المعرفة- توزيع وتطبيق المعرفة) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين متمثلاً في بعدين (جودة العمل - الالتزام). بينما أفادت بعض الدراسات بوجود أثر إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي (Rahmayanto *et al.*, 2019)، أو من خلال التعلم التنظيمي، وعدم وجود علاقة تأثير مباشرة لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين (غضبان، 2020). واستناداً إلى ما سبق عرضه من مناقشة لنتائج الدراسات السابقة، أمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى - في صورة الفرض البديل - وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول (H<sub>1</sub>): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية".

وقد انبثق عن الفرض الرئيس الأول فرضيتان فرعيتان، وذلك بغرض التحقق من أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام - الأداء السياقي) بصورة منفردة.

الفرض الفرعي الأول (H<sub>1.1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى أداء العاملين للمهام بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

الفرض الفرعي الثاني (H<sub>1.2</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء السياقي للعاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية.

## (2-6) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي للعاملين

يُعد الدعم التنظيمي المدرك مؤشرا لمدى التزام المنظمة تجاه العاملين، وبالتالي مؤشرا لما هو متوقع كرد فعل من العاملين تجاه المنظمة، وعليه فإنه لا يمكن إغفال دور الدعم التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي (حمد ودهليز، 2016). وقد أظهرت الدراسة المرجعية الموسعة التي أجراها Rhoades وآخرون والتي شملت تحليل 70 دراسة سابقة؛ أن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أداء العاملين (Rhoades & Eisenberger, 2002). واتفقت دراسة (Arshadi & Hayavi, 2013) مع سابقتها، حيث أفادت نتائج الدراسة بأنه كلما تحسن مستوى الدعم التنظيمي المدرك، كلما تحسنت معدلات إنجاز العاملين. كما أفادت دراسة (Guan et al., 2014) بوجود تأثير كبير للدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين شعروا بدعم تنظيمي أكبر أظهروا المزيد من الالتزام العاطفي تجاه المنظمة ومستوى أعلى من الرضا الوظيفي، مما أدى إلى تحقيق أداء وظيفي مرتفع و متميز. وقد اتفقت دراسة (Abou-Moghli, 2015) مع الدراسات السابقة في وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي وأداء العاملين، حيث ساهم الدعم التنظيمي بتلك الشركات في تحسين مستوى أداء العاملين، وكذلك أفادت دراسة حمد ودهليز (2016) بوجود تأثير إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات الأداء السياقي للعاملين وفي مستوى أداءهم مهام العمل الرسمي من جانب آخر. وبالمثل فقد خلصت دراسة (Astuty & Udin, 2020) أيضا إلى وجود تأثير إيجابي كبير لمتغير الدعم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. كما أكدت دراسة الشنطي (2015) على وجود تأثير إيجابي قوي لمتغير الدعم التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة - الأداء السياقي) للعاملين، وأن الدعم التنظيمي عموما يعدل العلاقة العكسية فيما بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. ووفقا لدراسة الحميدي والعيبي واليوسفي (2018) فإن الدعم التنظيمي المدرك يُسهم في إشباع احتياجات العاملين، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم تجاه منظماتهم، مما يساهم بدوره في رفع كفاءة أداءهم الوظيفي، وتحقيق أهداف المنظمات. وطبقا لما ورد بنظرية الدعم التنظيمي المدرك، واعتمادا على قاعدة المعاملة بالمثل، فإنه كلما كانت المنظمة حريصة على تطوير مهارات العاملين ودعمهم معرفيا وماديا، كلما كان العاملون أكثر حرصا على تحقيق أهداف المنظمة من خلال محاولة تقديم مستوى الأداء الوظيفي الأمثل (Rhoades & Eisenberger, 2002; Vatankhah, Javid, & Raoofi, 2017).

يتضح مما سبق أن معظم الدراسات التطبيقية السابقة دعمت فكرة الارتباط الإيجابي بين الدعم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، إلا أن بعض الدراسات الأخرى أظهرت نتائج مغايرة لما سبق، فقد أفادت دراسة (2012) Chiang & Hsieh بأنه لم يثبت وجود تأثير إيجابي مباشر للدعم التنظيمي المُدرَك في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إلا أنه ثبت وجود تأثير جزئي للدعم التنظيمي في تحسين درجة المواطنة التنظيمية لدى العاملين والتي تؤثر بدورها نسبياً في تحسين الأداء الوظيفي لهم. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الدعم التنظيمي المُدرَك لم يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayan, & Schwartz, 2002; Setiawan, Eliyana, Suryani, & Christopher, 2020).

### (3-6) العلاقة بين إدارة المعرفة والدعم التنظيمي المُدرَك والأداء الوظيفي للعاملين

وفقاً لدراسة (Choi, Wongun, & Choi (2022) فإن الدعم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي في فعالية وكفاءة تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة فيما بين الأفراد، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، فبيئة العمل الداعمة تنظيمياً تشجع العاملين على توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة، وتحفزهم على التعلم، مما يعود بالنفع على المنظمة وعملائها. وتتفق نتائج تلك الدراسة مع ما قد ورد بدراسة (Hasani & Sheikhesmaeili (2016) والتي أفادت بأن أبعاد الدعم التنظيمي تساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية والتفاعل الإيجابي بين المديرين والعاملين - والتي تعد أحد أهم أبعاد الدعم التنظيمي - تساهم في تفعيل ممارسات تمكين العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع المشكلات، وتحقيق مزيد من الاستقلالية للعاملين في اتخاذ القرار وتنفيذ مهام أعمالهم، مما يساهم بدوره في تحسين الاتصالات الرسمية بين كافة وحدات المنظمة، وتمكين المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة من تبادل المعلومات مع العاملين واستخراج المعلومات من الموظفين أصحاب الخبرة وتوثيقها، وتنظيم وتسهيل وصول العاملين إلى المعلومات وتداول المعرفة، مما يعمل على رفع مستوى الثقة وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016). وكانت دراسة (Tsai, Horng, Liu, & Hu (2015) قد أفادت بأن الدعم التنظيمي لديه تأثير كبير على الأداء الإبداعي للعاملين في ظل وجود ممارسات تبادل المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بينهما. وقد أوصت العديد من الدراسات بضرورة اهتمام قيادات المنظمات - بدءاً من الإدارة العليا ونزولاً إلى كافة المستويات الإدارية - بخلق بيئة عمل إيجابية وتقديم الدعم التنظيمي اللازم لتشجيع العاملين على تبادل المعلومات التنظيمية ومشاركة المعرفة فيما بينهم، وتحفيزهم على الاستفادة من المعرفة المتاحة، كما أن المنظمات التي تسعى إلى تحسين مشاركة المعرفة بين العاملين والاستفادة الفعلية من عمليات إدارة المعرفة تعد في حاجة إلى تنمية الالتزام العاطفي لدى العاملين تجاه المنظمة، وذلك من خلال تحسين إدراكهم لمدى الدعم التنظيمي المقدم لهم، مما يتطلب بالضرورة تحسين منظومة الاتصال والعلاقات بين المديرين والعاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وغيرها من سياسات وبرامج الدعم التنظيمي التي تخلق الثقة لدى العاملين تجاه الإدارة، وبالتالي تساهم إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (Saifi, Dillon, & McQueen, 2016). وجاءت دراسة (Kurniawan (2022) لتؤكد على النتائج السابقة، حيث أوضحت مدى أهمية تكامل تأثير إدارة المعرفة وبيئة العمل الداعمة تنظيمياً على أداء العاملين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات ككل. كما أفادت نتائج

دراستي (2017) Mhagama و (2021) Rezaei, Khalilzadeh, & Soleimani بأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، كما تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، وأشارت الدراسات إلى ضرورة توفير الدعم التنظيمي اللازم لتفعيل ورفع كفاءة كل من عمليات إدارة المعرفة ورأس المال البشري باعتبارهما أهم الموارد والأصول اللازمة لتحسين أداء المنظمات، لكي تظل قادرة على المنافسة بالأسواق. وبناء على نظرية التبادل الاجتماعي، ومن خلال ما تم استعراضه من نتائج الدراسات السابقة، أمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية - في صورة الفرض البديل - وذلك على النحو التالي:

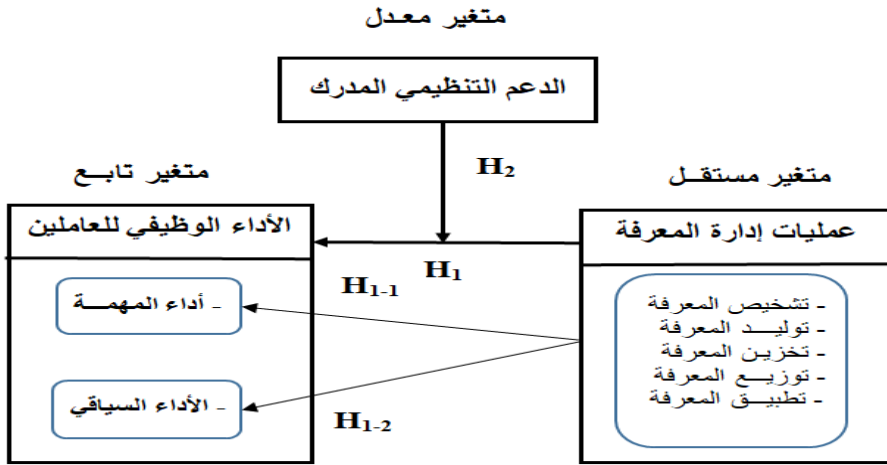
الفرض الثاني (H<sub>2</sub>): "يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية".

وتعقيباً على ما سبق؛ فقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ناقشت تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي (Abbas & Kumari, 2021) وأثرها في نتائج أداء العاملين عموماً (Baskoro, Sudarmadji, Suherman, Yani, & Simanjuntak, 2021) إلا أن هناك ندرة في الدراسات البحثية المتعلقة بدراسة تأثير إدارة المعرفة على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام - الأداء السياقي)، وخاصة على المستوى المحلي، حيث اقتصر معظم الدراسات المصرية في تناول إدارة المعرفة من خلال عدة محاور؛ تمثلت في تقييم مدى تطبيق المنظمات لمدخل إدارة المعرفة، معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بالمنظمات، ومدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين نتائج أداء المنظمات وبناء قدراتها التنافسية بشكل عام، كدراسات السيد (2014)، عجم (2014)، خاطر والمنهاوي والقلبي (2020)، ودراسة (Abusweilem & Abualoush, 2019)، أو مدى مساهمة التدفق المعرفي الصريح والضمني في تحسين أداء العاملين (عيد، 2021). كما أن معظم تلك الدراسات المصرية اهتمت بشكل كبير بالقطاع الخدمي، مع ضعف الاهتمام بدراسة إدارة المعرفة في القطاع الصناعي وقطاع الصناعات البترولية تحديداً، فالدراسات المصرية التي اهتمت بإدارة المعرفة في شركات البترول هما فقط دراستي بشوت (2011)، وسليم (2018)، وذلك على الرغم من مدى أهمية دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء بتلك القطاعات الحيوية، فقد اقتصر هاتان الدراستان على دراسة تأثير إدارة المعرفة على نتائج أعمال المنظمات فقط، ولم تنطرقا إلى عمليات إدارة المعرفة تفصيلاً، ولم تتناولوا بالدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على العنصر البشري. وجدير بالذكر؛ أنه - عموماً - على الرغم من الربط بين عمليات إدارة المعرفة والعديد من المتغيرات بالدراسات السابقة، إلا أنه لا توجد دراسة مصرية تناولت العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده (أداء المهام - الأداء السياقي) كما أن الدراسات العربية التي تناولت تلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، تعاملت مع الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير أحادي البعد يعبر عن تطور أداء المهام من خلال (سرعة الأداء - حجم الأداء - جودة الأداء - دقة الأداء). أما فيما يتعلق بالدعم التنظيمي المدرك؛ فقد اتضح - من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة - عدم وجود دراسات مصرية أو عربية أو أجنبية تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، مع الإشارة إلى أن دراسة (Khan & Zaman, 2020) تناولت الدعم الإداري المقدم لتوفير مقومات إدارة المعرفة بالمنظمات من وجهة نظر القيادات، ولم تنطرق إلى الدعم التنظيمي المدرك من وجهة نظر العاملين كمتغير معدل.



واستنادا لما تم استقراؤه من خلال الدراسات السابقة؛ يتضح وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين والتي لم تلق الاهتمام الكافي في أدبيات الإدارة بشكل عام، وبناء عليه؛ فإنه يمكن القول بأن الدراسة الحالية تميزت عن سابقتها بكونها سعت لاستكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين (أداء المهام - الأداء السياقي)، والتعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك كمغير معدل لتلك العلاقة من وجهة نظر المديرين بشركات البترول التابعة للقطاع العام في مصر. وقد استفادت الدراسة الحالية من خبرات الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة، وتطوير الفرضيات، وتحديد وصياغة مصطلحات الدراسة.

وقد تم بناء إطار مقترح للبحث في ضوء ما تم استنباطه من خلال التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة البحثية ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة فيما بين متغيرات البحث، وذلك كما هو موضح في الشكل (1).



شكل 1: إطار مقترح يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة

## (7) منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي للتعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشركات محل الدراسة، ومستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بينما تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والأثر المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بينهما.

### (1-7) مقاييس متغيرات الدراسة

تجدر الإشارة إلى أن كافة المعايير التي تمت الاستعانة بها في الدراسة الحالية تم اختيارها بناء على تمتعها بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وقابليتها للتعميم إلى حد كبير، وقد تم إدخال العديد من التعديلات بالحذف والإضافة

وإعادة الصياغة والدمج بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، وقد تم إخضاع كافة المقاييس - بعد تطويرها - لاختبارات قياس الثبات والصدق، للتحقق والتأكد من مدى جودة المقاييس وقدرتها على تحقيق أهدافها، وقد تم اختيار وإعداد المقاييس كالآتي:

### (1-1-7) عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

تم قياس عمليات إدارة المعرفة بحيث تشمل خمسة عمليات (تشخيص - توليد - تخزين - توزيع - تطبيق) المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة الأساس على مقياس (2001) Heisig & Vorbeck، حيث تم دمج عملية تشخيص المعرفة وعملية تحديد الأهداف معا تحت مسمى عملية تشخيص المعرفة، وذلك بما يتوافق مع آليات ممارسة إدارة المعرفة بالشركات محل البحث، كما تمت الاستعانة بالمقاييس التي وردت في دراسات الزطمة (2011)؛ الشوايكة والنجار (2016)؛ والقرشي والزهراني (2015) والتي اتسمت بالدقة والمرونة والتوافق مع بيئة الأعمال العربية.

### (2-1-7) الدعم التنظيمي المدرك (المتغير المعدل)

تم تطوير مقياس للدعم التنظيمي المدرك مكون من (12 فقرة) بما يتناسب مع الطبيعة الثقافية للعاملين بالشركات محل البحث وبما يضمن سهولة تفهم الأسئلة والاستجابة لها بدقة، وذلك بعد الاضطلاع على العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية التي اتفقت في معظمها على أن أكثر المقاييس شيوعا وأهمها هو مقياس Eisenberger (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) المكون في نسخته الأساسية المختصرة من (8 فقرات) ويتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وقد تم تطوير ذلك المقياس من خلال العديد من الدراسات اللاحقة وفقا لطبيعة ومتطلبات وأهداف كل دراسة، وقد تم الاستفادة في الدراسة الحالية من المقياس الوارد بدراستي حمد ودهلير (2016)، والحميدي وآخرون (2018) والمكون من (12 فقرة) وإجراء التعديلات اللازمة عليه.

### (3-1-7) الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

وقد تم قياس الأداء الوظيفي للعاملين بحيث يشمل بُعدين (أداء المهمة - الأداء السياقي)، وقد تمت الاستعانة بمقياس أداء المهام والأداء السياقي الوارد بدراسة (2014) Koopmans *et al.*، والتي تعد أحد أهم الدراسات الموسعة التي اهتمت بإعداد مقياس للأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإضافة إلى المقياس الوارد بدراسة (2016) Hosie & Nankervis.

### (2-7) أداة الدراسة

تم تطوير قائمة استبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستهدفة كمصدر أساسي لجمع البيانات، وذلك بعد الاضطلاع على المصادر الثانوية للبيانات والمتمثلة في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة، والأداء الوظيفي للعاملين، والدعم التنظيمي المدرك، وبناء على المقاييس التي تم تطويرها كما هو موضح أعلاه. وتكونت أداة قائمة الاستبيان من جزئين، حيث شمل الجزء الأول البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد المستقصى منهم (أفراد العينة)، وتضمن الجزء الثاني من الدراسة عدد (58 فقرة) استهدفت قياس توجهات أفراد

العينة نحو كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير المعدل، حيث تم تخصيص عدد (30 فقرة) لقياس عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وشملت خمسة أبعاد (تشخيص – توليد – تخزين – توزيع – تطبيق) المعرفة، وعدد (16 فقرة) لقياس الأداء الوظيفي للعاملين (المتغير التابع) وشملت (أداء المهام – الأداء السياقي)، بالإضافة إلى عدد (12 فقرة) لقياس الدعم التنظيمي المدرك (المتغير المعدل). وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج حيث يتم احتساب أوزان درجات استجابات أفراد عينة الدراسة بدرجات تتراوح من (1-5)، حيث الدرجة (5) = موافق بشدة، الدرجة (4) = موافق، الدرجة (3) = محايد، الدرجة (2) = غير موافق، الدرجة (1) = غير موافق بشدة. وقد تم معالجة مقياس ليكرت وفقا لمعادلة (Subedi, 2016)، حيث احتسبت قيمة القطع بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى مقسوما على ثلاث درجات والتي تمثل عدد الفئات [(1/3) = 1.33، وبذلك أصبح مستوى الموافقة المنخفضة ممتدا من الحد الأدنى 1 إلى 2.33، مستوى الموافقة المتوسطة من 2.34 إلى 3.67، مستوى الموافقة المرتفع من 3.68 إلى 5 درجات.

### (3-7) مجتمع وعينة الدراسة

لقد شَمِلَ مجتمع الدراسة كافة المديرين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية (شركة الإسكندرية للبترول – شركة العامرية لتكرير البترول – شركة البتروكيماويات المصرية). وبلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة الكلي – وفقا لما ورد بسجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة لعام 2021 – عدد (9981) من مديري الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية متمثلين في مديري الإدارات والأقسام والوحدات الفنية والإدارية بالإضافة إلى المشرفين والعاملين الذين يحملون درجة خبير بدون التسكين في منصب مدير نظرا لعدم وجود أماكن شاغرة أو حاجة العمل إليهم في خطوط الإنتاج. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (373) مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مع افتراض توافر الخصائص المطلوب دراستها بنسبة 50% في مجتمع الدراسة، حيث تحدد حجم عينة الدراسة بناء على حجم مجتمع الدراسة الكلي واعتمادا على معادلة ستيفن ثومبسون (Thompson, 2002). وقد تم توزيع العينة بما يتناسب مع نسبة أعداد المديرين بكل شركة إلى إجمالي عدد المديرين بمجتمع الدراسة الكلي. وقد اتم سحب عينة عشوائية من كل طبقة تتناسب مع حجم الطبقة في مجتمع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (1) إحصائيات توزيع حجم مجتمع وعينة البحث بالشركات محل الدراسة.

جدول 1: إحصائيات توزيع حجم مجتمع وعينة البحث

اسم الشركة	حجم المجتمع	الوزن النسبي	حجم العينة
شركة الإسكندرية للبترول	4301	0.43	160
شركة العامرية لتكرير البترول	3238	0.32	120
شركة البتروكيماويات المصرية	2442	0.25	93
الإجمالي	9981	1.00	373

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على سجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة

وقد تم توزيع (373) استبياناً على المديرين بالشركات محل البحث وفقاً لما هو موضح أعلاه بالجدول رقم (1)، وتم استرجاع عدد (338) استبياناً بنسبة (90.6%)، ثم تم استبعاد عدد (6) استبيانات لعدم صلاحيتهم للتحليل الإحصائي. وبالتالي تكونت العينة التي خضعت للتحليل الإحصائي والاختبارات من (332) مفردة تمثل (89%) من عدد الاستبيانات الموزعة.

#### (4-7) أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من أساليب وأدوات التحليل الوصفي والاستدلالي، وذلك على النحو التالي:

#### (1-4-7) أدوات الإحصاء الوصفي

تمثلت أدوات الإحصاء الوصفي في التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض بياناتهم في صورة مختصرة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة والمساهمة في الإجابة عن بعض تساؤلات الدراسة.

#### (2-4-7) أدوات الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة وتحليل مدى قوة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقدير معاملات الثبات لمقاييس الدراسة وتحديد مستوى قبول ثبات أداة الدراسة.

- اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتعرف على مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار قيمة التباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من عدم وجود درجة مرتفعة من الارتباط المتعدد (التداخل الخطي) فيما بين أبعاد المتغير المستقل، فيما يُعرف بمشكلة التعددية الخطية.

- اختبار الارتباط الذاتي ديرين- واتسون (Durbin-Watson) للمتغيرات المستقلة للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية الداخلة في معادلة الانحدار والتأكد من قدرة نموذج الانحدار على التنبؤ.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تهدف لبيان أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- الانحدار الهرمي المتعدد (Hierarchical Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تهدف لبيان الأثر المعدل للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين.

**(5-7) اختبار صدق المقاييس المستخدمة في أداة الدراسة**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال اختبار الصدق الظاهري، والصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان).

**(1-5-7) الصدق الظاهري لأداة الدراسة**

يقصد بالصدق الظاهري أن تكون الأداة المستخدمة في الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات المطلوب فحصها، وأن تبدو فقرات المقياس (الاستبيان) معبرة عن الظاهرة المراد قياسها بدقة، ومفهومة المعنى بالنسبة لأفراد العينة. وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ فقد تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين، تألفت من ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة ونظم المعلومات، بالإضافة إلى ثلاثة من المديرين الخبراء بنظم المعلومات والموارد البشرية بالشركات المعنية محل البحث، وذلك بغرض التحقق من مدى صدق محتوى الاستبيان وملاءمته لأهداف الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

**(2-5-7) الصدق البنائي لأداة الدراسة**

للتحقق من قدرة أداة الدراسة (الاستبيان) على تحقيق الأهداف المرجوة منها، فقد لزم التأكد من مدى قدرة فقرات الاستبيان على قياس مضمونها الذي صُممت لأجله بصدق (الصدق البنائي)، ومن ثم فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) الذي يُظهر درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية لمجورها، وعلى أن يتم حذف الفقرات ذات القيمة السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) باعتبارها فقرات متدنية القيمة لا تحقق الهدف منها (Linn & Gronlund, 2012). وتوضح الجداول التالية نتائج الصدق البنائي لفقرات الاستبيان المتعلقة بقياس المتغيرات محل الدراسة.

**جدول 2: نتائج قيم معامل ارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة**

رقم الفقرة	محتوى فقرات المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة	معامل الارتباط
<b>تشخيص المعرفة:</b>		
1	تعمل الشركة على تحديد وتقييم حجم ونوعية وقيمة المعرفة التي تمتلكها بشكل دوري وفقا لمعايير محددة.	**0.618
2	تهتم الشركة بتحديد مواطن قوة اضعف المعرفة بها على نطاق واسع بكافة الأقسام والوحدات (العاملين ذوي الخبرة والكفاءة – أنظمة وإجراءات العمل – شبكة نظم معلومات كفاء).	**0.728
3	تدرك الشركة فجوة المعرفة لديها وتعرف احتياجاتها وأهدافها المستقبلية من المعرفة.	**0.733
4	لدى الشركة أهداف واضحة وخطة محددة لبرنامج إدارة المعرفة.	**0.822
5	تمتلك الشركة أدوات وآليات لمساعدتها في اكتشاف واكتساب المعرفة من مصادر مختلفة.	**0.799
6	تخصص الشركة ميزانية محددة وكافية لتشخيص واكتساب المعرفة.	**0.795
<b>توليد المعرفة:</b>		
7	تعمل الشركة على جمع ونقل المعرفة من مصادر خارجية مختلفة.	**0.843
8	تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء خارجيين لنقل المعرفة إلى العاملين.	**0.836
9	تدعم الشركة مشاركة العاملين والتعاون فيما بينهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	**0.878
10	تحرص الشركة على الاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين ذوي الخبرة في تطوير الأعمال.	**0.883

تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية

**0.890	تشجع الشركة أنشطة البحث والتطوير المعرفي من خلال توفير أنظمة العمل الملائمة وبيئة العمل المناسبة.	11
**0.856	تسعى الشركة لاجتذاب أصحاب المهارات والخبرات الفنية والكفاءات للعمل بالشركة والاحتفاظ بهم.	12
<b>تخزين المعرفة:</b>		
**0.582	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتخزين المعرفة.	13
**0.565	يمكن للعاملين الوصول إلى المعرفة المخزنة والتعامل معها واستخدامها بسهولة.	14
**0.706	يتم باستمرار مراجعة وتقييم المعرفة المخزنة وتحديثها.	15
**0.691	تتميز أنظمة تخزين المعرفة الخاصة بالشركة بالسرعة والدقة.	16
**0.792	تخصص الشركة الموارد اللازمة لتدريب العاملين في مجال تخزين المعلومات واسترجاعها.	17
**0.769	تقوم الشركة بتوثيق الأفكار المبتكرة.	18
<b>توزيع المعرفة:</b>		
**0.757	تدعم الشركة ثقافة توزيع ونشر وتبادل المعرفة وتحرص على إزالة معوقات توزيع المعرفة.	19
**0.736	تقدم الشركة حوافز للعاملين لتشجيعهم على تبادل المعرفة فيما بينهم.	20
**0.839	العاملون متعاونون بالفعل ومنفتحون على تشارك المعرفة.	21
**0.843	لدى الشركة استراتيجية تضمن التبادل الفعال للمعرفة على جميع المستويات الإدارية.	22
**0.768	تعتمد الشركة على المنشورات والوثائق والمذكرات الداخلية في نشر المعرفة.	23
**0.694	تستخدم الشركة تكنولوجيا حديثة لنقل وتبادل المعلومات بفعالية بين الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.	24
<b>تطبيق المعرفة:</b>		
**0.751	يُدعم النظام الإداري بالشركة تطبيق المعرفة بكافة الأقسام وإزالة عوائق التطبيق.	25
**0.748	تشجع الشركة العاملين على الاستفادة من المعرفة الجديدة لإنجاز مهامهم.	26
**0.781	يتم تخصيص ميزانية لمبادرات إدارة المعرفة التي تضمن تدريب العاملين بمجالات تطبيق المعرفة.	27
**0.770	تقوم الشركة بتقييم مدى تطبيق العاملين للمعرفة بشكل دوري وتُجري تعديلات فعلية بناء على التقييم.	28
**0.637	تساهم المعرفة الجديدة في خلق طرق جديدة لأداء العمل بطريقة فعالة وتطوير الأداء.	29
**0.769	يتم استخدام المعرفة الحديثة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها الشركة.	30
** التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$		

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

تابع جدول 2: نتائج قيم معامل ارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة

رقم الفقرة	محتوى فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين	معامل الارتباط
<b>أداء المهام:</b>		
31	أدرك تماماً أهداف الشركة وأساهم في إنجازها.	**0.684
32	أفهم متطلبات ومهام وظيفتي ولدى خبرات إدارية وفنية مناسبة لإنجازها.	**0.816
33	أهتم دوماً بالتخطيط لأداء مهام وظيفتي بكفاءة.	**0.820
34	أقوم بترتيب أولويات العمل بفعالية (بما يحقق الأهداف).	**0.692
35	أستطيع إنجاز مهام عملي بدقة وجودة وفي التوقيت المناسب.	438**0.
36	أخصص وقت عملي الرسمي لأداء مهاممي وألتزم بمواعيد العمل.	703**0.
37	أستطيع إنجاز مهام عملي بأقل تكلفة ممكنة (أقل تكلفة مادية – أقل جهد – بدون إهدار للوقت).	**0.719
38	أساهم من خلال عملي في رفع إنتاجية الشركة.	615**0.
<b>الأداء السياقي:</b>		
39	ألتزم بقواعد ولوائح وأخلاقيات العمل ولدى اقتناع شخصي بضرورة الانضباط.	**0.772
40	أقبل النصيحة والإرشاد وأتعاون مع التوجيهات بجدية وتقدير.	**0.783
41	أتحمل مسئولياتي وأبذل أقصى جهد لإنجاز عملي حتى لو خرج أوقات العمل الرسمية.	**0.825

42	أبادر بالقيام بمهام إضافية (بعد الانتهاء من المهام الأساسية) برضا.	**0.858
43	أساعد زملائي إذا تطلب الأمر وأتعاون معهم وأقدم الدعم والمشورة عند الطلب.	**0.724
44	أحافظ على علاقات عمل فعالة مع الزملاء .	**0.738
45	أبادر بالمشاركة في حل مشكلات العمل.	**0.710
46	أحافظ على موارد وممتلكات الشركة وأتعامل معها بعناية وترشيد.	**0.709
رقم الفقرة	محتوى فقرات المتغير المعدل الدعم التنظيمي المدرك	معامل الارتباط
47	تشجعي الإدارة على تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية الجديدة.	789**0.
48	تهتم الإدارة بتقييم أفكارى ومقترحاتى ودمج الجيد منها ضمن منظومة العمل.	814**0.
49	تحرص الإدارة على مشاركتي في اتخاذ القرار بالشركة (خاصة القرارات المتعلقة بي).	832**0.
50	أشعر باهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل مرنة تتيح مساحة من الحرية في كيفية أداء المهام.	843**0.
51	لا تتجاهل الإدارة أي شكوى أقدمها وتتعامل معها بجدية وموضوعية وعدالة.	831**0.
52	تحرص الإدارة على حفظ حقوقي وتقديم الدعم المناسب في مواجهة المشكلات بقدر الإمكان.	62**0.7
53	تحرص الإدارة على توفير الموارد الضرورية التي أظلمها لتسهيل أداء العمل.	753**0.
54	تهتم الإدارة بتحديد احتياجاتي التدريبية وتطوير مهاراتي ورفع كفاءتي في الأداء.	51**0.7
55	أخضع لمنظومة تقييم أداء عادلة وأحصل على مكافآت على الأداء المتميز.	53**0.7
56	أشعر بتقدير الإدارة لي ولمساهماتي في إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف الشركة.	86**0.7
57	لن تسعى الشركة إلى استبدالني بموظف آخر حتى إذا حصل على مرتب أقل.	773**0.
58	الإدارة تقدرني وأشعر بالرضا والاستقرار الوظيفي والانتماء للمنظمة.	**0.769

\*\* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$

## (6-7) ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات مجالات الاستبيان (أداة الدراسة)، والذي يُحدد مستوى قبول ثبات أداة الدراسة عند مستوى (0.7) فأكثر على مقياس قيم معامل "ألفا كرونباخ" التي تتراوح فيما بين (0-1). ويوضح الجدول رقم (3) قيم معامل "ألفا كرونباخ" لمجالات الاستبيان.

### جدول 3: نتائج قيم معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات فقرات أداة الدراسة

عدد الفقرات	قيمة معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha	مجالات الدراسة (المتغيرات والأبعاد)
6	0.794	تشخيص المعرفة
6	0.893	توليد المعرفة
6	0.769	تخزين المعرفة
6	0.878	توزيع المعرفة
6	0.791	تطبيق المعرفة
30	0.906	عمليات إدارة المعرفة
8	0.788	أداء المهام
8	0.853	الأداء السياقي
16	0.921	الأداء الوظيفي
12	0.897	الدعم التنظيمي المدرك
58	0.934	الثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث أن قيمة معامل الثبات الكلي "ألفا" بلغت (0.943) والتي تُعد درجة ثبات مرتفعة. تدل هذه النتائج على ثبات واعتمادية أداة القياس المستخدمة، وصلاحيتهما من الناحية الإحصائية والمنطقية، وبناءً عليه تعتبر أداة الدراسة مستوفية لشروط الثبات، وجاهزة للاستخدام والتطبيق على العينة محل البحث.

## (8) نتائج الدراسة الميدانية

وقد تناول هذا القسم من الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات، وتحليل فروض الدراسة بغرض الحصول على إجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق الهدف منها.

### (1-8) التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

يستعرض هذا القسم من الدراسة استجابات أفراد العينة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة البحثية، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، بهدف التعرف على آراء أفراد العينة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات الواردة بالاستبيان، واستنباط إجابات على التساؤلات البحثية التالية:

السؤال الأول: ما واقع مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في شركات البترول التابعة للقطاع العام المصري من وجهة نظر المديرين؟ وللإجابة على هذا السؤال فقد تمت معالجة البيانات وعرضها بالجدول رقم (4).

جدول 4: نتائج تحليل استجابات أفراد العينة لأبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة

الرتبة	مستوى الموافقة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
5	متوسطة	8.56	330.6	4.82	تشخيص المعرفة
3	متوسطة	7.46	791.0	733.	توليد المعرفة
2	مرتفعة	.647	480.5	733.	تخزين المعرفة
1	مرتفعة	6.77	260.6	88.3	توزيع المعرفة
4	متوسطة	.061	420.6	503.	تطبيق المعرفة
-	متوسطة	.467	520.4	37.3	المؤشر العام

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أنه وفقاً لآراء أفراد العينة محل البحث؛ فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير عمليات إدارة المعرفة بلغ قيمته (3.37)، وانحراف معياري قدره (0.452)، مما يعني أن آراء المبحوثين اتجهت للموافقة على أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشركات محل البحث تتم بدرجة متوسطة، وقد جاءت عملية "توزيع المعرفة" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة نسبياً، يلها في المركز الثاني عملية "تخزين المعرفة" بدرجة ممارسة مرتفعة إلى حد ما، بينما اتجهت آراء أفراد العينة إلى أن كلا من عمليات توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتشخيص المعرفة – على الترتيب من حيث درجة الأهمية - يتم ممارستها بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما واقع مستوى الأداء الوظيفي في شركات البترول التابعة للقطاع العام المصري من وجهة نظر المديرين؟ ولقد جاءت الإجابة على هذا السؤال من خلال النتائج الوارد بالجدول رقم (5).



## جدول 5: نتائج تحليل استجابات أفراد العينة لأبعاد متغير الأداء الوظيفي للعاملين

الرتبة	مستوى الموافقة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الأداء الوظيفي
1	مرتفعة	80.6	0.558	4.03	أداء المهام
2	متوسطة	61.4	0.576	3.07	الأداء السياقي
-	متوسطة	71.0	0.523	3.55	المؤشر العام

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

وتُشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) إلى أنه وفقاً لآراء أفراد العينة محل البحث؛ فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الوظيفي بلغت قيمته (3.48)، وانحراف معياري قدره (0.523)، مما يعني أن آراء المبحوثين اتجهت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات محل البحث جاء متوسطاً، وقد احتل بُعد "أداء المهام" المرتبة الأولى - من حيث الأهمية النسبية - بمستوى أداء مرتفع، يليه في المرتبة الثانية بُعد "الأداء السياقي" بمستوى أداء متوسط.

السؤال الثالث: ما واقع مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك في شركات البترول التابعة للقطاع العام المصري من وجهة نظر المديرين؟

فيما يتعلق بمتغير الدعم التنظيمي المُدرّك، فإنه وفقاً لآراء أفراد العينة محل البحث؛ فإن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغت قيمته (3.44)، وانحراف معياري قدره (0.571)، مما يعني أن آراء المبحوثين اتجهت إلى أن مستوى الدعم التنظيمي المُدرّك للعاملين بالشركات محل البحث جاء بدرجة متوسطة، أي أن العاملين يشعرون بأن دعم المنظمة لهم متوسط المستوى.

## (2-8) اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات؛ تم إجراء عدة اختبارات للتحقق من مدى ملائمة بيانات نموذج الدراسة لشروط الأسلوب الإحصائي المستخدم (تحليل الانحدار الخطي)، حيث تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness)، كما تم التحقق من عدم وجود درجة مرتفعة من الارتباط المتعدد (التداخل الخطي) فيما بين المتغيرات التفسيرية (أبعاد المتغير المستقل)، وذلك من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار قيمة التباين المسموح به (Tolerance) بالإضافة إلى استخدام مصفوفة معاملات بيرسون (Pearson) لمزيد من التأكيد، كما تم إجراء اختبار Durbin-Watson للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل والتي تضعف من قدرة نموذج الانحدار على التنبؤ. وجاءت نتائج الاختبارات كالتالي:

## جدول 6: نتائج اختبارات معامل الالتواء وقوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل الالتواء Skewness	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تشخيص المعرفة	-0.167	1.694	5570.
توليد المعرفة	-0.352	1.604	8250.
تخزين المعرفة	0.071	1.061	0.832
توزيع المعرفة	-0.245	1.484	0.526
تطبيق المعرفة	-0.181	1.442	0.543

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (6) أن قيم بيانات معامل الالتواء انحصرت بين (±1)؛ مما أكد على أن بيانات أبعاد المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي (Field, 2013). وتُشير النتائج أيضاً إلى أن كافة قيم معامل تضخم التباين (VIF) جاءت أقل من (6)، كما أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) جميعها أكبر من (0.2)، مما يعد مؤشراً على عدم وجود درجة مرتفعة من الارتباط المتعدد (التداخل الخطي) فيما بين أبعاد المتغير المستقل. وللتأكد من النتائج السابقة – فيما يتعلق بمشكلة الارتباط الخطي المتعدد – فقد تم إعداد مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للمتغيرات المستقلة، وتم استعراض النتائج من خلال الجدول رقم (7).

جدول 7: مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للمتغيرات المستقلة

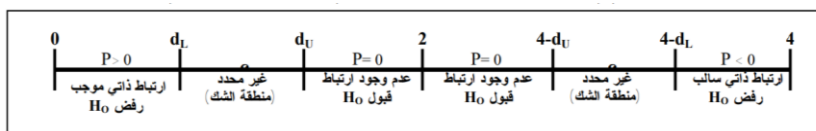
المتغيرات المستقلة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
تشخيص المعرفة	1.00				
توليد المعرفة	**0.502	1.00			
تخزين المعرفة	**0.516	**0.558	1.00		
توزيع المعرفة	**0.453	**0.519	**0.475	1.00	
تطبيق المعرفة	*0.124	**0.235	*0.140	**0.184	1.00

\* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )  
 \*\* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن كافة قيم الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من (80%)، حيث أن أعلى قيمة ارتباط كانت فيما بين متغير (تخزين المعرفة) ومتغير (توليد المعرفة)، وذلك بقيمة (0.558)، مما يؤكد على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

ولقد تم إجراء اختبار (Durbin-Watson) للتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل، حيث يتم مقارنة قيمة (D-W) المحسوبة بقيمتها الجدوليتين؛ قيمة (D-W) الجدولية العليا  $d_U$ ، وقيمة (D-W) الجدولية العليا  $d_L$ . ويشير الفرض الصفري ( $H_0$ ) إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي، بينما يشير الفرض البديل إلى وجود ارتباط ذاتي، ويجري قبول أو رفض فرض العدم على النحو التالي:



شكل 2: مناطق القبول والرفض لاختبار (Durbin-Watson)

وقد أفادت نتائج اختبار (Durbin-Watson) الواردة بالجدول رقم (8) أن قيم (D-W) المحسوبة جاءت أعلى من قيم (D-W) الجدولية العليا، وأقل من (2)، أي أن القيم المحسوبة تقع جميعها في منطقة قبول الفرض الصفري، مما يعني أنه لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي.

## جدول 8: نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson) للمتغيرات المستقلة

القرار	قيمة D-W الجدولية الدنيا $d_L$	قيمة D-W الجدولية العليا $d_U$	قيمة D-W المحسوبة	الفرضية
لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.786	1.848	1.942	H1
لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.786	1.848	1.880	H1.1
لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.786	1.848	1.974	H1.2
لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.804	1.829	1.992	H2
- تم إجراء الاختبار عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق، فقد تم التأكد من ملائمة بيانات نموذج الدراسة لشروط الأسلوب الإحصائي المستخدم (تحليل الانحدار الخطي)، وأصبح من الممكن اختبار فرضيات الدراسة بالعينة محل الدراسة.

## (1-2-8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في مستوى الأداء الوظيفي وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية ". وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية، والتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي؛ فقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح بالجدول رقم (9). وقد أشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (51.204) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.24)، وبقية معنوية (0.000). وتُشير قيمة معامل الارتباط  $R = 0.737$  إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0.544) إلى أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 54.5% من التباين (التغير) الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ويُلاحظ أن الفرق فيما بين قيمة معامل التحديد وقيمة معامل التحديد المعدل = (0.007)، وتعد قيمة ضئيلة تدل على قدرة المتغيرات المستقلة التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع بدقة، ويتضح مما سبق صلاحية نموذج الانحدار المتعدد للاختبار.

جدول 9: ملخص نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات محل البحث

تحويل التباين ANOVA		ملخص نموذج الانحدار Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية Df	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
*0.000	51.204	5	0.544	0.737
		الانحدار		
		البواقي		
		326		
		331		
		المجموع		

نتائج معاملات الانحدار Coefficients					
مستوى الدلالة Sig.	قيمة (t) المحسوبة	معامل بيتا (β) غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل (B) المعياري	البيان
*0.030	2.182	*0.132	0.047	0.104	تشخيص المعرفة
**0.000	6.037	**0.359	0.037	0.231	توليد المعرفة
**0.002	3.131	**0.147	0.043	0.136	تخزين المعرفة
**0.000	3.071	**0.177	0.046	0.143	توزيع المعرفة
**0.001	3.208	**0.182	0.047	0.152	تطبيق المعرفة
* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05)					
** التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.01)					
- معامل التحديد المعدل = 0.538					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

كما أظهرت نتائج جدول معاملات الانحدار المتعدد لهذه الفرضية، أن كافة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة) لها أثر إيجابي دال إحصائياً - بصورة منفردة - في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك حيث أن نتائج قيم t المحسوبة (2.182، 6.037، 3.131، 3.071، 3.208)، جاءت أكبر من قيمة t الجدولية (1.97)، وبمستويات دلالة معنوية (0.030، 0.000، 0.002، 0.000، 0.001). ويتضح من خلال قيم معامل B (غير المعياري) أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) تؤدي إلى زيادة بمقدار (10.4%)، (23.1%)، (13.6%)، (14.3%)، (15.2%) على الترتيب في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وتشير نتائج معاملات الانحدار إلى أن عملية (توليد المعرفة) كان لها الأثر الأكبر - من بين عمليات إدارة المعرفة - في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن قيمة معامل بيتا (β) لها كانت الأعلى وبلغت (0.359)، ويلها في الترتيب - من حيث الأثر - عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية، ثم عملية توزيع المعرفة في المرتبة الثالثة، ويلها في المرتبة الرابعة عملية تخزين المعرفة، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عملية تشخيص المعرفة بأقل قيمة لمعامل بيتا (β) = (0.132).

وبناء على ما سبق؛ فإنه يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة – توليد المعرفة – تخزين المعرفة – توزيع المعرفة – تطبيق المعرفة) في مستوى الأداء الوظيفي وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية".

وقد انبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيتان فرعيتان بغرض التحقق من أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهام – الأداء السياقي) بصورة منفردة، وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

### (1-1-2-8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة – توليد المعرفة – تخزين المعرفة – توزيع المعرفة – تطبيق المعرفة) في مستوى أداء المهام وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية". وقد جاءت نتائج الاختبار كما هو موضح بالجدول رقم (10).

جدول 10: ملخص نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد

تحليل التباين ANOVA			ملخص نموذج الانحدار Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية df	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	أداء المهام
*0.000	59.198	5	0.578	0.759	
		الانحدار			
		البواقي			
		331	المجموع		

ليبيان أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى أداء المهام للعاملين بالشركات محل البحث

نتائج معاملات الانحدار Coefficients					
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t) المحسوبة	معامل بيتا (β) المعياري	الخطأ المعياري	معامل (B) المعياري	البيان
*0.003	2.952	0.164	0.049	0.156	تشخيص المعرفة
*0.000	5.716	0.328	0.040	0.231	توليد المعرفة
*0.000	3.615	0.173	0.045	0.166	تخزين المعرفة
*0.000	4.381	0.242	0.047	0.216	توزيع المعرفة
*0.015	2.423	0.132	0.049	0.121	تطبيق المعرفة
* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05)					
** التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.01)					
- معامل التحديد المعدل = 0.573					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

وأشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (10) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (مجتمعة) في مستوى أداء المهام، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (59.198) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.24)، ومعنوية عند مستوى الدلالة (0.000). كما يتضح من خلال النتائج أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.759$ ، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى أداء المهام، كما يتضح أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 57.8% من التباين (التغير) الحاصل في مستوى أداء المهام، حيث أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.578).

ويتضح من خلال نتائج جدول معاملات الانحدار المتعدد لهذه الفرضية، أن كافة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) لها أثر إيجابي دال إحصائياً - بصورة منفردة - في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال نتائج قيم معامل  $B$  (0.156، 0.231، 0.166، 0.216، 0.121)، ويعزز هذا الأثر نتائج قيم  $t$  المحسوبة (2.952، 5.716، 3.615، 4.381، 2.423) على الترتيب، والتي جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية (1.97)، وبمستويات دلالة معنوية (0.003، 0.000، 0.000، 0.000، 0.015). ويتضح من خلال قيم بيتا المعيارية ( $\beta$ ) أن عملية (توليد المعرفة) كان لها الأثر الأكبر - من بين عمليات إدارة المعرفة - في مستوى أداء المهام وفقاً لآراء العاملين، إذ أن قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) لها كانت الأعلى وبلغت (0.328)، ويلها في الترتيب - من حيث الأثر - عملية توزيع المعرفة في المرتبة الثانية، ثم عملية تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة، ويلها في المرتبة الرابعة عملية تشخيص المعرفة، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عملية تطبيق المعرفة بأقل قيمة لمعامل بيتا ( $\beta$ ) = (0.132).

وبناء على ما سبق؛ فإنه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى كلياً، والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في مستوى أداء المهام وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية".

#### (2-1-2-8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في مستوى الأداء السياقي وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية". وقد جاءت نتائج الاختبار كما هو موضح بالجدول رقم (11).

ويتضح من خلال النتائج الواردة بجدول معاملات الانحدار المتعدد لهذه الفرضية، أن عمليات إدارة المعرفة (المتمثلة في (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) كان لها أثر إيجابي دال إحصائياً - بصورة منفردة - في مستوى الأداء السياقي للعاملين، وذلك من خلال نتائج قيم معامل  $B$  (0.149، 0.199، 0.253، 0.166)، ويعزز هذا الأثر قيم  $t$  المحسوبة لتلك العمليات (2.563، 2.325، 3.352، 4.846) التي جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية (1.97)، وبمستويات ذات دلالة معنوية (0.000، 0.000، 0.020، 0.010)، بينما تبين عدم وجود

أثر دال إحصائياً لعملية تشخيص المعرفة في مستوى الأداء السياقي؛ إذ بلغت قيمة معامل التأثير B (0.076 -)، وقيمة t المحسوبة لتلك العملية (-1.177) التي جاءت أقل من قيمة t الجدولية (1.97)، وبمستوى غير معنوي (Sig = 0.237). وقد أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن عملية (توليد المعرفة) كان لها الأثر الأكبر - من بين عمليات إدارة المعرفة - في مستوى الأداء السياقي وفقاً لآراء العاملين، إذ أن قيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) لها كانت الأعلى وبلغت (0.348)، ويلها في الترتيب - من حيث الأثر - عملية تخزين المعرفة في المرتبة الثانية، ثم عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة، ويلها في المرتبة الرابعة عملية توزيع المعرفة بقيمة معامل بيتا ( $\beta$ ) = (0.159). وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عملية تشخيص المعرفة (أثر غير معنوي).

### جدول 11: ملخص نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد

تحويل التباين ANOVA		ملخص نموذج الانحدار Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية df	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
**0.000	23.351	5	0.337	0.579
		الانحدار		
		البواقي		
		331		
		المجموع		

ليبيان أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء السياقي للعاملين بالشركات محل البحث

نتائج معاملات الانحدار Coefficients					
مستوى الدلالة Sig	قيمة (t) المحسوبة	معامل بيتا ( $\beta$ ) المعياري	الخطأ المعياري	معامل (B) المعياري	البيان
0.237	- 1.177	- 0.086	0.066	- 0.076	تشخيص المعرفة
**0.000	4.846	0.348	0.051	0.253	توليد المعرفة
**0.000	3.352	0.189	0.058	0.199	تخزين المعرفة
*0.020	2.325	0.159	0.063	0.149	توزيع المعرفة
**0.010	2.563	0.174	0.065	0.166	تطبيق المعرفة
* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )					
** التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )					
- معامل التحديد المعدل = 0.329					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

وبناء على ما سبق؛ فإنه يمكن قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية جزئياً، على أن يتم تعديل النص بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في مستوى الأداء السياقي وفقاً لآراء العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية". وعدم قبولها بالنسبة لوجود تأثير معنوي لبعده تشخيص المعرفة على الأداء السياقي للعاملين، حيث تبين عدم وجود تأثير معنوي لعملية تشخيص المعرفة على الأداء السياقي للعاملين.

## 2-2-8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية". وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية؛ فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح بالجدول رقم (12).

جدول 12: نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان الأثر المعدل للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين

الخطوة 2			الخطوة 1			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig	t	$\beta$	Sig	t	$\beta$		
-			**0.000	14.916	0.629	عمليات إدارة المعرفة	الأداء الوظيفي للعاملين
**0.000	14.212	0.533				عمليات إدارة المعرفة × الدعم التنظيمي المدرك	
	0.787			0.712		معامل الارتباط R	
	0.619			0.507		معامل التحديد $R^2$	
	0.112			-		$\Delta R^2$	
	275.196			153.412		$\Delta F$	
	**0.000			**0.000		Sig. $\Delta F$	
* التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )							
** التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )							

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

استعرض الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لممارسة عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن قيمة ( $\Delta F = 153.412$ ) وقيمة معنوية حيث ( $\text{Sig} = 0.000$ )، ويدعم هذه النتيجة قيمة  $\beta$  البالغة 0.629، وقيمة t البالغة 14.916. كما أفادت نتائج النموذج الأول بأن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.712$ )، مما يؤكد على علاقة الارتباط الإيجابي القوي فيما بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين. كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.507$ )، أي أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 50.7% من التباين (التغير) الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. أما فيما يتعلق بالنموذج الثاني، فقد تم إدخال صيغة التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والدعم التنظيمي المدرك لنموذج الانحدار، وذلك بغرض اختبار تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، ويتضح من النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) قد ازدادت لتبلغ (0.787)، وكذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت 0.619، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث قيمة ( $\Delta F = 275.196$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، ويدعم هذه النتيجة قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت قيمتها في النموذج الثاني 0.533، وكذلك قيمة t البالغة 14.212، وهي قيم ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد على الدور المعنوي لمتغير



الدعم التنظيمي المدرك في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 11.2%، حيث ارتفعت النسبة من 50.7% إلى 61.9%. وبناء عليه، فإنه يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن "الدعم التنظيمي المدرك يعدل من أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية".

## (9) مناقشة وتفسير النتائج

سعت الدراسة إلى تقييم واقع عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام بمحافظة الإسكندرية، والتعرف على دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تم استقراء آراء مفردات العينة محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى إدراكهم لمتغيرات الدراسة متمثلة في عمليات إدارة المعرفة، والدعم التنظيمي المدرك، والأداء الوظيفي للعاملين، ثم تم تقييم نقاط القوة والضعف بممارسات عمليات إدارة المعرفة، ثم اختبار العلاقات التائية بين تلك المتغيرات، وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتفسيراتها:

- أظهرت آراء مفردات العينة من العاملين بشركات البترول محل الدراسة أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة - عموماً - متوسطة المستوى، حيث تعد عملية "توزيع المعرفة" الأعلى - من حيث مستوى الممارسة - بدرجة مرتفعة، يليها في المركز الثاني عملية "تخزين المعرفة" بدرجة ممارسة مرتفعة نسبياً، بينما تعد ممارسة عمليات توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتشخيص المعرفة - على الترتيب من حيث درجة الأهمية - متوسطة المستوى.

- كما أفادت النتائج أن إدراك العاملين لمستوى الدعم التنظيمي جاء متوسطاً مما يشير إلى إحساس العاملين ببعض أوجه القصور في مستوى الدعم الذي تقدمه لهم المنظمة، كما اتجهت آراء العاملين بالشركات محل البحث إلى أن مستوى أدائهم الوظيفي متوسط المستوى، فبينما يرى العاملون أن مستوى أداء مهام العمل الأساسية يتميز بالإتقان وارتفاع المستوى إلى حد كبير، إلا أن هناك تراجعاً في مستوى الأداء السياقي للعاملين، وقد جاء بمستوى متوسط.

- سعت الدراسة إلى تقييم نقاط القوة والضعف بعمليات إدارة المعرفة بشركات البترول، وقد أمكن تفسير تراجع مستوى عملية تشخيص المعرفة نتيجة لضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم تضمين خطط لتطوير إدارة المعرفة بتلك الشركات، وبالتالي عدم وضوح أهداف إدارة المعرفة، والافتقار إلى وجود ميزانية مخصصة لمبادرات إدارة المعرفة، وغياب نشاطات التقييم الفعلي للإحتياجات المعرفية للشركات، والميل إلى اتباع نظم الأداء الإداري التقليدية وإجراءات العمل النمطية.

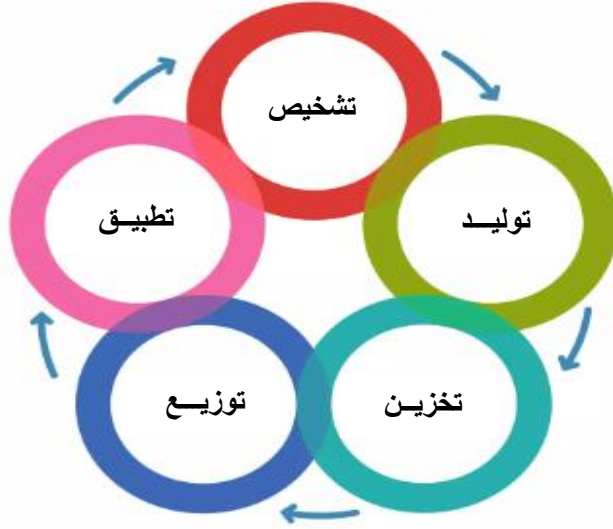
- إن ممارسة عملية توليد المعرفة تتم بدرجة متوسطة المستوى بالشركات محل الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أنه على الرغم من أن شركات البترول محل الدراسة تهتم عموماً بجمع ونقل المعارف من مصادرها الخارجية،

وتستعين بخبراء خارجيين لنقل المعرفة إلى العاملين، وتدعم توليد المعرفة من خلال مشاركة العاملين في إيجاد حلول لمشكلات العمل، إلا أن تلك الشركات تعاني العديد من نقاط الضعف فيما يتعلق بتوليد المعرفة، فالمستويات الإدارية المعنية بتلك الشركات لا تحرص على تعزيز آليات توليد المعرفة، فقد اتضح من خلال الدراسة:

- اقتصار مشاركة العاملين ذوي الخبرة في حل مشكلات العمل فقط، ولا يتم إشراكهم في تطوير الأعمال؛
  - عدم تحفيز العاملين على التعلم المستمر من خلال ممارسة نشاطات البحث والتطوير؛
  - غياب التطوير فيما يتعلق بالخطط اللازمة لاجتذاب أصحاب المهارات والكفاءات الفنية للعمل بالشركات لضمان استمرار تطور الأداء وتعويض تسرب الكفاءات؛
  - ضعف الاهتمام بدعم وتطوير بيئة عمل تضمن الاحتفاظ بأصحاب الخبرات واستمرار عملهم بالشركات.
- تتم ممارسة عملية تخزين المعرفة بدرجة مرتفعة - إلى حد ما - بشركات البترول محل الدراسة، حيث تهتم تلك الشركات عموماً بالحفظ والأرشفة الإلكترونية للمعرفة، وتتميز تلك الأنظمة بالسرعة والدقة، ويمكن للعاملين الوصول إلى المعرفة المخزنة والتعامل معها بسهولة إلى حد كبير، كما يتم توفير التدريب اللازم للعاملين في مجال تخزين المعلومات. أما فيما يتعلق بأوجه القصور النسبي في عملية تخزين المعرفة؛ فتتمثل في أن الشركات لا تعمل على توثيق الأفكار المبتكرة مما يؤثر سلباً على عملية توليد المعرفة، كما أنه لا توجد وحدة أو فريق عمل مسئول فقط عن مراجعة وتقييم وتحديث المعرفة المخزنة بشكل دوري أو منتظم دون تداخل مع أعباء عمل أخرى، مما يؤثر - نوعاً ما - على كفاءة أداء أنظمة تخزين المعرفة.
- تحتل عملية توزيع المعرفة المركز الأول من حيث مستوى الممارسة المرتفع - نسبياً - بشركات البترول محل الدراسة، حيث تهتم الشركات - إلى حد كبير - بمشاركة المعرفة الصريحة، ويدعم ذلك امتلاك الشركات للتكنولوجيا والوسائل اللازمة التي تضمن النقل الفعال وتبادل المعلومات مع الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، كما أن لدى تلك الشركات استراتيجيات وأدوات فعالة لتداول المعرفة على كافة المستويات الإدارية. بينما تعاني الشركات - في ذات الوقت - من قصور واضح في توزيع ومشاركة المعرفة الضمنية، نتيجة لضعف ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وضعف البرامج التي تتبناها الشركات لدعم ثقافة تبادل المعرفة فيما بينهم، وعدم استخدام الشركات لسياسة الحوافز المادية والمعنوية بغرض تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.
- تدرك الشركات بدرجة متوسطة مدى أهمية تطبيق المعرفة، وتدعم - إلى حد ما - استخدام المعارف الجديدة في مجالات العمل، حيث تهتم بتوظيف المعرفة في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تواجهها، وتطوير بعض الأساليب الفعالة لأداء العمل وإنجاز المهام، إلا أنه من جهة أخرى؛ تشير النتائج إلى أن الشركات تعاني من قصور في القدرة على الاستفادة من المعرفة بصورة ممنهجة وغياب آليات محددة لتحويل تلك المعارف إلى عمليات تنفيذية نظراً لعدم وجود أهداف واضحة وخطط وبرامج محددة تتبناها الشركات لتطبيق المعرفة.

كما تُهمل الشركات الدور الفعال لعمليات التقييم الدوري لتطبيق المعرفة، مع عدم توفر معايير محددة تستخدم لتقييم مدى جودة تطبيق المعرفة.

- جدير بالذكر أن انخفاض كفاءة عملية تطبيق المعرفة تتأثر بانخفاض كفاءة عملية تشخيص المعرفة، حيث أن معظم نشاطات تطبيق المعرفة من المفترض أن تتم فيه ضوء نتائج تشخيص المعرفة، وتؤكد تلك النتيجة على أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط مع بعضها بشكل دائري متصل ومتداخل كما هو موضح بالشكل (3).



شكل 3: اتجاه وتسلسل العلاقات بين عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الدراسة الميدانية

- كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى عن وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي مباشر فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأنه كلما ازدادت فاعلية تنفيذ عمليات إدارة المعرفة مجتمعة أدى ذلك لمزيد من التحسن في الأداء الوظيفي للعاملين. وانفقت تلك النتيجة مع ما ورد بدراسات أبو الهوس (2012)؛ أبو جمعة والمغربي (2021)؛ القرشي والزهراني (2015)؛ بلحريزي وبن عامر (2019)؛ دحيري وبن قسيمة (2021)؛ صولح (2013)؛ ودراسات Mustapa & Mahmood (2017)؛ Ghanbari & Dastranj (2017)؛ Shawaqfeh *et al.* (2019)؛ Rezaei *et al.* (2021)؛ واختلفت تلك النتيجة مع ما ورد ببعض الدراسات الأخرى التي أفادت بأن عمليات إدارة المعرفة تساهم بتأثير أقل من المتوسط في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كدراسة حفياني ودوباني (2015)، بينما أفادت دراسات أخرى بعدم وجود علاقة تأثير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن علاقة التأثير غير مباشرة من خلال عوامل ومحددات أخرى، وذلك كدراسة غضبان (2020) ودراسة Rahmayanto *et al.* (2019). وقد يرجع تفسير اختلاف تلك النتائج إلى

- اختلاف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، أو اختلاف طبيعة وظروف بيئة العمل بالجهات محل البحث.
- كما أفادت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بأن عملية (توليد المعرفة) تعد ذات الأثر الأكبر - من بين عمليات إدارة المعرفة- في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويلها على الترتيب - من حيث الأثر - عملية تطبيق المعرفة، عملية توزيع المعرفة، عملية تخزين المعرفة، ثم عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الخامسة والأخيرة.
- اتضح من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى؛ أن عملية توليد المعرفة تعد أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، ويعد أداء المهام أكثر أبعاد الأداء الوظيفي تأثيراً بعمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة، ويليه الأداء السياقي بدرجة متوسطة.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى أداء المهام، وأن كافة عمليات إدارة المعرفة لها أثر إيجابي في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال عمليات (توليد المعرفة - توزيع المعرفة - تخزين المعرفة - تشخيص المعرفة - تطبيق المعرفة) على الترتيب من حيث الأثر من الأعلى إلى الأقل. واتفقت تلك النتائج مع دراسات Gouri & Kermas (2011) و Muhammed, Doll, & Deng (2022) التي أشارت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تمارس دوراً مؤثراً وإيجابياً في تقويم وتحسين أداء المهام على مستوى العاملين، خاصة عمليات توزيع وتشارك وتطبيق المعرفة. واختلفت مع بعض الدراسات الأخرى كدراسة حفياني ودوباني (2015) والتي أشارت تحديداً لعدم وجود علاقة بين عمليات توليد وتخزين وتوزيع المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، بينما توجد علاقة بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي متوسط فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء السياقي، وأن عمليات إدارة المعرفة لها أثر إيجابي جزئي في مستوى الأداء السياقي للعاملين بشركات البترول محل الدراسة، وذلك من خلال عمليات (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - تطبيق المعرفة - توزيع المعرفة) على الترتيب من حيث الأثر من الأكبر إلى الأقل، بينما تبين عدم وجود أثر مباشر لعملية تشخيص المعرفة في مستوى الأداء السياقي. واتفقت تلك النتائج مع دراسات Edopkolor, (2002) و Uguw & Ejikeme (2022); Chukwuemeke, & Osifo التي أشارت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تمارس دوراً مؤثراً وإيجابياً في تحسين الأداء السياقي للعاملين وخاصة عمليات توليد المعرفة ونشر المعرفة.
- كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية عن دور الدعم التنظيمي في تعديل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أفادت النتائج بأن الدعم التنظيمي المدرك يساهم بدور إيجابي في تفعيل وتحسين أثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وقد تعد الدراسة الحالية الأولى التي تناولت دور الدعم التنظيمي المدرك من قِبَل العاملين كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، وتتماشى تلك النتيجة مع ما أنت به دراسة Khan & Zaman (2020) والتي تناولت الدعم الإداري المقدم من

وجهة نظر القيادات، حيث أفادت الدراسة بوجود أثر معدل إيجابي للدعم الإداري - من وجهة نظر القيادات - على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين.

## (10) دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، كما يتضح فيما يلي:

### (1-10) دلالات على المستوى النظري

- نظرا لاحتمية تطوير القدرات الأدائية للمنظمات في ظل الأسواق العالمية شديدة التنافسية وغير المستقرة، فقد تم تقديم إطار مقترح تناول ثلاث متغيرات حديثة نسبيا تعد من الركائز الأساسية لتطوير المنظمات وهي عمليات إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي للعاملين، والدعم التنظيمي المدرك، وذلك بهدف إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة فيما بينهم، وكيفية تفعيل دور تلك المتغيرات بالمنظمات، وقد تبين من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تناولت هذه العلاقة التفاعلية بين تلك المتغيرات وفقا للإطار المقترح للدراسة، وبناء عليه فإن الدراسة الحالية سعت للمساهمة في إثراء الفكر الإداري الحديث في مجالات إدارة المعرفة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. وقد أفادت الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابي قوي مباشر فيما بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وبوجود دور معدل للدعم التنظيمي المدرك للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين. وبالتالي تفسح نتائج تلك الدراسة المجال لمزيد من الدراسات في ذلك

- تمت دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين متمثلا في (أداء المهام - الأداء السياقي)، مما يعد إضافة إلى الأدبيات المحدودة في مجال دراسة إدارة المعرفة وأثرها في الأداء البشري، حيث أن معظم الدراسات بوجه عام، والدراسات المصرية والعربية بوجه خاص، اقتصرت بتقييم نتائج الأداء الوظيفي للعاملين إجمالا، وذلك كمتغير أحادي البعد يعبر عن تطور أداء المهام من خلال دراسة سرعة وحجم وجودة ودقة الأداء، بينما اهتمت الدراسة الحالية بأداء العاملين بصورة تفصيلية من خلال بعدين (أداء المهام - الأداء السياقي)، ولم تقتصر على دراسة بعد أداء المهام أو النتائج الإجمالية فقط، حيث يعد الأداء الوظيفي للعاملين هو العنصر البنائي المكون للأداء العام للموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي تساهم الدراسة في بناء صورة تفصيلية أكثر دقة وشمولا لدور ممارسة عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

- أكدت الدراسة على أهمية الدور المعدل لمستوى الدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وجزير بالذكر أنه من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات مصرية أو عربية أو أجنبية تناولت الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم في توسيع قاعدة البحث في مجال السلوك التنظيمي، ويفتح آفاقا جديدة للبحث في العوامل المختلفة التي قد تساهم أو تؤثر في تفعيل أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في أداء العنصر البشري.

تم إجراء الدراسة التطبيقية الحالية في شركات البترول التابعة للقطاع العام، حيث أنه على الرغم من محورية دور كل من إدارة المعرفة والأداء البشري بتلك المنظمات، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين تلك المتغيرات في قطاع الصناعة عموماً وقطاع الصناعات البترولية تحديداً تعد شحيحة للغاية، فمعظم الدراسات المصرية والعربية اهتمت بدراسة القطاعات الخدمية.

## (10-2) دلالات على المستوى التطبيقي

يمكن للمسؤولين والمعينين بالشركات محل الدراسة الاسترشاد بنتائج هذه الدراسة أثناء وضع الخطط والسياسات المتعلقة بإدارة المعرفة، بغرض تفعيل ورفع كفاءة أداء عمليات إدارة المعرفة، وذلك حيث وفرت لهم نتائج الدراسة تقييماً تفصيلياً لأهم نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة المعرفة بالشركات، كما أوضحت الدراسة الخطوات الأساسية اللازمة لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وفقاً للرؤية التي تم تبنيها.

وقد أفادت نتائج الدراسة بوجود ارتباط إيجابي قوي ومباشر بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، خاصة فيما يتعلق بعملية توليد المعرفة، مما يجب أن يدفع الإدارة العليا إلى تبني فكر إدارة المعرفة، وتركيز المديرين على ضرورة نشر ثقافة مشاركة المعرفة مع التركيز على نشاطات توليد المعرفة، وإتاحة المعرفة الصريحة والضمنية للعاملين، طالما تسعى تلك الشركات إلى تطوير قدراتها التنافسية.

كما أوضحت الدراسة أهمية الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي دلت الدراسة على ضرورة أن تكون الإدارة أكثر التزاماً بتلبية احتياجات العاملين وتطوير قدراتهم، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتحسين ظروف بيئة العمل وغيرها من المقومات اللازمة لتحسين مقومات الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين.

دلت نتائج الدراسة أيضاً على وجوب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على إعادة النظر في عمليات تقييم أداء العاملين، بحيث لا يقتصر التقييم على أداء المهام فقط، وأن يمتد ليشمل الأداء السياقي والأداء التكيفي للعاملين.

## (11) التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بواقع جوانب القوة والضعف في عمليات إدارة المعرفة، والأثر الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والدور الفعال للدعم التنظيمي المدرك في تعزيز وتحسين العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للعاملين، يمكن تقديم التوصيات التالية للقائادات الإدارية المعنية بشركات البترول العاملة في القطاع العام المصري، والتي يُرجى أن تساهم في تحسين كفاءة عمليات إدارة المعرفة وتفعيل دورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك على النحو التالي:

توجيه الجهود التنظيمية الاستراتيجية بشركات البترول نحو تبني مدخل إدارة المعرفة وتضمين عمليات وآليات إدارة المعرفة ضمن الأدوات الاستراتيجية التي تسعى من خلالها الشركات إلى تطوير قدراتها التنافسية، وذلك

- نظرا للدور الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والذي أسفرت عنه نتائج الدراسة.
- تأسيس وحدة مستقلة لإدارة المعرفة ودمجها بالهيكل التنظيمي بما يمكنها من ممارسة وتفعيل نشاطاتها بشركات البترول محل الدراسة دون معوقات روتينية، على أن تكون الوحدة مسؤولة عن تنظيم ومتابعة أداء عمليات إدارة المعرفة، وتطويرها وتقييم مردودها على مستوى العاملين والمنظمة ككل.
  - تعيين فريق من الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية لتكون مسؤولة فقط عن مهام وحدة إدارة المعرفة، على أن يكون قائد الفريق (المدير) المسئول عن إدارة الوحدة من الخبراء في مجال إدارة المعرفة.
  - توفير الدعم الإداري والمالي اللازم لتفعيل وحدة إدارة المعرفة، وتخصيص ميزانية مستقلة كافية لتنفيذ وتطوير عمليات إدارة المعرفة.
  - إدراج إدارة الموارد البشرية للبرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة ضمن الخطط التدريبية السنوية لتأهيل الكوادر البشرية للعمل في مجال إدارة المعرفة، وتدريب العاملين بغرض تحسين قدراتهم على تفعيل عمليات إدارة المعرفة والاستفادة القصوى من مخرجات إدارة المعرفة في تحسين أداءهم الوظيفي.
  - الاستعانة بخبراء مختصين بمجال إدارة المعرفة لإعداد وتقديم سلسلة من المحاضرات التي تهدف لرفع وعي وإدراك القيادات بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيق عملياتها، مع إبراز دور إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للشركات المنافسة، بما يساهم في تطوير توجهات المنظمة وحثها على التبني الفعلي والكفاء لإدارة المعرفة كأحد أهم مداخل تحديث وتطوير القدرات الأدائية للشركات.
  - العمل على تحديد الفجوة المعرفية بشركات البترول محل الدراسة من خلال حصر وتقييم حجم ونوعية وأهمية المعارف المملوكة للشركة بشقيها (الصريح والضمني) ومقارنتها بالقدرات والأصول المعرفية المملوكة للشركات المنافسة، وتقييم الاحتياجات المعرفية الفعلية للشركات محل الدراسة.
  - إعداد خطة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة تتضمن أهداف محددة لعمليات إدارة المعرفة، وبناء تلك الخطة على أساس نتائج التحليل الرباعي (SWOT) الذي يعد أحد أدوات تخطيط الأعمال الفعالة، حيث يتم تحديد موقع الشركة التنافسي في الأسواق بناء على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للشركة، والفرص والتهديدات المحيطة بالشركة في البيئة الخارجية لها، وبناء على التقييم الفعلي للاحتياجات المعرفية الفعلية للشركة، وبالتالي إمكانية تحديد أولويات العمل والتطوير فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة.
  - الاهتمام بتعزيز آليات اكتساب وتوليد المعرفة من خلال الحرص على الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة بإشراكهم في تطوير الأعمال وعدم اقتصر مشاركتهم في حل مشكلات العمل فقط، وتحفيزهم على الإبداع في حل المشكلات من خلال تشجيع التجريب العلمي والإداري والاستفادة من الأخطاء في تطوير معرفة قابلة للتطبيق.

- إنشاء وتطوير وحدات بحثية داخل الشركات وتحفيز العاملين المعنيين بالجوانب الفنية - ماديا ومعنويا - على ممارسة نشاطات البحث والتطوير، وتفعيل الشراكات مع الجهات العلمية والصناعية المحلية والإقليمية والعالمية لتبادل المعلومات والخبرات وتدعيم التعليم المستمر.
- تطوير خطط لاجتذاب أصحاب المهارات والكفاءات الفنية للعمل بالشركات لضمان استمرار تطور الأداء وتعويض تسرب الكفاءات، ودعم وتطوير بيئة عمل تضمن الاحتفاظ بأصحاب الخبرات واستمرار عملهم بالشركات.
- ضرورة توفير فريق متفرغ لمتابعة وتحديث وتقييم المعرفة المخزونة وفقا لمعايير محددة للجودة تضمن رفع كفاءة الأداء.
- الاهتمام بالصيانة الدورية لأنظمة التخزين، وتحديث تكنولوجيا التخزين والأرشفة وتنظيم المعرفة، وتدريب العاملين على استخدام تلك الأنظمة، بما يمكن المستفيدين من الوصول إلى المعرفة بسهولة والتعامل معها بكفاءة.
- استحداث نظام لتوثيق الأفكار المبتكرة وتسجيل الحلول الإبداعية المميزة والخبرات القيمة بما يساهم في تكوين نماذج معرفية تساهم في دعم صناعة القرار، وخفض معدلات الأخطاء وتحسين وتطوير الأداء.
- اهتمام الشركات بدعم ثقافة تبادل وتشارك المعرفة بين العاملين، سواء أفقيا بين زملاء العمل أو رأسيا فيما بين القيادات والمرؤوسين، وتبني برامج تطوير بيئة عمل ذات طابع تعاوني تشجع العاملين على العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات، من خلال تبني مدخل فرق العمل في أداء المهام، واعتماد أساليب التقييم الجماعي للأداء، واستخدام سياسات التحفيز المادي والمعنوي لفرق العمل الأكثر فعالية وكفاءة وفقا لمعايير محددة ومعلنة.
- تنظيم لقاءات دورية مخططة فيما بين الأقسام المرتبطة ببعضها، ويتم من خلال تلك اللقاءات عرض التجارب والممارسات المميزة في أنشطة الأقسام، والتي تساهم في إثراء الخبرات والمعرفة بين العاملين، والعمل على توثيق نتائج تلك الاجتماعات ونشرها وتخزينها.
- يتوجب على الشركات تبني آليات واضحة لتحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية فعالة في ضوء نتائج تشخيص المعرفة، من خلال الدمج المنتظم للمعرفة الجديدة ضمن إجراءات وأنظمة العمل بالأقسام المختلفة، وتشجيع العاملين على قبول التغيير واستخدام المعرفة الجديدة في إنجاز المهام، والتقييم الدوري للمعارف المطبقة وفقا لمعايير محددة تستخدم لتقييم مدى جودة المعرفة المطبقة، ومدى كفاءة الاستفادة الفعلية من تلك المعرفة، وإجراء تعديلات فعلية بناء على نتائج التقييم.
- التركيز على رفع مستوى إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم، وذلك نظرا للدور الإيجابي للدعم التنظيمي المدرك في تحسين أثر عمليات إدارة المعرفة في كافة أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين، مما يتوجب معه -



في ضوء نتائج الدراسة - أن تحرص الإدارة بالشركات على توفير ركائز العدالة التنظيمية للعاملين وأهمها التقييم العادل للأداء وفقا لمجموعة من المعايير المحددة والمعلنة، والتوزيع العادل للحوافز والمكافآت والترقيات في ضوء نتائج التقييم، تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات، تطوير مهارات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين وتوفير البرامج التدريبية (النظرية والتطبيقية) الجادة والفعالة في كافة مجالات المعرفة التي تساهم في تحسين القدرة التنافسية لشركات البترول، تشجيع العاملين على الإبداع وتحفيزهم ماديا ومعنويا على التطوير والابتكار، تحسين ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية، وتعزيز حرية العاملين في التعبير والإبداع، وتحسين مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين تجاه الشركة، بما يساهم في تحسين أداء المهام والأداء السياقي للعاملين.

## (12) حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في ضوء مجموعة من الحدود التي يجب مراعاتها عند تعميم نتائج الدراسة:

- ركزت الدراسة على البحث في أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين ودور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل لذلك الأثر. وتمت دراسة متغير عمليات إدارة المعرفة من خلال خمسة أبعاد هي (تشخيص - توليد - تخزين - توزيع - تطبيق) المعرفة، ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال بعدين (أداء المهمة - الأداء السياقي)، والدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل أحادي البعد.

- اقتصرت الدراسة على فئة مديري الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية المتمثلين في مديري الإدارات والأقسام والوحدات الفنية والإدارية بالإضافة إلى المشرفين والعاملين الذين يحملون درجة خبير بدون التسكين في منصب إداري بشركات البترول التابعة للقطاع العام المصري.

- تم تطبيق الدراسة الميدانية بثلاث شركات في النطاق الجغرافي لمحافظة الإسكندرية، في كل من شركة الإسكندرية للبترول، شركة العامرية لتكرير البترول، وشركة البتروكيماويات المصرية بمحافظة الإسكندرية.

## (13) مقترحات الدراسات المستقبلية

مما لا شك فيه أن سمات وسلوكيات نتائج الدراسة الحالية تخص نطاق التطبيق فقط، لذا فإنه لا يزال هناك مجال لكثير من الأبحاث المستقبلية، وذلك على النحو التالي:

- هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية - فيما يتعلق بإدارة المعرفة - في مجال الصناعة عموما والصناعات البترولية تحديدا؛ لتشمل نطاق أوسع من شركات البترول المنتمية للقطاع العام والقطاع المشترك والخاص على نطاق جغرافي أكبر، وذلك لتحديد ما إذا كانت المعرفة هي استراتيجية إدارية فاعلة حقا في تحسين أداء المنظمات من خلال تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وكيفية رفع كفاءة إدارة المعرفة ومستوى الاستفادة منها، نظرا لمحورية دور المعرفة في القطاع الصناعي.

- يمكن إعادة تطبيق الدراسة البحثية الحالية لتشمل قطاعات صناعية أخرى من خلال عينات متنوعة، ومن خلال دراسة البيانات لفترات زمنية أطول، وذلك لتوفير رؤية أكثر تعمقا لفرضيات الدراسة المقترحة والأسئلة البحثية التي أثرت من خلال هذه الدراسة.
- لم تتطرق الدراسة إلى تأثير المتغيرات الديموغرافية الشخصية والوظيفية على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يمكن أن تركز عليه الدراسات المستقبلية، وذلك للكشف عن الفروق الفردية بين توجهات العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- تناولت الدراسة متغير الأداء الوظيفي للعاملين من خلال بعدين اثنين (اداء المهام – الأداء السياقي) ويمكن من خلال الدراسات اللاحقة إضافة بُعدي الأداء التكيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ودراستهما ضمن أبعاد الأداء الوظيفي.
- يمكن أن يتم القيام باختبار متغيرات معدلة أو وسيطة أخرى لتفسير العلاقات التي تضمنتها الدراسة مثال النمط القيادي السائد، نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وممارسات إدارة المواهب.
- اهتمت الدراسة البحثية الحالية بأثر عمليات إدارة المعرفة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بينما يمكن من خلال الدراسات المستقبلية البحث في تأثير نوع المعرفة (ظاهرة أو ضمنية) التي يتم مشاركتها على مستوى أداء العاملين، ومدى فاعلية عمليات إدارة المعرفة في مشاركة وتداول أنواع المعرفة المختلفة بصورة محددة وواضحة.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو الهوس، نايفة (2012). نحو تطوير أداء موظفي القطاع الصحي الخاص والأهلي في محافظات شمال الضفة الغربية من منظور إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- أبو جمعة، محمود؛ والمغربي، دينا (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(4)، 99-114.
- محمود حسين أبو جمعه، & دينا عامر المغربي. (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(4).
- الحلاق، توفيق حسن (2008). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الحميدي، نجم عبد الله؛ والعيبي، عقبة؛ واليوسفي، أحمد (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك و الرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(43)، 262-274.
- الزظمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الزعبي، خالد يوسف؛ والزبيدي، زينب حسين (2012) أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(4)، 653-695.
- السيد، مروة؛ (2014). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور استراتيجي): دراسة تطبيقية على شركة فودافون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(3)، 113-148.
- الشوابكة، خالد محمود؛ والنجار، فايز جمعة (2016). إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 36(2)، 321-348.
- الصاوي، محمود؛ والغرابلي، زينب (2021). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي للعاملين بالبنوك الوطنية الإماراتية، المجلة العربية للإدارة، 41، 89-113.
- العنزي، حجي بن سليمان؛ والفرنّي، صالح بن علي (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 3(1)، 49-73.

- القرشي، سوزان محمد؛ والزهراني، إبتسام بنت حسين (2015). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة، *المجلة العربية للإدارة*، 35(2)، 27-50.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية.
- النصافي، إيمان راتب (2020). أثر استراتيجية التدريب في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في قطاع المؤسسة العامة للنفط في سورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- بشوت، نبيل جاد (2011). دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.
- بلحريزي، زينب؛ وبن عامر، عبد الكريم (2019). إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية بغزة، 3(1)، 66-84.
- حرب، محمد خميس (2013). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، *مجلة كلية التربية بالزقازيق، كلية التربية، جامعة الزقازيق*، 28(79)، 139-228.
- حفياني، سارة؛ ودوباني، أحلام (2015). أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قلمة.
- حمد، محمد حسن؛ ودهلزي، خالد (2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية، 24(4)، 26-50.
- خاطر، السيد محمد؛ والمنهاوي، عبد الحكيم؛ والقلبي، عبد الكريم (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 26(2)، 675-694.
- دحبري، الشيماء؛ وبن قسيمة، بركة (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.
- دروزة، سوزان صالح (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- زرزون، محمد؛ وابن محمود، عرابية الحاج (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 1(1)، 121-132.
- سليم، أمل كامل (2018). مكونات دورة المعرفة ودورها في زيادة فاعلية إدارة المعرفة: بالتطبيق على بعض شركات البترول المصري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية.

- سوفي، نبيل (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.
- صولح، سميرة (2013). دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر.
- عبد العال، رباب فهي (2016). تأثير عوامل الشخصية على الأداء السياقي للموارد البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 46(4)، 298-239.
- عبدالله، خالد عتيق؛ وجريس، جاسم محمد (2014). إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 21(2)، 418-390.
- عجم، لمياء محمد (2014). أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء: دراسة ميدانية في هيئة ميناء دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بورسعيد.
- عيد، سماح فرج (2021). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 12(4)، 777-745.
- غضبان، ليلى (2020). التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لعلاقة التأثير بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، 10(1)، 226-208.
- ماهر، أسعد حمدي؛ وحسين، محمد إبراهيم (2014). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز زيادة الأعمال، 218-247.
- مرزوق، عبد العزيز علي؛ وخطاب، إنعام السيد (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 1(2)، 314-263.
- مهدي، محمد حسن (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية في ج.م.ع.، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 1، 60-1.
- همام، أشرف يوسف (2018). أثر ملائمة الأفراد لمنظمتهم على الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 9(2)، 489-448.
- وزارة البترول والثروة المعدنية. (يوليو، 2018). بيانات صحفية <https://www.petroileum.gov.eg/>
- يوسفي، كمال (2018). أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426-451.
- Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198-203.
- Abu-Nahleh, I., Mohammad, A. H., Hamdeh, M. A., & Sabri, A. T. (2010). Developing a theoretical framework for knowledge acquisition. In *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, 12-13.
- Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12), 2143-2156.
- Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349-361.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Almahamid, S. O. U. D. (2018). Knowledge management processes and workforce agility: a theoretical perspective. *International Journal of Management and Applied Science*, 4(7), 28-33.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-social and behavioral sciences*, 84, 739-743.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(10), 401-411.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 84.
- Baskoro, B. D., Sudarmadji, S., Suherman, S., Yani, A., & Simanjuntak, R. (2021). Transformational leadership, knowledge management, work motivation, and employee performance among construction employees in Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8 (2), 214-230.

- Becerra-Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management systems and processes*. ME Sharpe, Inc.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations*(pp.71-98). Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Bourini, F., Khawaldeh, K., & Al-Qudah, S. (2013). The role of knowledge management in banks sector (Analytical study- Jordan). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5* (3), 53-77.
- Cai, C. & Zhou, Z. (2009). Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chinese clinical nurse. *Nursing and Health Sciences, 11*(4), 397-403.
- Cascio, W. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. *In book: America at Work, 241-256*.
- Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 180-190.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136.
- Choi, W., Wongun, G., & Choi, Y. (2022). Perceived organizational support and knowledge sharing: A moderated-mediation approach. *SAGE Open, 12*(2), 1-13.
- Dhamdhere, S. (2015). Importance of knowledge management in higher education institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education, 16*(1), 162-183.
- Donald, M., Ngirande, H., & Shambare, R. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: The mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations, 13*(3-1), 267-273.
- Edopkolor, J. E., Chukwuemeke, H. E., & Osifo, K. E. (2022). Knowledge management and job performance of business studies teachers: The mediating effect of work engagement. *Management Review: An International Journal, 17*(1), 27-64.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 3-22.
- Ghanbari, S., & Dastranj, M. (2017). The effect of knowledge management on the performance of personnel of Hormozgan Payame Noor University. *Journal Socialomics*, 6(4), 1-4.
- Gouri, H., & Kermas, M. (2022). The role of knowledge management in improving individual performance. *Al Bashaer Economic Journal*, 8 (2), 903-920.
- Grant, R.M. (2013). The development of knowledge management in the oil and gas industry. *Universia Business Review*, 40(40), 92-125.
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y., & Hua, L. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14(1), 1-10.
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions. *Kybernetes*, 45(2), 337-355. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Heisig, P., & Vorbeck, J. (2001). "Benchmarking survey results". In Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (Eds), *Knowledge Management. Best Practices in Europe, Berlin*, Springer, 97-123.
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419-447.
- Kashif, A., & Haim, H. (2018). Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector: Empirical evidence from Pakistan, *Studies in Business and Economics*, 13(2), 41– 60.



- Kennedy, J. R., & Davies, R. J. (2021). Exploring the relationship between oil and gas organizational culture and the management of tacit knowledge. *International Journal of Development and Sustainability*, 10(5), 216-227.
- Khan, M. N., & Zaman, U. (2020). The effect of knowledge management practices on organizational innovation: Moderating role of management support. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 1-9.
- Kianto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2016). Knowledge-based human resource management practices, intellectual Capital and innovation, *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kiessling, T., Richey, R., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44(4), 421-433.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., De Vet, H., & Van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Applied Measurement*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S., Van der Beek, A., & De Vet, H. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 123-149.
- Kurniawan, H. (2022). Effect of employee competence and perceived organizational support on organizational commitment mediated by employee performance. *AFEBI Management and Business Review*, 7(1), 1-11.
- Lee, C.C., & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Macky, K., & Johnson, G. (2000). *The strategic management of human resources in New Zealand*. Irwin/McGraw-Hill.
- Makhmutov, I.I., Isavnin, A.G., & Karamyshev, S.A. S. (2016). Classification approach in determination of knowledge in context of organization. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 39-45.
- Masa'deh, R., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). A theoretical perspective on the relationship between leadership development, knowledge management capability, and firm performance. *Asian Journal of Social Science*, 10(6), 128-137.

- McAdam, R. & Reid, R. (2000) A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24, 317-329. <https://dx.doi.org/10.1108/03090590010346424>
- Mhagama, F.V. (2017). *Effects of knowledge sharing on employee performance: A case of Bonite bottlers limited Tanzania*. [Unpublished master's thesis]. The Open University of Tanzania.
- Muhammed, S., Doll, W., & Deng, X. (2011). Impact of knowledge management practices on task knowledge: An individual level study. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 1-21.
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.
- Mustapa, A.N., & Mahmood, R. (2016). Knowledge management and job performance in the public sector: The moderating role of organizational commitment. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(7), 28-36.
- Nafei, W. (2014). Knowledge management and organizational learning from the employee perspectives: A study from Saudi Arabia context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73-87.
- Natarajan, G. & Shekhar, S. (2000). *Knowledge Management: Enabling Business Growth* (Int. ed.). Boston Burr Ridge: McGraw Hill.
- Nonaka, I., Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179-1208.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Obeidat, B.Y., Masa'deh, R., & Abdallah, A.B., (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modelling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3). 9-26.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Rahmayanto, R., Hakim, A., & Rommy, N. (2019). The effect of knowledge management on employees performance mediated by job satisfaction. *Journal of Business and Management*, 21(7), 72-81.

- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance: Mediating the Role of Human Capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021(5), 1–16.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saifi, S., Dillon, S., & Mcqueen, R. (2016). The relationship between face to face social networks and knowledge sharing: an exploratory study of manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 308-326.
- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Christopher, J. (2020). Creating job satisfaction in a strict organization. *Opción*, 36(27), 376-385.
- Shawaqfeh, G. N., Alqaiied, B. A., & Jaradat, M. S. (2019). The impact of knowledge management on the performance of commercial banks' employees in Jordan (a field study on commercial banks' employees in Irbid governorate of Jordan). *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 7(4), 1-16.
- Sinclair, R.R., & Tucker J.S. (2006). Stress-Care: an integrated model of individual differences in soldier performance under stress. In C.A. Castro, T. Britt & A.B. Adler (Eds.), *Military Life*, (pp. 202-231). Greenwood Publishing Group.
- Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- Sykes, T. & Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: Impacts of the Content and Source of Social Network Ties. *Journal of Business and Management*, 41(3), 917-936.
- Thompson, S. K. (2002). On sampling and experiments. *Environmetrics: The official journal of the International Environmetrics Society*, 13(5-6), 429-436.
- Tsai, C.Y., Horng, J.S., Liu, C.H., & Hu, D.C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46 (4), 26-35.
- Ugwu, C. I., & Ejikeme, A. (2022) Knowledge management, organizational culture and job performance in Nigerian university libraries. *IFLA Journal*, 49(1), 99-116. <https://doi.org/10.1177/03400352221103896>

- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 59, 107-115.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal*, 41(5), 540-555. <https://doi.org/10.5465/256941>

## **Impact of Knowledge Management Processes on Employees' Performance: Moderating Role of Perceived Organizational Support in Egyptian Oil Companies**

Dr. Maha Mohamed El-Shobery

### **Abstract**

This study aims to evaluate the current knowledge management (KM) practices, and empirically test the direct impact of knowledge management processes (KMP) on individuals' work performance (IWP) of employees in the Egyptian public sector oil companies in Alexandria Governorate. It also investigates the moderating effect of perceived organizational support (POS) in facilitating the way for KMP to lead IWP. Five practices of KM, including identification, creation, storage, dissemination, and application of knowledge, were identified from the literature and tested for their combined positive effect on individual work performance which was measured through two dimensions namely, task performance, and contextual performance.

The Statistical Packages for Social Sciences (SPSS V.23) program was used to achieve the objectives of the study and test hypotheses. The study reaches a set of results, the most important of them is that knowledge management processes in their combined dimensions exert significant effects on individual work performance. Moreover, the results indicate that perceived organizational support (POS) moderates the effect of knowledge management processes on individuals work performance of employees. As to strengthen the above relationship, the POS's role is significant. In the light of the results, the study presents a set of recommendations in order to activate and improve the level of knowledge management processes, with the need for management to pay sufficient attention to provide the elements for improving the level of organizational support provided to employees, due to the pivotal role of the human element and its knowledge in achieving performance excellence and developing companies' competitive capabilities.

### **Keywords**

Knowledge management processes (KMP) – Individual work performance (IWP) – Perceived organizational support (POS).

### **التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA**

الشوبيري، مها محمد (2023). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية 60(6)، 79-131.