

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدّمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة

-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحكيم عقبي" بولاية قالمة-

إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

إعداد:

- البكري رشا

- بوترة سمية

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدّمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة

-دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الحكيم عقبي" بولاية قالمة-

إشراف الدكتور:

عقون عبد القادر

إعداد:

- البكري رشا

- بوترة سمية

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي مكّننا من إتمام هذا العمل فما كان لشيء أن يجري
في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

«إنما أمره إذا أرد شيئاً أن يقول له كن فيكون»

فالحمد لله في الأولى والحمد لله في الآخرة

يسعدنا ونحن في مستهل هذا العمل أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى
الأستاذ المشرف **عقون عبد القادر**

أعضاء لجنة المناقشة المحترمين كل باسمه لقبوله مناقشة وإثراء هذه
المذكرة.

الوفاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي هذا العمل المتواضع لي والدي، إليهما يرجع الفضل بعد الله عز وجل

كما أخص بالشكر إخوتي، زوجي و صيفتي "رشا"

نسأل الله التوفيق

سسمية بوتربة

ديوداد

الحمد لله الذي قدر لنا هذا ولا نعزو بالفضل إلا إليه، كنت أعرف منذ وقت طويل أنني سأُنجح في بلوغ الهدف لأنه قد زودني الله عز وجل بإرادة بائنة تفوق كجمعا كل الصعاب.

أهدي تخرجي هذا إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي ينظفني، التي لا تكف عن توجيهي لما تتمناه، فلا تستقبلني إلا بإبتسامته و ما تودعني إلا بدعاء، ولأبي الغالي الذي كاد لأجلي كي تقر عينيه بي.

كما أخص بالشكر أخوتي، الذين ساندوني أوقات الفرح و دعموني بكل ما أتيح لهم أختي "أسماء" و خاصة سندي أخي "عبد النور".

انتهت هذه المرحلة بحياتي وقد قدمت لي أشخاص أعتز بمعرفتهم، فهم أروع من صادفت وأخص بذلك صديقتي "سمية"

رشاد البكري

فهرس الأشكال

14	الهرمية المعرفية	الشكل 1
59	حلقة قياس تحليل وتحسين الأداء	الشكل 2
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل 3
74	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل 4
75	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	الشكل 5
77	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية	الشكل 6
79	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	الشكل 7
80	توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإداري	الشكل 8
81	توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية	الشكل 9
82	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	الشكل 10
83	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الشكل 11

فهرس الجداول

هـ	عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للدراسة	الجدول 1
18	جدول يوضح تصنيف المعرفة من قبل بعض الباحثين	الجدول 2
59	أشكل تحسين المعرفة	الجدول 3
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول 4
74	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول 5
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	الجدول 6
77	توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية	الجدول 7
78	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	الجدول 8
80	توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإداري	الجدول 9
80	توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية	الجدول 10
81	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	الجدول 11
82	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول 12
84	استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي	الجدول 13
86	استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التعاون	الجدول 14
88	استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التعلم	الجدول 15
90	استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية	الجدول 16
92	استجابات أفراد عينة الدراسة على الهيكل التنظيمي	الجدول 17
93	استجابات أفراد العينة حول الاتصال	الجدول 18
95	استجابات أفراد حول العوامل التنظيمية الرسمية	الجدول 19
97	استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية غير الرسمية	الجدول 20
99	استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي	الجدول 21
104	علاقة الارتباط توزيع المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي	الجدول 22
105	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر	الجدول 23
106	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التحصيل العلمي	الجدول 24
107	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات	الجدول 25

	أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التحصيل العلمي ¹	
108	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المنصب	الجدول 26
109	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع الوظيفة	الجدول 27
110	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة	الجدول 28

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ز	المقدمة العامة
ب	1. أسباب إختيار الموضوع.....
ج	2. إشكالية البحث.....
ج	3. فرضيات البحث
د	4. أهداف البحث
هـ	5. أهمية موضوع البحث
هـ	6. مناهج البحث
هـ	7. مجتمع وعينة الدراسة
هـ	8. أدوات جمع البيانات الميدانية
و	9. حدود الدراسة
و	10. صعوبات البحث
و	11. الدراسات السابقة
37-9	الفصل الأول: توزيع المعرفة
9	مقدمة الفصل
10	المبحث الأول: توزيع المعرفة.....
10	أولاً: مفاهيم حول المعرفة.....
14	ثانياً: خصائص المعرفة.....
15	ثالثاً: أنواع المعرفة.....
18	رابعاً: مصادر المعرفة.....
19	خامساً: أهمية المعرفة.....
20	المبحث الثاني: مدخل في إدارة المعرفة.....
20	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.....

22ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.....
23ثالثا: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.....
24رابعا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
26خامسا: عمليات إدارة المعرفة.....
28المبحث الثالث: ماهية توزيع المعرفة.....
28أولا: مفاهيم مرتبطة بتوزيع المعرفة.....
30ثانيا: أشكال توزيع المعرفة داخل المنظمة.....
32ثالثا: العناصر الأساسية لتحقيق التوزيع والتشارك المعرفي.....
33رابعا: آليات توزيع المعرفة.....
35خامسا: العوامل المؤثرة على التوزيع والتشارك المعرفي.....
37خلاصة الفصل.....
66-39	الفصل الثاني: الأداء التنظيمي
39مقدمة الفصل.....
40المبحث الأول: ماهية الأداء.....
40أولا: مفهوم الأداء.....
41ثانيا: مكونات الأداء.....
44ثالثا: خصائص الأداء.....
45رابعا: تصنيف الأداء.....
48خامسا: العوامل المؤثرة في الأداء.....
50المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي.....
50أولا: مفهوم الأداء التنظيمي.....
52ثانيا: مداخل الأداء التنظيمي.....
55ثالثا: مجالات الأداء التنظيمي.....
55رابعا: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.....
57خامسا: دور الأداء التنظيمي.....
58المبحث الثالث: مدخل في تحسين الأداء.....
58أولا: مفهوم تحسين الأداء.....
59ثانيا: أشكال تحسين الأداء.....

60	ثالثا: خطوات تحسين الأداء.....
62	رابعا: مؤشر تحسين الأداء
63	خامسا: معوقات تحسين الأداء.....
66	خلاصة الفصل.....
110-68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي
68	مقدمة الفصل.....
69	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.....
69	أولا: نظرة عامة حول المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي_قائمة.....
69	1_ تقديم المؤسسة الاستشفائية.....
70	2- تقسيمات المؤسسات الصحية لولاية قلمة.....
71	3_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقبي قائمة.....
73	المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية.....
73	أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
74	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
76	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
77	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
78	خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
80	5-1 توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي"
81	5-2 توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي"
82	سادسا: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي".....
83	سابعا: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي"
85	المبحث الثالث: تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
85	أولا : تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول توزيع ومشاركة المعرفة.....
85	1- العوامل السلوكية.....
85	أ- استجابات أفراد العينة حول محور الثقة
87	ب- استجابات أفراد العينة حول محور التعاون
89	ت- استجابات أفراد العينة حول محور التعلم
91	ث- استجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية.....

93	2- العوامل الهيكلية
93	أ- استجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي
94	ب- استجابات أفراد العينة حول الاتصال
96	3- العوامل التنظيمية
96	أ- استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية الرسمية
98	ب- استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية غير الرسمية
100	ثانيا : تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي
104	ثالثا: علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي
105	المبحث الرابع : الفروق بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية
105	أولا : الفروق باختلاف متغير العمر
106	ثانيا: الفروق باختلاف متغير التحصيل العلمي
107	ثالثا : الفروق باختلاف متغير مؤسسة التكوين
108	رابعا: الفروق باختلاف متغير المنصب
109	خامسا: الفروق باختلاف نوع الوظيفة
110	سادسا : الفروق باختلاف متغير الخبرة
115-112	الخاتمة العامة
124-117	قائمة المراجع
//	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

لقد أصبحت المعرفة تمثل رأس مال حقيقي وعامل من أكثر العوامل تأثيرا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أصبحت سلاحا إستراتيجيا بالنسبة لهذه الأخيرة في ظل المتغيرات البيئية الجديدة التي تتميز بحدة المنافسة، وبطبيعة الحال هذا إذا تم الحصول على المعرفة واستغلالها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب نتيجة التراكم المعرفي ومن هنا ظهرت أهمية إدارة المعرفة وبرز دورها.

وإدارة المعرفة تعد أحد التطورات البارزة في الفكر التنظيمي المعاصرة وهي تتمحور حول الإستغلال الأمثل للمعرفة باعتبارها المورد الأكثر أهمية في المنظمة، كما تهدف إلى كيفية الحصول على هذه الأخيرة إلى غاية الإستثمار فيها وهذا يستوجب المرور على عدة عمليات، وتحقيق هذه العمليات بصورة فعالة فإن المؤسسة تحقق السبق وتكتسب ميزة تنافسية، لهذا فإن تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة أصبح ضرورة حتمية.

من زاوية أخرى فقد أصبحت إدارة المعرفة تشكل تحديا كبيرا للتنظيمات من ناحية تفعيلها وجعلها أكثر فعالية وذلك لأن المعرفة تزداد بالإستخدام والمشاركة، وتبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد مما يزيد رصيدهم المعرفي وتنمو مهاراتهم وقدراتهم، وتشمل إدارة المعرفة على عدة عمليات أبرزها ، التوليد ، التخزين ، التطبيق و التوزيع الذي يأخذ عدة أشكال النشر، المشاركة، التدفق، النقل، وهذه العمليات تسهل وصول الأفراد إلى المعرفة.

ومن ضمن مختلف العمليات تهدف هذه الدراسة إلى دراسة عملية توزيع المعرفة باعتبارها العملية التي تسمح بانتقال المعلومات والمعارف للعاملين في مختلف الأقسام والوحدات وذلك عن طريق عدة آليات سواء كانت رسمية مثل الندوات والوثائق الرسمية داخل المؤسسة وخارجها أو غير رسمية مثل الإتصالات الشخصية والنقاشات والحوارات والملاحظة، وكل هذا يتطلب وجود بيئة تنظيمية منفتحة تشجع فيها الإدارة العليا على التعاون وتبادل المعارف وتقل فيها الإجراءات البيروقراطية.

كما يعتمد توزيع المعرفة بصورة كبيرة على تحول المعارف الضمنية إلى صريحة ومن ثم نقلها إلى الأشخاص بوسائل إلكترونية مختلفة حسب طبيعة العمل.

ومن جانب ثان يشكل الأداء التنظيمي أحد الركائز الأساسية لدى المنظمات الحديثة، بإعتباره الأداة العملية التي تحقق الأهداف و تمكن من تجسيد الرؤية التي يعمل كل أفراد المؤسسة عادة على جعلها واقعية ، فيعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على وضع الموارد الكامنة لديها وفق ما يتناسب مع الأهداف المسطرة قبليا و ما

المقدمة العامة

تسعى لتحقيقه على المدى البعيد وفي ظل متغيرات البيئة، و لا يمكن الحديث عن الأداء دون الأخذ بعين الإعتبار طبيعة المؤسسة ونوعية الخدمة التي تقدمها و المحيط الاقتصادي المتواجدة فيه من جهة أخرى و في ظل منافسة شديدة تهدد كيان المؤسسة باستمرار إذ أنها تعمل على استغلال كافة مواردها للوصول للحد الأدنى من الأخطاء عن طريق إستخدام المعارف الكامنة لدى الأفراد و كذا التراكم في الخبرات داخل مختلف أركان المؤسسة و ذلك للحفاظ على الوتيرة العامة التي تحظى بها المؤسسة من حيث الأداء و النتيجة، فتعتبر عادة هذه النتائج المرآة العاكسة للوضع التي آلت إليها المنظمة و المعيار الفعلي لها مقارنة مع السنوات السابقة و المنافسين داخل السوق ذاته و التي تأهلها بلا شك للوصول إلى درجة عالية من التلافي للأخطاء التي قد تمثل تهديدا حقيقيا على الكيان الاقتصادي، فتساهم التعديلات و التصحيحات الناجمة عن التغذية العكسية في ذلك.

لهذا نجد أن توزيع المعارف داخل المنظمة حسب كل قسم و باختلاف المستوى الاستراتيجي الذي يمكن أن تنقل و تنشر المعلومات و البيانات فيه، يؤثر بشكل مباشر في مدى تحقيق المنفعة على المستوى الكلي و الجزئي وهو ما يمكن ترجمته في الأداء التنظيمي، أي أنه من الناحية النظرية يمكن توقع وجود تأثير فعلي و ارتباط وثيق فيما بين توزيع المعرفة من ناحية و تحسين الأداء التنظيمي من ناحية أخرى، فكلما كانت المعرفة منتشرة داخل المؤسسة دقيقة و ذات مصداقية تعكس تأثيرا فعلي داخل المنظمة كلما أثرت بشكل شامل على المنظمة سواء على المدى المتوسط و إلا البعيد ؛ و هذا ينطبق بالضرورة على التغذية الراجعة داخل الأقسام والوحدات و التي ترفع من مدى كفاءة العمل اليومي و كلما قلت هذه الأخيرة تأثر التنظيم بشكل كلي، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للتعرف عليه واستكشافه على المستوى الواقعي من خلال إجراء دراسة على مستوى مؤسسة إستشفائية.

1. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ❖ محاولة التعرف على واقع تطبيق المؤسسة الجزائرية في مجال توزيع المعرفة.
- ❖ مطابقة الجانب النظري المتعلق بتوزيع المعرفة ومشاركتها والأداء وتحسينه للجانب الميداني ومعرفة مدى التطابق بينهما.
- ❖ الرغبة في دراسة الموضوع باعتباره أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال علوم الإدارة.
- ❖ تشجيع هذا النوع من البحوث لقللة الدراسات العربية فيه.

2. إشكالية البحث

تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة في السؤال التالي :

المقدمة العامة

ما هو دور توزيع ومشاركة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟

وبناء على هذا السؤال الرئيسي تطرح الإشكالات الثانوية التالية :

1. ما هو المقصود من المعرفة ، وإدارة المعرفة ، وتوزيع المعرفة ؟ وما هي العوامل المحددة والمتحكمة في توزيع المعرفة ومشاركتها؟
2. ما المقصود من الأداء التنظيمي ، وكيف يمكن تحسينه في المنظمة؟
3. ما هو اتجاه العاملين إزاء العوامل السلوكية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟
4. ما هو اتجاه العاملين نحو العوامل الهيكلية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟
5. ما هو اتجاه العاملين إزاء العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟
6. ما هو إتجاه العاملين نحو تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟
7. هل هناك علاقة إرتباط بين توزيع ومشاركة المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة؟
8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قالمة.

2. فرضيات البحث:

❖ الفرضية الأولى :

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي نحو العوامل السلوكية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة

❖ الفرضية الثانية :

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي نحو العوامل الهيكلية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة.

المقدمة العامة

❖ الفرضية الثالثة:

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي نحو العوامل التنظيمية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة.

❖ الفرضية الرابعة

يوجد اتجاه إيجابي للعاملين في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي بولاية قلمة نحو تحسين الأداء التنظيمي.

❖ الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع ومشاركة المعرفة والأداء التنظيمي المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي بولاية قلمة.

❖ الفرضية السادسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي بولاية قلمة.

3. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- ❖ الكشف عن مفهوم توزيع المعرفة وعلاقته بالتشارك المعرفي.
- ❖ إبراز أهمية توزيع المعرفة وارتباطه بالأداء على مستوى المؤسسة ككل.
- ❖ ضرورة دعم الإدارة العليا للعاملين على توزيع وتشارك معارفهم وكذلك توفير الإمكانيات المادية التي تسهل هذه العملية.

❖ الوقوف على أهم العناصر التي تدعم عملية توزيع المعرفة.

❖ إظهار مدى تطبيق المؤسسة للتوزيع والتشارك المعرفي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

4. أهمية موضوع البحث:

تكمن أهمية موضوع البحث إلى أهمية المعرفة في المؤسسة وضرورة توزيعها من طرف الأفراد، حيث أنه كلما كانت المعرفة صريحة أي أنه تم توزيعها والتشارك فيها، تكون قيمتها أكبر، لذلك يجب المؤسسة أن تعمل على توفير وسائل التي تسهل عملية تناقل المعرفة ونشرها داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الوسائل الحديثة لذلك، والتي تلعب دورا هاما في تحسين الأداء التنظيمي.

المقدمة العامة

5. مناهج البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاتها الفرعية والوصول إلى أهداف الدراسة، اعتمدنا على:

❖ المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، من خلال الإطلاع على الكتب، المجالات، الملتقيات، المذكرات والمواقع الإلكترونية.

❖ منهج البحث الميداني من خلال الإستعانة بالإستبيان في جمع المعلومات حول عينة البحث وتحليلها عن طريق وسائل التحليل الإحصائي .

6. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي لولاية قلمة، وتتمثل عينة الدراسة المختارة في العينة العشوائية البسيطة وهي تتكون من 37 موظف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(1): عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للدراسة

الإستثمارات المسترجعة والصالحة للدراسة		الإستثمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد
%90.24	37	%100	41

المصدر: من إعداد الطلبة

7. أدوات جمع البيانات الميدانية:

❖ الإستبيان:

قمنا بإستخدام الإستمارة كأداة بحث للكشف عن آراء الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية قلمة حول توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة، حيث تضمنت إستمارة البحث محورين، الأول حول البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تم إستخدامها في تحديد خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، التخصص العلمي، المؤسسة التكوينية، المنصب، نوع الوظيفة والخبرة، وتضمن المحور الثاني المعلومات العلمية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على توزيع المعرفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة .

المقدمة العامة

❖ المقابلة:

حيث تم مقابلة العديد من الموظفين سواء كانوا إداريين أو مختصين في مجال الصحة من أجل الإلمام بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وإستخدامها في تحليل النتائج.

8. حدود الدراسة:

❖ المجال المكاني: يتمثل في المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية قلمة.

❖ المجال البشري: جميع الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية قلمة.

❖ المجال الزمني: من 20 ماي إلى 15 جوان 2021

9. صعوبات البحث:

من بين أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا البحث:

❖ قلة المراجع سواء في مكتبة الكلية أو المركزية المتعلقة بموضوع البحث.

❖ نقص الدراسات العربية في الموضوع محل الدراسة.

❖ تشابه المفاهيم بين توزيع المعرفة، نقل المعرفة ومشاركة المعرفة.

10. الدراسات السابقة:

أ. دراسة سليمان داود، 2017:¹

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير نقل المعرفة في المؤسسات الإقتصادية على الأداء المنظمي، دراسة حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة الإحصائية فقد بلغ حجمها 245 مدير وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

تتم الشركات بخزن المعرفة الظاهرة في سجلات ووثائق وحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بالمعرفة الضمنية، كما أنها خلصت لوجود تأثير جوهري لأغلب مكونات إدارة المعرفة على رأس المال الفكري بالإضافة إلى أنه تحديد الفجوة المعرفية يرتبط و ينعكس بتأثير بقوة في فجوة الأداء الإستراتيجي إجمالاً.

¹ داوود سليمان محمد، نقل المعرفة التنظيمية و أثره في أداء منظمات الأعمال : حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، 2013.

المقدمة العامة

ب. دراسة محمد زرقون و الحاج عرابة، 2014: ²

قدمت هذه الدراسة نظرة شاملة حول أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية حيث تم تسليط الضوء على العلاقة فيما بين المعرفة داخل المؤسسة و الأداء و قد خلصت الدراسة النتائج التالية:

إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة و تصل الى تطبيقها و ذلك الوصول لأقصى استفادة ممكنة.

يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي و منها ما هو غير مالي، و التي تقيس مهرجان الموجودات أو رأس المال غير ملموس في المؤسسة.

ج. دراسة غسان عيسى العمري، 2019: ³

ركزت هذه الدراسة حول أبعاد منظمة التعلم و أثارها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، و تكون مجتمع الدراسة من 15 شركة تم اختبار وحدة معاينة مكونة من الإدارة العليا، و قد تم إستخراج منهج الوصفي التحليلي ثم تم إختبار فرضيات توصلت إلى النتائج التالية :

إن الأداء التنظيمي ببعديه المعرفي و المالي ذوي تأثيرات مباشرة في نوعية الخدمات المقدمة ومدى تحقيق رضا للزبائن و كذلك ينعكس الأداء التنظيمي على الزيادة في العائد على الإستثمار و الحصة السوقية من جهة و كذا تقليل التكاليف المالية، هذا ما تم مقارنتها مع السنوات السابقة بالنسبة للمؤسسة و يمنحها ذلك القدرة على العلم و الإستفادة من التجارب في وضع ملامح المستقبل.

² محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
³ غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم و أثارها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية الدراسات الاقتصادية و الإدارية، الاردن، 2019.

الفصل الأول:

توزيع المعرفة

مقدمة الفصل:

لقد أصبحت المعرفة أكثر ما يميز المؤسسات اليوم ويخلق لها قيمة سواء من الناحية المادية أو المعنوية، لذلك أصبحت المؤسسات تسعى للبحث عن المعارف الجديدة والمختلفة من أجل تنميتها والإستثمار فيها للحصول السبق و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

من أجل إدارة هذه المعارف وخاصة في ظل إقتصاد المعرفة ظهر مصطلح إدارة المعرفة الذي يهتم بتسيير هذه المعارف وكذلك الإهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر من بين أكثر مصادر للمعرفة وأكبر المستثمرين فيها.

جدير بالذكر أن المعرفة بحد ذاتها لا تصبح ذات منفعة على مستوى المؤسسة ككل إلا إذا تم توزيعها والتشارك فيها من قبل الأفراد سواء من داخل أو خارج المؤسسة، وذلك بإستخدام عدة طرق ووسائل تساهم في توزيعها بشكل يضمن الحصول عليها في الوقت، الزمان والمكان المناسب . وكذلك لا بد من البحث في الأسباب التي تؤدي إلى تشجيع التشارك المعرفي و الحد من المعوقات إن وجدت. ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تم الطرق فيها إلى:

- المعرفة
- إدارة المعرفة
- توزيع المعرفة

المبحث الأول:

لطالما حظيت المعرفة بإحاطة كبيرة من طرف المفكرين والفلاسفة عبر الأزمنة والعصور و هذا نتيجة لما لها تأثير على جوانب حياة الفرد والمجتمع، وقد ازداد تأثيرها بشكل كبير على مناحي الحياة المختلفة تواكبا مع تطورات العصر الراهن في كل من الجوانب مما أدى للرفع من شدة المنافسة والذي بدوره حفز المنظمات للبحث عن سبل التطور ولضمان بقاءها في السوق واستمراريتها مع تحقيق أهدافها بفاعلية.

وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى : مفهوم، خصائص، أنواع، مصادر وأهمية المعرفة.

أولاً: مفاهيم حول المعرفة

1. مفهوم المعرفة

1.1- لغة: الأصل في كلمة المعرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس .

وقد أشار القران الكريم بوضوح الى هذا المفهوم، قال تعالى: (يعرفون نعمة الله ثم ينكرونها وأكثرهم الكافرون) _سورة النحل: الآية 83_ بمعنى انهم يعلمون نعمة الله عليهم، و كما في قوله تعالى: (الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفونه أبناءهم وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) _سورة البقرة: الآية 146_ ويشير الزيادات إلى إن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي او البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال عرفت الله، دون علمته.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فمثلا قوله تعالى:(مما عرفوا من الحق) _سورة المائدة: الآية 83_ أي علموا، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، ومن هنا فالمعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ماهي مصطلح جديد لمعنى قديم هو "العلم" جاء في قاموس أكسفورد(Oxford) أن المعرفة (knowledge)هي: «معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما»¹.

¹صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 1432هـ _2011م بعنوان: اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية-غزة، ص 23.

يعرف "راندوم هاوس" المعرفة على أنها "الاطلاع على الواقع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أو التقصي".

في حين يعرفها Prusak&Davenport على أنها: "مزيج مركب من الخبرات المشكّلة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء، والتي تقدم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين".¹

✓ في صيغة المفرد (**connaissance**) ، يدل على معرفة الشيء أو الشخص بهدف تحقيق العلاقة التي تجمع موضوع ما مع هذا الشيء أو الشخص، فمعرفة الشخص تعني القدرة على جعله موجودا في العقل (وجهه نصوته، مميزاته، سلوكياته . . .). وهذا يغطي النظرة أيضا الذات (الأفعال و إعادة انتاجها)

✓ في صيغة الجمع (**connaissances**)، للمعنى علاقة بالمحتوى، فهو لا يعني فقط العلاقة الشخصية لشيء ما مع ما يحيط به ولكن أيضا يتجه المعنى الى كل ما يمكن أن تخلص اليه هذه العلاقة بصورة تمكن من إعادة نقلها إلى أشخاص آخرين، فالمعارف بهذه الصورة لا ترتبط بالفرد المعزول ولكن بمجموع الأفراد والتبادلات المعرفية التي تخلق بينهم، وبما يسمح بحدوث هذه التبادلات.

✓ اما فيما يتعلق بمصطلح "**savoir**"، فيمكن تعريفه على أنه مجموع المعارف (**ensemble des connaissances**)، وبحسب استعماله في المفرد أو الجمع فهو مرادف للمعنيين المشار إليهما سابقا.

2.1- اصطلاحا: تتعدد التعاريف التي قدمت للمعرفة، نظرا لكونها " عملية جدلية معقدة تحدث بأشكال مختلفة، ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، وتضمن مساهمة قوى الإنسان وقدراته المختلفة عبر التجربة والممارسة المرتبطة بطبيعة وشكل النمط الاجتماعي والاقتصادي من التطور بين هذه المجموعات البشرية أو تلك"، على مستوى المنظمات تعد المعرفة أحد أصول المنظمة غير المادية ذات الأهمية البالغة في نشاطها، حسب (Davenport, 1997) المعرفة هي "المعلومات و التي تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق بالتفسير والسياق و التطبيقات والتي يزودنا بها الخبراء"، مما يعني أن مفهوم المعرفة مرتبط بقدرة الخبراء والمختصين على تقديم المعلومات تسمح بخلق قيمة مضافة عالية لأي نشاط ممارس، فهي "رأس مال فكري وقيمة

¹ بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجللفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص ص 4 5.

مضافة، ولا تعد كذلك الا اذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".

يمكن تعريف المعرفة رياضيا حسب إصدارات الأمم المتحدة:

$$(I+T)^S = K$$

K :knowledge (المعرفة) **I** : information (المعلومات)

T :technologie (التكنولوجيا) **S** : sharing (المشاركة)

مما يعني هنا أن المعرفة مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها بالمشاركة الاجتماعيات.¹

يعتبر التعريف الذي قدمه عالم الإدارة الياباني نوناكا Nonaka للمعرفة، هو أشمل وأكثر وأعمق تلك التعريفات، فقد عرفها بأنها: معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس ان المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية.²

كما عرفت على أنها : ركزت على المعارف المعتمدة و الممنهجة لدعم المشاريع لأجل البقاء و النجاح بحيث تتبع نهج صريح، من خلال ممارسات غير بيروقراطية على مستوى المؤسسة و تعتمد في ذلك إنشاء المعرفة من أجل استغلال السوق و الخبرة التي تحتاج أن تكون مألحة في نقاط العمل ، و من أجل تقديم منتجاته عمل تنافسية مطلوبة ونماذج خدمة ، بالإضافة إلى تأكد من أن جميع الأصول المعرفية المتاحة مناسبة لدعم المستوى الكلي لدى المؤسسة³

إنطلاقا مما سبق، يمكن استنتاج أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة والقابلة لتحويل لمرجع قابل للاستغلال، يعتمد عليه في تحديد أساليب العمل وطرق وإجراءات الأداء وتساهم أساسا في حل المشكلات وفق متغيرات المحيط وبهدف مواكبتها وهي توليفة المعلومات والخبرات المتراكمة والتكنولوجيا المتوفرة ومشاركتها.

¹ زراولة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات :مساهمة نظرية ،حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ،العدد14 ،مارس 2016، ص253.

² ناصر "محمد سعود" جرادات وآخرون، إدارة المعرفة KNOWLADGE MANAGMENT، جامعة فيلاديلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية/قسم إدارة الاعمال، أراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 40 .

³ Karl.M.Wiig, **Application of knowledge Management in Public Administration**, Arlington, Texas, USA, May2000, p04.

2. العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:

أشارت البحوث والدراسات إلى أن هناك شيء من الخليط في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لذلك من المفضل التمييز بين المصطلحات التالية: **البيانات-المعلومات-المعرفة-الحكمة**.¹

• البيانات: DATA

تمثل مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات، كذلك هي عبارة عن مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، يمكن أن تكون مصادرها من داخل أو من خارج المنظمة، ما لم تعالج فتتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.²

• المعلومات: INFORMATION

هي بيانات منسقة ومرتبّة، التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها. أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة، بحيث تعطى معنى خاصا وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن من الاستفادة منها في الوصول الى المعرفة واكتشافها.³

• المعرفة: KNOWLEDGE

هي البيانات والمعلومات والارشادات والأفكار او مجمل البنى الرمزية التي يحملها الانسان او يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا أو مؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني في إنتاج السلع والخدمات.⁴

• الحكمة:

عُبر عنها بأنها نقل المعرفة بين الأجيال في خدمة عامة متغيرة، كما أنها تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحققيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن

¹ علي الغربي قوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة: التجربة اليابانية أمودجا، الباحث الاجتماعي، العدد 11 مارس 2015، ص 62.

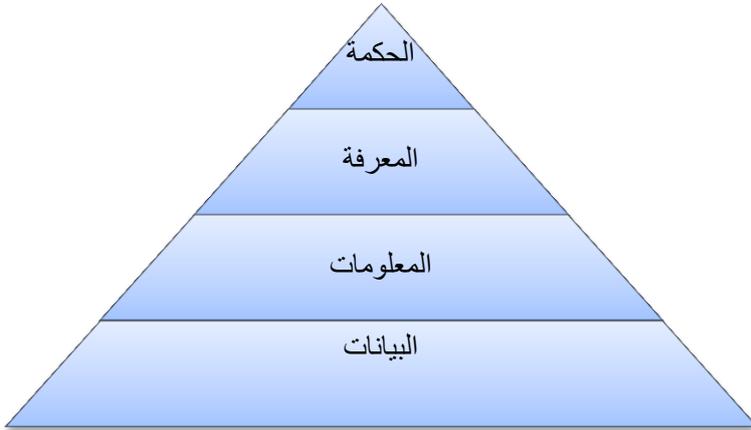
² صبري محمد عوض ماضي، مرجع سابق، ص ص 35 36.

³ بن موسى محمّد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017، ص 03.

⁴ محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع-عمان، الأردن، 2008، ص 18.

أن يكون مرغوبا فيها ويمكن أداءها، والكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلاقة¹.

إن البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة هي أكثر من مجموعة حيث أن الكل أكثر من مجموع أجزائه وله مفهوم تعاوني في حد ذاته، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:²



شكل (1) : الهرمية المعرفية D-I-K-W

ثانيا: خصائص المعرفة

تعتبر المعرفة سلعة ثمينة متضمنة في المنتجات (المنتجات التقنية المتطورة خصوصا) وفي المعرفة الضمنية للمستخدمين، وبالرغم أنه ينظر اليها كسلعة أو ثروة فكرية، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى، حيث تتضمن الخصائص التالية:³

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام.
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي الى فقدانها.

¹ Bernard Emmena David Rooney, **Isodome Management : Tensions between theory and practice in practice**, University of Queen's land business school , January 2005, p2.

² بن موسى محمد، مرجع سابق ذكره، ص5.

³ بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 ولاية وهران- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص44.

○ المعرفة وفيرة لكن القدرة على استعمالها نادر

إن للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت هذه الخصائص نظرا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال، أشار الى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:¹

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من ان نتحكم فيه على نحو أفضل.
- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة إلى إن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على ألة مقنعة ودامعة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- **الدقة والتجريد:** تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

كما أشار (winch & scheider) إلى أن ما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية)، حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، لذا يتيم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة

ثالثا: أنواع المعرفة

وصنفت إلى أربعة أنواع هي:²

- ✓ معرفة-ماذا (know- what) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- ✓ معرفة-لماذا (know - why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005، ص14.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ذكره، ص15.

- ✓ معرفة-كيف (know - how) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- ✓ معرفة-من (know - who) وهي المعلومات حول من يعرف-ماذا، أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

وضمن الاتجاه نفسه صنفت ل:

- معرفة-ماذا.
- معرفة-كيف.
- معرفة-لماذا.

الإبداع المحرك ذاتيا أو رعاية الأفراد - لماذا

فقد صنفت إلى أربعة أنواع هي:

- 1- المعرفة المرمزة: وهي المعرفة التي افرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.
- 2- المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.
- 3- المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، تتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.
- 4- المعرفة المجسدة وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

كذلك المعرفة الفردية هي التي يمتلكها الأفراد في أذهانهم ، هذه المعرفة يمكن أن تكون في شكل قدرات ومهارات، و قد عرفها نوناكا و بعض المؤلفين على أنها ليس هناك فقط معرفة فردية فقط كذلك المعرفة الجماعية و هي النوع الذي تمتلكه الفرقة العاملة و يمكن ان تكون إما معرفة ضمنية أو صريحة ، على سبيل المثال : النظام الموثق القواعد و التنظيم الرسمي و كذلك الاجراءات الغير رسمية و القصص و أساليب العمل¹.

¹ Arshad Ahmed And Hashim Khan, **the importance of knowledge Management practices in overcoming the Golbal software engineering challenge in requirements understanding** , school of Engineering , Blekinge institute of technology, Sweden, August 2008,p21 22.

وباعتبار أن المعرفة قد خضعت للعديد من الدراسات التي تم بنائها على وجهات نظر مختلفة، فقد تم التطرق لأنواع أخرى للمعرفة نصنفها فيما يلي:

حسب توم باكمان (T.BACKMAN) فقد قد تصنيفا واسعا للمعرفة، فقد صنفها لـ:

أ. المعرفة الصريحة: وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

ب. المعرفة الضمنية: معرفة قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدئذ تنقل وتبلغ.

ت. المعرفة الكامنة: وهي معرفة قابلة للوصول بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

ث. المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، والتجريب.

وبما أننا في صدد الحديث عن أنواع المعرفة، فإنه يمكن إدراج المعرفة التنظيمية وكذا المعرفة الإلكترونية كنوع آخر للمعرفة والذي جاء كنتيجة للثورة الإلكترونية. حيث يرى أن المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، التي تنتج عند التفاعل بين عناصرها عند أداء الأعمال، والتعامل بين عناصر البيئة المحيطة. أما نجم فقد عرف المعرفة الإلكترونية بأنها: "التمكن من الوصول الأوسع للمعلومات والمعرفة، وتحقيق كفاءة أفضل في إعادة استخدام تلك المعرفة، وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة الإلكترونية تتعلق بالمعرفة الصريحة على نطاق واسع، في حين أن المعرفة الضمنية قد تكون صعبة التداول ضمن أنشطة المعرفة الإلكترونية إلا في حالات التفاعل المستمر بين ذوي الحالات المتماثلة.¹

¹ ربما علي خلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، جامعة دمشق، ص ص 37 38 .

الجدول (2):¹ الجدول يوضح تصنيف المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين

أنواع المعرفة					الباحث
			المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	Nonaka
معرفة متى؟ Know-when	معرفة أين؟ Know-where	معرفة لماذا؟ Know-why	معرفة كيف؟ Know-how	معرفة ماذا؟ Know-what	Marquardt
		المعرفة الابتكارية Innovation.K	المعرفة المتقدمة Advence.K	المعرفة الجوهرية Core.K	M.H.Zack
	المعرفة التجميعية	المعرفة الآلية	المعرفة الموضوعية المعرفة الجماعية	المعرفة الصريحة الواعية المعرفة الفردية	Spender Zonder & Kogut

رابعاً: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين:²

1- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، زمن الأمثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث.

¹ زرينز فتحي، شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات و الابحاث، العديد 27، جوان 2017، ص 4.
² توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 03، قسم علوم التسيير، 2014، ص 09

2- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة.

إن إستجلاب المعرفة خاصة التنظيمية منها يأتي من مصدرين أساسيين¹:

الأول: ويشمل الفرد الذي يحوز المعرفة والخبرة المتخصصة، والذي له القدرة على إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعا وإبتكارا، إضافة إلى فرق العمل التي تمثل مجموعات الأفراد بقدراتهم الإبداعية والإبتكارية

الثاني: تشمل العلاقات بين المنظمات والذي يؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات والتقليل من الأطراف الخارجية (مؤسسات تعليمية، تكوينية، جامعية، مؤسسات إقتصادية والبيئة الخارجية بشكل عام)

خامسا: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

¹ حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، تخصص علم إجتماع تنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2015-2016، ص69.

وأكد drucker بأن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة أو صناعاتها أو خبراتها ونتاجيتهم (knowledge workrs)، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة، ويتمثل ذلك في ستة عوامل رئيسة هي متطلبات المهمة والاستقلالية العاملين والإبداع المستمر والاهتمام بالتنوع علاوة على الكمية وأخيرا اعتبار العاملين موجودات رأسمالية وليس تكلفة، إذ أن التكاليف بحاجة إلى الضبط والتخفيض بينما العاملون كموجودات بحاجة إلى النمو والزيادة.¹

إن قوة الاستثمار في مجال المعارف و العلوم، يتولد عنه رأس مال فكري متفوق كثيرا عن النادي ويؤدي إلى تنامي أدوار الأصول الفكرية الغير ملموسة، يعتبر تفوق المؤسسات العالمية كالبرمجيات و الآليات الدقيقة التي تستخدمها مايكروسوفت و آبل، يرجع إلى ما تنتهجه من استراتيجيات التدفق المعرفي عبر الاتصالات و البحوث و المعارف المتجددة.²

المبحث الثاني: مدخل في إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسة، فإدارة المعرفة تسعى إلى زيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة من أجل البقاء، وقد أصبحت هذه الأخيرة من المفاهيم السائدة في الوقت الراهن ومن أحد أبرز مجالات اهتمام الدارسين والباحثين نظرا للدور البارز الذي تلعبه، و سنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة، مبررات التحول في إتجاه إدارة المعرفة، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، إلا أن نظرية المعرفة ترجمت بشكل فعلي إبان الثورة الصناعية في القرن الحادي والعشرين.

¹ غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص 8 9.

² سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم علوم السياسية، 2016، ص 20.

أما اليوم أصبحت العنصر الأساسي الذي يؤثر في المنظمات وفي قدرتها على البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية وأصبحت ضرورة في بيئة الأعمال شديدة التعقيد والتغيير وبناء على ذلك من الصعب جدا أن نجد تعريفا واحدا جامعا لإدارة المعرفة، فهناك العديد من التعريفات وهي تختلف من شخص لآخر وفقا لإنتمائته الفكري ونورد منها.¹

حسب Wig إدارة المعرفة هي "تخطيط، تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوليد المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"، كذلك هي: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها وتحويل الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتعلم والتخطيط الإستراتيجي" (إدارة المعرفة كعملية أو مجموعة عمليات).²

وقد عرفها الكبيسي (2009) بأنها كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل أو الترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية و الفكرية سواء أكانت صريحة أم ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة.³

تعتبر أداة هامة مكنت الباحثين من الحصول على الميزة التنافسية، و هي مجموعة أنشطة الأرض منها، تطوير و مراقبة جميع أنواع المعرفة الموجودة داخل المنظمة، و يهدف استخدامها إلى تحقيق الأهداف ، كما عرفت على أنها الدمج بين نقاط وتخزينها من وجهة نظر المعرفة أو التنسيق المعتمدة فيما بين التكنولوجيا، الأفراد ، العمليات، و الهيكل التنظيمي و يهدف إلى إضافة قيمة من خلال إعادة استخدام المعرفة.⁴

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص58.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق نحو التميز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013، ص104.

³ حسين محمد عتوم، معنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2018-2019، ص59.

⁴ Arthur Guelberto and others, **Practices of knowledge Management organizational processes of town hall of the Amusepregrion : a research agenda ; gestão PraDucão**, Maringa , Brasil,p04.

هي الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاطا وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.¹

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة عبارة عن جهد منظم و واعي يمر بعدة عمليات انطلاقا من توليد المعرفة إلى غاية جعلها قابلة للتشارك من أجل إثراء العمليات وتحسين الأداء في المؤسسة مقارنة بفترات سابقة أو بمؤسسات منافسة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

أهمية إدارة المعرفة تكمن في:²

- تبسيط وتنشيط العمليات وخفض التكاليف، وذلك عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة والغير مطلوبة أو غير ضرورية.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار السلع وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعمل إدارة المعرفة على تنسيق نشاطات المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمات فرصة الحصول على ميزة تنافسية دائمة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمات من تبني المزيد من الإبداع والذي يظهر جليا في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تقوم إدارة المعرفة بدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجهودات الملموسة وغير ملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع-عمان، الأردن، 2008، ص55.

² إسماعيل ربيعي، أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة استكملا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020 ص17.

عليه فإن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع ، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل.¹

ومن ذلك يمكن القول أن المؤسسات يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا وأن المؤسسات التي تحمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات والزبائن والأسواق.²

ثالثا: مبررات التحول في إتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للإهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، وإنما جاء إستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في إتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في إتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية:³

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات و الإنترنت والتي أسهمت في تسهيل وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الإتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للإتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكثر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة) التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013، ص28.

² رشيد مناصرية عبد الحق بن تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية- عدد07/ديسمبر 2017 ص218.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص53 54.

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نبحث إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

رابعا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل تطبيق المعرفة وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:¹
- التعليم والتدريب المستمرين للعاملين: بمختلف المستويات يعد ركن أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.
 - الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة.
 - تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والإرتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة،

¹ ماضي إلهام الهاشمي بجاع عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05 العدد 08 جوان 2019، ص 116.

وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الأنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة التكنولوجية الحديثة.¹

- الإلتزام الإستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة إتجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، تسهل عملية الإتصال بين العاملين ففي جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.²

- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المنظمة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم إدارة المعرفة، وأن تكون القيادة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويشير (Bollinger, 2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناعات المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.³

¹ عمر عياد الغليظ رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد السابع، فبراير 2019.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص169.

³ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمخافطات الجنوبية، مذكرة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة؛ أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة- الأقصى، 2016، ص24.

خامسا: عمليات إدارة المعرفة

يختلف الباحثون حول عدد عمليات إدارة المعرفة غير أنها تتلخص في:¹

أ. تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته إنطلاقا من حاجاتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.

إذن تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية.

ب. إكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر إكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمها من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الإستخبارات التسويقية وتحليلها، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

ت. توليد المعرفة: من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود

¹ سمرء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2009 ص 64.

الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة.¹

ث. تخزين المعرفة: هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل إستخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه العرفة ومن ثم توثيقها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.²

ج. توزيع المعرفة: سيتم التطرق إليه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

ح. تطبيق المعرفة: تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة و الاستفادة منها وتعرف بأنها "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"، وتشير هذه العملية على مصطلحات:³

- الإستعمال use
- إعادة الإستعمال reuse
- الإستفادة utilisation

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 195 196.

² صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016، ص ص 22 23.

³ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 139

- التطبيق application

ويشير Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الإتصالات الرسمية والغير رسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وكما أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، وبالتالي إبتكار المعرفة الجديدة.¹

المبحث الثالث: توزيع المعرفة

إن الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة صريحة يشارك فيها جميع الأفراد العاملون في المؤسسة مما يساهم في زيادة درجة إبداعهم، لذا تصبح عملية توزيع المعرفة داخل المؤسسة على درجة عالية من الأهمية من حيث كونها العملية الحاسمة في إيصال وتحويل المعارف من شخص لآخر.

وستتناول في هذا المبحث ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل على مصطلحات:

- التوزيع والنشر (Distributing)
- المشاركة (Sharing)
- النقل (Transfer)

أولاً: مفاهيم مرتبطة بتوزيع المعرفة

أ- توزيع المعرفة:

يبين coakes أن عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى من عملية مشاركة المعرفة، وتعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص125.

ويوضح Alavi أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها للآخرين، وتمكينهم من إستخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل.¹

وهناك من يرى أن هناك تمييز بين نقل المعرفة الذي يحدث بصورة طبيعية وغير رسمية، ونقل المعرفة الذي يحدث من خلال مجموعة من الإجراءات والأعمال الروتينية الرسمية. وبالتالي يمكن القول أن نقل المعرفة هو عملية ربط وليس جمع، حيث تعتمد على اختيار الفرد ورغبته في نقل المعرفة أو استقباله.²

ب- مشاركة المعرفة:

أشار Aliakbar et Al أنه من بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف لمصطلح التشارك في المعرفة كون أن هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر وأهم ثلاثة عناصر يرتبط بها التشارك في المعرفة هي: الأهداف، ويتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، طريقة التشارك، وتتضمن وجه لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، مستوى التشارك ويشمل الأفراد، الفرق والمنظمات.³

فحسب (Linda Argote, Ingram,) التشارك في المعرفة هي: " تلك العملية التي تتمكن من خلالها الوحدة الواحدة التأثير ببحرث الوحدة الأخرى، بحيث تتمثل هذه الوحدة في الفرد، الرق والمنظمة".⁴

وجدير بالذكر أن نقل المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزها وتحذيرها على نحو مستمر وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى 2005، عمان، الأردن، ص 97.

² داوود سليمان أحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية) أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013، ص 56 57.

³ أقطي جوهر، بن عبيد فريدن دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة، العدد 02- سبتمبر 2017.

⁴ عزيز دحماني، نفيسة نصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية، مجلة الباحث ISSN 1112-3613 -19 (01) 2019، ص 357.

كما أن التشارك المعرفي يكتسي ضرورة بالغة ، نوجيزها فيما يلي¹:

أولا : الأهمية الفردية

- مساعدة الافراد على أداء وظائفهم على نحو أكثر فعالية .
- مساعدة الافراد على البقاء في وظائفهم .
- يعزز التشارك المعرفي في للتنمية الشخصية و التقدم الوظيفي .
- يجلب المكافآت و مزيدا من التقدير الشخصية.
- دعم تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية من خلال التشارك المعرفي .
- شعور الموظفين بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية .

ثانيا : الأهمية التنظيمية

- يمكن التشارك المعرفي المؤسسة من تحسين الكفاءة
- تخفيض تكاليف التدريب
- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد
- هو ذلك المكون من ادارة المعرفة الاقل تركيا على التكنولوجيا في المؤسسات و الاكثر اتصالات بالعلاقات بين زملاء العمل ، و الذي يعزز تبادل المعلومات و التعلم

ثانيا: أشكال توزيع المعرفة داخل المنظمة

تنقل المعرفة داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو غير مقصود²:

- الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية التشارك في المعرفة قصديا داخل المنظمة، من خلال الإتصالات الفردية المرهجة بين الأفراد، أو من خلال الاساليب المكتوبة مثل : المذكرات، التقارير، النشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك في المعرفة قصديا من خلال

¹ خالد رجم و آخرون، تشخيص مستوى التشارك المعرفي لمؤسسة ليند غاز ورقلة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 03 ، العدد 01، 2020، ص 109.

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 133.

إستخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: ويعني التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والاساطير.

وهناك من يرى أن الأنواع الرئيسية لنقل المعرفة يمكن تحديدها فيما يلي¹:

- النقل المتسلسل: ويشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع لآخر، أي أنه يمارس نفس المهام ويستخدم نفس الخبرات وتجارب المعرفة ولكنه ينتقل من مكان لآخر. فما أن ينتهي من مهامه في الموقع الأول إلا وينتقل بعدها للموقع الثاني والثالث وهكذا. وهكذا تتولى المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز ويتفرد بها نفس الفريق، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية.

- النقل القريب: ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الواضحة كما هو الحال بين قسمي المكتب الامامي والتدبير الفندقية التابعين لمدير قسم الغرف

- النقل البعيد: يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية. فالمعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

- النقل الاستراتيجي: يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الأول أي مصدر المعرفة والفريق الثاني المتلقي للمعرفة لها. فعلى سبيل المثال فإن نوع المعرفة المطلوبة للتعامل مع طرح خدمة مثلا خدمات المؤتمرات التي تتشابه وتتداخل مع أكثر من إدارة وقسم وتحتاج بالتالي إلى مهام متداخلة ومتشابهة في إطار فريق عمل موسع داخل مؤسسة الضيافة.

¹ محمد عواد احمد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 85 86.

- نقل الخبر: يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل. ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة. ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ثالثا: العناصر الأساسية لتحقيق التشارك والتوزيع المعرفي

لتحقيق التشارك المعرفي لا بد من توفر مجموعة من العناصر نورد منها¹:

- التعاون Collaboration : ويعني المستوى الذي يستطيع الفرد ضمن جماعة أو فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة، أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والوحدات .

إن التعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة، فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم تشارك المعرفة

- الثقة: وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد بعضهم البعض، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك المعرفة.

- التعلم: ويعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة.

- اللامركزية: يذهب الباحثون في إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات ومعلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القدرات بيد السلطات العليا في المؤسسة إيمانا واعتقادا جازما منهم أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج اللامركزية.

¹ دريس ناريمان، نحو مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2018، 2019 ص

- الإبداع التنظيمي: هي القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما ورئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة أمر ضروري للمؤسسة لاستخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة.
- العمل الجماعي: حيث تتطلب فعالية عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وأنماط إتصالات فعالة تسهل من عملية تبادل الافكار والخبرات بين اعضاء الفريق¹.

رابعا: آليات توزيع المعرفة

هناك عدة آليات تساهم في توزيع المعرفة نذكر منها:

- **ندوات تحديد أفضل الممارسات:** غالبا ما نفترض أن أفضل الممارسات تأتي من خارج المؤسسة ولكن من الممكن أن يكون لدى المؤسسة أداؤها الخاص بها والذي يمثل افضل الممارسات، وهذا ما يمكن كشفه عن طريق الخبراء داخل المؤسسة خلال ندوات تحديد أفضل الممارسات.
- **مقابلات الخبراء:** وهي الندوات التي يتقابل فيها افراد معروفون بالخبرة في مجال معين أو سياسة او عملية معينة مع الآخرين للمشاركة في المعرفة، وتقام هذه الدورات بأساليب عديدة منها الحصول على المعرفة من الأشخاص المقرر استقالتهم من المؤسسة، أو عن طريق سير دروس استخلاص المعلومات وتحديد كفاءات العمل.
- **تبادل الخبرة:** حيث يجلس العاملون الأكثر خبرة في حجرات صغيرة لتقديم النصائح لمن هم أقل خبرة، ويمكن أن يستخدم مثل هذا المنهاج في تبادل المعارف.
- **التدريب:** التدريب هو ترتيبات رسمية يقدم من خلالها الشخص الخبير المعلومات والمهارات للأشخاص المبتدئين بحيث يصلون إلى المستوى المطلوب بعد فترة محددة.
- **مساعدات العمل:** وهي الأدوات التي يستعين بها العاملون في معرفة كيفية أداء الاعمال في الوقت المحدد مثل القوائم وخطوات العمل والجداول المرجعية والمخططات وغيرها، وتقدم هذه المساعدات معلومات قيمة ملموسة للمستخدم وتكون بمثابة دليل إرشادي سريع لأداء مهمة ما، ويمكن تخزين هذه المعلومات في وسائل تكنولوجية بسيطة يمكن للمستخدم الوصول لها عند الحاجة.

¹ عبد الوهاب برحال، علي دبي، دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد04، العدد2، ص201.

- **تناوب العمل:** وهو عبارة من التدريب المستمر عن طريق نقل الموظف من محطة عمل معينة إلى أخرى ويمكن لهذا الأسلوب بالإضافة إلى أهدافه التدريبية أن يساعد في توزيع المعرفة وتوسيع خبرات العاملين
- **معارض المعرفة:** وهي الفعاليات التي يتم فيها عرض المعرفة عن موضوع معين خاص بالمؤسسة، ويمكن أن تعرض هذه المعارض داخليا فتكون بمثابة منتديات للمشاركة في المعرفة أو خارجيا لتفيد العملاء أو اصحاب المصالح بالمعلومات المهمة.
- **خرائط المعرفة:** وهي بمثابة بيان مصور يعرض المعلومات والمعرفة ويكون متاحا دائما في المؤسسة، وهذه الخرائط تشير فقط على المعلومات ولا تعبر عنها بشكل توضيحي مثل دليل الموارد البشرية الذي يسجل أسماء الأفراد ذوي المعرفة الخبيرة مما يمكن الآخرين من الوصول إليهم عند الحاجة
- **الدروس المستفادة واستخلاص المعلومات:** وهي طريقة لتعريف وتحليل والتقاط الخبرات، وتحديد النقاط الناجحة والأخرى التي تحتاج إلى تطوير من أجل إستفادة الآخرين من هذه الخبرات والحصول على أفضل النتائج يجب أن تعقد هذه الدروس إما مباشرة بعد حدث ما أو بصورة دورية على أن يتم التشارك في النتائج بصورة سريعة بين الافراد المستفيدين من هذه المعلومات.
- **التوجيه:** وفي هذه العملية يزدوج شحص ذو خبرة ومهارة مع شخص أقل في الخبرة والمهارة بهدف تطوير وتقوية الكفاءات الاقل، ونادرا ما يكون الموجه مشرفا عاما .
- **حصر المعلومات:** يستخدم حصر المعلومات لتجميع معلومات عن مهارات ومعرفة الأفراد التي تم اكتسابها من الوظيفة أو أنشطة سابقة خارج نقاط العمل ويمكن تجميع هذه المعلومات عن طريق الاستفسارات أو المقابلات.
- **القصص المصورة:** وهي حسب معناها الحرفي مجموعة من الصور تحكي قصة، فيمكن للعاملين الإستفادة من الفكرة أو الحصول عليها من خلال عرض مجموعة من الصور على الحائط أو على ملصق إعلاني توضح كيفية أداء شخص معين للعمل في موقف معين.
- **الحديث القصصي**

خامسا: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي

هناك عوامل تؤثر على التشارك المعرفي إيجابا وأخرى سلبا

أ. عوامل إيجابية

نورد منها ما يلي:¹

- الهيكل التنظيمي: فكلما قلت الرتبة الوظيفية ازدادت المشاركة في المعرفة.
- نظام المشاركة المعرفية: كلما كان النظام أسهل زادت المشاركة فيه .
- الفائدة المتوخاة من نظام المشاركة المعرفية: فالإدراك الأعلى لفائدة نظام المشاركة المعرفية تزيد فرصة المشاركة فيه.
- استقامة و نزاهة الجماعة: تزيد من إمكانية التشارك المعرفي. المشاركة فيه.
- النزعة للخير: الإدراك الأعلى للنزعة للخير ضمن جماعة المنظمة يزيد من فرصة المشاركة المعرفية.
- الثقة بمجدارة (كفاءة) الجماعة: تساعد على زيادة المشاركة المعرفية.
- التقدم الوظيفي: فعندما تكون هناك فرصة لإحداث تقدم وظيفي للفرد في المنظمة من خلال المشاركة المعرفية فإن ذلك سيؤدي إلى تشجيعها.
- الحس الجماعي: كلما كان الحس الجماعي قويا تكون المشاركة المعرفية أفضل .

ب. عوامل إيجابية

نورد منها ما يلي:²

- صعوبة إظهار المعرفة الضمنية، عدم التشارك في الهوية (بحيث إن الأفراد في الجماعات المختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم البعض)، عدم وجود علاقة بين المرسل والمستلم، إذ يجب أن تتوفر سبل البقاء بينهما (وجهها لوجه أو عن طريق الأنترنت)، ولا معرفة بدون معرفة (إذ يجب أن تمتلك كل الأطراف المعرفة الكافية للتشارك فيها).

¹ دريس ناريمان، نحو مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2018 2019 ص 34.

² أقطي جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 74.

- تعد تكاليف الوقت والجهد من أهم العوامل التي تعيق سلوك التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى إعتقاد الفرد أن هذا السلوك قد يخفض من قوته ومكانته في المنظمة.
 - قد لا تمتلك المنظمة موارد وبنية تحتية كافية لعملية التشارك في المعرفة، خاصة المنظمات الصغيرة، كما قد لا تكون نظم تكنولوجيا المعلومات جيدة بما يكفي للاعتماد عليها في عملية التشارك في المعرفة، فقدان الوعي بإدارة المعرفة وغياب رؤية واضحة لها.
 - تقليص عدد الموظفين تحدث نوعاً من عدم التوازن داخل فرق العمل، التي تظهر فيها ثقافة جزئية جديدة تعيق عملية التشارك في المعرفة نتيجة التوتر الذي ظهر في الفريق، وانعزال أعضائه عن بعضهم.
- كما يشير Albena et Vartiane إلى أنه توجد أربع عوامل رئيسية للتغلب على معوقات التشارك في المعرفة بالاعتماد على مجموعة من الممارسات هي:

- الوعي (Awareness): جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها يدركون المعرفة الخاصة بهم.
 - الوصول (Access): إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها من أجل تبادل معارفهم.
 - التنفيذ (Application): خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك في المعرفة بين طالبها ومن هم مصدر لها.
 - الإدراك (Perception): التأكد من أن كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها لهم الفهم الكافي والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.
- لزيادة فاعلية عملية مشاركة المعرفة وكفاءتها، لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:¹
- ما لمعرفة التي يتم التشارك بها؟.
 - لماذا المشاركة بالمعرفة؟ (الأشخاص والجهات).
 - مع من يتم تشارك المعرفة؟ (الأشخاص والجهات).
 - كيف يتم التشارك بالمعرفة؟ (وجهها لوجهه، الهاتف، البريد الإلكتروني، الشبكة العنكبوتية أو مزيج هذه القنوات).

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 139

خاتمة الفصل:

بناء على ما تم التطرق إليه خلال الفصل فإن المعرفة تعبر عن مجمل ما يُكتسب انطلاقاً من كونها معلومات حتى المعالجة النهائية لتصبح حكمة، و للمعرفة أهمية كبيرة نظراً لملامستها جوانب عدة في المؤسسة ، إلا أنها لا يمكن أن تكون ذات فاعلية إلا إذا تم توزيعها و التشارك فيها من طرف أفراد المؤسسة، و ذلك بدعم هذه الأخيرة بنظام إداري يقوم على تكنولوجيا حديثة بالإضافة العمل خلق ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة والدعم من خلال الحوافز مما يساهم في تسهيل نقل المعارف وتنظيمها داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

الأداء التنظيمي

مقدمة الفصل:

يمكن إعتبار أن الأداء أحد أهم المفاهيم الادارية التي تُقيم عليها المؤسسات ذاتها و التي تيسر عليها معرفة و إدراك ذاتها بشكل دقيق، فهي تمثل وسيلة عملية لأجل تحديد الكيفية الأمثل لإستخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية و بما يخدم الرؤية الاستشرافية للمؤسسة في ظل أهدافها المسطرة ، و من خلال المتغيرات البيئية التي تواجهها .

و بالنظر الى أن المؤسسات عادة تعي مختلف الموارد التي تملكها نتيجة تشخيصها الإستراتيجي على الصعيدين الداخلي والخارجي فهي مُلمة بمختلف القدرات الكامنة لديها و تستخلص كل ذلك من خلال الحصر في المفهوم النظري "الأداء التنظيمي" فتقوم على التماس مكامن القوة و الضعف على مستوى التنظيم ككل و استغلاله بما يضمن لها النمو .

لذلك فهي بحاجة ماسة للتحسين في الأداء للوصول الى اقصى استفادة و استغلال التغذية الهكسية بما يرفع الأداء الكلي للمؤسسة ، و لكي تتضح الصورة حول الأداء المؤسسي تطرقنا من خلال الفصل إلى: مفهوم ، مكونات ، خصائص و تصنيفات الأداء .

ثم حاولنا التخصص و تركيز المفاهيم فتطرقنا إلى : مفهوم و مداخل الأداء التنظيمي ، مجالاته ثم أهم أبعاده ، و أخيرا أبعاد قياسه في النهاية حاولنا تحديد ماهية التحسين في الأداء ، و مؤشر تحسين الأداء بالإضافة لأشكال و خطوات تحسينه دون تناسي معوقاته و ذلك لأجل الإحاطة الكلية بالموضوع في قالب علمي .

المبحث الأول: ماهية الأداء

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء، مكونات الأداء، خصائص الأداء، تصنيف الأداء والعوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى إعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية وإجتماعية فضلاً عن الجوانب الإقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To perform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

ويمكن الاستعانة بمجموعة تعريفات لباحثين حول الأداء، فحسب Daft "فإن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة".²

كما عرف drucker الأداء "هو قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل".³

في نفس السياق عرفه كل من (Daniel Feisthammel et Pierre Massot ;2005) على أنه تمشين للنتائج، فهنا لا ينظر للأداء بصورته المجردة بحيث تمثل النتائج اساس قياسه بتركيز على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مرتفعة من الأداء، في حين نجد أن كل من Witent

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016، ص15.

² بوزيدي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 2013 2014، ص68.

³ محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008 إدارة باراك أوباما أمودجنا، دار النشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2016، ص47.

Meyer اعتمد على مدخل النظم في تحديد مفهوم الأداء وعرفها على أنه "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إنجاز العمليات على مدخلاتها".¹

ومن الباحثين من إعتبر أن الأداء يعكس "كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"، وتبنى هذا الطرح من خلال العمل على رفع القيمة وزيادتها من خلال الشئائية: (القيمة- التكلفة) وهي تتعلق بتعظيم القيمة، أو تعظيم الاستفادة من الموارد المستهلكة.²

نستنتج من هذه التعاريف السابقة أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس ألا وهو هدف البقاء والإستمرار.

ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:³

1) الفعالية

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وستتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب (Vincent plauchet): ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

أما (Walker et Ruibert): فتصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ".

¹ سهام محمد موسي، نوال ابراهيم شين، الادارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الاولى 2018/2017، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص100.

² عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص45.

³ جياوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 14(1) مارس 2018، ص107.

إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} * 100$$

نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تحققه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطر) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرَي النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = Rm/Rp$$

حيث:

▪ Rm: النتائج المحققة.

▪ Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تبني هذه الطريقة في القياس على عاملَي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = Mm/MP$$

حيث:

▪ Mm: الإمكانات المستخدمة.

▪ MP: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

1) الكفاءة

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة¹.

¹ عادل بومجدان، مرجع سبق ذكره، ص 48.

سنتناول بعض المفاهيم حول تعريف الكفاءة لبعض الكتاب نذكر منها¹:

حسب (Wellber et Ruekerts): الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة". بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية أما (Vincent plauche) فيرى أن الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"، ويتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{RM/Mr} = \text{المخرجات/ المدخلات.}$$

حيث:

- Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)
- Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Rp/ Mp}$$

حيث:

- Rp: هي النتائج المتنبأ بها.
- Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

¹ الشيخ الداوي مرجع سبق ذكره، ص ص 220 221.

كما أن هناك من حدد ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك في شكل معادلة النحو التالي¹:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات والمهارات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}.$$

ثالثا: خصائص الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من الخصائص يمكن توضيحها على النحو التالي²:

- الأداء مفهوم واسع الاستعمال:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، لكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد لتعدد الأبعاد التي تكون الأداء الشامل، يعني الأداء " النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عملن كالتائج التي يتم تحقيقها عند ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". كما يعبر عن الأداء بمجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي تمكن من إعطاء حكم على الأنشطة، النتائج، المنتجات وعلى آثار المؤسسة في البيئة الخارجية. لقد تنوع مفهوم الأداء بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمديرين المؤسسة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة . بالتالي فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر.

- **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية وتحقق الأداء وتكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء بها بالنسبة للمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. هناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون ان تكون كذلك في آخر، وتوليفات متعددة وتتغير حسب الزمن.

- **الأداء مفهوم ثري بالمكونات:** الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات منها، التي تكمل بعضها ومنها التي تكون متناقضة. يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولون لتحقيق هدف ، تخفيض تكاليف والسعي في نفس الوقت لتحسين جودة المنتجات والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصورة مستمرة، إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فان المؤسسة في مرحلة معينة من

¹ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص30.

² بكوش الجزائرية لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظن المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 67

تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكن ان تعطي الاولوية لبعده معين دون الأبعاد الأخرى ، فالأداء اذا نظام متعدد الأبعاد وبالتالي من الضروري التمثيل المتعدد لأبعاد هذا المفهوم .

- الأثر مفهوم ذو أثر: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

رابعاً: تصنيف الأداء

تتعدد تصنيفات الأداء حسب المعيار الذي يعتمد عليه، ويفيد تصنيفات الأداء في معرفة مصادر الخلل أو القصور في الأداء وهو ما يسهل معالجته، والتأكيد على نقاط القوة في الأداء وتعزيزها¹:

1. حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدول، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء سلبياً أو إيجابياً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديد لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

¹ بوزيدي محمد، إدارة المعرفة لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجللفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3 2015/2014 ص ص 74 75.

2. حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال هذا الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

- الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الفردي الذي يتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3. حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج المالية ، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

- أداء الوظائف المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى توقعها في ذهن المستهلك.... إلخ

- أداء وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن البقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فاعلية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

كما أنه تم التطرق الى تصنيف آخر لأداء

- حسب معيار الزمن:

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في المدى القصير ويصبح الاداء في هذا المجال متعلق بما يلي :

- الانتاج: يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفق لمتطلبات البيئة الخارجية .
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال .
- الرضا: ذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف لتحقيق الاشباع من خلال تفاعل الافراد ضمن نظام معين، هذا الاشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ، ولا يتم الا بتحرر من السلوكيات الغير ملائمة والحصول على الحصاص من المنافع الاضافية والقدرة على الحوار والتفاوض .

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما :

- التكيف: ويشير الى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الانشطة كلما لزم ذلك ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصول مادية أو معنوية.
- النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر هدف رئيسي لكل منظمة ومؤسسة.

أ. الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل متغيرات البيئية على الصعيد الجزئي مع متعاملين المالين الموردين الزبائن بالإضافة الى المؤسسات العاملة في نفس المجال، ان البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع اي على الموارد بصورتها المادية او المعنوية، او في المصبات اي على تلك الاسواق التي تستقبل انواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم الا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ووجود تصور واضح للأداء بطريفي الكفاءة والفعالية ، لا بد أن ينعكس على صورة البقاء¹.

خامسا: العوامل المؤثرة في الاداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة، وقد أورد "Kruger" أجزاء ستة للأداء واعتبرها من العوامل المؤثرة فيه وهي²:

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المنظمة وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المنظمة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المنظمة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.
- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، بالإضافة إلى السوق الذي ينشط فيه المنافسين.
- أنظمة المنظمة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات، إلى آخره
- التنظيم
- العملية الإنتاجية

في حين أورد(العباس 2009، مخيمر وآخرون 2000، يونس 1998) عددا من العوامل التي قد تؤثر في الأداء العام للمؤسسات، ومن هذه العوامل³:

- التغيير في حجم العمل: إن التغيير فب حجم العمل قد يؤثر سلبا في الأداء العام للمؤسسات التي تقوم بعمل كبير ضخم داخلها.

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التجارية، فرع التسويق جامعة الجزائر، 2011-2012، ص ص 23 24.

² سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

³ رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص 66 67.

- التأخر في القيام بالأعمال: فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد يتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي.
 - المتغيرات التنظيمية: فالمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
 - العوامل الفنية والتكنولوجية: إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة ومعدات، وبرمجيات، يحدد مستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة، وبالتالي تحسن في نوعية المنتج النهائي وتحسن في أداء العمل العام.
 - عوامل إنسانية وتشمل: المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة، والمهارة والقدرة الشخصية، والرغبة في العمل، وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.
- وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقاً من معايير معينة، أهمها كعيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة كما يلي¹:
- أ- العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة: وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتمثل هذه العوامل في:
- العوامل التقنية: كقدرة المنظمة التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون، إلى آخره. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة
 - العوامل البشرية: وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين، إلى آخره.
- ب- العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة: وهي تلك العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.
- وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب ابعاد المحيط إلى:
- عوامل إقتصادية.
 - عوامل إجتماعية.
 - عوامل سياسية.
- عوامل تكنولوجية، إلى آخره.

¹ سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شينين مرجع سبق ذكره، ص 107 108.

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي العالي من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة، باعتباره أداة بارزة في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة التحديات التي تتواجد في محيطها بشكل مباشر أو غير مباشر فتعمل على تحسينه والعمل على الرفع منه وذلك بالتركيز على الفردية الإنتاجية التي تنعكس على المؤسسة ككل، هنا يتوجب المنظمة لتدعيم موقعها بالمقارنة مع مؤسسات والشركات المنافسة

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

قد اختلف الباحثون في تعريف الأداء التنظيمي، تبعاً للمداخل التي ينظرون من خلالها، فمنهم من يرى أنها مجموعة من الأهداف، ومنهم من نظر إليه وفق مدخل مالي، ومنهم من ربط الأداء التنظيمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، وأولى باحثون آخرون النتائج المرغوبة اهتماماً بوصفها محصلة للأداء التنظيمي. إلا أنه يمكن القول أن تلك المداخل لا يمكن بأي شكل من الأشكال اعتبارها متعارضة بقدر ما تعد مكملة لبعضها، وهكذا قد تكون المنظمة بحاجة إلى معايير هجينة تنظر للأداء بمعايير كمية أو مالية، وأخرى وصفية تغطي أنشطة المنظمة التي من خلالها يُقيم أداء المنظمة .

عرف الأداء التنظيمي على أنه " مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل الجميع"

كذلك تعرفه منظمة العالمية لتقييم ال ايزو 9000 إصدار 2000 على انه " يشمل الكفاءة والفعالية حيث تعبر الفعالية على مدى قبول النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة¹.

وينظر إليه: " هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها".

ويقصد به: " هو الدرجة التي تدل المؤسسات على تحقيق وإنجاز لأهدافهم، وهو أيضاً مؤشر لقياس نظم التصنيع".

¹ داود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاقتصاد ، حلب، سوريا، 2013، ص ص 82 83.

ويعرف أيضا: " هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية او داخلية"¹.

وفيما يلي استعراض لبعض الآراء للمفكرين والباحثين في مجال التنظير الإداري حول مفهوم الأداء التنظيمي²:

- يعرف بأنه (انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها)
 - يعرف بأنه(محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لابد وان ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة للمنظمة)
 - يعرف بأنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع)
 - عرف (قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطرائق كفؤة وفاعلة)
 - هو نشاط أنساني و منسق، مآجور(مقابل مادي)، يهدف من خلاله لتنسيق و استخدام القدرة على استخدام الموارد، بشكل مستقبلي أو تحت اشراف آخرين و يؤثر على التنظيم ككل.³
 - يعرف على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية⁴.
- ومن هنا نستنتج أن الأداء التنظيمي يتكامل بالاستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع حاجات البيئة، عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وصولا إلى الأداء المثالي.

¹ بطاهر بختة، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة منتيجي ومصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين ، المانيا، العدد الثاني، ص 281.

² عادل هادي حسين البغادي هاشم فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي ، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات ، الأداء التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر ، 2010، ص 360.

³ Stéphane Dechaintre , **Le travail dans la performance organisationnelle : proposition d'une démarche pour étudier la performance de travail** , Université Paris 01, panthéon Sorbonne, école doctorale de management Panthéon-Sorbonne, 2017,p26.

⁴ مرزغيش عبد الحليم ، مرجع سابق، ص192.

ثانيا: مداخل الأداء التنظيمي

في نظرية المنظمة يعرف الأداء المنظمي من مداخل الفاعلية المنظمة التي تختلف في تحديدها تعريف الأداء المنظمي باختلاف هذه المداخل كالآتي¹:

1) مدخل الهدف Goal Approach

تحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في المنظمات الاعمال ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار ، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، وتوجد مآخذ على هذا المدخل منها صعوبة تطبيقية بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسيا بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى ، كما أ، هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح.

كما أنه يتم قياس مدى إمكانية المؤسسة لتحقيق مستوى مرضى منها، و ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيات:²

1) لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

2) إمكانية تحقيق الهدف النهائية لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها .

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي ، إلا أن الباحث

Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

- أهداف إقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع و خدمات.
- أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الإنحراقي كالمؤسسة السجن و الصحة العقلية.
- أهداف اجتماعية و ثقافية: و تدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، و مراكز البحث.

¹ محمد فيصل صالح واخرون، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2004، ص 141 .

² مختار عيواج مالكية أحميدة، العلية التنظيمية ومداخل قياسها-دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، ص 274

2) مدخل موارد المنظمة System resources Approach

إن فاعلية المنظمة على وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على ابعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة، وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الاسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغيراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا.¹

ويعد مدخل المنظمة مناسباً عندما يكون من الصعب قياس فعالية المنظمة بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله التي تنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين، مثل: المنظمة العاملة في البرمجيات التي لديها أعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه في فلسفة، في مجال عملها نسبة إلى إجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

3) مدخل العملية الداخلية INTERNAL PROCESS APPROACH

تحدد الفاعلية وفق المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية، ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع.

حيث يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن و من بين المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند تطبيق هذا المحور، هي التسليم في الوقت المحدد- دوران المخزون- التحسين في الإنتاجية- معدل الأداء اليومي للعامل- الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.²

¹ محمد فيصل صالح و اخرون، مرجع سابق، ص 142 .

² أمينة طيباوي، سارة حدة بودريالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، جوان 2019، ص 93.

4) مدخل أصحاب المصلحة (Stakeholders Approach)

إن أصحاب المصلحة، أي مجموعة بداخل المنظمة (بيئتها الداخلية) أو في خارجها (البيئة الخارجية) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم.

تعد المنظمة فاعلة عند ارضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم ومنهم المساهمون، والموارد البشرية في المنظمة والزبائن والمجهزون، والدائنون، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة.

5) مدخل قيم التنافس (Competing values Approach)

هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات، والحصول على الموارد، وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة وأن القيم المتضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطي تأكيداً أقل في الاسبقية لديهم.

مؤشراهما بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة، فالتركيز الداخلي اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة.

ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المنظمة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة تجاه خصائص هيكل المنظمة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى الى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغير.¹

6) منظور التعلم و النمو (Learning and Roth Perspective)

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها و تعمل على بناء المؤسسة و تطويرها لمدة طويلة الأجل، و كذلك طبيعة النظم و الإجراءات التنظيمية و نوعيتها تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء و كذلك كيفية إستخدام التقنيات الحديثة المواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات و الوصول الى تحقيق رغبات العاملين و حاجاتهم و غايات المالكين.²

¹محمد فيصل صالح و آخرون، مرجع سابق، ص 142.

²فني فضيلة، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية بمجموعة بنوك عمومية جزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، ص 292.

ثالثا: مجالات الأداء التنظيمي:

يوجد العديد من مجالات الأداء التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتعبر عن مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح ومن هذه الجوانب¹:

- الربحية: وهي العائد التي تحققها المنظمة والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال أعمالها.
- الإنتاجية: وهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات المنظمة وتعد التكنولوجيا المستخدمة عاملا مؤثرا فيها.
- المسؤولية العامة: وتتمثل في التزامات المنظمة تجاه المجتمع من حيث الخدمات والاسعار او النوعية.
- الإبداع: وتمثل في مجموعة من الجهود المتداولة في سبيل تطوير او اكتشاف المنتجات جديدة او دخول أسواق جديدة.
- المركز السوقي: ويمثل في حصة المنظمة السوقية والتي تقاس بنسبة الحصة السوقية للمنظمة الى حصة السوقية الأكبر منظمة في السوق.
- الموارد المالية والمادية: وتتمثل في التدفق النقدي او الرأس المال والموارد البشرية والمباني والمعدات.
- التطور الإداري: وتتمثل في معدلات الإنتاجية الإدارية والقدرات الإدارية والمعرفة والمعتقدات تجاه الأداء المتميز.
- أداء العامل واتجاهاته: ويتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية العاملة والتي تؤثر عليها العديد من المؤشرات المادية والمعنوية.

رابعا: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يتحدد نموذج الأداء بعوامل التنظيمي بالعوامل التنظيمية والاقتصادية اذ تستخدم هذه العوامل لفحص تباين الأداء والمساهمة الاقتصادية لها في ربحية المنظمة، حيث تأثر العوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي أكثر من العوامل الاقتصادية، وأهم العوامل المؤثرة في الأداء هي²:

¹ حسين فلاح ورد، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لا راء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010، ص90.

² داود سليمان المحمد، مرجع سابق، ص ص 90 91.

● القدرات التنظيمية والتعلم:

المنظمة التي ترغب في بالحصول على أفضل أداء لا بد لها بربط مقدرتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، حيث تستطيع تبسيط البيئة وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتميز الاستراتيجية وتعزيز الأداء، وتستجيب بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه إمكانيات الأفراد، وتحفيز المنظمة لتقديم أفضل ما تعمله من خلال توفير أفضل العاملين وأفضل نظم المعلومات وقنوات التوزيع.

● الموارد التنظيمية:

تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسمالية وكذلك موارد تكنولوجية، وعلى الرغم من هذه التصنيفات الا ان علاقتها ضئيلة بمعايير متعلقة بالاستخدام والمنفعة والشهرة والقيمة وصعوبة التقليد مما يقلل من قدراتها على التنبؤ بالأداء، حيث تكون المنظمة قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون منظمات أخرى عاجزة عن تقليد مواردها.

● القيادة والرؤية:

تعد الرؤية التنظيمية موردا نادرا، لأن الرؤية طويلة الأمد تعد عامل نجاح لخلق الحماس والإبداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع التي تريد الوصول اليه.

و من بين العوامل التي تعتبر مؤثرة على الأداء و تحقق الدعم للمؤسسة ككل مايلي¹:

- يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتصف الأداء فيها بالحيوية والفاعلية.
- من الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في ان يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد.
- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

¹طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2014، ص557.

تؤثر هذه المحددات في تباين الأداء في إطار أنموذج الإدارة الاستراتيجية حيث أن هدف الإدارة الاستراتيجية هو توحيد قدرات المنظمة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة وتوحيد محددات أداء المنظمة ببناء مقدرات متميزة.

خامسا : دور الأداء التنظيمي

- التركيز على الأهداف المسطرة، الفرص المتاحة و تحديد القيود و مواطن النزاعات داخل التنظيم .
- يربط الأداء التنظيمي بين كل من الأهداف التشغيلية و الاستراتيجية
- يساعد في قياس مدى تأثير التخطيط المالي بإستخدام مؤشرات التنظيمية المستخلصة من الخريطة الإستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن.
- يساهم الأداء التنظيمي في السعي لتحسين الوجهة و الرؤية التنظيمية.¹
- التمكن من تحقيق الموائمة الاستراتيجية عموديا و أفقيا داخل المؤسسة.
- الوصول للمرونة المطلوبة و العمل بشكل استباقي و موجه في حالة وجود متغيرات طارئة .
- الرفع كـن انتاجية و فعالية فرق العمل.²
- يوجد معرفة واضحة حول التوقعات الخاصة بالوظائف .
- تمكن من تسجيل ملاحظات منتظمة حول الأداء .
- تسهيل عملية التقييم و تحديد اقتراحات و خطوات لأجل تحسين الأداء.³

¹ Gary cokins , **performance management finding the Missing pieces (to close the intelligence gap)** , library of congress catalogivng in publication Data , canda , 2004, p p 4 5.

² Chuk Ballard, **Business performance Management ..Meet Bussines intelligence** , international business Machinisme corporation, 2005, usa, p5.

³ **The importance of performance management** , cheked in 31/07 /2021, available in : <http://www.fsa.usda.gov/FSA/hrdapp?area=home&subject=erpm&>.

المبحث الثالث: مدخل في تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء على الانتقال من وضع لأخر بمعنى التغيير وقد يعتمد فيه أساليب مبتكرة حديثة كانت أو مطورة، تساهم في قياس أو تحليل الأداء بهدف تحسينه ، ليتم اكتشاف جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة ومن ثمة محاولة تصحيح الانحرافات موازاتاً و الأهداف المرغوبة والمحددة من طرف المنظمة ، فكلما تمكنت المؤسسة من الإدراك الدقيق لمصادر وأسباب التي أدت لتحقيق أداء ما كلما كانت هناك قدرة على تعديلها وكذا تحديد السبل الأمثل لذلك، حيث تعد هذه المرحلة حلقة الوصل القادرة على تفكيك واكتشاف أسباب و معرفة الخلل في الأداء والتمكن من معالجته.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

طريقة منظمة وشاملة تستخدم لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات و أنها في الحقيقة عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء. وأن مستوى الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى حسب الجهد المبذول والقدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة ويرتبط تحسين الأداء بشكل عام بمستوى المهارات المتوفرة للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة فان الخدمات التي تقدم بحاجة الى قدرات بشرية مؤهلة ومدربة بشكل عالي حيث ان كلما ارتفعت المهارة والخبرة للموارد البشرية كلما كان أداء المؤسسة في تحسين مستمر.¹

يعني تحسين الأداء تحسين طريقة عمل الفرد لتلبية معايير الأداء المطلوبة للوظيفة أو القسم أو المنظمة، يمكن أن يكون قابلاً لتطبيق لتحسين أداء شخص آخر، هناك العديد من الأساليب التي تم تطويرها لتحسين الأداء بعضها يتعلق بالتخطيط التنظيمي والاستراتيجي ، تحسين الإنتاجية، وحتى تطوير القيادة.²

يتطلب تحقيق التطوير في أداء المؤسسة القيام ببعض عمليات التطويرية التي تتركز فيما يلي:³

¹ سلام جاسم عبد الله العزي، تقنية (pareto) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالى النموذج، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:06، العدد 02، 2019، ص 10.

² Performance improvement, January 27,2018post, January 2021,10.00pm, accessed <http://mbaskool.com>.

³ شريف مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة مسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 6.

- تحديد المستوى المطلوب في الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
- قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة
- تحديد مدى الفجوة بين المستويين المستهدف و الفعل

ثانيا : أشكال تحسين الأداء

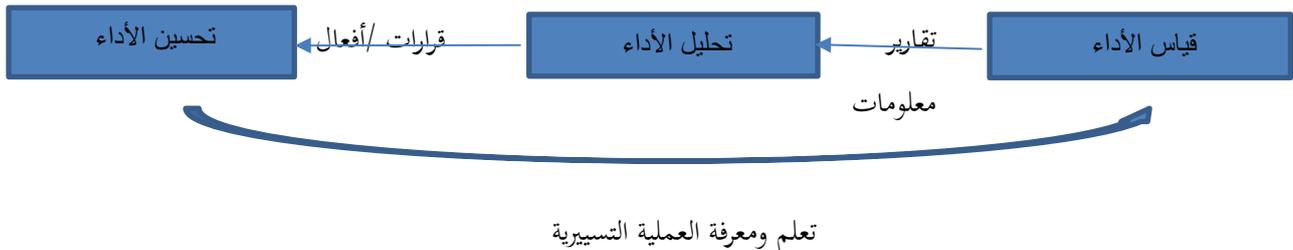
إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالية لتحسين وتطوير تلك العوامل. عموما هناك نمطان أساسيان لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع طرق للتطوير تهتم بحل المشكلات. أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل قفزة نوعية في مستوى الأداء يوضح الجدول الآتي خصائص كل من التحسين المستمر والجذري وفق عدة متغيرا.

الجدول رقم (3): أشكال تحسين الأداء

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل الى الأعلى	من الأعلى الى الأسفل
مدى التغيير	ضيق	واسع

لقد حدد كل من دمين ق في 1986 وكروستد في 1992 العلاقة بين قياس الأداء وتحليل الأداء وتحسين الأداء وتحسين الأداء في الشكل التالي: ¹

الشكل (2): حلقة قياس تحليل وتحسين الأداء



¹ بكوش لطيفة، مرجع سابق، ص ص 49 50.

بعد عملية التقييم يُكتشف انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ، و بناءً على ذلك تتحدد فجوة الأداء، ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة سواء كان مصدرها عيوب في مهارات و معارف الأفراد أو خلل في تصميم الأداء¹

ثالثاً: خطوات تحسين الأداء

يتم تحسين الأداء بعدة مراحل محورية وهي كالآتي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولويتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة، أي تحليل بيئة العمل الوضع الحالي الأداء مع الإمكانيات المتوفرة و الوضع المستهدف الذي يصف الإمكانيات و القدرات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ثم بعد ذلك بيان الفجوة في الأداء²

الخطوة الثانية: البحث عن الجذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

فيجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها ، و هنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أو وسائل التدخل ، ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:⁴

¹ بالشيخ بلقاسم و آخرون، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس ، العدد 2، ديسمبر 2020، ص 547.

² سلام جاسم عبد الله العزي، مرجع سابق ، ص 27.

³ أمل نامر حسن صبيان، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة، متطلب تكميلي للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010، ص 49

⁴ بلعابد فايزة و آخرون، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 4، عدد 2 ، أكتوبر 2018 ص 107.

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة .
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
- ضعف التحفيز .

الخطوة الثالثة: اختبار وسيلة التدخل او المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل الى التغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون هناك استراتيجية لتحسين الأداء أخذا بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

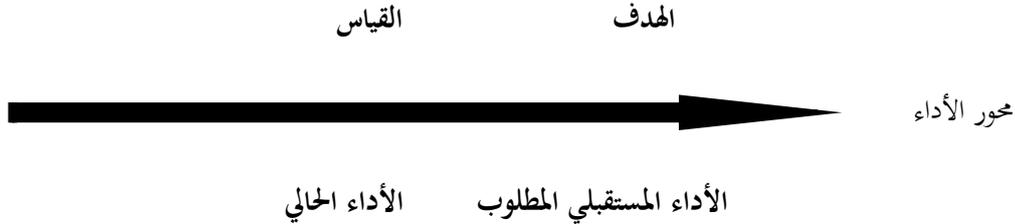
الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.¹

¹ حمزة عرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة في تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة الحكمة للأدوية- مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية المجلد5، العدد2، ديسمبر2018،ص 190.

رابعاً: مؤشر تحسين الأداء :

يمثل مختلف البيانات الكمية التي تقيس الكفاءة من خلال متغيرات حيث يعتمد فيها على المقارنة بين الاهداف المحققة و المسطرة على مستوى المنظمة .¹



الشكل (3) : مؤشر قياس الأداء الفعلي / الأداء المطلوب

و يعبر حقيقة على مدى تحقيق أهداف الشركة ليس فقط على المستوى التشغيلي، لكن من زوايا مختلفة قد تكون استراتيجية او تنظيمية .. و غيرها التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، و تواجه الشركات عادة صعوبة في تحديد و تقدير المجالات المعنية بذلك، بالإضافة لضيق الوقت و المتغيرات الكثيرة التي تواجهها المؤسسة لأجل تحديد الهدف و الذي قد يختلف و نوع المنظمة، او الغرض الذي جاءت لأجله .²

لذلك سيتم التطرق لأبرز المؤشرات التي تعود اليها المؤسسات لقياس مستوى تحسين الأداء و هي كالتالي:

- مؤشر المالية: يضم مؤشر المبيعات ، حساب التكاليف ، العائد على الأصول...
- مؤشر السوقي: درجة رضا العملاء ، دراسة سوق المنافسة، دوران الناتج عن العملاء الدائمين.³

¹ Yves Ducp, **Evaluation de la performance D'entreprise par les modeles** , university Bordeaux 1, France, 5Décembre 2007, p9.

² Abubakar Mohamat zene, bla chabne, **Les pratiques de la performance dans les entreprises :essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la wilaya de tizi-ouzou** , Revue des sciences administrative et financière, 30/06/2021, p494.

³ Hamboune asma, **Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout :Qualité et délai de construction cas groupe hassnaoui** , université djilali liabés – sidi bel- Abbés , Algérie, 06/06/1/2021, p p 219 220.

- مؤشر الخاص بالبيئة الاقتصادية: درجة الإمتثال للأنظمة، عدد الغرامات و العقوبات أو التكاليف ، الوقت الملائم للاستجابة للمتغيرات البيئية و تصحيحها.¹
- بالإضافة لمؤشرات أخرى نذكر منها : مؤشر الأداء لسلسلة التوريد و المخزون و اللوجستيات ، معدل دوران المخزون، التخزين ، التوصيل ، انتاج الطلبات مؤشرات أداء تكنولوجيا المعلومات ، أمن انظمة الكمبيوتر ، توافر الأنظمة.²

خامسا: معوقات تحسين الأداء

إن معوقات تحسين الأداء إما أن تكون على المستوى الشخصي حيث ترتبط بشخصية رجل الإدارة صاحب السلطة في اتخاذ القرار وإما أن تكون على مستوى المؤسسة:³

● المعوقات الشخصية:

- ترتبط هذه المعوقات بشخصية المسؤول الأول صاحب السلطة في اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا يتطلب جذب القادة الأكفاء لتولي المراكز القيادية، ترجع المعوقات الشخصية الى عدة أسباب منها:
- المركزية: تخلق المركزية الشديدة على المرؤوسين نوعا من التباطؤ في تنفيذ المهام مما ينعكس على أدائهم لها بطريقة سلبية وإهدار للموارد المختلفة، أما التفويض السلطة فيساعد في تخفيض الوقت والتخصص في الإنجاز وهو يتطلب اختيار معاونين الأكفاء للذين يؤدون مهامهم بفعالية.
 - كهونية الحتمية: الممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد أو التقديس فلا يوجد شيء مؤكد أو صحيح 100%، وعلى المسؤول الإداري التحلي على هذا الاعتقاد فكل شيء قابل للتغيير.
 - توقف التفكير: من الضروري التفكير في الأفضل والاستمرار في التجريب والتعديل في الممارسات فلا سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة.

¹ Nouredine Hana , Maradj houari , **la performance Environnementale et son evaluation dans les entreprises algérienne** , dirassat journal Economic issue , 18/06/2021, p454.

² **Les six type d'indicateurs de la performance a impatique dans la gestion d'une entreprise**, la date de affiché sur web :17/01/2020, la Date d'entrée : 10/06/2021,disponible sur : <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>

³ بكوش لطيفة، مرجع سابق ، ص51.

• المعوقات على مستوى المؤسسة:

يمكن التصدي لمعوقات تحسين الأداء على مستوى الأداء، لكن سيكون من الصعب ذلك إذا كانت على مستويات العليا أو على مستوى الدولة. من بين هذه المعوقات:

- عدم وجود نظام معلومات كافية: إن عملية اتخاذ القرار تتطلب تجميع قدر كاف من المعلومات التي تختلف في حجمها ونوعيتها حسب طبيعة القرار المتخذ الذي نادرا ما يكون سليما في ظل ندرة المعلومات المناسبة له.
- الخطأ في تقييم الأداء: يلعب المقياس المعتمد في التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ كما يؤدي تصميم المقياس الى الخطأ أيضا في التقييم، ويمكن انجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقييم الأداء في درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة و المستخدمة مع طبيعة القرارات اللاحقة.
- البطء في الإجراءات: بطء وتعقيد الإجراءات الروتينية ظاهرة سلبية قد تنتج عن صدور الكثير من القوانين واللوائح بهدف السيطرة والمركزية.

1- الارتباط المنطقي بين الأداء والتحسين التنظيمي

اليوم يتميز الافراد بالارتقاء في المستوى العلمي والثقافي والمعرفي وبزيادة الوعي والادراك، حيث أصبح الفرد يطالب بالكثير من المعلومات والمعارف المختلفة في شتى المجالات والميادين ويطالب أيضا بالعديد من الحاجات والطلبات، مما ينعكس على المؤسسة من خلال تطور مستوى الأفراد العاملين وتزايد احتياجاتهم ورغباتهم عن طريق المطالبة بضرورة تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل وتبنى تغييرا على مستوى الأفكار الذي لن يكون الا من خلال:¹

- تحمل المسؤولية
- التحريب
- تأكيد الأفكار الإيجابية
- التدريب على الخيال الإيجابي
- إعادة النظر في الأمور

¹نورة بن وهيبة، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الاطار النظري والعلمي-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية ارسيلو ر ميتال الجزائر- ، مجلة التراث ، العدد 30، أفريل 2019، المجلد الأول، ص ص 166 167.

- التحول من الأفكار المثبطة الى المشجعة
 - تطوير القوة الشخصية من الركائز المهنية لإدارة التغيير هو تعزيز القدرة الشخصية لمواجهة المستقبل ويتم ذلك بالتطلع إلى أصحاب الخبرات والإمكانات والسمات
 - نمو المنظمة وتطورها: تلجأ المؤسسة الحديثة الى تغيير أهدافها واستراتيجيتها واساليبها بغرض النمو والتطور
- لقد تميزت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين، وتضافرت الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة، وقد كان هذا النمو يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة التي تميز بها المنظمات المعاصرة وبروز العديد من المحددات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات لأهدافها.

خاتمة الفصل :

حاولنا من خلال الفصل الإمام بمختلف المتغيرات من أداء ، أداء تنظيمي و حتى تحسين الأداء و في نهايته تم التوصل لعدد من الافكار التي تلخصه و عبرنا عنها فيما يلي :

إن الأداء هو الإدراك الفعلي و الدقيق لما تكتسبه و تحوي عليه المؤسسة على مختلف المستويات و شتى الأبعاد التي تؤثر في سيرورة و نمو المؤسسة ، فهو مختلف الموارد المادية و المهارات و المعارف و القدرات الفردية و الجماعية التي تضمها المؤسسة والذي يعتبر عنصر رئيسي فيها دون تلافي التكنولوجيا التي تدفع بعجلة التسيير الأمثل للمورد اذا ما حكمت بشكل ملائم ، و بالمزج بين كل هذه المكونات تصل المؤسسة لمستوى النجاح الذي قد ترغب فيه و ان كانت في ظل منافسة شرسة ، فلا يمكن استفادة من اداء دون الوصول ركيزتي الفعالية و الكفاءة فتعكس بذلك الصورة الواقعية عنها .

إن الأداء التنظيمي هو الطريق للمعرفة الواقعية لمداخل و مختلف جهات التي يتم من خلالها النظر للأداء أو المؤسسة بشكل عام ، فتسعى المنظمة لوصول للأداء المتوازن بالإستعانة بمقاييس عملية تؤثر في سيرورة التراكمية للأداء .. فمن خلال الأداء المالي يمكن إدراك حجم الانفاق و مدى استغلال إمكانات المادية و البشرية له في ظل قواعد و أطر شكلية و تطبيقية تمس متغيرات التنظيم فيتعين على المؤسسة تفكيك العقبات المفاجئة التي قد تواجهها و الامام بما تملك في قالب عمل مرن .

يمثل تحسين الأداء الحلم و الغاية التي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقها بشكل واقعي ، اذا ما تمكنت من التقدير بشكل صحيح و القياس لمختلف النتائج المسطرة على المستوى الفعلي ، بالمقارنة مع ما ترغب به في ظل عملية ديناميكية مستمرة ، وتستعين المؤسسة بمختلف الانحرافات لإستهداف جديد يساير الأهداف السابقة بإتباع خطوات دقيقة و بإستخدام منهجية عملية في قالب علمي صحيح .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية الحكيم

عقبي

مقدمة الفصل

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقي الحقل الميداني الذي تم من خلاله قياس و تجسيد التوجه النظري للعمل عليه أي توزيع المعرفة بين مختلف الأقسام و الوحدات الإدارية الطبية منها أو شبه الطبية ، بالإضافة إلى الربط فيما بين المتغيرات لأجل محاولة الحصول على نتائج العلمية المؤكدة من خلال النظري ، فيعتبر توزيع المعرفة وسيلة لضمان التجدد و بالأخذ بعين الإعتبار طبيعة المعرفة اللاملموسة التي تتميز بها المؤسسة فقد يمكن اعتبار أبسط الأفكار قابلة للتوزيع إلا أنها ليست كلها قابلة للتحقيق الأداء التنظيمي الجيد والتأثير بشكل كبير على المؤسسة محل الدراسة.

لذلك تعتبر المعرفة المتواجدة على مستوى المؤسسة و المقترنة بالأعمال اليومية الأكثر دقة و المباشرة في جانب التأثير على الأداء التنظيمي كليا ، و يتعين علينا دراسة فيما إذا كانت تساهم في الرفع و التأثير بفاعلية أم أنه بشكل نسبي بحت.

ومن أجل الدقة أكثر والتفصيل تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة للتحليل الإحصائي القائم على استمارة الإستبيان ثم محاولة تحديد النتائج و الملاحظات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

• المبحث الأول : مدخل تعريفي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي_ قائمة

سنقدم من خلال هذا المطلب نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة بحيث سيتم التطرق للتعريف بالمؤسسة والتقسيمات المصالح الإستشفائية في الولاية وأخيرا الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا : نظرة عامة حول المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي_ قائمة

تعرف المؤسسة العمومية الإستشفائية بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، و تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هيكل التشخيص والعلاج و الإستشفاء و إعادة التأهيل الطبي و تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات أما المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فتشكل الجزء الثاني من القطاع الصحي بعد تجزئته، حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات، وقاعات علاج تغطي مجموعة كبيرة من السكان¹.

1_ تقديم المؤسسة الإستشفائية

تعتبر المؤسسة الإستشفائية حكيم عقبي (قائمة) من أهم المرافق الحية في الولاية والتي شهدت نشأتها عدة مراحل أو لها كانت في بداية فيفري 1985 تاريخ الإنطلاق العمل بها و آخرها كان في جانفي 2008 وهي قطاع تابع لوزارة الصحة و السكان يتربع على مساحة إجمالية قدرها 32095 كم² كما استحوذت على موقع جغرافي إستراتيجي جعلها همزة وصل لقاطني الولاية، حيث تتوسط العديد من الدوائر و البلديات المتابعة لها وكانت تبلغ القدرة الإستيعابية لها 240 سرير بداية تشغيلها أما الآن وبعد عدة إصلاحات و تعديلات أصبحت سعتها 288 سرير موزعة على المصالح والوحدات الداخلية وأهم ما يميز هذه المصالح من غيرها هي الجانب الإنساني النبيل المتمثل في إستمرارية أنشطتها على مدار اليوم و العام (24/24) كما تتسم المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19/05/2007 المتضمن : تسيير و تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

عقبي بالطابع الإداري و تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي مع بقائها عملية تخضع للرقابة الوصائية الولائية (الدولة 01 من المرسومة التنفيذي رقم 140/07 المتعلق بإنشائها و تسييرها)¹

2_ تقسيمات المؤسسات الصحية في ولاية قلمة:

يحتوي القطاع الصحي العمومي لولاية قلمة على خمسة (05) مؤسسات إستشفائية :

- المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي .
- المؤسسة العمومية الإستشفائية ابن زهر .
- المؤسسة الإستشفائية واد زناتي .
- المؤسسة العمومية الإستشفائية بوشقوف .
- المؤسسة العمومية الإستشفائية عين العربي .

بالإضافة (04) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية هي كالآتي:

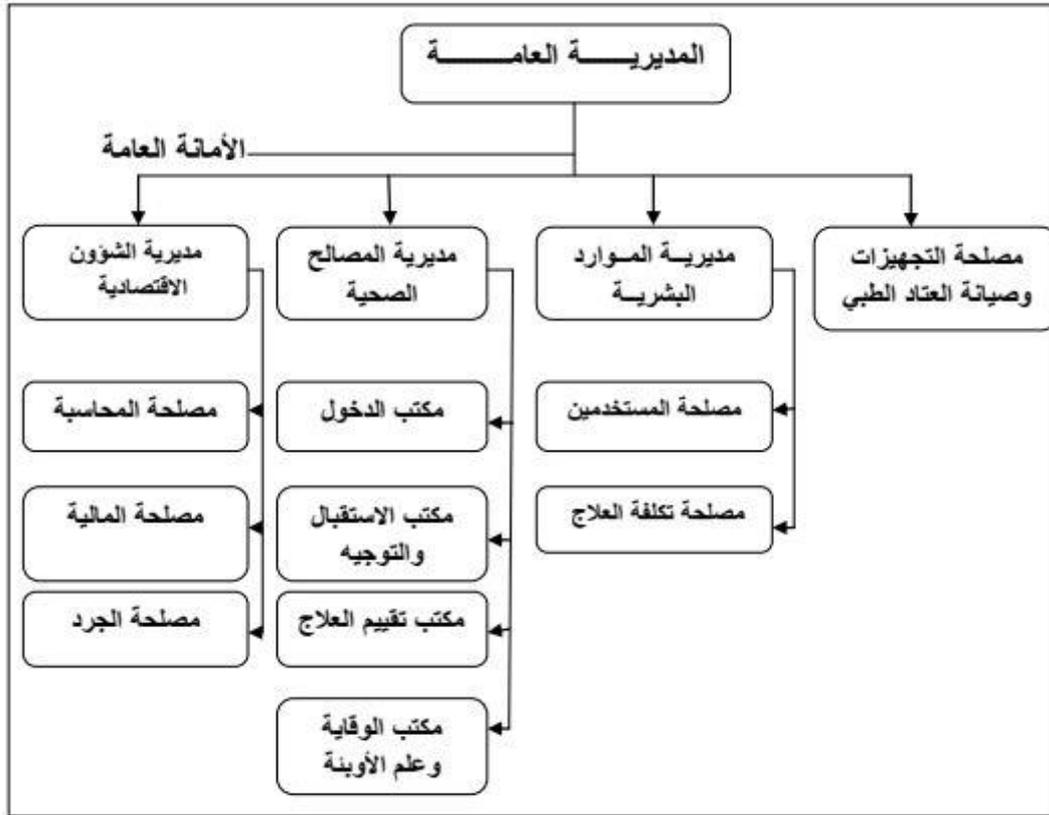
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية قلمة بالعيادة متعددة الخدمات شلاغمية عمارة (بومهرة أحمد).
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية واد الزناتي بالعيادة متعددة الخدمات واد الزناتي (واد الزناتي) .
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بوشقوف بالعيادة متعددة الخدمات بوشقوف (بوشقوف).
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية تاملوكة بالعيادة متعددة الخدمات تاملوكة (تاملوكة).

يتبع هذه المؤسسات العمومية للصحة الجوارية نسيج من الوحدات القاعدية موزعة على كامل تراب الولاية تغطي مجموعة سكانية معينة و ذلك لتمكينها من تأدية المهام المسندة إليها و خدمة المواطن .

ويتربع القطاع الخاص بولاية قلمة على عدة منشآت تتمثل في المؤسسات الإستشفائية الخاصة مراكز تصفية الدم المحققة الجوارية المخابر الطبية ووحدات النقل الصحي .

¹ بسمة بن عبدة ، كمال لعيفي، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية : مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات ميل شهادة الماستر تخصص تسويق خدمات، دراسة حالة مستشفى الحكيم عقبي _قلمة، جامعة 8ماي1945، 2019 _ 2020 ،ص ص

3_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي قائلة:



المصدر : سمية حرنان ، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية الحكيم عقبي-قائلة، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة، 2016، ص153.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج التحليل نتائج الإستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية وذلك بالإعتماد على برنامج معالج الجداول excel، حيث سنوضحها في شكل جداول ودوائر نسبية، وكل جدول يضم النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة.

ومن أجل التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد العينة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى سبعة أسئلة، سنقوم بتحليلها كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي "

قسمت العينة حسب الجنس كالتالي:

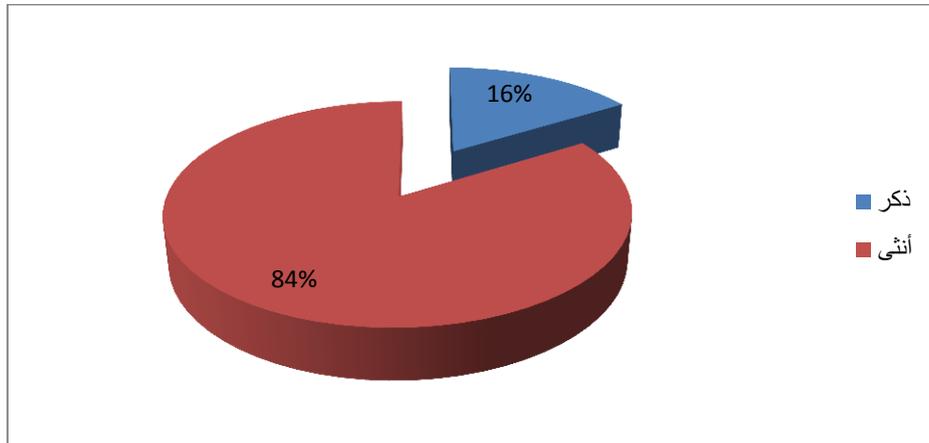
الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		التكرار
	الأنثى	الذكر	
39	31	6	
100%	83,8%	16,2%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (4) والشكل (4) يتضح أن غالبية أفراد العينة كانوا من النساء بنسبة قدرها 84% وهو ما يعادل 31 موظفة، في حين كانت نسبة الرجال 16% وهو ما يعادل 6 موظفين بالتالي فهي قليلة جدا مقارنة بفئة النساء.

وهذا الفرق يرجع إلى:

- ❖ المؤسسة ذات طابع صحي يتم التعيين فيها على أساس الشهادة والكفاءات بغض النظر عن الجنس.
- ❖ تم توزيع العينة على عدد لا بأس به من القابلات وهو منصب يختص بفئة النساء في الجزائر.
- ❖ كذلك تم توزيع العينة على مختلف المصالح سواء الإدارية أو المختصة بالعلاج حيث كانت نسبة وجود النساء مرتفعة مقارنة بفئة الرجال .
- ❖ نتائج مسابقات التوظيف.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي "

تم تقسيم عينة الدراسة إلى أربعة فئات: الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 31 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 41 إلى 50 سنة، الفئة الرابعة من 51 إلى 60 سنة، والجدول التالي يوضح ذلك:

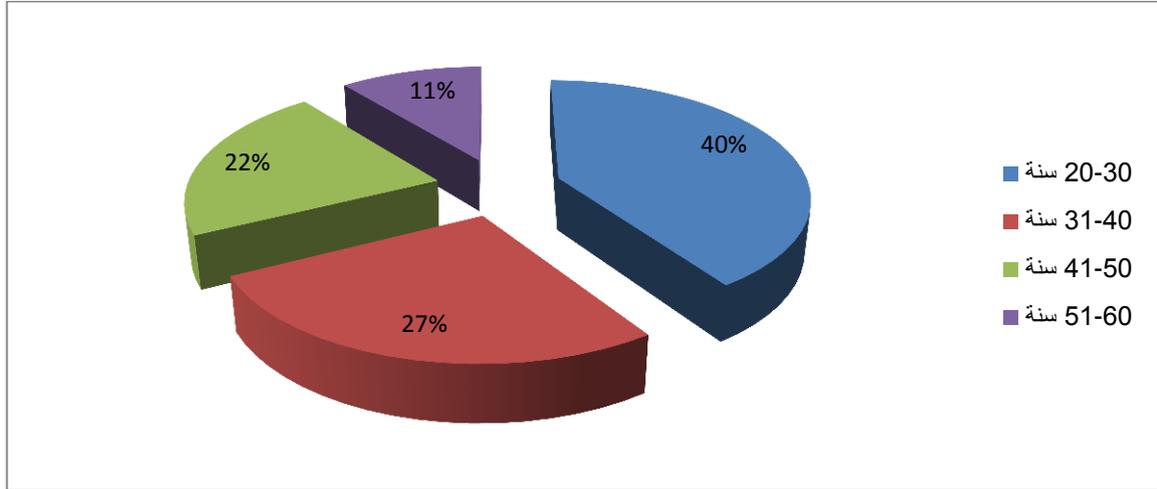
الجدول(5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	العمر				التكرار
	من 51 إلى 60 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة	
37	4	8	10	15	
100%	10,8%	21,6%	27%	40,5%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة

يتبين من خلال الجدول (5) والشكل (5) أن توزيع الأعمار متفاوت، حيث أن ما نسبته 40% كانت لفئة (من 20 إلى 30 سنة) وهو ما يعادل 15 فرد، في حين كانت نسبة 27% لفئة (من 31 إلى 40 سنة) وهو ما يعادل 10 أفراد، أما الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) فقد كانت نسبتها 21,6% أي ما يعادل 8 أفراد، وأخيرا الفئة العمرية (من 51 إلى 60 سنة) بنسبة قدرها 10,8% وهو ما يعادل 4 أفراد.

تمركز الموظفين العينة في فئة (من 20 إلى 30 سنة) وذلك راجع إلى أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم بفتح أبوابها للتوظيف بشكل مستمر للشباب ذوي الشهادات العلمية والكفاءات وتعمل على الإستثمار فيهم من أجل تقديم أفضل الخدمات.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي "

قسمنا أفراد العينة حسب التحصيل العلمي إلى: ما قبل جامعي، ليسانس، تقني سامي، ماستر، دكتوراه،

مساعدة تمريض، ممرض شهادة دولة والجدول الآتي يوضح ذلك:

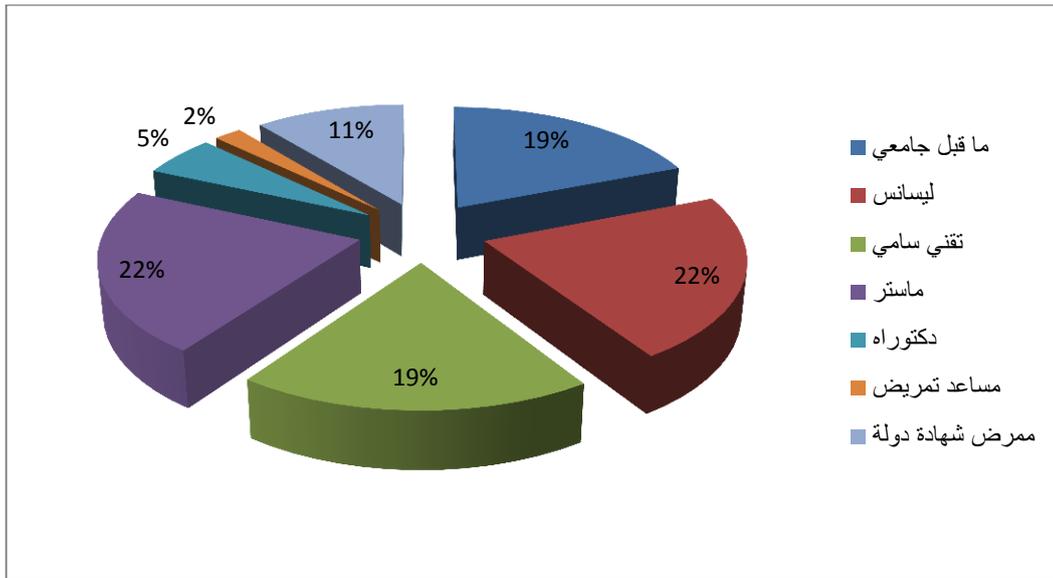
الجدول(6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المجموع	التحصيل العلمي							التكرار
	مرض شهادة دولة	مساعد تمريض	دكتوراه	ماستر	تقني سامي	ليسانس	ما قبل جامعي	
37	4	1	2	8	7	8	7	
100%	10,8%	2,7%	5,4%	21,6%	18,9%	21,6%	18,9%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (6) والشكل (6) يتضح أن هناك تساوي لنسب بعض المستويات العلمية، فقد كانت نسبة الليسانس والماستر متساوية حيث قدرت ب 21,6% لكل منهما وهو ما يعادل 8 أفراد، كذلك كان هناك تساوي لنسبة ما قبل جامعي و تقني سامي قدرت ب 18,9% أي ما يعادل 7 أفراد، ثم تليها نسبة 10,8% لشهادة ممرض شهادة دولة بعدد أفراد يقدر ب4، بعدها شهادة الدكتور بنسبة 5,4% وهو ما يعادل فردين وأخيرا مساعد تمريض بنسبة 2,7% لفرد واحد.

يمكن تفسير ذلك أن:

❖ المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقي " تتوفر على العديد من الأفراد الذين يمتلكون شهادات مختلفة وذلك لكونها مؤسسة ذات طابع صحي وتحتوي على عدة مصالح إدارية تعمل على تدعيم الخدمات والتنسيق فيما بينها من أجل تقديم أفضل الممارسات

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقي " تم تقسيم أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية إلى: جامعة، المعهد المتخصص وتكوين شبه طبي والجدول الآتي يوضح ذلك:

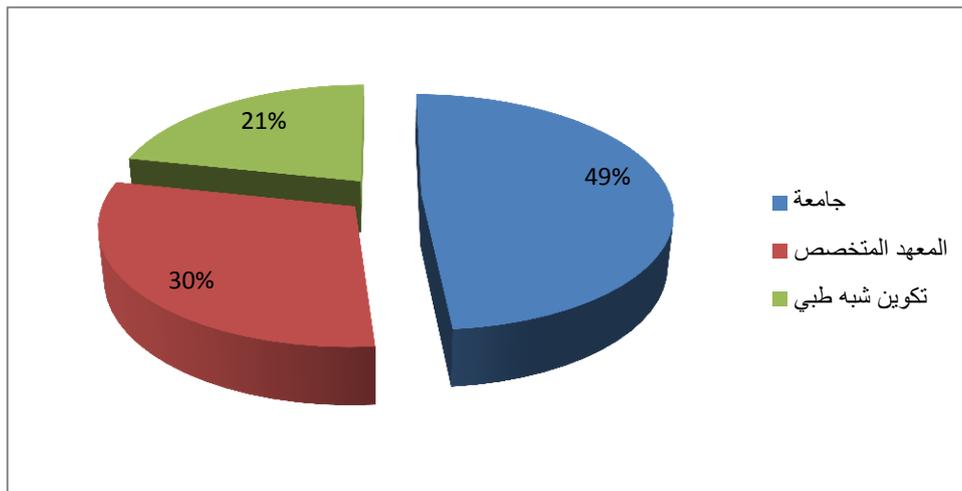
الجدول(7): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية

المجموع	المؤسسة التكوينية			التكرار
	تكوين شبه طبي	المعهد المتخصص	جامعة	
37	8	11	18	
100%	21,6%	29,7%	48,6%	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(6) : توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة التكوينية



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (7) والشكل (7) يتضح أن غالبية أفراد العينة من أصحاب من خرجي الجامعة بنسبة تقدر %48,6 وهو ما يعادل 18 فرد، يليها خريجي المعهد المتخصص بنسبة %29,7 أي ما يعادل 11 فرد، وأخيرا 8 أفراد بنسبة %21,6 لخريجي التكوين الشبه طبي.

يمكن تفسير ذلك أن:

- ❖ المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي تقوم بتوظيف أصحاب الشهادات المختلفة.
- ❖ المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي نسبة التوظيف فيها لأصحاب الشهادات الجامعية مرتفع بالمقارنة مع باقي الشهادات.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المنصب بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "الحكيم عقبي"

تم تقسيم أفراد العينة حسب المنصب إلى طبيب عام، طبيب مختص، مساعد ممرض، ممرضة، قابلة، متربص، مسؤول إداري، متصرف إداري، ملحق إداري، عون أمن وأخرى والجدول التالي يوضح ذلك:

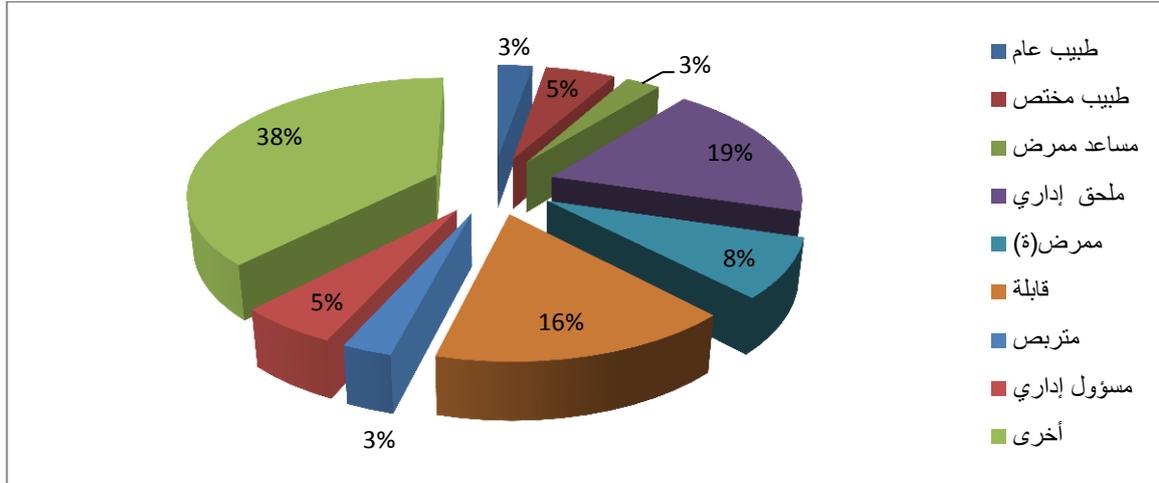
الجدول(8): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المجموع	المنصب												
	أخرى	عون أمن	ملحق إداري	متصرف إداري	مسؤول إداري	متربص	قابلة	ممرض (ة)	عون شبه الطبي	مساعد ممرض	طبيب مختص	طبيب عام	
37	14	0	7	0	2	1	6	3	0	1	2	1	التكرار
100%	37,8 %	0%	18,9 %	0%	5,4%	2,7%	16,2 %	8,1 %	0%	2,7 %	5,4%	2,7 %	النسب

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أن العينة محل الدراسة شملت أغلب المناصب التي تتوفر في المستشفى، حيث أن منصب طبيب مختص كانت نسبته 2,7% أي ما يعادل فرد واحد في حين كانت نسبة طبيب مختص 5,4% أي فردين، ثم منصب مساعد ممرض 2,7% وهو ما يعادل فرد واحد، منصب ممرضة بنسبة 8,1% أي ما يعادل 3 أفراد، ثم منصب قابلية بنسبة 16,2% و هو ما يعادل 6 أفراد، متربص واحد بنسبة 2,7%، فمسؤول إداري بنسبة 5,4% أي ما يعادل 5,4%، ثم ملحق إداري بعدد أفراد 7 وهو ما نسبته 18,9%، وأخيرا مجموعة مناصب لم يتم التطرق إليها صنف في أخرى بعدد أفراد 14 وهو ما كانت نسبته 37,8%، أما عون شبه طبي و عون أمن فقد كانت نسبته 0 بحيث لم يتم توزيع الإستمارة على أفراد يعملون في هذين المنصبين.

يمكن تفسير ذلك:

- ❖ المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقبي مؤسسة تستقطب العديد من الأفراد بمختلف التخصصات لأن هذه الأخيرة مؤسسة ذات طابع صحي تحتوي على العديد من المرافق الإدارية.
- ❖ كان هنا تفاوت في بعض المناصب بسبب إنشغال الأطباء ومساعدتي التمريض خاصة في قسم الإستعجال.
- ❖ الإنتشار الواسع لمرض الكوفيد أدى إلى صعوبة في التواصل مع بعض الإختصاصات.

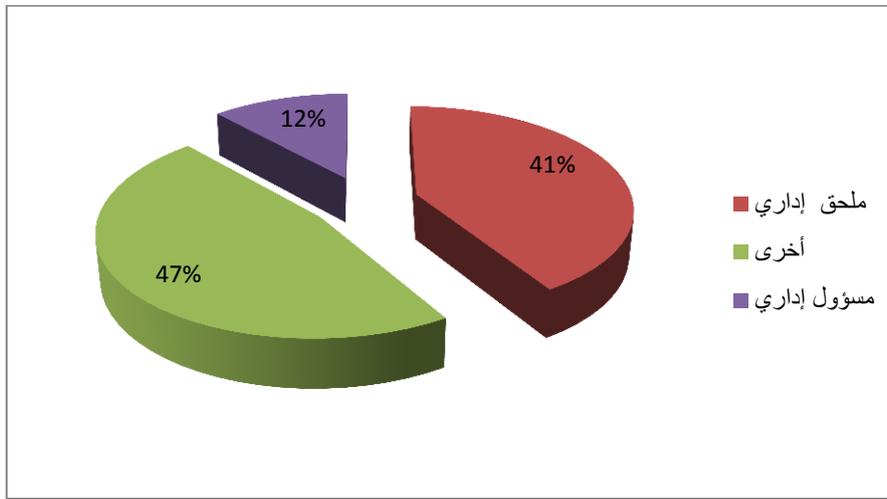
1-5 توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "الحكيم عقي"

الجدول(9): توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية

المجموع	المنصب					التكرار
	أخرى	عون أمن	ملحق إداري	متصرف إداري	مسؤول إداري	
17	8	0	7	0	2	
100%	47,05%	0%	41,18%	0%	11,76%	

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(8): توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أن العينة محل الدراسة شملت 17 فرد من ذوي المناصب الإدارية، حيث قدرت نسبة 41,18% لمنصب ملحق إداري أي ما يعادل 7 أفراد، 11,76% لصالح منصب مسؤول إداري بعدد أفراد يقدر بفردين وأخيرا نسبة 47,05% لصالح المناصب الأخرى.

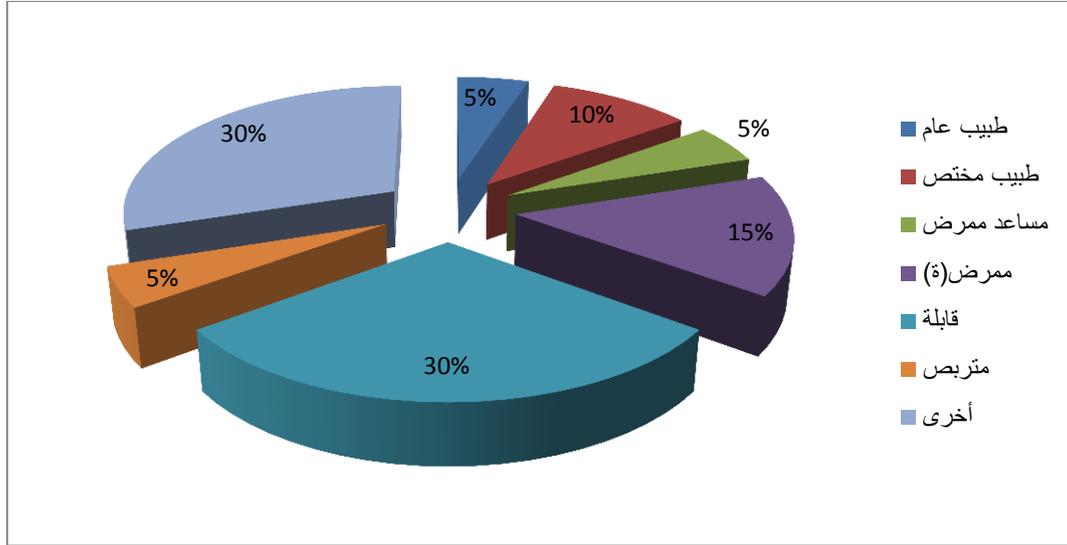
2-5 توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "الحكيم عقي"

الجدول(10): توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية

المجموع	المنصب								التكرار
	أخرى	متربص	قابلة	ممرض(ة)	عون شبه الطبي	مساعد ممرض	طبيب مختص	طبيب عام	
20	6	1	6	3	0	1	2	1	
100%	30%	5%	30%	15%	0%	5%	10%	5%	

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(9): توزيع أفراد العينة حسب المناصب العلاجية



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أن العينة محل الدراسة شملت 20 فرد من ذوي المناصب العلاجية، حيث قدرت نسبة 5% لمنصب طبيب مختص، مساعد ممرض و متربص وهو ما يعادل فرد واحد، نسبة 10% لمنصب طبيب مختص أي ما يعادل فردين، نسبة 15% لمنصب ممرض(ة) وهو ما يعادل 3 أفراد، وأخيرا نسبة 30% لمنصب قابلة و باقي المناصب الأخرى بعدد أفراد يقدر ب 6.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " تم تقسيم أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " إلى متعاقد ودائم والجدول الآتي يوضح ذلك:

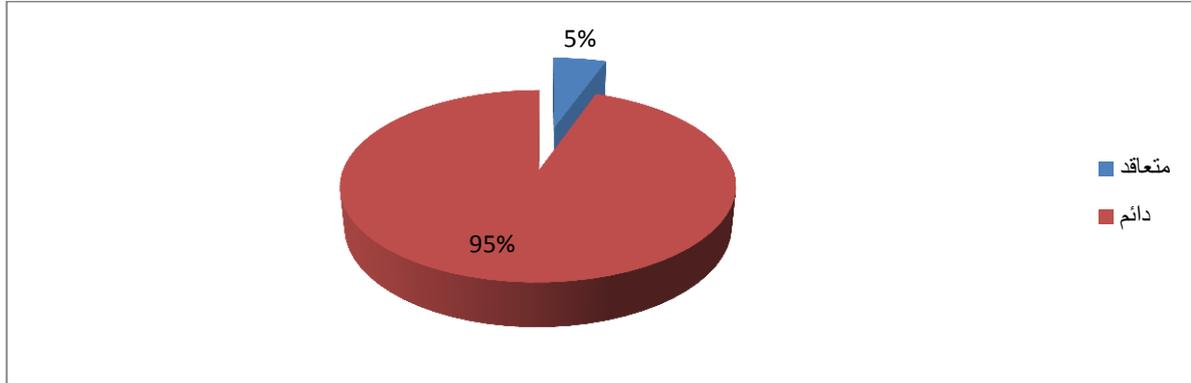
الجدول(11): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

المجموع	نوع الوظيفة		
	دائم	متعاقد	
37	35	2	التكرار
100%	94,6%	5,4%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(10): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول رقم (11) والشكل(11) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة حسب نوع الوظيفة من الدائمين بنسبة %94,6 أي ما يعادل 35 فرد في حين كانت نسبة الأفراد المتعاقدين %5,4 وهو ما يقابل فردين .

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي "

تم تقييم العينة حسب عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " إلى فئات الفئة الأولى (أقل من 05 سنوات)، الثانية (من 05 إلى 10 سنوات)، الثالثة (من 10 إلى 15 سنة)، الرابعة (من 15 إلى 20 سنة) وأخيراً (20 فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك:

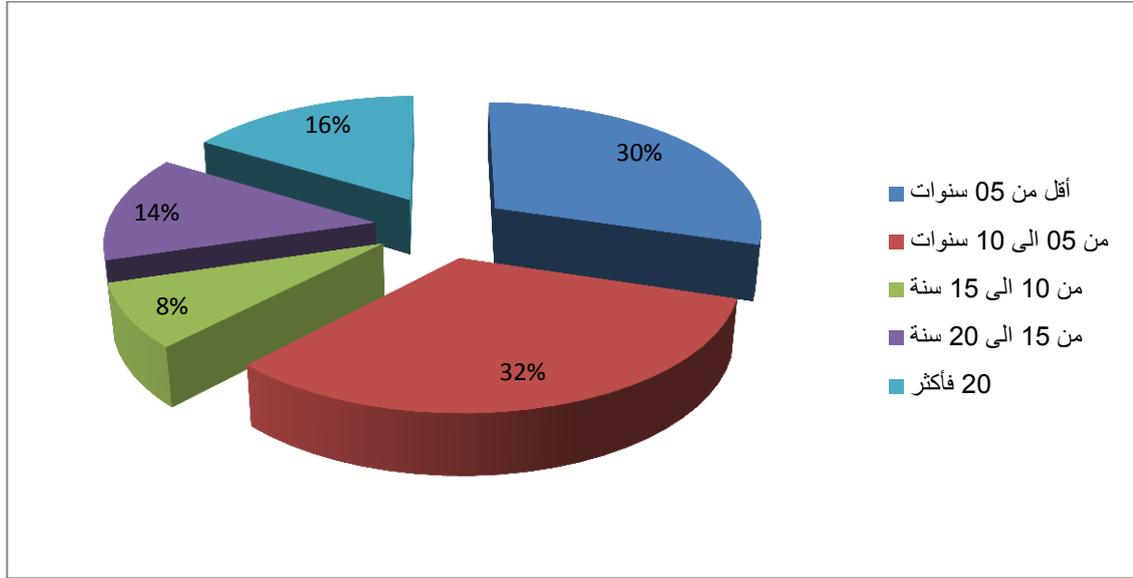
الجدول(12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المجموع	سنوات الخبرة					التكرار
	20 فأكثر	من 15 الى 20 سنة	من 10 الى 15 سنة	من 05 الى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
37	6	5	3	12	11	
100%	16,2%	13,5%	8,1%	32,4%	29,7%	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة

والنسب المعطاة موزعة في الدائرة النسبية التالية:

الشكل(11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول (12) والشكل رقم (12) نلاحظ أن فئة (من 05 إلى 10 سنوات) هي أكبر فئة بنسبة 32,4% أي ما يعادل 12 فرد، ثم تليها فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة 29,7% وهو ما يعادل 11 فرد، ثم (20 فأكثر) بعدد أفراد 6 أي بنسبة 16,2%، ففئة (من 15 إلى 20 سنة) بنسبة 13,5% و أخير فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة أفراد 8,1% أي ما يعادل 3 أفراد.

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة العمومية الإستشفائية "الحكيم عقبي" تقوم بالتوظيف بشكل مستمر وتفتح أبوابها باستمرار من أجل إستقطاب العمال.

المبحث الثالث: تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى تحليل إجابات أفراد العينة من جانب الموافقة أو عدم الموافقة اتجاه العبارات الاستبيان، وهذا لمعرفة اتجاه المستجوبين إزاء كل محور على حدا كما تم إجراء اختبار كيدو لمعرفة التباين بين المستجوبين حول كل عبارة ، وفيما يلي عرض وتحليل النتائج .

أولا : تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول توزيع ومشاركة المعرفة
1-العوامل السلوكية:

أ- استجابات أفراد العينة حول محور الثقة:

بينت نتائج التحليل أن استجابات الأفراد حول محور الثقة ، كانت كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13) : استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقة في المؤسسة الإستشفائية الحكيم عقي

الرتبة	مستوى الدلالة	نسبة كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
2	,000	40,703	0,866	4,162	13	20	2	1	1	التكرار	توجد ثقة بين العاملين في مجال المعرفة المتداولة	1	
					35,14%	54,05%	5,41%	2,70%	2,70%	النسبة			
3	,000	38,000	1,014	4,162	15	18	1	1	2	التكرار	تشجع الثقة على الحوار وتبادل المعلومات	2	
					40,54%	48,65%	2,70%	2,70%	5,41%	النسبة			
4	,000	25,027	1,118	3,838	10	18	5	1	3	التكرار	تؤثر كمية المعرفة المتداولة على مستوى الثقة	3	
					27,03%	48,65%	13,51%	2,70%	8,11%	النسبة			
1	,000	16,270	0,605	4,541	22	13	2	0	0	التكرار	تزيد الثقة فرصة التعاون والعمل كفريق مما يساهم في تدفق للمعلومات والمعارف	4	
					59,46%	35,14%	5,41%	0,00%	0,00%	النسبة			
6	,042	9,892	1,280	3,027	6	9	5	14	3	التكرار	يوفر المستشفى مناخ الثقة والأمان	5	
					16,22%	24,32%	13,51%	37,84%	8,11%	النسبة			
5	,000	25,297	1,235	3,595	7	19	5	1	5	التكرار	تعزز الثقة من توزيع المعارف داخل الوسط الاستشفائي	6	
					18,92%	51,35%	13,51%	2,70%	13,51%	النسبة			
				0,53	3,887	المتوسط العام							

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن هناك تفاوت واختلاف بين المستجوبين حول عبارات محور الثقة ، لكن هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ 3.88 ، مع انحراف معياري 0.53 ، أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كما يلي :

بالنسبة للعبارة الأولى المرتبطة بالتساؤل حول وجود ثقة بين العاملين في مجال المعرفة المتداولة فقد كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط حوالي 4.16 بانحراف معياري حوالي 0.86 ، كما بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة حوالي 54.05 % ، 35.14 % على الترتيب ، وأربع مستجوبين فقط كان لهم اعتراض مما يدل على وجود ثقة حول تبادل المعرفة، كما كان هناك اتجاه نحو الموافقة كذلك في العبارة المتعلقة بتشجيع الثقة على تبادل المعلومات والحوار ل ، حيث أخذت العبارة نفس المتوسط 4.16 ، وانحراف معياري 1.01 ، مع اختلاف نسبي في توزيع النسب حيث بلغت نسبيتي الموافقين والموافقين بشدة حوالي ، 48.65 % ، 40.54 % على الترتيب ، ولم يكن هناك سوى ثلاث مستجوبين معترضين كما كان شخص واحد محايد.

بالنسبة للعبارة الرابعة المرتبطة بالتساؤل حول زيادة الثقة لغرض التعاون و العمل كفريق الذي يساهم في تدفق المعلومات فيمكن اعتبار انها احتلت ترتيب الثاني بالنسبة لأفراد المستجوبين فقد كان اتجاهات نحو الموافقة حيث بلغ حوالي 4.54 بانحراف معياري حوالي 0.6 ، كما بلغت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة حوالي 35.14 % 59.46 % على الترتيب ، و مستجوبين فقط كان لهم الحياد مما يدل على أن التعاون والعمل في فريق يزيد من مستوى المعرفة داخل المؤسسة.

وبالنظر للعبارة الثالثة حول تأثير كمية المعارف المتداولة فإن معظم المستجوبين فقد ذهب الميل نحو الموافقة حيث بلغ متوسط 3.83 بانحراف معياري حوالي 1.11 ، حيث بلغت نسبة الموافقة 48.65 % 27.03 % على الترتيب ، و قد اتجه خمس مستجوبين فقط للحياد فيما توزعت باقي النسب على 4 أفراد فيما بين معارض بشدة و معارض مما يدل على انه هناك فعلا تأثير للثقة على كمية المعارف المتداولة.

كما أنه بالنسبة إلى العبارة السادسة حول تعزيز الثقة لتوزيع المعارف فقد كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط حوالي 3.59 بانحراف معياري حوالي 1.23 ، كما بلغت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 51.35 % 18.92 % على الترتيب، فيما توزعت النسب على باقي المستجوبين بخمس محايدين و خمس معارضين بشدة بنفس النسبة 13.51 % كما كان شخص واحد محايد، و كل هذه النسب أكدت بطريقة مباشرة على تأثير فعلي للثقة على تعزيز توزيع المعرفة حسب افراد العينة

أما بالنسبة للعبارة الخامسة حول توفير المستشفى مناخ الثقة و الأمان فقد كان اتجاه المستجوبين نحو المعارضة حيث بلغ المتوسط حوالي 3.027 بانحراف معياري 1.28 ، حيث بلغت نسبة المستجوبين المعارضين 37.84% ، تسع مستجوبين موافقين بنسبة 16.22% ، فيما كان خمس مستجوبين محايدين بنسبة 13.51% ، وثلاث مستجوبين معارضين بشدة .

أما التعليق على كيدو فيكون كما يلي:

فلاحظ أن قيمة كيدو بلغت حوالي 40.70 ، وقيمة 38.00 بالنسبة للعبارة الثانية ما يتجاوز 25 بالنسبة للعبارتين الثالثة والسادسة ، و 16 للعبارة الرابعة ، وهي دالة بالنسبة لهذه العبارات الخمس عند مستوى دلالة 0.05 فما أقل ، وكذلك 0.01 فما أقل ، كما بلغت حوالي 9.89 ، بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بتوفير المستشفى لمناخ الثقة وهي دالة فقط عند مستوى معنوية 0.05 ، وبشكل عام يمكن القول أن هناك تباين بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور .

ب- استجابات أفراد العينة حول محور التعاون :

الجدول (14) : استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التعاون

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
1	0,000	20,405	0,871	4,270	17	15	4	0	1	التكرار	يؤدي العمل في فريق إلى مناقشة الأفكار	7
					45,95%	40,54%	10,81%	0,00%	2,70%	النسبة		
4	0,082	8,270	1,114	3,378	7	10	11	8	1	التكرار	يحفز المستشفى العمل في شكل جماعات	8
					18,92%	27,03%	29,73%	21,62%	2,70%	النسبة		
3	0,000	23,216	0,787	4,135	12	20	3	2	0	التكرار	يزيد التعاون في تناقل المعرفة من الكفاءة	9
					32,43%	54,05%	8,11%	5,41%	0,00%	النسبة		
2	0,000	19,757	0,886	4,216	16	16	3	2	0	التكرار	يسهل العمل في شكل جماعات على توزيع المعرفة بين العاملين	10
					43,24%	43,24%	8,11%	5,41%	0,00%	النسبة		
				0,49	4,000	المتوسط العام						

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال ملاحظة الجدول يوجد تباين بين الأفراد العينة حول التعاون ، لكن هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي يبلغ 4 مع انحراف معياري 0.49 ، أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كما يلي :

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة السابعة يؤدي العمل في فريق الى مناقشة الافكار فقط كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط حوالي 4.27 بانحراف معياري حوالي 0.87 ، كما بلغت نسبة الموافقة بشدة و الموافقة 45.95 % 40.54 % على الترتيب، و أربع مستجوبين محايدين بنسبة 10.81 % ومعارض بشدة واحد ، أي أن العمل ضمن فريق يؤدي لمناقشة الأفكار و توزيع المعارف.

و تليها العبارة العاشرة حول يسهل العمل في شكل جماعات على توزيع المعرفة ، و قد اتجه المستجوبين بمتوسط 4.216 و انحراف معياري 0.88، و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 43.24 % و ثلاث معارضين و اثنين محايدين، و قد تأكد أن العمل في شكل جماعات يهل توزيع المعرفة.

أما فقد كانت العبارة التاسعة التي تدور حول "يزيد التعاون في تناقل المعرفة في كفاءة"، و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 54.05 % و 32.43 % على الترتيب، و ثلاث محايدين و معارضين ، اي انه يزيد التعاون من تناقل المعرفة.

و بالنظر للعبارة الثامنة يحفز المستشفى العمل في شكل جماعات ، اتجه أغلب الأفراد الموافقة بمتوسط 3.37 و انحراف معياري 0.78، و نسبة الموافقة 29.73 محايد تليها 27.03 موافقة والباقي بين موافق بشدة ومعارض و معارض بشدة، أي أنه هنا موافقة نسبية على أن المستشفى يحفز العمل في شكل جماعات.

بالنسبة لاختبار كيدو فنلاحظ قيمة بلغت حوالي 23.21، و العبارة العاشرة و قيمة 20.40 بالنسبة للعبارة السابعة والتاسعة 19.75 ، وهي دالة بالنسبة لهذه العبارات الاربع على مستوى الدلالة 0.05 فما أقل ، وكذلك 0.01 فما أقل، وبشكل عام يمكن القول أن هناك تباين بين أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور.

ت- استجابات أفراد العينة حول محور التعلم :

الجدول (15) : استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التعلم

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	لا يدل	معارض	معارض بشدة			
1	0,000	18,459	0,924	4,081	13	18	2	4	0	التكرار	يمتلك العامل داخل المؤسسة استعداد لاكتساب معارف	11
					35,14%	48,65%	5,41%	10,81%	0,00%	النسبة		
7	0,034	10,432	1,283	3,514	9	14	4	7	3	التكرار	يساهم المستشفى في تطوير المهارات الفردية	12
					24,32%	37,84%	10,81%	18,92%	8,11%	النسبة		
5	0,000	23,405	1,129	3,946	13	16	3	3	2	التكرار	إنشاء فضاءات للتعلم يدعم توزيع و المعرفة	13
					35,14%	43,24%	8,11%	8,11%	5,41%	النسبة		
3	0,000	17,811	0,866	4,027	11	19	4	3	0	التكرار	يثري التعلم عملية التشارك المعرفي	14
					29,73%	51,35%	10,81%	8,11%	0,00%	النسبة		
4	0,000	34,216	0,882	4,000	10	20	5	1	1	التكرار	تنتقل الخبرات والمهارات طريق النقل والتوزيع	15
					27,03%	54,05%	13,51%	2,70%	2,70%	النسبة		
6	0,001	17,730	1,272	3,784	12	15	4	2	4	التكرار	يتيح المستشفى فرصة التعلم واكتساب مهارات	16
					32,43%	40,54%	10,81%	5,41%	10,81%	النسبة		
2	0,000	25,568	0,941	4,054	13	16	6	1	1	التكرار	يعزز التعلم في شكل جماعات توزيع المعرفة	17
					35,14%	43,24%	16,22%	2,70%	2,70%	النسبة		
				0,20	3,915	المتوسط العام						

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

أما بالنسبة للجدول اعلاه هناك تفاوت واضح بين المستجوبين حول التعلم، و يؤكد خلاله على أنه هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ 3.91 ، مع إنحراف معياري 0.2 أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كما يلي:

بملاحظة العبارة الحادية عشر أنه يمتلك العامل داخل المؤسسة استعداد لاكتساب المعارف، و قد كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 4.08 و إنحراف معياري 0.92، فقد كان الغالب على النسبة الموافقة و الموافقة بشدة 48.65% 35.14% على الترتيب، و اربع معارضين و محايدين ، و ما يدل هذا إلا على أن العامل داخل المؤسسة على استعداد لاكتساب المعارف .

بالنسبة للعبارة الرابعة عشر حول يثري التعلم عملية التشارك المعرفي ، حيث اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 4.02 وانحراف 0.86، و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 54.05% 27.03% على الترتيب، و خمس محايدين ، معارض بشدة و معارض ، اذ يؤكد ان التعلم يثري عملية التشارك.

وقد ركزت العبارة السابعة حول التعلم في شكل جماعات، و قد اتجه المستجوبين نحو للموافقة بمتوسط 4.05 بإنحراف معياري 0.94، كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 43.24% 35.14% على الترتيب، ست محايدين و واحد معارض و معارض بشدة، اي انها تؤكد على ان التعلم في شكل جماعات يعزز توزيع المعرفة.

بالنسبة للعبارة السادسة عشر حول يتيح المشفى فرص التعلم و اكتساب المعرفة فقد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.78 و إنحراف معياري 1.027 و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 40.54% 32.43 على التوالي، و أربع محايدين ومعارضين و تعني أن هناك فرص تعلم و اكتساب للمعارف داخل المشفى.

وقد اتجهت للعبارة الثانية عشر حول يساهم المشفى في تطوير مهارات الفردية بإتجاه انطلاقا من وجهة نظر المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.51، كانت نسبة الموافقة. الموافقة بشدة 37.84% 24.32% على الترتيب، و أكدت على وجود مساهمة للمشفى في تطوير مهارات .

بالنسبة للعبارة ثالثة عشر حول انشاء فضاءات التعلم اتجهت نحو الموافقة بمتوسط 3.94 و إنحراف معياري 1.12، وكانت نسبة الموافقة بشدة 43.24% 35.14% على الترتيب، و ثلاث محايدين و معارضين ، و الباقي معارضين بشدة ، و تؤكد أنه يوجد فضاءات للتعلم تدعم توزيع المعرف.

أما بالنسبة لاختبار كيدو فنلاحظ أن القيمة بلغت حوالي 34.21 للعبارة الثالثة عشر ، 25.56 للرابعة عشر ، 23.4 للثانية عشر ، 18.45 للحادي عشر ، و تقارب فيما بين السادسة عشر و السابعة عشر على التوالي 17.81 17.73، وهي دالة لهذه العبارات الاربع عند مستوى الدلالة 0.05 فما أقل ، و كذلك 0.01 فما أقل، كما بلغت حوالي 10.43 و هي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 ، و بشكل عام هناك تباين حول العبارات من طرف ومجتمع البحث.

ث- استجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية:

الجدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة التنظيمية

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	الحيد	معارض	معارض بشدة			
5	0,102	7,730	1,192	3,459	8	11	11	4	3	التكرار	يوجد وعي لدى العاملين بأهمية توزيع ومشاركة المعرفة	18
					21,62%	29,73%	29,73%	10,81%	8,11%	النسبة		
2	0,001	18,000	1,134	3,865	12	15	5	3	2	التكرار	تحقق اللغة المشتركة دورا هاما في توزيع المعرفة	19
					32,43%	40,54%	13,51%	8,11%	5,41%	النسبة		
1	0,000	25,027	1,201	4,054	17	12	4	1	3	التكرار	المعارف مقصورة على فئة معينة	20
					45,95%	32,43%	10,81%	2,70%	8,11%	النسبة		
4	0,006	14,486	1,366	3,459	8	16	4	3	6	التكرار	يسود بين الموظفي ثقافة تبادل المعرفة	21
					21,62%	43,24%	10,81%	8,11%	16,22%	النسبة		
3	0,092	8,000	1,193	3,486	8	12	10	4	3	التكرار	يزيد التفاهم من تلافي الصراعات	22
					21,62%	32,43%	27,03%	10,81%	8,11%	النسبة		
				0,27	3,665	المتوسط العام						

الثقافة التنظيمية

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يعكس الجدول أعلاه الاختلاف بين المستجوبين حول الثقافة، لكن يوجد ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي يبلغ 3.664 و يأنحراف معياري 0.278، اما بالنسبة للعبارات فهمي موضحة كما يلي:

فقد تواجدت العبارة العشرون حول المعارف المقصورة على فئة معينة ، وقد اتجه فيها المستجوبين الى الموافقة بمتوسط 4.05 و ميل 1.02 ، و كانت النسب متفرقة لكنها ورجحت نحو الموافقة و الموافقة بشدة بنسبة 45.95% ثم 32.43% و اكتفى أربع مستجوبين بالحيد و الباقي إما معارض أو معارض بشدة إلا أن هذه النتائج أكدت أنه يوجد فئة معينة تقتصر عليها بعض المعارف.

و اشتركت العبارة الثانية والعشرين و التي تحوى أن التفاهم يزيد من تلافي الصراعات، و التي اتجه فيها نحو الموافقة بمتوسط 3.486 و انحراف 1.19 و نسبة موافقة بشدة بلغت 45.95% تليها موافقة بنسبة

32.43% على التوالي و توزعت باقي السب بشكل متفرق إلا أنها تؤكد أنه التفاهم يساهم في تلافي الصراعات حسب إجابات أفراد العينة.

كما أنه بالنسبة للعبارة الثامنة عشر التي تحوي وجود وعي لدى العاملين بمشاركة المعارف فقد اتجه فيها الأفراد للموافقة بمتوسط 3.48 و إنحراف 1.193 ، و كانت نسبة الموافقة 32.43% تليها والحياد و تفرقت باقي النسب بين موافق بشدة ومعارض ، إلا أنها تثبت أنه يوجد اتفاق نسبي حول أن للعاملين وعي بنقل المعارف.

كما أنه يظهر جليا بالنسبة للعبارة التاسعة عشر التي تدور حول مدى تحقق لغة مشتركة لدى العاملين فتميل استجابة الأفراد إلى الموافقة بمتوسط 3.86 و انحراف 1.13 و كانت نسب التوافق 40.54% و 32.43% على الترتيب، و أثبت من خلال ذلك أنه يحقق اللغة المشتركة .

بالنسبة للعبارة الواحد و العشرين حول يسود بين الموظفين ثقافة تبادل المعرفة ، اتجهت نحو موافقة بنسبة 3.48، و إنحراف بلغ 1.36 و كانت نسبة الموافقة 43.24% و ست معارضين بشدة و تفرقت النسب بين ثنائي موافقين بشدة و الباقي محايد ، وقد أثبت أنه يوجد ثقافة تبادل للمعارف.

أما و بالنظر لنتائج تعليق كيدو فإن يوجد قيمة كبيرة عند العبارة العشرون تمثلت في 25.07 و تلتها 18 عند التسع عشر و 14.48 عند الواحد و العشرين و كلها عند مستوى دلالة اقل من 0.05 و 0.0.11 فما اقل، و يظهر عند كلا من الثاني و العشرين و الثامن عشر بنسبة 8 و 7.7 و يعكس مدى تباين وجهات أفراد العينة حول العبارات التي تم التطرق إليها .

2- العوامل الهيكلية

أ- استجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي

الجدول (17) استجابات أفراد عينة الدراسة على الهيكل التنظيمي

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيجابية					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة	الهيكل التنظيمي
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
4	,000	28,541	1,228	3,784	10	19	2	2	4	التكرار	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات	23	
					27,03%	51,35%	5,41%	5,41%	10,81%	النسبة			
1	,000	29,270	0,848	3,946	8	23	2	4	0	التكرار	يتفاوت تركيز المعلومات و المعارف من مصلحة لأخرى	24	
					21,62%	62,16%	5,41%	10,81%	0,00%	النسبة			
3	,000	20,162	1,220	3,892	15	12	2	7	1	التكرار	تساهم سهولة الإجراءات من سرعة تبادل المعلومات	25	
					40,54%	32,43%	5,41%	18,92%	2,70%	النسبة			
2	,001	18,541	1,075	3,892	12	15	5	4	1	التكرار	الهيكل التنظيمي الأقل المركزية يسهل عملية انتقال المعرفة	26	
					32,43%	40,54%	13,51%	10,81%	2,70%	النسبة			
				0,068	3,878	المتوسط العام							

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول التباين بين المستجوبين حول الهيكل التنظيمي، حيث كان ميل للموافقة بمتوسط 3.78 و انحراف معياري 0.068 ، و تعكس خلال العبارات التالية :

تحتل العبارة الرابعة و العشرين الرتبة الأعلى مقارنة بباقي العبارات و التي تبلورت حول تفاوت تركيز المعلومات و المعارف من مصلحة لأخرى ، حيث تتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.94، و انحراف معياري 0.84، كما كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 62.16 % 21.62 % ثم أربع معارضين و محايدين دون معارض بشدة، و قد أكدت أنه يوجد تفاوت في تركيز المعارف.

وقد قلت عن سابقتها العبارة الخامسة و العشرين حول مساهمة سهولة الإجراءات من سرعة تبادل المعلومات، حيث اتجه إلى الموافقة بمتوسط بلغ 3.89 و انحراف معياري 1.22، حيث تتالت النسب بين موافق

بشدة و موافق بـ 40.54% 32.43% على التوالي، سبع معارضين و مذك محايدين و الباقي معارض بشدة، إذا أن هذه النسب تثبت أن الإجراءات تساهم في سرعة التبادل وق المستجوبين.

كما أنه للعبارة سادسة و العشرين المعبرة عن الهيكل التنظيمي الأقل مركزية حيث اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.89 و انحراف معياري 1.07، و كانت هنالك موافقة و موافقة بشدة 40.54% 32.43% و أكدت هذه النسب على أن الهيكل التنظيمي الأقل مركزية يساهم في عملية تسهيل نقل المعارف .

بالنسبة للعبارة الأقل وفق الجدول فهي الثالثة و العشرين حول الهيكل التنظيمي يساعد على تدفق المعلومات، حيث اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.78 و انحراف معياري 1.22 ، كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 51.35% 27.03%، أربع معارضين بشدة و معارضين و محايدين ، أي أن الهيكل يساهم في نقل المعارف.

بالنظر لأجل التعليق على اختبار كيدو فنلاحظ أن القيمة بلغت 29.27 ثم 28.54 بالنسبة للعبارتين الرابعة و الثالثة و العشرين، 20.16 بالنسبة الخامسة و العشرين و 18 بالنسبة للسادسة و العشرين ، و هي دالة عند نسبة دلالة 0.05 على الأقل، و كذلك 0.01 فما أقل. و بشكل عام يمكن القول أنه يوجد تباين بين أفراد مجتمع الدراسة .

ب- استجابات أفراد العينة حول الاتصال :

الجدول (18): استجابات أفراد العينة حول الاتصال

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الإخرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة	الاتصال
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
3	,013	12,595	1,192	3,541	8	15	5	7	2	التكرار	تستخدم المستشفى	27	
					21,62%	40,54%	13,51%	18,92%	5,41%	النسبة	شبكة اتصال لنشر المعرفة		
4	,285	5,027	1,480	2,757	5	10	4	7	11	التكرار	أدوات تقنية المعلومات	28	
					13,51%	27,03%	10,81%	18,92%	29,73%	النسبة	متاحة لتوزيع المعرفة		
1	,014	10,676	0,957	3,973	5	16	5	4	0	التكرار	يعزز استخدام وسائل	29	
					13,51%	43,24%	13,51%	10,81%	0,00%	النسبة	الاتصال نقل المعرفة		
2	,001	18,000	1,136	3,649	8	17	5	5	2	التكرار	تساهم العلاقات	30	

					21,62%	45,95%	13,51%	13,51%	5,41%	النسبة	الشخصية في نقل المعارف	
5	,082	8,270	1,372	3,297	7	13	8	2	7	التكرار	يعتمد على تخزين المعارف في أجهزة مختصة	31
			0,45	3,443	المتوسط العام							

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

و بالدراسة التحليلية نلاحظ من خلال الجدول الاختلاف بين المستجوبين حول الاتصال، حيث اتجه المثل نحو الموافقة بمتوسط 3.44 و انحراف معياري 0.95، و فصلت العبارات فيما يلي:

بالاعتماد على العبارة التاسعة و العشرين حول استخدام وسائل الاتصال لنقل المعرفة و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.94 و انحراف معياري 0.95، و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة حوالي 43.24% 13.51% على الترتيب ، و خمس محايدين ، و أربع معارضين و هذا يرجح الكفة نحو انه يتم استخدام وسائل الاتصال في نقل المعارف.

كما أن للعبارة ثلاثون التي تعبر عن مساهمة العلاقات الشخصية في نقل المعارف ، و اتجه فيها المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.64 و انحراف معياري 1.13، و توزعت النسب الموافقة و الموافقة بشدة 45.95% 21.62% على التوالي ونفس النسب إنقسما بين المحايدين و المعارضين و قدرت بـ 13.51% و الباقي معارضين وتؤكد أنه للعلاقات مساهمة في نقل المعارف.

وإن العبارة السابعة و العشرين التي تنطوي على استخدام المستشفى لشبكة اتصال لنشر المعرفة ، فقد تبلورت اتجه الإجابات فيه نحو الموافقة بمتوسط 3.54 و انحراف بلغ 1.19 و كانت نسبة الموافقة 40.54% و موافقة بشدة 21.62% و معارض 18.92% و خمس محايدين ، و معارضين بشدة و تؤكد على ان لشبكة الاتصال الدور في نشر المعرفة .

بالنسبة للعبارة الواحدة و الأربعين حول اعتماد تخزين المعرفة في أجهزة اتجه اجوبة الى الموافقة بمتوسط 3.29 و انحراف معياري 1.37 ، كانت النسبة الأكبر توافقية حوالي 35.14% و تليها الحياد بـ 21.62% وتوزعت باقي النسب بذلك متفرق إلا أنها تثبت أن اعتماد للتخزين المعارف في أجهزة مختصة.

بالنسبة للعبارة الثامنة و العشرين حول أدوات التقنية للمعلومات المتاحة حيث توجهت إجابات نحو الموافقة بمتوسط 2.75 و انحراف بلغ 1.37، إذ بلغت النسبة للموافقة حوالي 27.03 تليها المعارضة بشدة و توزعت باقي النسب بشكل متفرق ، بينما أثبتت من خلال النتائج أنه يوجد نقل معارف وفق الأدوات التقنية .
أما بالنسبة لاختبار كيدو فنلاحظ قيمة كبيرة في العبارة السبعة و العشرين و قدرت ب12.59 للعبارة السبعة و العشرين وتليها بـ: 18 عند النسبة الثلاثين ، 10.76 بالنسبة لتاسعة و العشرين، و هي دالة بالنسبة للعبارة عند مستوى دلالة 0.05 و ما أقل و 0.01 و أقل ، و يوجد هناك تباين بين افراد مجتمع الدراسة حول العبارات.

3- العوامل التنظيمية

أ- استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية الرسمية :

الجدول (19): استجابات أفراد حول العوامل التنظيمية الرسمية

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة
					معارض بشدة	معارض	متعاد	موافق	موافق بشدة			
2	0,000	23,946	0,998	4,054	4	15	5	2	1	التكرار	تساهم الوثائق الرسمية في	32
					10,81%	40,54%	13,51%	5,41%	2,70%	النسبة	توزيع المعلومات وتشاركتها	
5	0,126	7,189	1,279	3,595	12	9	7	7	2	التكرار	تساعد المؤتمرات الداخلية	33
					32,43%	24,32%	18,92%	18,92%	5,41%	النسبة	الرسمية على توزيع المعارف	
1	0,001	17,595	1,084	4,135	18	12	1	6	0	التكرار	توجيه الموظفين الجدد	34
					48,65%	32,43%	2,70%	16,22%	0,00%	النسبة	يسهل توزيع المعرفة	
4	0,002	16,649	1,222	3,703	10	16	4	4	3	التكرار	تقوم إدارة المستشفى بنشر	35
					27,03%	43,24%	10,81%	10,81%	8,11%	النسبة	تقارير دورية	
3	0,000	24,486	1,142	4,027	16	13	2	5	1	التكرار	تساهم الملصقات	36
					43,24%	35,14%	5,41%	13,51%	2,70%	النسبة	الإعلانية في توضيح العمل	
7	0,024	11,243	1,407	3,514	10	14	4	3	6	التكرار	تلجأ المستشفى لنقل	37
					27,03%	37,84%	10,81%	8,11%	16,22%	النسبة	العامل لتوسيع خبراته	
6	0,030	10,703	1,366	3,541	10	14	4	4	5	التكرار	تزيد الندوات من الرصيد	38
					27,03%	37,84%	10,81%	10,81%	13,51%	النسبة	المعرفي للموظف	
				0,26	3,795	المتوسط العام						

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول هناك تفاوت بين المستجوبين بالنسبة للعوامل التنظيمية الرسمية، لكن هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة بمتوسط معياري 3.79 و انحراف معياري 0.26 ، أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كالتالي:

بالنسبة للعبارة الرابعة و الثلاثين حول توجيه الموظفين الجدد يسهل توزيع المعرفة ، فقد كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 4.31، و انحراف معياري 1.08، كانت نسب الموافقة بشدة و الموافقة 48.65% 32.43% على الترتيب ، و ست معارضين بنسبة 16.22% و محايد ، و هذا يدل على أن توجيه الموظفين الجدد يسهل توزيع المعرفة

أما بالنسبة للعبارة الثانية والثلاثون حول تساهم الوثائق الرسمية في توزيع المعلومات و تشاركها ، فقد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 4.05 و انحراف معياري 0.99 ، فقد كانت نسبة الموافقة 40.54% و 13.51% محايد بينما توزعت باقي النسب على أربع موافقين بشدة و اثنين معارضين و معارض بشدة، أي أن الوثائق الرسمية تساهم في توزيع المعلومات.

بلغت للعبارة السادسة و الثلاثين الترتيب الأقل عن سابقتها و التي هي حول مساهمة الملصقات الإعلانية في توضيح العمل ، فقد كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة بشدة بمتوسط 4.02 و انحراف معياري 1.14، و توزعت نسب الموافقة بشدة و الموافقة ب 43.24% 27.03% على الترتيب ، خمس معارضين و محايد و معارض بشدة ، أي أن الملصقات الاعلانية تساهم في توزيع المعرفة حسب المستجوبين.

بالنسبة للعبارة الخامسة و الثلاثين حول تقوم إدارة المستشفى بنشر تقارير دورية ، فقد كان اتجاه نحو الموافقة بمتوسط 3.7 و انحراف معياري 1.22، كانت الموافقة و الموافقة بشدة موزعة بنسبة 43.24% 27.03% على الترتيب، بينما كان خمس معارضين بنسبة 13.51% و محايد و معارض بشدة ، هذا يؤكد أن إدارة المستشفى تقوم بنشر تقارير تساهم في توزيع المعارف .

وبالنسبة للعبارة السابعة و الثلاثين فقد أبانت حول تلجأ المستشفى لنقل العامل لتوسيع خبرته ، كان اتجاه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.51 و انحراف معياري 1.4 ، كانت نسبة الموافقة 37.84% تليها موافقة بشدة 27.03% ، تتوزع باقي النسب بين ست معارضين بشدة و اربع محايد و ثلاث معارضين، اي ان المستشفى تلجأ لنقل العامل لتوسيع خبرته. واشتركت بذات الانحراف المعياري للعبارة الثامنة و الثلاثين التي تدور حول زيادة الندوات للرصيد المعرفي و اتجه كذلك المستجوبين الى الموافقة بانحراف معياري 1.36 ، و نسبة موافقة

37.84% تليها موافقة بشدة 27.03% و كانت باقي النسب موزعة على خمس معارضين بشدة و أربع محايدين و أربع معارضين ، أي يوجد اتفاق بين أفراد العينة حول هذه العبارات .

بالنسبة للكيدو فنلاحظ ان العبارة السادسة و الثلاثين 24.48، الرابعة وتليها الثانية و الثلاثين بنسبة 23.94 الثلاثين 17.59، الخامسة و الثلاثين 16.64، السبعة و الثلاثين 11.24، الثامن و الثلاثين 10.7 ، و 7.18 بالنسبة الثالثة و الثلاثين. و هذه العبارات على مستوى الدلالة 0.05 فما أقل ، و 0.01 فما أكثر، و هذا يدل عل وجود تباين حول عبارات هذا المحور .

ب- استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية غير الرسمية :

الجدول (20): استجابات الأفراد حول العوامل التنظيمية غير الرسمية

الرتبة	مستوى الدلالة	قيمة كاي مربع	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة					التكرارات والنسب	العبارات	رقم العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
6	0,006	14,486	1,146	3,730	10	15	6	4	2	التكرار	تعتبر اللقاءات الخارجية وسيلة لتبادل المعارف	39
					27,03%	40,54%	16,22%	10,81%	5,41%	النسبة		
3	0,000	20,405	0,908	3,811	7	21	4	5	0	التكرار	تزيد غرف المحادثات من سرعة توزيع المعلومات	40
					18,92%	56,76%	10,81%	13,51%	0,00%	النسبة		
1	0,000	21,27	0,918	3,865	8	21	3	5	0	التكرار	تنتقل المعرفة والخبرات من خلال تجارب الموظفين	41
					21,62%	56,76%	8,11%	13,51%	0,00%	النسبة		
2	0,000	43,946	0,958	3,838	7	23	2	4	1	التكرار	تسهل الحوارات قبل وأثناء العمل في فهم بالمهام	42
					18,92%	62,16%	5,41%	10,81%	2,70%	النسبة		
4	0,000	33,676	0,976	3,784	7	21	4	4	1	التكرار	النقاشات خارج العمل تثري الرصيد المعرفي	43
					18,92%	56,76%	10,81%	10,81%	2,70%	النسبة		
5	0,000	22,865	1,140	3,757	9	18	5	2	3	التكرار	تساهم أنظمة التواصل الاجتماعي في توزيع ومشاركة المعارف	44
					24,32%	48,65%	13,51%	5,41%	8,11%	النسبة		
7	0,000	20,973	1,184	3,649	8	18	4	4	3	التكرار	تساعد أنظمة التواصل في الاتصال بالخبراء	45
					21,62%	48,65%	10,81%	10,81%	8,11%	النسبة		
				0,073	3,776	المتوسط العام						

العوامل التنظيمية غير الرسمية

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتمثل من خلال الجدول أن هناك تفاوت و اختلاف بين المستجوبين حول العوامل التنظيمية غير الرسمية لدى المؤسسة ، لكن هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي يبلغ 3.77 و انحراف معياري 0.073 ، أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كما يلي:

تعتبر الأولى الممثلة بالواحدة و الأربعين حول تنتقل المعارف و الخبرات من خلال تجارب الموظفين، فقد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.86 و انحراف معياري 0.91 ، كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 56.76% و 21.62% ، و خمس معارضين و ثلاث محايدين مما يدل على أن المعرفة فعلا تنتقل بالخبرات حسب المستجوبين.

بالنسبة للعبارة الثانية و الأربعين حول تسهل العبارات قبل و اثناء العمل في فهم الهمام، و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.83 و انحراف معياري 0.95، و كانت نسبة الموافقة 56.76% ، الموافقة بشدة بنسبة 18.92%، و توزعت باقي نسب أربع معارضي و محايدين و معارض بشدة و قد اتفق المستجوبين حول أن النقاشات تساهم قبل و اثناء العمل في توزيع المعرفة .

كما أنه و بالنسبة للعبارة أربعون حول تزيد غرف المحادثات من سرعة توزيع المعرفة فقد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.81 و انحراف معياري 0.9، كانت نسب الموافقة و الموافقة بشدة 56.76% و 18.9% على الترتيب، خمس معارضين و أربع محايدين دون معارض بشدة و هي تؤكد على أن غرف المحادثات تزيد في سرعة توزيع المعرفة.

و احتلت الرتبة الأقل بالمقارنة مع ما سبق العبارة الثالثة و الأربعين حول النقاشات خارج العمل تثري الرصيد المعرفي فقد اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.78 و انحراف معياري 0.97، و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 56.76% و 18.92% ، بينما توزعت الى اربع معارضين و أربع محايدين و معارض بشدة، وهذا يدل على أن النقاشات تثري معارف الأفراد.

بالنسبة للعبارة أربع و أربعين حول مساهمة أنظمة تواصل اجتماعي في توزيع المعرفة فقد اتجه المستجوبين للموافقة بمتوسط 3.75 ، و انحراف معياري 1.14، و كانت نسبة الموافقة 48.65% و موافقة بشدة 24.32% فيما توزعت باقي نسب حول خمس محايدين و ثلاث معارضين بشدة و معارضين، و قد أكدت هذه الإجابات على أن أنظمة التواصل تساهم في توزيع المعرفة.

وقد قلت العبارة التاسعة و الثلاثين حول تعتبر اللقاءات الخارجية وسيلة لتبادل المعارف حيث اتجه المستجوبين إلى الموافقة بمتوسط 3.73 و انحراف 1.14 ، فقد كانت نسب الموافقة و الموافقة بشدة 40.54% 27.03% على الترتيب، و كانت ست مستجوبين محادين و أربع معارضين و معارضين بشدة ، أي أنه اللقاءات الخارجية فعلا وسيلة لتبادل المعارف.

كما أنه بالنسبة للعبارة خمس و أربعين حول تساعد أنظمة التواصل في الاتصال بالخبراء حيث اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.64 و انحراف معياري 1.18، و توزعت النسب بين موافق و موافق بشدة ب 48.65% 21.62% على الترتيب، و أربع محادين و معارضين، و قد أكد المستجوبين على أن أنظمة التواصل تساهم في الاتصال بالخبراء.

وتشكل نتائج لاختبار كيدو نلاحظ قيمة 43.94 بالنسبة للعبارة الثانية و الأربعين ، 33.67 للثلاثة والأربعين ، 22.86 لأربع و أربعين ، 21.27 للواحد و الأربعين، 20.97 للخمس و الأربعين ، 20.40 للأربعين، و 14.48، بالنسبة للتسعة و الثلاثين، و لهذه العبارات على مستوى دلالة 0.05 فما أقل، و 0.01 فما أقل ، و بشكل عام يوجد توافق حول العبارات من طرف مجتمع البحث.

ثانيا : تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحسين الأداء التنظيمي:

الجدول (21) استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	العبارات	التكرارات والنسب	الإيجابية					المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	قيمة كاي مربع	مستوى الدلالة	الرتبة
				معارض بشدة	معارض	لا بد	موافق	موافق بشدة					
46	تعمل المستشفى على توضيح السياسات العامة	التكرار النسبة	1	6	3	17	10	3,784	1,109	21,784	0,000	5	
			2,70%	16,22%	8,11%	45,95%	27,03%						
47	توفر المستشفى أطر وإجراءات مخصصة	التكرار النسبة	1	5	11	17	3	3,432	0,929	23,135	0,000	8	
			2,70%	13,51%	29,73%	45,95%	8,11%						
48	يوجد التزام بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء	التكرار النسبة	0	3	7	16	11	3,946	0,911	10,027	0,018	2	
			0,00%	8,11%	18,92%	43,24%	29,73%						
49	يتم إنجاز العمل المحدد في	التكرار	0	1	4	18	14	4,216	0,750	21,054	0,000	1	

					الوقت المحدد					النسبة		
					37,84%	48,65%	10,81%	2,70%	0,00%	التكرار		
4	0,001	18,27	1,050	3,811	10	16	6	4	1	التكرار	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل	50
					27,03%	43,24%	16,22%	10,81%	2,70%	النسبة		
6	0,004	15,297	1,116	3,757	10	15	7	3	2	التكرار	يملك العاملون الجهد الكاف لا تمام المهام	51
					27,03%	40,54%	18,92%	8,11%	5,41%	النسبة		
9	0,012	12,865	1,235	3,405	6	16	6	5	4	التكرار	يشهد المستشفى انخفاض في معدل الغيابات	52
					16,22%	43,24%	16,22%	13,51%	10,81%	النسبة		
7	0,006	14,486	1,238	3,541	8	16	4	6	3	التكرار	يتواجد العاملون بشكل كاف في كل مصلحة	53
					21,62%	43,24%	10,81%	16,22%	8,11%	النسبة		
13	0,156	6,649	1,357	2,784	3	12	5	8	9	التكرار	يتوافر المستشفى على موقع الكتروني	54
					8,11%	32,43%	13,51%	21,62%	24,32%	النسبة		
12	0,082	8,27	1,160	3,351	6	12	11	5	3	التكرار	تسعى المستشفى لوضع رؤية تضمن خدمة أفضل	55
					16,22%	32,43%	29,73%	13,51%	8,11%	النسبة		
10	0,173	6,378	1,351	3,297	8	12	4	9	4	التكرار	تخطط المستشفى لتوفير الاحتياجات على المدى الطويل	56
					21,62%	32,43%	10,81%	24,32%	10,81%	النسبة		
11	0,492	3,405	1,431	3,297	9	11	5	6	6	التكرار	تركز على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل	57
					24,32%	29,73%	13,51%	16,22%	16,22%	النسبة		
3	0,000	24,216	1,151	3,811	10	18	4	2	3	التكرار	تعمل على ضبط النظام العام للسلوكيات	58
					27,03%	48,65%	10,81%	5,41%	8,11%	النسبة		
				0,37	3,572	المتوسط العام						

القيادة الإدارية والرؤية

المصدر : إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

انطلاقا من الجدول يمكن تفسير أن هناك تباين بين المستجوبين حول القدرات التنظيمية و الموارد و كذلك القيادة الإدارية و الرؤية، لكن هناك ميل بشكل عام نحو الموافقة يتضح من خلال المتوسط العام الذي بلغ 3.57 و انحراف معياري 0.37، أما بالنسبة للعبارات فهي موضحة كما يلي:

بالاعتماد على العبارة التاسعة و الأربعين حول يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد حيث اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 4.21 و انحراف معياري 0.75، حيث بلغت الموافقة و الموافقة بشدة 48.65% 37.84% على الترتيب ، و أربع محايدين و معارض ، أي أنه يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد.

واحتلت العبارة الثامنة و الأربعون حول يوجد التزام بأنظمة و قوانين العمل و تعليمات الرؤساء و قد اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.94 و انحراف معياري 0.91 ، بلغت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 43.24% 29.73% على الترتيب وسبع محايدين و ثلاث معارضين دون معارض بشدة ، و تدل أن هناك التزام بأنظمة و قوانين العمل.

أما بالنسبة للعبارة الثامنة و الخمسين حول تعمل على ضبط النظام العام للسلوكيات و قد اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.81 و انحراف معياري 1.51 ، و كانت نسب الموافقة و الموافقة بشدة 48.65% 27.03% على الترتيب، و أربع محايدين ، ثلاث موافقين بشدة و معارضين و قد تم تأكيد أنه المشفى تعمل على ضبط أنظمة و قوانين العمل.

و يمكن القول أنه للعبارة الخمسين حول يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرتبة الأقل ، و قد اتجه المستجوبين للموافقة بمتوسط 3.81 و انحراف معياري 1.05، و قد توزعت نسبة الموافقة. الموافقة بشدة و بلغت 43.24% 27.03% على الترتيب، و ست محايدين بمعدل 16.22% و أربع معارضين ، و معارض بشدة، و قد أثبت أن العاملين يحافظون على الالتزام بأوقات العمل.

وقد تراجعت عن النسب السابقة العبارة ست و أربعين حول تعمل المستشفى على توضيح السياسات العامة ، و قد اتجه المستجوبون إلى الموافقة بمتوسط 3.78 و انحراف معياري 1.109 ، كانت نسب الموافقة و الموافقة بشدة 45.95% 27.03% على الترتيب، و ست معارضين ، و ثلاث محايدين و معارض بشدة، و قد تأكد أن المشفى يعمل على توضيح السياسات العامة .

كما أنه بالنسبة للعبارة واحد و الخمسين حول يملك العاملون الجهد لإتمام العمل ، و قد اتجه المستجوبين للموافقة بمتوسط 3.4 و انحراف 1.235، و قد كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة 40.54% 27.03% على الترتيب، و سبع محايدين ، ثلاث معارضين و معارضين بشدة و قد أكد المستجوبين على أن العاملين يمتلكون الجهد الكاف لإتمام العمل.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة و الخمسين حول يتواجد العاملون بشكل كاف في كل مصلحة ، و قد اتجه المستجوبون نحو الموافقة بمتوسط 3.54 و انحراف معياري 1.23، و كانت نسب الموافقة و الموافقة بشدة 43.24% 21.62% على الترتيب، و ست معارضين و أربع محايدين ، و ثلاث معارضين بشدة ، حيث أكدت الإجابات أنه يتواجد العاملون بشكل كاف داخل المصالح.

بالنسبة للعبارة السابعة و الأربعين حول توفير المشفى لأطر و إجراءات مخصصة ، و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.43 و انحراف معياري 0.92 ، كانت النسب موزعة على 45.95% موافقة ، 29.73% حياد ، و خمس معارضين و ثلاث موافقين بشدة ، و معارض بشدة ، و قد أكدت أن المشفى يوفر أطر و إجراءات مخصصة .

و تعبر العبارة الثامن و الخمسين عن يشهد المستشفى انخفاض في معدل الغيابات ، و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.4 و انحراف معياري 1.23 ، و كانت نسبة الموافقة 43.24% ، و اشتركت الموافقة بشدة و الحياد بنفس النسب 16.2% و هذا يدل على ان المشفى يشهد انخفاض في معدل الغيابات .

بالنسبة للعبارة الخمسة و الخمسين تسعى المستشفى لوضع رؤية تضمن خدمة أفضل و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة نسبيا بمتوسط 3.35 و انحراف معياري 1.16، و قد كانت النسب متوزعة على 32.43% موافقة 29.73% حياد و باقي ست موافقين بشدة و خمس معارضين و الباقي معارضين بشدة ، و أكدت اتجاه المستجوبين على أن المشفى تسعى لرؤية أفضل.

كما اعتبرت السابعة و الخمسين التي هي حول تركيز على تعزيز الانتماء الوظيفي ، و قد اتجه المستجوبين نحو موافقة بمتوسط 3.29 و انحراف معياري 1.43، و كانت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة بنسبة 29.73% 24.32% على الترتيب، و ست معارضين و معارضين بشدة و باقي محايد و أكدت على ان المشفى تعزز الانتماء الوظيفي .

و أما بالنسبة للعبارة ست و الخمسين حول توفير احتياجات على المدى الطويل ، و قد اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 3.29 و انحراف معياري 1.15، و كانت نسبة الموافقة 32.43% و معارض بنسبة 24.32% و الموافقة بشدة 21.62% ، لذا فإن هناك فعلا لتوفير لاحتياجات نسبي حسب المستجوبين.

كما تظهر العبارة في الأخير الأربع و الخمسين و المعبرة عن توافر المشفى على موقع الكتروني ، حيث اتجه المستجوبين نحو الموافقة بمتوسط 2.78 و انحراف معياري 1.35، كانت نسبة الموافقة 32.43% ثم معارضين

بنسبة 21.62% ، و 24.32% معارضين بشدة، و خمس مستجوبين محايدين و الباقي موافق بشدة، لذا فإن المستجوبين متفقين حول أن المشفى لا تحوي على موقع الكتروني.

أما بالنسبة لاختبار كيدو فنلاحظ أن قيمة كيدو بلغت حوالي 24.21 ، وقيمة 23.13 بالنسبة للعبارة ست و أربعين 21.784 ، و 21.05 بالنسبة للتسعة والأربعين، و 18.27 بالنسبة للخمسين وهي دالة بالنسبة لهذه العبارات الخمس عند مستوى دلالة 0.05 فما أقل ، وكذلك 0.01 فما أقل ، كما بلغت حوالي للواحد و الخمسين ب 15.29 ، بالنسبة للعبارة الثالثة و الخمسين ب 14.48 ، و اثنين الخمسين بنسبة 12.86 المعلقة بتوفير المستشفى لموارد، وعند الخمس و الخمسين ب: 8.27 و عند ست و الخمسين ب 6.37 ، و أربع و خمسين 6.64 ، و سبع و خمسين 3.40 ، وهي دالة فقط عند مستوى معنوية 0.05 ، وبشكل عام يمكن القول أن هناك تباين بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور .

ثالثا: علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي :

تتحلى علاقة الارتباط بن متغيري توزيع المعرفة و تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة المدروسة من خلال

الجدول التالي :

الجدول (22) : علاقة الارتباط توزيع المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي:

تحسين الأداء التنظيمي		المتغيرات
468**	معامل ارتباط بيرسون	توزيع المعرفة
003	مستوى المعنوية	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ضعيفة، لكنها تقترب من المستوى المتوسط بين متغير توزيع ومشاركة المعرفة ومتغير تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقي بولاية قلمة ، وهي تبين من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي تجاوز 46.80 %، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 فما أقل ، وحتى عند 1% فما أقل ومعنى ذلك أن تحسين الأداء التنظيمي طبقا للمؤشرات التي تم اعتمادها في قياسه والتي تتضمن القدرات التنظيمية والموارد التنظيمية ، والقيادة الإدارية والرؤية يرتبط نسبيا وبصورة معتبرة بتوزيع ومشاركة المعرفة التي تتحدد تبعا لثلاث مستويات من العوامل سلوكية وهيكلية وتنظيمية . وهذا بالطبع حسب آراء أفراد العينة المبحوثة .

بصيغة أخرى يمكن القول أن توزيع ومشاركة المعرفة يساهم لكن بشكل نسبي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقي بولاية قلمة ، وهذا يرجع بشكل أساسي إلى أن المؤسسة المدروسة لا تمتلك سياسة واستراتيجية لتفعيل توزيع المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي والارتقاء بمستواه ، وهذا لكونها مؤسسة عمومية تخضع لشروط قانونية وتنظيمية ، كما يمكن إرجاع ذلك إلى عوامل أخرى منها أن توزيع المعرفة في المؤسسة الاستشفائية هو من مقتضيات أداء العمل ، وبالمقابل فإن المعايير المعتمدة في الأداء لا يرتبط بأية عملية من عمليات إدارة المعرفة .

المبحث الرابع : الفروق بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية:

تقديم

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى دراسة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات التالية: العمر، التحصيل العلمي، مؤسسة التكوين، المنصب، نوع الوظيفة وعدد سنوات الخبرة.

أولا : الفروق باختلاف متغير العمر :

بينت التحليلات الإحصائية لمحاور الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين تبعا لاختلاف متغير العمر هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (23) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد

مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
توزيع ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	,055	3	,018	,070	,976
	داخل المجموعات	8,681	33	,263		
	المجموع	8,735	36			
تحسين الأداء التنظيمي	بين المجموعات	,790	3	,263	,526	,668
	داخل المجموعات	16,533	33	,501		
	المجموع	17,323	36			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة (0.976) و (0.668)، حول كل من توزيع ومشاركة المعرفة ، وكذلك تحسين الأداء التنظيمي على التوالي، لدى العاملين لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقي " بولاية قلمة ، وهذا باختلاف متغير العمر ، وقد يرجع ذلك إلى تقارب الفئات العمرية والتي تتركز كما لاحظنا حول الأعمار ما بين 20 إلى 50 سنة والتي تمثل الفئات النشطة والمؤهلة للعمل . لذلك فإن

الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على كلا المفهومين المدرسين والمتمثلين في توزيع ومشاركة المعرفة وكذلك تحسين الأداء التنظيمي كما تم طرحهما في الدراسة .

ثانيا: الفروق باختلاف متغير التحصيل العلمي:

بينت التحليلات الإحصائية لمحاور الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات

إجابات الباحثين تبعا لاختلاف متغير التحصيل العلمي هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (24) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد

مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التحصيل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,160	1,681	,366	6	2,198	بين المجموعات	توزيع ومشاركة المعرفة
		,218	30	6,537	داخل المجموعات	
			36	8,735	المجموع	
,851	,433	,230	6	1,380	بين المجموعات	تحسين الأداء التنظيمي
		,531	30	15,943	داخل المجموعات	
			36	17,323	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال النتائج السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة ، حول كل من توزيع ومشاركة المعرفة ، وكذلك تحسين الأداء التنظيمي لدي العاملين، وهذا باختلاف متغير التحصيل العلمي، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي (0.160 و 0.851) لكل من المحاور المذكورة سابقا وعلى التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الأخيرة تتوفر على العديد من الأفراد الذين يمتلكون شهادات عليا في مختلف المجالات. لذلك فإن الاختلاف في التحصيل العلمي لا يؤثر على كلا المفهومين المدرسين كما تم طرحهما في الدراسة .

ثالثا : الفروق باختلاف متغير مؤسسة التكوين :

بينت التحليلات الإحصائية لمحاو الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تبعا لاختلاف متغير مؤسسة التكوين هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (25): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير التحصيل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,749	,407	,104	3	,312	بين المجموعات	توزيع ومشاركة المعرفة
		,255	33	8,424	داخل المجموعات	
			36	8,735	المجموع	
,771	,375	,191	3	,572	بين المجموعات	تحسين الأداء التنظيمي
		,508	33	16,752	داخل المجموعات	
			36	17,323	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر من خلال الجدول أعلاه ووفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول المحاور الموضحة أعلاه، وهذا باختلاف متغير مؤسسة التكوين، حيث قدرت قيمة الدلالة الإحصائية لتوزيع ومشاركة المعرفة (0.749) و تحسين الأداء التنظيمي (0.771) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يمكن القول لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 ويمكن إرجاع ذلك إلى تنوع المؤسسات التكوينية لأفراد العينة والتي تساهم بدورها في تنوع المهارات المتواجدة في المؤسسة. وبالتالي فإن الاختلاف في المؤسسة التكوينية لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في توزيع ومشاركة المعرفة وكذلك تحسين الأداء التنظيمي كما تم طرحهما في الدراسة .

رابعاً: الفروق باختلاف متغير المنصب :

بينت التحليلات الإحصائية لمحاور الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين تبعاً لاختلاف متغير المنصب هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (26) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد

مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المنصب

المنحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
توزيع ومشاركة المعرفة	بين المجموعات	2,701	8	,338	1,567	,180
	داخل المجموعات	6,034	28	,216		
	المجموع	8,735	36			
تحسين الأداء التنظيمي	بين المجموعات	1,175	8	,147	,255	,975
	داخل المجموعات	16,149	28	,577		
	المجموع	17,323	36			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، فما أقل في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من توزيع ومشاركة المعرفة ، وكذلك تحسين الأداء التنظيمي لدي العاملين لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقي" بولاية قلمة ، وهذا باختلاف متغير المنصب، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تستقطب على العديد من المناصب لكونها مؤسسة علاجية تحتوي على مصالح إدارية. وبالتالي فإن الاختلاف في المنصب لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في توزيع ومشاركة المعرفة وكذلك تحسين الأداء التنظيمي كما تم طرحهما في الدراسة .

خامسا: الفروق باختلاف نوع الوظيفة :

بينت التحليلات الإحصائية لمحاو الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات إجابات الباحثين تبعا لاختلاف متغير نوع الوظيفة هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (27) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد

مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير نوع الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,861	,031	,008	1	,008	بين المجموعات	توزيع ومشاركة المعرفة
		,249	35	8,728	داخل المجموعات	
			36	8,735	المجموع	
,684	,168	,083	1	,083	بين المجموعات	تحسين الأداء التنظيمي
		,493	35	17,241	داخل المجموعات	
			36	17,323	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق يظهر أن قيمة الدلالة الإحصائية لأفراد العينة الخاصة بمحور توزيع ومشاركة المعرفة (0.861)، أما محور تحسين الأداء التنظيمي (0.684)، وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05). مما يعني عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول كل من توزيع ومشاركة المعرفة ، وكذلك تحسين الأداء التنظيمي ، وهذا باختلاف متغير نوع الوظيفة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أغلب العينة تعمل بشكل دائم. وبالتالي فإن الاختلاف في نوع الوظيفة لدى العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي" بولاية قلمة لا يؤثر على كل من المفهومين المدروسين.

سادسا : الفروق باختلاف متغير الخبرة :

بينت التحليلات الإحصائية لمحاو الاستبيان أن نتائج التباين احادي الاتجاه للفروق بين متوسطات

إجابات الباحثين تبعا لاختلاف متغير الخبرة هي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول (28) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
,947	,228	,062	5	,310	بين المجموعات	توزيع ومشاركة المعرفة
		,272	31	8,425	داخل المجموعات	
			36	8,735	المجموع	
,302	1,269	,589	5	2,944	بين المجموعات	تحسين الأداء التنظيمي
		,464	31	14,379	داخل المجموعات	
			36	17,323	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث قدرت الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول المحاور الموضحة أعلاه وعلى التوالي (0.947) و (0.302)، وهذا باختلاف متغير الخبرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح من 05 إلى 20 سنة فأكثر في المقابل فئة صغيرة تمتلك خبرة أقل من 05 سنوات. وبالتالي فإن الاختلاف في عدد سنوات الخبرة لا يؤثر على كلا المفهومين المدروسين والمتمثلين في توزيع ومشاركة المعرفة وكذلك الأداء التنظيمي كما تم طرحهما في الدراسة لدى العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " بولاية قلمة.

الخاتمة العامة

أولاً: النتائج الرئيسية

1- تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية الأولى بمعنى أن هناك اتجاه إيجابي للمبحوثين في المؤسسة العمومية الاستشفائية " الحكيم عقبي " ولاية قلمة نحو العوامل السلوكية المتحكمة في توزيع ومشاركة المعرفة والمتمثلة في الثقة ، التعاون ، التعلم ، الثقافة التنظيمية، ويتضح هذا الاتجاه من خلال النسب التي كانت أغلبها تدور بين الموافقة والموافقة بشدة، وكذلك المتوسط العام للعوامل السلوكية الذي بلغ 3.84، والانحراف المعياري 0.09، كما يوضح اختبار كاي وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول العبارات المدرجة في إطار محاور العوامل السلوكية.

2- تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية الأولى بمعنى أن هناك اتجاه إيجابي للمبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " في ولاية قلمة نحو العوامل الهيكلية المحددة لتوزيع ومشاركة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والاتصال، ويتضح هذا الاتجاه من خلال النسب التي كانت أغلبها تدور بين الموافقة والموافقة بشدة، وكذلك المتوسط الحسابي العام الذي أخذ القيمة 3.66، واحراف معياري ، 0.31 كما يوضح اختبار كاي وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول عبارات المدرجة في إطار محوري الهيكل التنظيمي والإتصال .

3- توصلت هذه الدراسة إلى إثبات الفرضية الأولى بمعنى أن هناك اتجاه إيجابي للمبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية " الحكيم عقبي " في ولاية قلمة نحو العوامل التنظيمية المتحكمة في توزيع ومشاركة المعرفة والمتمثلة في العوامل التنظيمية الرسمي والعوامل التنظيمية غير الرسمية، ويتضح هذا الاتجاه من خلال النسب التي كانت أغلبها تدور بين الموافقة والموافقة بشدة، وكذلك المتوسط العام 2.78، والانحراف المعياري 0.01 كما بين اختبار كاي مربع وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول عبارات المدرجة في إطار محاور العوامل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية .

4- توصلت الدراسة إلى إثبات الفرضية الثانية أي أن هناك اتجاه إيجابي لآراء عينة الدراسة في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قلمة إزاء عبارات تحسين الأداء التنظيمي، الذي يتضح هذا الاتجاه من خلال المتوسط العام 3.57، انحراف معياري 0.36، وكذلك التكرارات و النسب التي كانت التي تؤكد الموافقة المبحوثين على مضمون عبارات محور الأداء التنظيمي ، كما تبين لنا من خلال اختبار كاي وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول محاور تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة المدروسة .

الخاتمة العامة

5- تم التوصل الدراسة إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين توزيع ومشاركة المعرفة طبقا للمحاور المطروحة والتي تضمنت عوامل سلوكية وعوامل هيكلية وعوامل تنظيمية رسمية وغير رسمية، وتحسين الأداء الوظيفي حسب المؤشرات المعتمدة في الدراسة ، ويتضح ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ 46.80، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يكشف أن توزيع ومشاركة المعرفة من خلال المحاور السابقة لا تؤخذ بعين الاعتبار في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي في ولاية قلمة ، كما أن تحسين الأداء في المؤسسة يتحقق عن طريق آليات أخرى .

6- من خلال نتائج التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أفراد مجتمع الدراسة حول (توزيع ومشاركة المعرفة، والأداء التنظيمي) باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في متغيرات العمر، التحصيل العلمي، مؤسسة التكوين، المنصب، نوع الوظيفة من حيث الديمومة والتعاقد ، الخبرة .

ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة والتي تطابق بعضها مع بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث كشفت هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ضعيفة لكنها قريبة من المتوسط بين توزيع المعرفة والأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة فإننا نوصي بما يلي:

1. تقترح الباحثتان على المستشفى توفير مناخ أفضل للعمل يتمتع بقدر عالي من الثقة والأمان، بحيث يجد العاملين الشعور بالأمان عندما يشاركون المعارف خلال أداء العمل.
2. يوصي الباحثتان بتشجيع الحوار من أجل الرفع من الثقة وبالتالي يزيد من عملية توزيع المعرفة ومنه يتحسن الأداء التنظيمي.
3. ضرورة تشجيع العمل في جماعات من أجل تسهيل انتشار وتوزيع المعارف داخل المؤسسة، كذلك يوصي الباحث على دعم ثقافة الحوار والمشاركة من خلال إنشاء فضاءات للتعلم داخل المشفى والتي بدورها تساهم في ضمان الإلتزام بالقوانين وإجراءات العمل.
4. بالرغم من أن الهيكل التنظيمي المركزي يسمح بانتقال المعرفة ومشاركتها إلا أنه يفضل إستخدام اللامركزية لأنه يضمن توزيع المعرفة بشكل أكثر كفاءة مما يسهل عملية اتخاذ القرار.
5. كما تؤكد الباحثتان على ضرورة إستخدام وسائل حديثة لنقل المعلومات نظم دعم المعلومات، بالإضافة إلى إنشاء موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة.

الخاتمة العامة

6. توصي الباحثان بالاستعانة بالخبراء من خلال استغلال أنظمة التواصل وذلك لضمان تناقل معارف مستحدثة تؤثر على الأداء المؤسسي.

7. العمل على توفير الاحتياجات بناء على التغذية الراجعة الناتجة عن تراكم المعارف والتي تؤثر على المدى الطويل في سيرورة الأداء التنظيمي.

آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة نقترح إجراء دراسات وبحوث حول المواضيع التالية :

- التعلم التنظيمي ودوره في تطوير الأداء في المؤسسة الجزائرية
- العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي في المنظمة .
- تقييم الأداء في المؤسسات الصحية والاستشفائية في الجزائر
- أثر الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء في المؤسسة
- أثر العوامل التنظيمية غير الرسمية في الأداء في المؤسسة
- دور الثقافة التنظيمية في تفعيل أداء المؤسسات الاستشفائية في الجزائر .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب

1. حسين محمد عتوم، يمني أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2018-2019.
2. رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
3. سهام محمد موسي، نوال ابراهيم شين، الادارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الاولى 2018/2017، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد ، العراق ، 2005.
5. عادل هادي حسين البغادي هاشم فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي ، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات ، الاداء التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر ، 2010.
6. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
7. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق نحو التميز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2013.
8. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2013.
9. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع- عمان، الأردن، 2008.
10. محمد فيصل صالح وآخرون، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية، مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا، 2004.

11. محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008 إدارة باراك أوباما أنموذجا، دار النشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2016.
12. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016.
13. ناصر "محمد سعود" جرادات واخرون، إدارة المعرفة **KNOWLADGE** **MANAGMENT**، جامعة فيلاديلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية/قسم إدارة الاعمال، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
14. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى 2005، عمان، الأردن.

❖ الرسائل والأطروحات

15. إسماعيل ربيعي، أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة استكملا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2020.
16. أمل نامر حسن صيان، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية بقطاع غزة، متطلب تكميلي للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.
17. بكوش الجزائرية لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظن المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
18. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 ولاية وهران- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسييرن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
19. بن موسى محمّد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، 2017.

20. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجللفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
21. بوزيدي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجللفة، تخصص تسيير الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 2014 2013.
22. بوزيدي محمد، إدارة المعرفة لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجللفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 3 2015/2014.
23. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 03، قسم علوم التسيير، 2014.
24. داود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاقتصاد، حلب، سوريا، 2013.
25. داوود سليمان أحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية) أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013.
26. داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية و أثره في أداء منظمات الأعمال : حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2013.
27. دريس ناريمان، نحو مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018 2019.
28. دريس ناريمان، نحو مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018.
29. ربما علي خلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، جامعة دمشق.
30. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2009.

31. سيف الدين ستي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم علوم السياسية.
32. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة؛ أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة- الأقصى، 2016.
33. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.
34. صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 1432هـ _2011م بعنوان: اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية-غزة.
35. طالب محمد أبو عليم، أثر التمكين في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2014.
36. عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013 2014.
37. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التجارية، فرع التسويق جامعة الجزائر، 2011-2012.
38. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/ 2012.

39. أقطي جوهرة، بن عبيد فريدن دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة، العدد02- سبتمبر 2017.
40. أمينة طياوي، سارة حدة بودريالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد02، جوان 2019.
41. بالشيخ بلقاسم و آخرون، أثر إدارة الأداء البشري على سلوك المواطن التنظيمية، دراسة استطلاعية العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ولاية النعامة ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس ، العدد 2، ديسمبر 2020.
42. بطاهر بختة، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم-، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين ، المانيا، العدد الثاني.
43. بلعابد فايزةو آخرون، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 4، عدد2، أكتوبر 2018.
44. حسين فلاح ورد، إدارة الاحتواء العالمي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، 2010.
45. خالد رجم و آخرون، تشخيص مستوى التشارك المعرفي لمؤسسة ليند غاز ورقلة، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
46. رشيد مناصرية عبد الحق بن تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية- عدد07/ديسمبر 2017.
47. زراولة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات :مساهمة نظرية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد14، مارس 2016.
48. زرنيز فتحي، شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات و الابحاث، العدد 27، جوان 2017.
49. سلام جاسم عبد الله العزي، تقنية (pareto) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالى انموذجا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد:06، العدد 02، 2019.

50. عبد الوهاب برحال، علي دبي، دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 04، العدد 2، .
51. عزيز دحماني، نفيسة نصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية، مجلة الباحث ISSN 1112-3613 -19 (01) /2019.
52. علي الغري قوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة :التجربة اليابانية انموذجا، الباحث الاجتماعي، العدد 11، مارس 2015.
53. عمر عياد الغليظ رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد السابع، فبراير 2019.
54. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ، ديسمبر 2009.
55. غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم و أثارها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية الدراسات الاقتصادية و الادارية، الاردن، 2019.
56. فني فضيلة، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية بمجموعة بنوك عمومية جزائرية ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية.
57. ماضي إلهام الهاشمي بعاج عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05 العدد 08 جوان 2019.
58. محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
59. مختار عيواج مالكية أميدة، العالية التنظيمية ومداخل قياسها-دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني.
60. نورة بن وهيب، استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الاطار النظري والعلمي-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية ارسيلو ر ميتال الجزائر- ، مجلة التراث ، العدد 30، أفريل 2019، المجلد الأول.
61. بجاوي مفيدة، ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 14(1) مارس 2018.

❖ الملتيقيات

62. شريف مسعودة، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتيقى العلمي الدولي: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة مسيلة، 10 و 11 نوفمبر 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

❖ اللغة الإنجليزية

63. Arshad Ahmed And Hashim Khan, **the importance of knowledge Management practices in overcoming the Golbal software engineering challenge in requirements understanding** , school of Engineering , Blekinge institute of technology, Sweden, August 2008.

64. Arthur Guelberto and others, **Practices of knowledge Management organizational processes of town hall of the Amusepreion : a research agenda ; gestão PraDucão**, Maringa , Brasil.

65. Bernard Emmena David Rooney, **Isodome Management :Tensions between theory and practice in practice**, University of Queen's land business school , January 2005.

66. Chuk Ballard, **Business performance Management ..Meet Bussines intelligence** , international business Machinisme corporation, 2005, usa.

67. Gary cokins , **performance management finding the Missing pieces (to close the intelligence gap)** , library of congress catalogivng in publication Data , canda.

68. Karl.M.Wiig, **Application of knowledge Management in Public Administration**, Arlington, Texas, USA, May2000.

❖ اللغة الفرنسية

69. Abubakar Mohamat zene, bla chabne, **Les pratiques de la performance dans les entreprises :essai d'appréciation de l'état des connaissances en matière de performance au sein d'une entreprise de production et de distribution de l'électricité et du gaz dans la wilaya de tizi-ouzou** , Revue des sciences administrative et financière, 30/06/2021.

70. Hamboune asma, **Une évaluation multidimensionnelle de la performance en termes de cout :Qualité et délai de construction cas**

groupe hassnaoui , université djilali liabés – sidi bel- Abbés , Algérie, 06/06/1/2021.

71. Nouredine Hana , Maradj houari , **la performance Environnementale et son evaluation dans les entreprises algérienne** , dirassat journal Economic issue , 18/06/2021.

72. Stéphane Dechaintre , **Le travail dans la performance organisationnelle : proposition d'une démarche pour étudier la performance de travaille** , Université Paris 01, panthéon Sorbonne, école doctorale de management Panthéon-Sorbonne.

73. Yves Ducp, **Evaluation de la performance D'entreprise par les modeles** , university Bordeaux 1, France, 5Décembre 2007.

74. المواقع الإلكترونية

75. : <http://www.fsa.usda.gov/FSA/hrdapp?area=home&subject=erpm&>

76. <http://mbaskool.com>.

77. <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>

الملاحق

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE KHALIL ELIAHOU



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قسنطينة

SCIENCE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCE, DES SCIENCES DE GESTION

مخبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

Ref: D.G.E.S.E.C.S.G./G/20

Alger, le :

قسم علوم التسيير
الرقم 17 في ع.ت.ه.ع.ات.ع.ت.اج في 1/1/2021
قائمة فر :

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان:

الطالب(ة): المذكور(ة) رسماً.....

الطالب(ة): موصوفة..... بصحة.....

مجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر. فرح : (علوم التسيير : علوم مالية،
تخصص : دائرة الأعمال..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض
بموستكم.

موضوع الزيارة:
المعرفة..... و..... في..... الأبحاث.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف

عميد القادر عقرح

رئيس قسم علوم التسيير بكلمة
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

امضاء : جلايلية كسريم

٤٩



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



ملحق 2

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

تحية طيبة وبعد،

تمثل هذه الاستمارة المقدمة بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان: "توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي" في المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم عقي.

لذلك نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة والاقتراحات، وذلك من خلال وضع العلامة (X) ضمن الخانة المناسبة، وهو ما يساهم في الحصول على نتائج علمية وعملية ويعزز تحقيق نتائج البحث، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وتحظى بالاحترام الكامل و السرية التامة.

وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم راجين أن تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم معنا وعلى جميل خدمتكم للبحث العلمي.

إعداد الطالبتين :

■ البكري رشا

■ بوترة سميرة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

ذكر	أنثى

2- العمر

30-20	40-31	50-41	60-51

3- التحصيل العلمي

ما قبل جامعي	ليسانس	تقني سامي	ماستر	دكتوراه	مساعد تمريض	مرض شهادة دولة

4- المؤسسة التكوينية

جامعة	المعهد المتخصص	تكوين شبه طبي

5- المنصب

أولاً: العاملين في النشاطات العلاجية والصحية						
طبيب عام	طبيب مختص	مساعد ممرض	عون شبه الطبي	ممرض(ة)	قابلة	مترصد
ثانياً: العاملين في النشاطات التنظيمية و الإدارية						
مسؤول إداري	متصرف إداري	ملحق إداري	عون أمن	أخرى		

6- نوع الوظيفة

متعاقد	دائم

7- الخبرة

أقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	من 15 الى 20 سنة	20 فأكثر

القسم الثاني: المعلومات العلمية

المحور الأول: العوامل المحددة لتوزيع المعرفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً: العوامل السلوكية						
1. الثقة						
01	توجد ثقة بين العاملين في مجال المعرفة المتداولة					
02	تشجع الثقة على الحوار وتبادل المعلومات					
03	تؤثر كمية المعرفة المتداولة على مستوى الثقة					
04	تزيد الثقة فرصة التعاون والعمل كفريق مما يساهم في تدفق للمعلومات والمعارف					
05	يوفر المستشفى مناخ الثقة والأمان لتشجيع توزيع ومشاركة المعرفة					
06	تعزز الثقة من توزيع المعارف داخل الوسط الاستشفائي					
2. التعاون والعمل الجماعي						
07	يؤدي العمل ضمن فريق إلى الإرتياح في مناقشة الأفكار والمعلومات					
08	يحفز المستشفى العمل في شكل جماعات فيما يتعلق					

					بالنشاطات القائمة على المعرفة	
					يزيد التعاون في تناقل المعرفة من الكفاءة في العمل	09
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يسهل العمل في شكل جماعات على توزيع المعرفة بين العاملين	10
3. التعلم						
					يملك العامل داخل المؤسسة استعداد لاكتساب معارف (خبرات) جديدة	11
					يساهم المستشفى في تطوير المهارات الفردية الأكاديمية المكتسبة قبل الدخول في العمل	12
					إنشاء فضاءات للتعلم وتبادل المعارف داخل المؤسسة يدعم عملية التوزيع وتشارك المعرفة	13
					يثري التعلم من داخل وخارج المؤسسة عملية التشارك المعرفي	14
					تنتقل الخبرات والمهارات من الفرد الواحد إلى الجماعة عن طريق النقل والتوزيع	15
					يتيح المستشفى للعاملين فيها فرصة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة	16
					يعزز التعلم في شكل جماعات عملية توزيع المعرفة	17
4. الثقافة التنظيمية						
					يوجد وعي لدى العاملين في المستشفى بأهمية توزيع ومشاركة المعلومات والمعرفة	18
					تحقق اللغة المشتركة دورا هاما في اكتساب و توزيع المعرفة داخل المستشفى	19
					تعتبر بعض المعارف حق مقصور على فئة معينة داخل المستشفى	20
					يسود بين موظفي المستشفى ثقافة تبادل المعرفة	21
					يزيد التفاهم في المؤسسة من تلافي الصراعات من التشارك	22

ثانيا: العوامل الهيكلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5. الهيكل التنظيمي						
23	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق (توزيع) المعلومات بشكل سريع					
24	يتفاوت تركيز المعلومات و المعارف من مصلحة لأخرى					
25	تساهم سهولة الإجراءات ونقص البيروقراطية من سرعة تبادل المعلومات والمعارف					
26	الهيكل التنظيمي الذي تقل فيه المركزية يسهل عملية انتقال المعرفة ويوفر الجهد					
6. الإتصال						
27	تستخدم المستشفى شبكة اتصال داخلية رسمية بين الوحدات لضمان نشر المعرفة					
28	يتواجد أدوات تقنية المعلومات متاحة لتوزيع المعرفة في العمل بين الزملاء مثل انترنت					
29	يعزز استخدام وسائل الاتصال لأجل تبادل المعلومات من عملية نقل المعرفة					
30	تساهم العلاقات الشخصية داخل إطار العمل في نقل المعارف بين العاملين					
31	يعتمد على تخزين المعارف في أجهزة مختصة لأجل تسهيل عملية النقل					
ثالثا: العوامل التنظيمية						
7. العوامل رسمية						
32	تساهم الوثائق الرسمية داخل المؤسسة في توزيع المعلومات وتشاركتها					
33	تساعد المؤتمرات الداخلية الرسمية التي تنظمها المستشفى					

					على توزيع المعارف بين الحضور	
					توجيه الموظفين الجدد من قبل الموظفين الأكثر خبرة يسهل توزيع المعرفة	34
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تقوم إدارة المستشفى بنشر تقارير دورية	35
					يمكن ان تساهم الملصقات الاعلانية في توضيح كيفية القيام بعمل معين	36
					تلجأ المستشفى لنقل العامل من وظيفة لأخرى لتوسيع خبراته	37
					تزيد الندوات التي يتقابل فيها الخبراء في مجال معين من الرصيد معرفي للموظف	38
8. العوامل غير الرسمية						
					تعتبر اللقاءات التي تتم خارج المؤسسة وسيلة أخرى لتبادل المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل	39
					تزيد غرف المحادثات من سرعة توزيع المعلومات	40
					تنتقل المعرفة والخبرات من خلال قصص وتجارب الموظفين القداماء	41
					تسهل الحوارات التي تجرى قبل وأثناء العمل في معرفة كيفية القيام بالمهام	42
					النقاشات التي تكون مع الموظفين خارج العمل في إثراء الرصيد المعرفي	43
					تساهم أنظمة التواصل الاجتماعي في توزيع ومشاركة المعلومات والمعارف	44
					تساعد أنظمة التواصل في الإتصال بالخبراء دون الحاجة للوصول إليهم شخصيا	45

المحور الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
أولاً: القدرات التنظيمية						
					تعمل المستشفى على توضيح السياسات العامة في شكل مناشير وإعلانات	46
					توفر المستشفى أطر واجراءات مخصصة والمهام الموجودة في كل قسم	47
					يوجد التزام بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات رؤساء الاقسام ومتخذي القرار	48
ثانياً: الموارد التنظيمية						
					يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	49
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	50
					يملك العاملون الجهد الكافي لا تمام المهام الملزم بها	51
					يشهد المستشفى انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل	52
					يتواجد العاملون بشكل كاف في كل مصلحة وفي كل وقت	53
					يتوافر المستشفى على موقع الكتروني يسهل عملية الحصول على الخدمات	54
ثالثاً: القيادة الإدارية والرؤية						
					تسعى المستشفى لوضع رؤية تضمن تقديم أفضل خدمة للمرضى	55
					تخطط المستشفى لتوفير الاحتياجات على المدى الطويل	56
					تركز على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل	57
					تعمل على ضبط النظام العام للسلوكيات والمعاملات الأخلاقية	58

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر التحصيل المؤسسة التكوينية المنصب نوع الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\توزيع.spv 111111 (4)

Statistics

		الجنس	العمر	التحصيل العلمي	المؤسسة التكوينية	المنصب	نوع الوظيفة
N	Valid	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		الخبرة
N	Valid	37
	Missing	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	6	16,2	16,2	16,2
	أنثى	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	15	40,5	40,5	40,5
	من 31 إلى 40	10	27,0	27,0	67,6
	من 41 إلى 50	8	21,6	21,6	89,2
	من 51 إلى 60	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

التحصيل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30	7	18,9	18,9	18,9
	من 31 إلى 40	8	21,6	21,6	40,5
	من 41 إلى 50	7	18,9	18,9	59,5
	من 51 إلى 60	8	21,6	21,6	81,1
	5	2	5,4	5,4	86,5
	6	1	2,7	2,7	89,2
	7	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المؤسسة التكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعة	17	45,9	45,9	45,9
المعهد متخصص	11	29,7	29,7	75,7
تكوين شبه طبي	8	21,6	21,6	97,3
8	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

المنصب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid طبيب عام	1	2,7	2,7	2,7
طبيب مختص	2	5,4	5,4	8,1
مساعد ممرض	2	5,4	5,4	13,5
ممرض(ة)	3	8,1	8,1	21,6
قابلة	6	16,2	16,2	37,8
متربص	1	2,7	2,7	40,5
مسؤول اداري	1	2,7	2,7	43,2
ملحق اداري	7	18,9	18,9	62,2
أخرى	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متعاقد	2	5,4	5,4	5,4
دائم	35	94,6	94,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	11	29,7	29,7	29,7
من 5 إلى 10 سنوات	11	29,7	29,7	59,5
من 10 إلى 15 سنة	3	8,1	8,1	67,6
من 15 إلى 20 سنة	5	13,5	13,5	81,1
20 فأكثر	6	16,2	16,2	97,3
12	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=6 السؤال 5 السؤال 4 السؤال 3 السؤال 2 السؤال 1

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Test Statistics

	توجد ثقة بين العاملين في مجال المعرفة المتداولة	تشجع الثقة على الحوار وتبادل المعلومات	تؤثر كمية المعرفة المتداولة على مستوى الثقة	تزيد الثقة فرصة التعاون والعمل كفريق مما يساهم في تدفق للمعلومات والمعارف	يوفر المستشفى مناخ الثقة والأمان لتشجيع توزيع ومشاركة المعرفة
Chi-Square	40,703 ^a	38,000 ^a	25,027 ^a	16,270 ^b	9,892 ^a
df	4	4	4	2	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000	,042

Test Statistics

	تعزز الثقة من توزيع المعارف داخل الوسط الاستشفائي
Chi-Square	25,297 ^a
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=10 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9 السؤال 10

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Chi-Square Test

Test Statistics

	يؤدي العمل ضمن فريق إلى الإرتياح في مناقشة الأفكار والمعلومات	يحفز المستشفى العمل في شكل جماعات فيما يتعلق بالنشاطات القائمة على المعرفة	يزيد التعاون في تناقل المعرفة من الكفاءة في العمل	يسهل العمل في شكل جماعات على توزيع المعرفة بين العاملين
Chi-Square	20,405 ^a	8,270 ^b	23,216 ^a	19,757 ^a
df	3	4	3	3
Asymp. Sig.	,000	,082	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=17 السؤال 16 السؤال 15 السؤال 14 السؤال 13 السؤال 12 السؤال 11 السؤال
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\توزيع المعرفة.spv 11111 (4)

Chi-Square Test

Test Statistics

	يمتلك العامل داخل المؤسسة استعداد لاكتساب معارف جديدة (خبرات)	يساهم المستشفى في تطوير المهارات الفردية الأكاديمية المكتسبة قبل الدخول في العمل	إنشاء فضاءات للتعلم وتبادل المعارف داخل المؤسسة يدعم عملية التوزيع وتشارك المعرفة	يثير التعلم من داخل وخارج المؤسسة عملية التشارك المعرفي	تنتقل الخبرات والمهارات من الفرد الواحد إلى الجماعة عن طريق النقل والتوزيع
Chi-Square	18,459 ^a	10,432 ^b	23,405 ^b	17,811 ^a	34,216 ^b
df	3	4	4	3	4
Asymp. Sig.	,000	,034	,000	,000	,000

Test Statistics

	يتيح المستشفى للعاملين فيها فرصة التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة	يعزز التعلم في شكل جماعات عملية توزيع المعرفة
Chi-Square	17,730 ^b	25,568 ^b
df	4	4
Asymp. Sig.	,001	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=22 السؤال 21 السؤال 20 السؤال 19 السؤال 18 السؤال

/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\spv 111111 (4) توزيع المعرفة\سمية

Chi-Square Test

Test Statistics

	يوجد وعي لدى العاملين في المستشفى بأهمية توزيع ومشاركة المعلومات والمعرفة	تحقق اللغة المشتركة دورا هاما في اكتساب وتوزيع المعرفة داخل المستشفى	تعتبر بعض المعارف حق مقصور على فئة معينة داخل المستشفى	يسود بين موظفي المستشفى ثقافة تبادل المعرفة	يزيد التفاهم في المؤسسة من تلافي الصراعات من التشارك المعرفي
Chi-Square	7,730 ^a	18,000 ^a	25,027 ^a	14,486 ^a	8,000 ^a
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,102	,001	,000	,006	,092

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=252 السؤال 25 السؤال 24 السؤال 23 السؤال
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\spv 111111 (4) توزيع المعرفة\سمية

Chi-Square Test

Test Statistics

	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق (توزيع) المعلومات بشكل سريع	يتفاوت تركيز المعلومات والمعارف من ... مصلحة لأخرى	تساهم سهولة الإجراءات ونقص البيروقراطية من سرعة تبادل المعلومات	الهيكل التنظيمي الذي نقل فيه المركزية يسهل عملية انتقال المعرفة ويوفر الجهد
Chi-Square	28,541 ^a	29,270 ^b	20,162 ^a	18,541 ^a
df	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,001

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=30 السؤال 29 السؤال 28 السؤال 27 السؤال 26 السؤال
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\ توزيع.spv 111111 (4)

Chi-Square Test

Test Statistics

	تستخدم المستشفى شبكة اتصال داخلية رسمية بين الوحدات لضمان نشر المعرفة	يتواجد أدوات تقنية المعلومات متاحة لتوزيع المعرفة في العمل بين الزملاء مثل انترنت	يعزز استخدام وسائل الاتصال لأجل تبادل المعلومات من عملية نقل المعرفة	تساهم العلاقات الشخصية داخل إطار العمل في نقل المعارف بين العاملين	يعتمد على تخزين المعارف في أجهزة مختصة لأجل تسهيل عملية النقل
Chi-Square	12,595 ^a	5,027 ^a	10,676 ^b	18,000 ^a	8,270 ^a
df	4	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,013	,285	,014	,001	,082

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=38 السؤال 37 السؤال 35 السؤال 34 السؤال 33 السؤال 32 السؤال 31 السؤال
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\سمية\المعرفة\ توزيع.spv 111111 (4)

Chi-Square Test

Test Statistics

	تساهم الوثائق الرسمية داخل المؤسسة في توزيع المعلومات ونشرها	تساعد المؤتمرات الداخلية الرسمية التي تنظمها المستشفى على توزيع المعارف بين	توجيه الموظفين الجدد من قبل الموظفين الأكثر خبرة يسهل توزيع المعرفة	تقوم إدارة المستشفى بنشر تقارير دورية	يمكن ان تساهم المصقات الاعلانية في توضيح كيفية القيام بعمل معين
Chi-Square	23,946 ^a	7,189 ^a	17,595 ^b	16,649 ^a	24,486 ^a
df	4	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,000	,126	,001	,002	,000

Test Statistics

	تلجأ المستشفى لنقل العامل من وظيفة لأخرى لتوسيع خبراته	تزيد الندوات التي يتقابل فيها الخبراء في مجال معين من الرصيد معرفي للموظف
Chi-Square	11,243 ^a	10,703 ^a
df	4	4
Asymp. Sig.	,024	,030

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.
b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=السؤال 39 السؤال 40 السؤال 41 السؤال 42 السؤال 43 السؤال 44 السؤال 45
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع.spv 111111 (4)

Chi-Square Test

Test Statistics

	تعتبر اللقاءات التي تتم خارج المؤسسة وسيلة أخرى لتبادل المعارف والمعلومات المتعلقة	تزيد غرف المحادثات من سرعة توزيع المعلومات	تنتقل المعرفة والخبرات من خلال قصص وتجارب الموظفين القدماء	تسهل الحوارات التي تجرى قبل وأثناء العمل في معرفة كيفية القيام بالمهام	الناقشات التي تكون مع الموظفين خارج العمل في إثراء الرصيد المعرفي
Chi-Square	14,486 ^a	20,405 ^b	21,270 ^b	43,946 ^a	33,676 ^a
df	4	3	3	4	4
Asymp. Sig.	,006	,000	,000	,000	,000

Test Statistics

	تساهم أنظمة التواصل الاجتماعي في توزيع ومشاركة المعلومات والمعارف.	تساعد أنظمة التواصل في الإتصال بالخبراء دون الحاجة للوصول إليهم
Chi-Square	22,865 ^a	20,973 ^a
df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

- a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.
b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=السؤال 51 السؤال 52 السؤال 53 السؤال 54 السؤال 55 السؤال 56 السؤال 57 السؤال 58
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع.spv 111111 (4)

Chi-Square Test

Test Statistics

	تعمل المستشفى على توضيح السياسات العامة في شكل منشورات وإعلانات	توفر المستشفى أطر وإجراءات مخصصة والمهام الموجودة في كل قسم	يوجد التزام بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات رؤساء الأقسام ومتخذي القرار	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
Chi-Square	21,784 ^a	23,135 ^a	10,027 ^b	21,054 ^b	18,270 ^a
df	4	4	3	3	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,018	,000	,001

Test Statistics

	يملك العاملون الجهد الكافي لا تمام المهام الملزم بها	يشهد المستشفى انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل	يتواجد العاملون بشكل كاف في كل مصلحة وفي كل وقات	يتوافر المستشفى على موقع الكتروني يسهل عملية الحصول على الخدمات	تسعى المستشفى لوضع رؤية تضمن تقديم أفضل خدمة للمرضى
Chi-Square	15,297 ^a	12,865 ^a	14,486 ^a	6,649 ^a	8,270 ^a
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,004	,012	,006	,156	,082

Test Statistics

	تخطط المستشفى لتوفير الاحتياجات على المدى الطويل	تركز على تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العامل	تعمل على ضبط النظام العام للسلوكيات والمعاملات الأخلاقية
Chi-Square	6,378 ^a	3,405 ^a	24,216 ^a
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,173	,492	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,4.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 9,3.

ONEWAY meanritrub meanperform BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع المعرفة\سمية.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	,055	3	,018	,070	,976
	Within Groups	8,681	33	,263		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	,790	3	,263	,526	,668
	Within Groups	16,533	33	,501		
	Total	17,323	36			

ONEWAY meanritrub meanperform BY التحميل
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	2,198	6	,366	1,681	,160
	Within Groups	6,537	30	,218		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	1,380	6	,230	,433	,851
	Within Groups	15,943	30	,531		
	Total	17,323	36			

ONEWAY meanritrub meanperform BY المؤسسة
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	,312	3	,104	,407	,749
	Within Groups	8,424	33	,255		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	,572	3	,191	,375	,771
	Within Groups	16,752	33	,508		
	Total	17,323	36			

ONEWAY meanritrub meanperform BY المنصب
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\ توزيع.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	2,701	8	,338	1,567	,180
	Within Groups	6,034	28	,216		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	1,175	8	,147	,255	,975
	Within Groups	16,149	28	,577		
	Total	17,323	36			

ONEWAY meanritrub meanperform BY نوع
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\توزيع.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	,008	1	,008	,031	,861
	Within Groups	8,728	35	,249		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	,083	1	,083	,168	,684
	Within Groups	17,241	35	,493		
	Total	17,323	36			

ONEWAY meanritrub meanperform BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\توزيع.spv 111111 (4)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
meanritrub	Between Groups	,310	5	,062	,228	,947
	Within Groups	8,425	31	,272		
	Total	8,735	36			
meanperform	Between Groups	2,944	5	,589	1,269	,302
	Within Groups	14,379	31	,464		
	Total	17,323	36			

CORRELATIONS

/VARIABLES=meanritrub meanperform
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet1] C:\Users\NT00\Desktop\Travail en cours\المعرفة\سمية\توزيع.spv 111111 (4)

Correlations

		meanritrub	meanperform
meanritrub	Pearson Correlation	1	,468**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	37	37
meanperform	Pearson Correlation	,468**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	37	37

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

ملخص:

قد تبلور موضوعنا توزيع المعرفة ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية حول مدى تأثير المعرفة المنقولة داخل المؤسسة على الأداء التنظيمي و قد عكست الدراسة مختلف الاساليب التي تؤدي لتحريك عجلة الأداء التنظيمي بالاعتماد على المعرفة المنتشرة داخل المنظمة ، و الذي يحافظ على استمرارية المؤسسة في بيئتها التنظيمية ، و قد تناولنا تعريفات حول المعرفة ، إدارة المعرفة ، و التوزيع المعرفة بالإضافة إلى أننا تطرقنا لأغلب ما يمس الأداء التنظيمي، كما اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان ، و الإختبار صحة الفرضيات اعتمدنا أدوات تحليلية spssبالإضافة إلى اختبار مربع كاي ، و تحليل التباين الأحادي ، و قد توصلنا للنتائج الآتية:

تعتمد المؤسسة الاستشفائية الحكيم عقبي على المعارف في ضمان سيرورة الأداء بشكل جيد ، إلا أنها لا تستخدم طرق حديثة في الرفع من الأداء التنظيمي .

كما توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين توزيع المعرفة و تحسين الأداء التنظيمي الذي يمس كل جوانب المنظمة و يؤثر عليها على مدى الطويل ، كما أن كلما اعتمدت على التغذية الراجعة الناتجة عن المعارف المتراكمة كلما زاد الأداء التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، توزيع المعرفة ، الأداء التنظيمي ، تحسين الأداء التنظيمي .