



الرقم التسلسلي : ..... / 2024

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ( ل م د )

دفعة : 2024

التخصص : إدارة أعمال

## العنوان :

# دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " العيونات "

تحت إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبة:

حناشي توفيق

شتوح آية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضر ( ب )	علجية مقران
مشرفا ومقررا	أستاذ	حناشي توفيق
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	جمعة شرقي

السنة الجامعية : 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

قال الله تعالى : { شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة

وأولو العلم بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم }

صدق الله العظيم

الآية : 18 من سورة آل عمران

أشكر الله العلي القدير الذي أعانني على إتمام هذا العمل بتوفيقه وقدرته ونحمده

حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل : حناشي توفيق لقبوله الإشراف

على هذا العمل وتوجيهاته القيمة ، وتشجيعه لي من أجل مواصلة إثراء البحث .

كما أشكر موظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات على عونهم لي في اجابتهم على الاستبيان .

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا ، فعفو .... أهدي لهم ثمرة جهدي .



# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

"إلى ملاكي وبسمتي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى شمعة متقدة تنير

ظلمة حياتي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من قرن

الله اسمه باسمها وأوصى ببرها ووضع آخر ما نطلب تحت قدميها إلى من

غاب البدر بذكرها وحجبت الشمس بنورها ويجف البحر لو كان مدادا لشكرها

إلى التي سهرت الليالي لأجلي إلى أمي إلى عيوني إلى رمز الحب والعطاء

حفظها الله ."

"إلى مثلي الأعلى إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار إلى من كان سببا في وجودي إلى الذي علمني المبادئ والأخلاق إلى

ثروتني إلى أبي رمز العطاء حفظه الله ."

إلى ورود المحبة وينايع الوفاء إلى من تقاسمت معهم الأحزان والأفراح تحت

سقف واحد إلى رفقائي إلى إخوتي .

إلى كل من لم تسعهم صفحتي وذكركم في القلب محفورا .





# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
ا	الفهرس العام
ا	فهرس الجداول
ا	قائمة الأشكال
ا	فهرس الملاحق
أ - ز	المقدمة
1	الفصل الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية المعرفة
2	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
2	أولاً : تعريف المعرفة
3	ثانياً : خصائص المعرفة
4	المطلب الثاني : أهمية المعرفة ومصادرها
4	أولاً : أهمية المعرفة
5	ثانياً : مصادر المعرفة
7	المطلب الثالث : أنواع المعرفة
9	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
9	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة
9	أولاً : تعريف إدارة المعرفة
11	ثانياً : أهمية إدارة المعرفة
11	ثالثاً : أهداف إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني : عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها
12	أولاً : عناصر إدارة المعرفة
13	ثانياً : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث : مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة

14	أولا : مناهج إدارة المعرفة
16	ثانيا : متطلبات إدارة المعرفة
17	المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة
17	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة و إستراتيجياتها
18	أولا : عمليات إدارة المعرفة
20	ثانيا : إستراتيجيات إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها
22	أولا : نماذج إدارة المعرفة
24	ثانيا : عوامل نمو إدارة المعرفة
26	المطلب الثالث : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول
26	أولا : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
27	ثانيا: إيجاد حلول لإدارة المعرفة
28	خاتمة الفصل الأول
29	الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية الأداء
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء
30	أولا : تعريف الأداء
32	ثانيا : خصائص الأداء
33	المطلب الثاني : أنواع ومؤشرات الأداء
33	أولا : أنواع الأداء
35	ثانيا : مستويات الأداء
36	ثالثا : مؤشرات الأداء
37	المطلب الثالث : أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
37	أولا : أبعاد الأداء
38	ثانيا : قياس الأداء
39	ثالثا : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
41	المبحث الثاني : مفاهيم لتقييم الأداء
41	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء
41	أولا : مفهوم تقييم الأداء

42	ثانيا : أهمية تقييم الأداء
43	ثالثا : أهداف تقييم الأداء
44	المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء
44	أولا : أسس تقييم الأداء
46	ثانيا : مستويات تقييم الأداء
48	ثالثا : مراحل عملية تقييم الأداء
49	المطلب الثالث : متطلبات نجاح تقييم الأداء
50	المبحث الثالث : تحسين الأداء وعلاقته بإدارة المعرفة
50	المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء
51	المطلب الثاني : نموذج تحسين الأداء
52	المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء
55	خاتمة الفصل الثاني
56	الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "العوينات"
56	تمهيد
57	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية
58	المطلب الثاني : أهداف ومهام المؤسسة العمومية الاستشفائية
58	أولا : أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية
59	ثانيا : مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية
60	المطلب الثالث : لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
60	أولا : لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية "العوينات"
60	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية
61	ثالثا : بطاقة فنية حول المؤسسة
63	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
63	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
63	أولا : مجتمع وعينة الدراسة
64	ثانيا : نموذج الدراسة
65	المطلب الثاني : أدوات ووسائل الدراسة
65	أولا : وسائل جمع المعلومات

65	ثانيا : الإستبيان ( أداة الدراسة )
67	ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة
69	المطلب الثالث : ثبات وصدق أداة الدراسة
69	أولا : صدق أداة الدراسة ( الإستبيان )
70	ثانيا : ثبات أداة الدراسة
71	المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية للبيانات
71	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
71	أولا : متغير الجنس
72	ثانيا : متغير العمر
73	ثالثا : متغير المستوى التعليمي
74	رابعا : متغير الخبرة في العمل
76	خامسا : متغير التدريب
77	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
77	أولا : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير عمليات إدارة المعرفة
86	ثانيا : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء
88	المطلب الثالث : نتائج إختبار فرضيات الدراسة
88	أولا : إختبار التوزيع الطبيعي
89	ثانيا : عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية
100	ثالثا : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
102	خاتمة الفصل الثالث
103	الخاتمة العامة
107	قائمة المراجع
112	الملاحق



# فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	1
63	تداول الإستبيان	2
66	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	3
67	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	4
69	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	5
70	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	6
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	8
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	9
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	10
76	توزيع عينة الدراسة حسب التدريب	11
77	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تشخيص المعرفة	12
78	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير إكتساب المعرفة	13
80	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير توليد المعرفة	14
81	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة	15
82	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تطوير المعرفة	16
84	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تطبيق المعرفة	17
85	ترتيب أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة	18
86	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء	19
89	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	20
90	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	21
91	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	22
92	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23
94	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
95	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة	25
97	نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة	26
99	تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية	27
100	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	28



# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	تعريف إدارة المعرفة حسب المداخل	01
24	نموذج ليونارد بارتورن لإدارة المعرفة	02
25	نموذج وبق wig	03
46	مستويات تقييم الأداء	04
49	مراحل عملية إتخاذ القرار	05
51	نموذج تحسين الأداء	06
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات	07
64	نموذج الدراسة	08
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
75	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	12
76	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في إطار المؤسسة	13



# فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
112	الإستبيان	1
117	نتائج الإرتباط بيرسون	2
118	نتائج ألفا كرونباخ	3
120	التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية	4
122	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	5
124	إعتدالية التوزيع ( توزيع طبيعي )	6
124	إختبار فرضيات الدراسة	7
134	قائمة الأساتذة المحكمين	8
135	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات	9
136	إتفاقية التربص	10
138	إذن بالطبع	11



المقدمة العامة

## المقدمة العامة

تعتبر المعرفة وإدارة المعرفة العنصر الجوهري لمنظمات الأعمال في يومنا هذا ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع المتطلبات الحالية ، كما تعد أحد مجالات التطور ، فهي وسيلة لها دور كبير في تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بتوفير المعلومات أو المعرفة الواضحة والدقيقة في أقصر وقت ممكن والتي يسترشد بها في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية و اتخاذ القرارات لمواجهة حالات عدم التأكد ، ومن ثم التقليل من درجة الخطر وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لا سيما في أنشطة تطوير وتحسين أداء المؤسسة والإرتقاء بها نحو الأفضل .

ويعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من أدوات و أنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لذلك . وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المؤسسات كونها تؤثر في الأداء بأبعاد مختلفة كالعوامل الداخلية ورضاء الزبائن وكذلك النمو والتعلم .

كما أصبح من الأهمية توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الإستشفائية بهدف الارتقاء والتقدم و الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة ، لأن جوهر إدارة المعرفة هو تشارك المعرفة بين مختلف فئات المنظمة من أجل تمكين المستشفى من إعادة التخطيط والتنظيم وتحديد الأهداف بدقة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة .

**أولا : إشكالية الدراسة :** نظرا لأهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ارتأينا لوضع الإشكالية التالية :

- ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات ؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح إشكاليات فرعية وهي كالتالي :

- هل هناك علاقة بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

- هل هناك علاقة بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟

- هل هناك علاقة بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- هل هناك علاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة العيونات  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- هل هناك علاقة بين تطوير المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ؟

ثانيا : فرضيات البحث

من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي :

### 1. الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

وضمن هذه الدراسة الرئيسية تدرج فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي :

### 2. الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

### 3. الفرضية الفرعية الثانية

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### 4. الفرضية الفرعية الثالثة

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### 5. الفرضية الفرعية الرابعة

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### 6. الفرضية الفرعية الخامسة

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### 7. الفرضية الفرعية السادسة

تتمثل في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### 8. الفرضية الفرعية السابعة

تتمثل في :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات.

#### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع البحث تتمثل أهمها فيما يلي :

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص ؛
- محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ؛

- الإطلاع على امكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة والأداء ؛
- الرغبة في البحث و الاستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء المؤسسات ؛
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات .

#### رابعا : أهمية البحث

تكتسي هذه الدراسة أهمية في كون موضوع إدارة المعرفة موضوع تتزايد أهميته يوما بعد يوم ، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الانتاج الجديد والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تمتلك موارد طبيعية أو رأس مال بل هي التي تمتلك أصول معرفية بالدرجة الأولى التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها .

فموضوع الأداء هو الآخر له أهمية كبرى في بيئة الأعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل .

#### خامسا : أهداف البحث

تتمثل أهم أهداف هذا الموضوع فيما يلي :

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل قائم على المعرفة ؛
- تسليط الضوء على أهمية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛
- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

#### سادسا : منهج البحث

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث ، فالمنهج الوصفي سيتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها ، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان ، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات .

#### سابعا : حدود الدراسة

من خلال عنوان الدراسة فإن الموضوع سيقتر على دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال الإمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء ، أما حدود الدراسة الميدانية فتمثلت في المؤسسة العمومية العيونات حيث سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء ، وذلك من خلال نموذج استبيان سيتم تطبيقه على عينة من الإداريين في المؤسسة .

#### ثامنا : الدراسات السابقة

#### 1. دراسة عمر تيمجغدين ، بعنوان " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية " 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها تواجد المؤسسة محل دراسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل لها رصد تحركات المنافسين ، كما بينت الدراسة بأن اتباع المؤسسة لاستراتيجية التنوع كان له أثر كبير على أدائها ، وأوصت هذه الدراسة إلى بأنه لا بد على المؤسسات الصناعية الجزائرية توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج وكذلك الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة ، و تم الاستفادة من هذه الدراسة في محور تحسين الأداء من خلال التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في الأداء ، من خلال التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في الأداء ، إضافة إلى أهداف تقييم الأداء .

#### 2. دراسة حسن بوزناق بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية " 2018

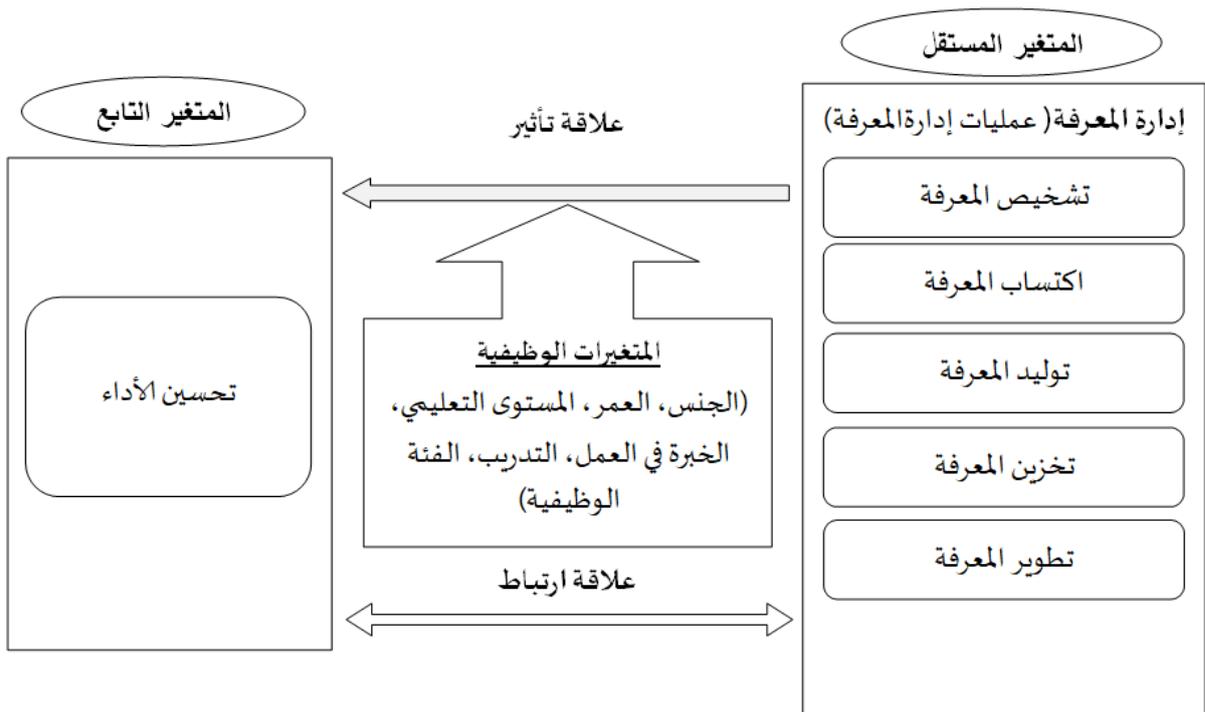
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها (50) ، وقد تم برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المجمع الصناعي صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة ، وكذلك يركز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية و أوصلت هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية .

1. دراسة إكن لطفي ، تواتي إدريس، حوشين كمال ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي ، 2021 .

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي وواقع ذلك بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة 02 ؛ وذلك من خلال مدى أهمية تخطيط ، إنشاء ، تخزين وتوزيع المعرفة بالكلية محل الدراسة وانعكاس ذلك على أبعاد جودة الخدمة التي تقدمها ، حيث طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة ، معتمدين في ذلك على أداة الاستبيان لمعرفة العلاقة السببية بين المتغيرين ( إدارة المعرفة وجودة الخدمة ) ، من خلال اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS V24 وقد أوصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة الخدمات وجميع أبعادها بالكلية محل الدراسة .

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة كونها تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها من تشخيص و إكتساب المعرفة ، توليد ، تخزين وتطوير وتطبيق المعرفة وقياس أثرها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات ، إذن فهي تختلف عن سابقتها من حيث الإهتمام بالمتغير المستقل في حد ذاته (إدارة المعرفة ) ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية الإستشفائية ، كما تختلف من حيث البعد المكاني والبعد الزمني .

تاسعا : هيكل الدراسة



من أجل معالجة موضوع الدراسة سيتم تقسيم هيكل الدراسة سيتم تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي :

## 1. الفصل الأول

سيتناول هذا الفصل دراسة إدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول سيتم فيه دراسة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها ، خصائصها ، وأهميتها ومصادرها وأنواعها ، أما المبحث الثاني والمبحث الثالث سيتم فيه دراسة إدارة المعرفة من خلال التطرق في المبحث الثاني إلى مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها وأهدافها وعناصرها ومبررات التحول إليها ، ومناهج ومتطلبات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث سيتضمن عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة ونماذجها وعوامل نموها ومشكلات تطبيقها وبعض الحلول .

## 2. الفصل الثاني

سيتناول هذا الفصل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء ، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم دراسة الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه وخصائصه وأنواعه ومؤثراته إلى أبعاده وأهم العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه ، أما المبحث الثاني سيتم فيه مفاهيم لتقييم الأداء من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء و أهميته وأهدافه وأسس ومراحل تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه ، وفي المبحث الثالث سيتم دراسة علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة ، من خلال التعرض إلى مفهوم ونماذج تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء من خلال دراسة علاقتها بالعمليات الداخلية ورضاء العملاء والتعلم والنمو.

## 3. الفصل الثالث

هذا الفصل سيتناول الجانب التطبيقي حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية لعوينات حيث سيتضمن المبحث الأول تقديم عام المؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة ومفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية أهدافها ومهامها ، ثم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي الخاص بها وطاقتها الإداري ، أما المبحث الثاني سيتضمن كيفية التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها، أما المبحث الثالث جاء فيه تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .



الفصل الأول :

مدخل الى إدارة المعرفة

### تمهيد :

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات منها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة، و تشكل إدارة المعرفة حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقاتها لكي تتكيف مع العالم المتغير ، إذ تسعى إدارة المعرفة إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري تطويرها واستخدامها باستمرار، كما تعد المعرفة أكثر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة ، فهي في حد ذاتها الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا يجب على المنظمة الاهتمام بالمعرفة من أجل تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة .

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول : ماهية المعرفة؛
- ❖ المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ؛
- ❖ المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة .

### المبحث الأول : ماهية المعرفة

تعد المعرفة ثروة حقيقية لكل فرد من الأفراد والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن المنظمات القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة ، كما تعتبر مصدر لتمييز المؤسسات، وأساس ارتقائها ونجاحها، حيث تميزت بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري عن غيره من الموارد الأخرى، كما تعددت تصنيفاتها واختلفت وتنوعت مصادرها منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي. وعليه يقسم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول : مفهوم المعرفة ؛**

❖ **المطلب الثاني : أهمية المعرفة ومصادرها ؛**

❖ **المطلب الثالث : أنواع المعرفة .**

### المطلب الأول : مفهوم المعرفة

إن المعرفة ناتج عمل فكري يمتاز بالسمو والراقي ، مصدره الإنسان الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها، فقد أصبحت المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح .

### أولاً : تعريف المعرفة

هناك العديد من التعاريف للمعرفة تتمثل أهمها فيما يلي :

**تعريف 01:** تعرف المعرفة بأنها: " معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة ".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** وتعرف أيضا على أنها: " الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات ، التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة ، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص19.

<sup>2</sup> سلامة عبد الحافظ ، أساسيات علوم المكتبات والمعلومات ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002، ص: 89.

**تعريف 03:** وقد عرفت المعرفة كذلك على أنها" ما يتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم ، و أنها تطبق في النشاط الراهن ".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن المعرفة تكمن في أنها شيء ضمني أظهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة .

### ثانيا : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص متعددة من أهمها ما يلي :<sup>2</sup>

- **قابلية المعرفة للتوليد:** فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم ، فهؤلاء المتميزون قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها ؛
- **المعرفة يمكن أن تموت :** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا ، فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
- **قابلية المعرفة للامتلاك:** أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك ، ولذا يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها الى براءات اختراع ؛
- **المعرفة متجذرة في الأفراد :** فليس كل معارف المؤسسة صالحة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها؛
- **قابلية المعرفة للتخزين :** يمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائقها ، أشرطة ، على الحاسوب .... الخ
- **قابلية المعرفة للتطبيق:** أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله ؛

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص:47.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، المكتبة الجامعية، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن، 2008، ص:30.

- عدم نضوب المعرفة ( غير قابلة للاهلاك ) : فاستعمال المعرفة لا يؤدي الى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها ؛ بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين؛
- قابلية المعرفة للاستنساخ : أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها ، فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة .

### المطلب الثاني : أهمية المعرفة ومصادرها

للمعرفة أهمية بارزة في حياتنا حيث تمثل التقنية الحديثة وعماد التنمية وبوابة العبور إلى مستويات التقدم التي نشهدها جميعا ، وتتعدد مصادر الحصول عليها وتختلف من منظمة لأخرى .

#### أولا : أهمية المعرفة

تتمثل أهمية المعرفة بالنقاط التالية :<sup>1</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات ، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في منظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في البيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها ؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة ؛

<sup>1</sup> صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، القاهرة، 2005، ص:13.

- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- حركة الأساس الحقيقي لكيفية مد المنظمة وتطورها ونضجها و إعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### ثانيا : مصادر المعرفة

بين ماركرد (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها ، هما :<sup>1</sup>

#### 1. مصادر خارجية : هناك عدد كثير من المصادر الخارجية ، التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة

ومن هاته المصادر :

- الإقتداء بالمنظمات الأخرى ؛
- المشاركة في المؤتمرات ؛
- استئجار خبراء ؛
- متابعة الصحف والمجلات و أفلام الفيديو؛
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
- جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين؛
- التعاون مع المنظمات الأخرى و إنشاء تحالفات.

ومن خلال الذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير المعرفة ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، وهذا لتتوقع المؤسسة جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة ، لذا ينبغي أن تكون قادرة

<sup>1</sup>Marquardt;( Michael) ; J ;<< **Building the learning organization : Mestering the 5 Element for corporate learning**  
>> U. S.A Davis – B lak. Publishing company;2000.P47.

الحصول على المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

2. **المصادر الداخلية** : تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة ، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة ، من خلال "خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم" ، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه ، وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة، عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.<sup>2</sup>

وقد طرح بادراكو (Badaraco) مصادر أخرى للمعرفة والتي يمكن تحديدها كالاتي:<sup>3</sup>

- **الإنسان أو الفرد العامل** : يعد الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي ، حيث يشمل فقط العاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة ، والتي تتطلب إبداعا في العمل ، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات إنتاج السيارات مثلا إنتاج السيارات بأفكار ومعارف العاملين ، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة و بالرأسمال الفكري (Intellectual capital).
- **فرق العمل** : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم .
- **البحوث والدراسات** : تعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة ، ويكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات والمؤسسات .

<sup>1</sup> سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، دون طبعة، الجزائر، 2016، ص:35.  
<sup>2</sup> حمزة بعلي، دور التكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص:ص: 11-12. من الموقع الإلكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/147415> تاريخ الإطلاع : 01\11\2024 على الساعة 19:00 .

<sup>3</sup> سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2001، ص:ص:42-43. من الموقع الإلكتروني : <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75533> تاريخ الإطلاع 2024\02\11 على الساعة 21:04 .

### المطلب الثالث : أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين ، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم لها قدمه (ميشيل بولاتي ) في الستينات حيث ميز المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ، أي التمييز بين مانعرفه بالمعرفة الكامنة ، ويبين ما نعرفه بالمعرفة الظاهرة ، حيث أشار (بولاتي ) إلى ذلك بالقول : "أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين ، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعملها ." وبالرغم من أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة ، إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان (ايكاجير ونوناكا ) هو أول من أعاد أهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن المنظمات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد لأعمال قدم نوعين هما الأكثر استخداما ، وهما :

- **المعرفة الصريحة** : وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ، ويمكن توثيقها على الورق أو إلكترونيا ، وتكذ هذه المعرفة على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.<sup>1</sup>
  - **المعرفة الضمنية** : وهي المعرفة التي يتمتع بها الأفراد أو فرق العمل ، وتبرز في الكفاءة الشخصية بشكل غير رسمي ، حيث تسعى المنظمات إلى استخراجها من عقول الأفراد والمحافظة على بقائها داخل المنظمة.<sup>2</sup>
- وفي ما يلي توضيح المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> زرقين عبود وشوقي جباري، "إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، ص:2. من الموقع الإلكتروني : <https://iefpedia.com/arab/?p=25517> تاريخ الإطلاع 2024\12\13 على الساعة 16:10 .

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد، "إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، ورقة بحثية مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 و28 أبريل 2004، جامعة الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ص:2. من الموقع الإلكتروني: [https://www.researchgate.net/publication/331345244\\_adart\\_almrft\\_wankasatha\\_ly\\_alabda\\_almnzmy](https://www.researchgate.net/publication/331345244_adart_almrft_wankasatha_ly_alabda_almnzmy) تاريخ الإطلاع 2024\01\23 على الساعة 15:30 .

الجدول رقم (01) : المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير رسمية صعبة الانتقال تقاسمها مع الآخرين صعب مملوكة لدى الأشخاص تشكل 80% لدى المنظمة	رسمية قابلة للإنتقال يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى عند الأشخاص وبالرؤى تشكل 20% من المعرفة لدى المنظمة

Source :Michal grundetein , De la capitalization des connaissances L'entreprise les fondamentaux du

( knowledge management), Université paris , Dauphine, 2003,p :223.

### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

من أجل نجاح المنظمات يجب عليها الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها تعتبر عنصر مهم يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات ، فاننتقال الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عامل معزولاً أو مغامرة محسوبة النتائج ، بل هو طريق واسع ودقيق ومتنوع أضحى يغطي اقتصاد الدول في المجالات المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة ، ولكي تحقق المنظمة النجاح يجب عليها استخدام إدارة المعرفة بالطريقة الجيدة لأنه يلاحظ أن هناك مؤسسات تملك المعرفة لكنها تستخدمها بطريقة غير ملائمة، وكذلك قد يكون العاملون فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها وتطبيقها. ولإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى المطالب الموالية :

#### ❖ المطالب الأول : ماهية إدارة المعرفة؛

#### ❖ المطالب الثاني : عناصر إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها؛

#### ❖ المطالب الثالث : مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة .

### المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، حيث أصبحت إدارة المعرفة موضوعا إداريا حديثا يسمى جوهر أعمال المنظمات التي تمكن من الوصول إلى مرحلة التمييز في تحقيق أهدافها .

**أولا : مفهوم إدارة المعرفة :** هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة يمكن ذكرها فيما يلي :

**تعريف 01:** تعرف إدارة المعرفة بأنها:"عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبت ونقل المعلومات المهمة والخبرات ، والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة

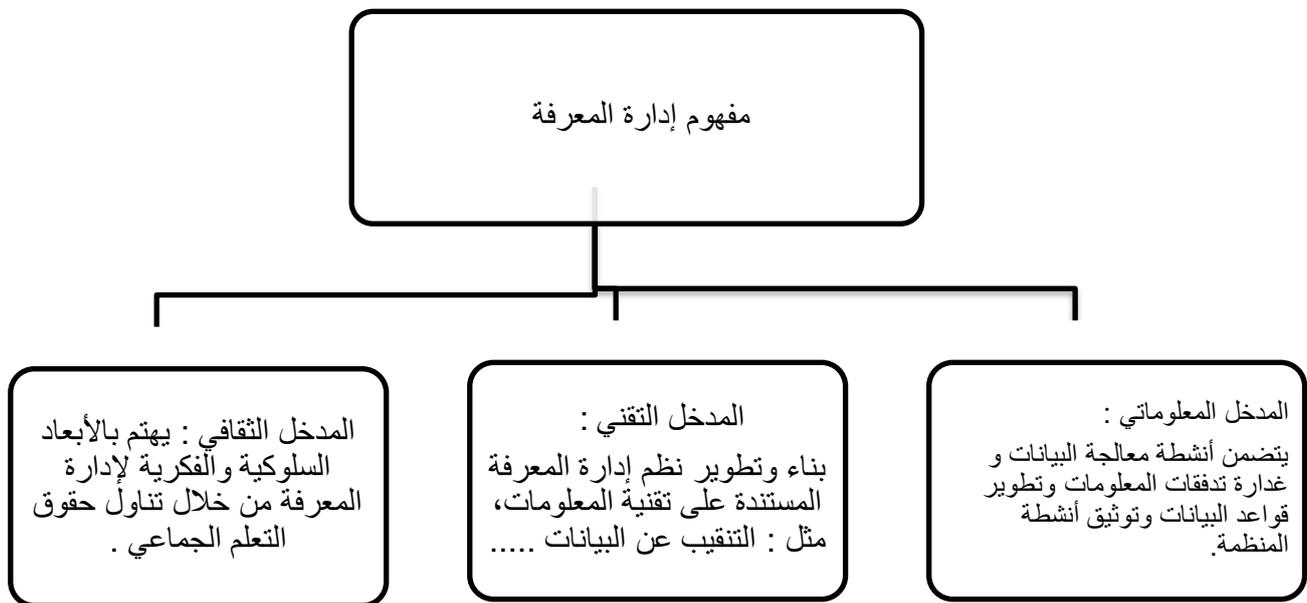
ومهيكله."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دارالحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010، ص:33.

**تعريف 02:** وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".<sup>1</sup>

**تعريف 03:** وقد عرفت كذلك أنها: "إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".<sup>2</sup>

### الشكل رقم(01) : تعريف إدارة المعرفة حسب المداخل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نضال الزمطة ، "دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" ، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير ، 2011 ، ص: 28-29 .

يلاحظ من الشكل رقم(01) أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية ومن أشهر روادها فريدريك تاييلور .

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص:33.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وعامر قندجلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، 2009، ص:27.

من التعريفات السابقة يمكن إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام ، نشر ونقل المعرفة ، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة ، من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية ، إلى جانب تشجيع الإبداع والابتكار ما يكفل إدامة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة.

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

يتبين من خلال ما ورد من تعريفات لإدارة المعرفة الأهمية التي يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم؛
- مصدر استراتيجي يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها ؛
- تزيد من القدرة التنافسية التنظيم وتجعلها سلاحا تنافسيا حادا؛
- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها .

### ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى بلوغ الأهداف التالية :<sup>2</sup>

- إنتاج المعرفة واستخدامها لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة والاستثمار الأمثل لأفكار و أعمال رأس المال الفكري لإيجاد سلع وخدمات جديدة ؛
- تدريب العاملين في المؤسسة وتوفير فرص التعلم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم ، والتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها باستمرار والمحافظة على الموقع التنافسي المتميز في السوق ؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009-1431، ص:58.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص:31.

- جذب الرأس المال الفكري للمؤسسة بالتعرف على ابتكار سلع وخدمات، والمحافظة على الأشخاص المتميزين ممن يمتلكون المعرفة والخبرة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها ؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع المتعاملين في التنظيم.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه، والعوامل التي ساهمت تحول المؤسسات للاهتمام بها و استفادة الممكنة من المعرفة.

### أولا :عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية :<sup>1</sup>

1. **المحتوى** : وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات .
2. **التكنولوجيا** : وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة .
3. **العمليات** : وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير ، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية ، والكمية ، ومدى صلتها بالموضوع المطروح .
4. **الأفراد** : تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها ، وإستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص:77.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي :<sup>1</sup>

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة ؛
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
- إختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

### ثانيا : مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة.من خلال استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية:<sup>2</sup>
- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي ، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛
  - العولمة التي مكنت من سهولة الوصول إلى المجتمعات العالمية بوسائل سهلة و قليلة التكلفة كالفصائيات و الانترنت وأسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات ؛
  - إمكانية قياس المعرفة ذاتها ، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات

<sup>1</sup>محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص: 77.

<sup>2</sup> مبارك بوعشة و ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص: 10. من الموقع الإلكتروني :

<https://dokumen.tips/download/link/-55cf968f550346d0338c4e58.html> تاريخ الإطلاع : 2024\02\12 على الساعة 13:00 .

الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشافية أكبر؛

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض و رأس المال؛

- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها؛

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها وتوليدها ؛

- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة ، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة ؛

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات ، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات ، وبالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛

- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات؛

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛

- تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

### المطلب الثالث : مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من المناهج والمتطلبات الأساسية حيث يتطلب تطبيقها تهيئة بيئية للمنظمة للوصول إلى استفادة ممكنة من المعرفة.

#### أولا : مناهج إدارة المعرفة

يمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كآلاتي:

1. **المنهج الوثائقي:** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية يسهل فهمها وتطبيقها ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.<sup>1</sup>
2. **المنهج التقني:** وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع اغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قبلية تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي باتت الانترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التماور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.<sup>2</sup>
3. **المنهج الاجتماعي:** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والتقنية والقيم.<sup>3</sup>
4. **منهج القيمة المضافة:** يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام وعلى وفقه أصبح لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعلمية ومن ثم الإستراتيجية.<sup>4</sup>
5. **المنهج المالي:** وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 138.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 76.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 139.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكيسي، مرجع سابق، ص: 37.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 77.

6. **المنهج المعرفي:** يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر القيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية إلا أن تحقيق ذلك يقوم على أربعة أركان رئيسية وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي.<sup>1</sup>
7. **منهج العملية:** يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانيا : متطلبات إدارة المعرفة

يجب توافر مقومات ومتطلبات لإدارة المعرفة وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1. **توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا ) اللازمة:** وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة ، كما لابد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة ، ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة .
2. **توفير الموارد البشرية اللازمة :** التي تعتبر من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة ، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة .
3. **الهيكل التنظيمي :** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية ، لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها و إعادة استخدامها. ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد زيادات، مرجع سابق، ص ص: 58-59.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 78.

<sup>3</sup> جمال بدير، مرجع سابق، ص ص: 52-53.

5. العامل الثقافي : الذي له دور في إيجاد مجتمع المعرفة وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة ، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة

شكلت إدارة المعرفة بمفهومها الواسع وتعريفها المتعددة مجالا معرفيا ناجحا ، فهي تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي للمنظمة عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم وتنظيمها بما يخدم أهدافها ، حيث أن بناءها يتطلب إتباع مناهج وتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية لذلك إضافة إلى إلزامية وجود عناصر أساسية لقيامها.

### المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة و لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها و الاستخدام الجيد لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها و البحث أهم الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الناجحة ، وبالرغم من ذلك نجد جملة من العوامل أثرت على تطورها.

وستنطلق إلى ذلك من خلال المطالب التالية :

- ❖ **المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ؛**
- ❖ **المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها؛**
- ❖ **المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.**

### المطلب الأول:عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة وضمان التنفيذ الناجح لها ، لا بد من أن تسير وفق خطوات متسلسلة ومنهجية ، ويجب كذلك التعاون مع تكنولوجيا المعلومات ، فهي تعد قيمة إيجابية لها، ومن خلال هذا المطلب الذي يهدف إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق ، حيث تعتمد المؤسسات على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها.

### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي :

#### 1. تشخيص المعرفة

تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها.<sup>1</sup> " إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة"<sup>2</sup>

#### 2. اكتساب المعرفة

إن المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون 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 وتحولها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص:122.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي و آخرون ، مرجع سابق ، ص : 40 .  
<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص : 42 .

### 3. توليد المعرفة

المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال عدو عمليات فرعية، ومنها أسر المعرفة من خلال استرجاع الصريحة منها والضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها لدى الخبراء المستشارين، أو الموردين ، أو الزبائن (...)، أو شرائها في شكل وثائق ورقية أو الكترونية أو عن طريق عقود توظيف أو استخدام الخبراء، أو ابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة أو امتصاصها ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة تركيبها وإيجاد معرفة جديدة.<sup>1</sup>

### 4. تخزين المعرفة

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية الدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزها عن طريق التدريب والحوار.<sup>2</sup>

### 5. توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع النشر المشاركة التدفق النقل والتحرك ومن أساليب توزيع المعرفة مايلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي ؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) ؛
- التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة ؛

1 عمر أحمد الهمشري ، مرجع سابق ، ص : 135 .

2 حسين عجلان حسن ، مرجع سابق ، ص : 28 .

- وكلاء المعرفة ؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق ؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛
- الندوات الملتقيات والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار ثلاثم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .<sup>1</sup>

### 6. تطبيق المعرفة

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال الاستفادة، والتطبيق وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات ادارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة .<sup>2</sup>

### ثانيا: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تختلف المنظمات في اعتمادها للإستراتيجيات المناسبة لإدارة المعرفة، ومن أجل إدخال إدارة المعرفة إلى المنظمات اقترح الباحثون خمسة استراتيجيات بارزة تكمن في ما يلي:<sup>3</sup>

1. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة : يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا عندما يكون الأفراد يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، وعندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وتكمن هذه الإستراتيجية المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكيسي ، مرجع سابق ، ص : 76 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص : 78- 79 .

<sup>3</sup> يوسف المحنط ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص: 71. من الموقع الإلكتروني : <http://depot.umc.edu.dz/handle/123456789/66?show=full&locale-attribute=en> تاريخ

الإطلاع 01/12 \2024 على الساعة: 17:05 .

2. إستراتيجية التروي والحذر : تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحیطة وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.
3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تهدف هذه المنظمة إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، وتعتبر ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة دائمة وبسرعة كما توجد بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه.
4. الإستراتيجية الترميزية: تتمحور حول الحاسوب وترکز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة، وهي إستراتيجية قابلة للوصف والقياس ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات ويمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.
5. الإستراتيجية الشخصية: تركز على مشاركة المعرفة عبر الإتصالات المباشرة بين الأفراد، ويعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية نماء قابلة للتعلم الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة، وهي غير قابلة للوصف والتعليم والنقل وبالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة لاولئك في العمل والفريق والخبرة، فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك . إن تطبيق هذه الاستراتيجيات يعتمد على الطريقة التي تخدم المنظمة بها زبائنهم والأشخاص الذين تستخدمهم، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين تهماه الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة ويكون ذلك بتطبيق إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة

### المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها

لقد تعددت نماذج إدارة المعرفة، فقد وضع العلماء عدة نماذج لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة، ومعرفة أهم العوامل التي ساعدت في نموها وتوزيعها إلى أن أصبحت على ما عليه في الوقت الحاضر.

#### أولاً: نماذج إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من النماذج ، يمكن توضيحها في مايلي :

**1. نموذج جيتك وجاسن:** لقد قدم الباحثان نموذجا لإدارة المعرفة، إنطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية

إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة

المعرفة الفعالة وهي<sup>1</sup>:

- **الحصاد :** ويقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة وخارجها .
- **التقنية:** ويشير إلى تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ثم تثقيتها، ويجب أن تتم هذه الخطط بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- **الترتيب :** ويعني الإستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين وتنمية المعرفة .
- **النشر :** تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.
- **التطبيق :** أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية .

**2. نموذج ماركيارد :** اقترح هذا النموذج مدخلا شموليا لإدارة المعرفة ويتألف من ستة مراحل متسلسلة تؤدي

الواحدة منها إلى الأخرى، وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ، بداء من الاكتساب والتوليد، ثم مرحلتي

الخزن واستخراج البيانات وتحليلها، وصولا إلى مرحلتي النقل والنشر ثم التطبيق. ويشير هذا النموذج إلى أن

إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المنظمة المتعلمة وجوهرها، وأن هذه المنظمة هي التي تقود خلال المراحل

<sup>1</sup> محمد عويدات الزبادات، مرجع سابق، ص: 125.

السابقة ، كما يبين أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات.<sup>1</sup>

**3. نموذج نوناكا وبونارد :** حسب هذا النموذج لا يتم إنتقال المعارف إلى الفر كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة

فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجية وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد

عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.<sup>2</sup>

**4. نموذج ليونارد بارتون :** يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وهذه

الأخيرة يمكن أن تتجسد وفقا للأربعة أشكال: وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- قد تكون في شكل مادي ومتجسدة في براءة اختراع مثلا ،حيث يمكن رؤيتها ولمسها؛

- قد تكون في الأنظمة الإدارية أي في طريق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية؛

- قد تكون المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال

التجربة والخبرة؛

- قد تكون أيضا فيما تسميه ليونارد بارتون معايير السلوك في موقع ، أو كما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية

. وفيما يلي شكل يوضح نموذج ليونارد بارتون.

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق،ص: 154.

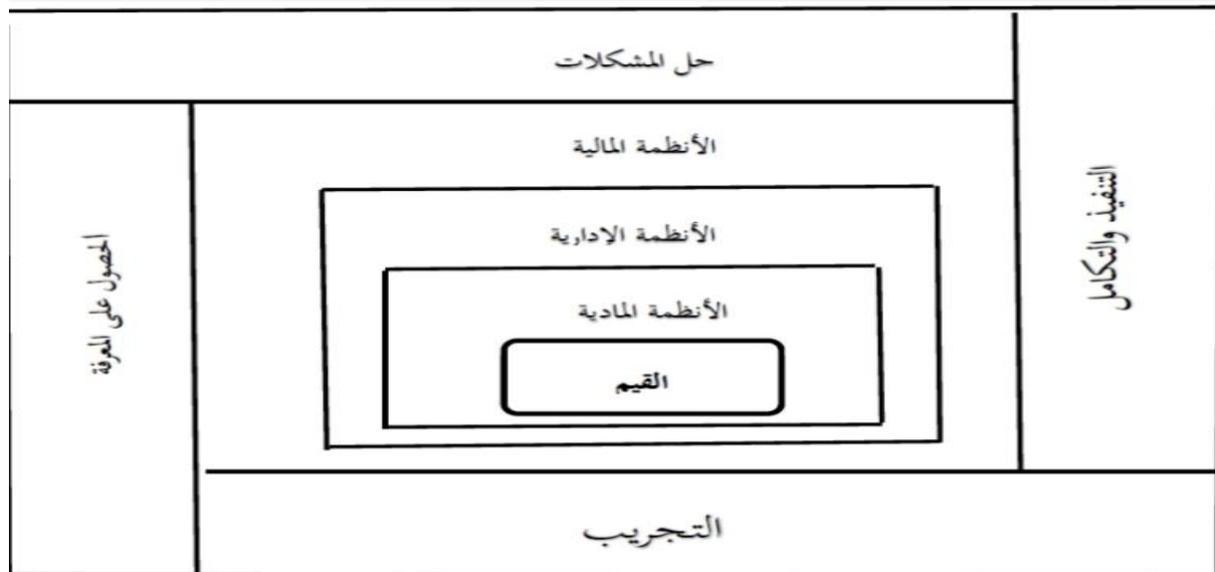
<sup>2</sup> حسن البوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، منكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2016، ص ص: 16-18. من الموقع الإلكتروني : <https://archive.org/details/0427pdf835>

تاريخ الإطلاع 2024\01\19 على الساعة : 20:10 .

خضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص: 73-74.

الشكل رقم (02): نموذج ليونارد بارتورن لإدارة المعرفة

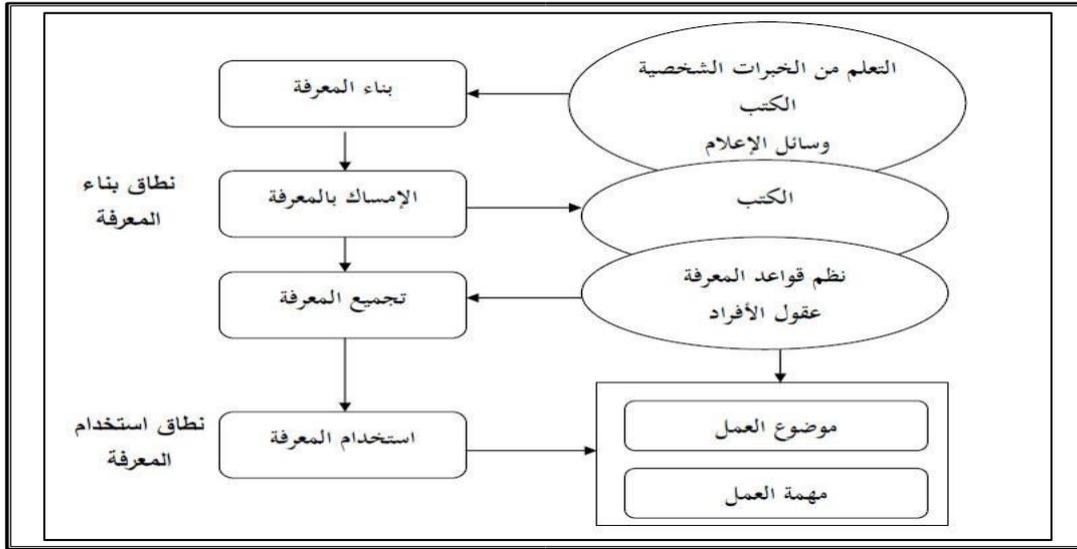


المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 124

5. نموذج وبق (wig) : لقد قدم وبق عام 1993 نموذجا لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أهداف رئيسية، تتمثل في بناء المعرفة والإحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها ، وتم في النموذج تصوير أنشطة الفرد وظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة وإستخدامها على اعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنظمة والوظائف على نحو متوازي، أو حتى الرجوع إلى الخلف لتكرار بعض الوظائف والنشاطات، والتي تم تنفيذها في وقت سابق ، ولكن بتفصيل وتركيز مختلفين . ويؤكد هذا النموذج أيضا على أنه يمكن الإحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة، سواء كان ذلك في عقول الأفراد أو الكتب والوثائق، أو قواعد المعرفة المحسوبة أو في أماكن ، أما تجميع المعرفة فيتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات الجانبية بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فرق عمل<sup>1</sup>. وفي مايلي شكل يوضح نموذج وبق (wig) .

<sup>1</sup> ياسر بن عبد الله تركي العتيبي، إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص : 73-74. من الموقع الإلكتروني : <http://thesis.mandumah.com/Record/135266/Details> تاريخ الإطلاع : 2024\01\16 على الساعة : 12:20 .

الشكل رقم(03): نموذج وبق (wig)



المصدر: ياسر بن عبد الله تركي العتيبي، إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص72، نقلا عن الموقع الإلكتروني

يوضح الشكل أعلاه أن إدارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات رئيسية ؛ مقسمة إلى نطاقين ، حيث يتم في النطاق الأول بناء المعرفة والإمساك بها ، وفي النطاق الثاني يتم تجميعها واستخدامها في المنطقة، ويوضح الشكل أيضا سبل الحصول على المعرفة ومنها التعلم من الخبرات الشخصية أو الاعتماد على الكتب ووسائل الإعلام وكذا سبل الاحتفاظ بها إما في نظم قواعد المعرفة ، أو في عقول الأفراد.

ثانيا : عوامل نمو إدارة المعرفة

هناك عدة عوامل متنوعة ساهمت في نمو إدارة المعرفة والإهتمام بها، منها:<sup>1</sup>

- تعجيل خطوات التغيير؛
- ازدياد احتكاك الموظفين؛
- النمو في النطاق التنظيمي؛
- الزيادة في تشبيك المؤسسات؛
- كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات .

<sup>1</sup> أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة دمشق ، المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص: 499. من الموقع الإلكتروني : <http://demo.mandumah.com/Record/442302/Details> تاريخ الإطلاع : 2024 \03\12 على الساعة 9:24 .

- الثروة في تقنيات المعلومات .

### المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول

تواجه إدارة المعرفة عند تطبيقها العديد من المعوقات والمشكلات التي قد يؤدي البعض منها إلى فشل المشروعات والبرامج، إلا أنه هناك بعض الحلول لمواجهة هذه العراقيل.

#### أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

- عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، وقد تم اختيار بعض منها وهي:<sup>1</sup>
- قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء تطوير قدرات وإمكانيات تتلائم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة؛
- قد يجرى ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات؛
- أن في الكثير من الأحيان يجرى التركيز على الفرص التسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع؛
- أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل في تخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها ؛
- أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملاً وكافياً للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمؤسسة.
- ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندى، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربية والتعليم، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009، ص: 5. من الموقع الإلكتروني : <https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle/20.500.12248/123440> تاريخ الإطلاع 2024\04\28 على الساعة 8:29 .

ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013، ص:33.

- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

### ثانيا: إيجاد حلول لإدارة المعرفة

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات ينبغي التخطيط لمواجهة هذه المشكلات المتوقعة والتدخل

لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي <sup>1</sup>:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش ؛
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر المعرفة ومشاركتها للتعلم؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال؛
- دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- إبتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح .

### خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مفهوم المعرفة حيث أنها المزيج من التعلم والخبرة المتراكمة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشريين وتتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من موارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية، حيث تعددت أنواعها و اختلفت مصادرها منها ما هو نابع من المنظمة ومنها ما هو في البيئة المحيطة بها، كما تسعى المنظمات إلى الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمنها تبني ادارة معرفة التي تعددت واختلفت تعاريفها وعناصرها وركزت معظمها على العمليات التي تغطيها، ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة و التعرف على مبررات التحول إليها، كما اتبعت إستراتيجيات و مناهج معرفية التي بدورها تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية في سبيل تحقيق أهدافها، الا أن هناك عوامل تؤثر في تطورها وقد تكون هذه الأخيرة داخلية أو خارجية مما إلى وجود مشكلات لتطبيقها لهذا أقترحت حلول لها. بالإضافة إلى أن ادارة المعرفة تستطيع أن تسهم في ارساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وامكانية أحسن للابتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.



الفصل الثاني : علاقة إدارة

المعرفة بتحسين الأداء

**تمهيد :**

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، فهو مفهوم واسع وشامل لأي مؤسسة ، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى إختلاف المقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه ، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز .

❖ **المبحث الأول : ماهية الأداء؛**

❖ **المبحث الثاني : مفاهيم لتقييم الأداء؛**

❖ **المبحث الثالث : تحسين الأداء وعلاقته بإدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء في الوقت الراهن موضوع المنظمات لما يمتلكه من أهمية بالغة تتمثل في كونه مفتاح لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة جيدة وفي وقت مناسب وبتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مستويات تساعد المنظمات في التعرف على مستوى أدائها وتمنح القدرة على التحكم فيه إلا أنه هناك عوامل تؤثر على مستوى أدائها وجب عليها أن تأخذها بعين الاعتبار.

### ❖ المطلب الأول : مفهوم الأداء؛

### ❖ المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات الأداء ؛

### ❖ المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهميته فقد تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر، بالإضافة إلى تميزه بجملة من الخصائص.

### أولاً: تعريف الأداء

**التعريف 01:** عرف الأداء بأنه: " هو إنجاز العمليات التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** وعرف أيضاً أنه: " الأداء باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

**التعريف 03:** وقد عرف كذلك على أنه: " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الأداء هو عبارة عن المخرجات التي تتحصل عليها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها ، والتي يشترك فيها كل العناصر داخل المنظمة، والمنظمة في حد ذاتها من خلال الوظائف التي تؤديها للحصول على أداء جيد وكفاءة عالية.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي ، عمان، 2007، ص: 315.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى، لبنان ، 2002، ص : 360 .

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي ، ظاهر محسن منصور الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، عمان ، 2009، ص: 32.

ثانيا :خصائص الأداء : للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية : <sup>1</sup>

#### - الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه ، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

#### - الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق الانطلاق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج ، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية ، التقنية ، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى ، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

#### - الأداء مفهوم شامل

بفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء ، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه ، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة ، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة ، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة .

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006 ،ص: 128. 129. من الموقع الالكتروني :

تاريخ الإطلاع: 2024/01/29 <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000715562000561&pub=1>

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض ، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعر المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج ، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع ، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم ، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية ، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين ، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية ، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .

## المطلب الثاني : أنواع ومؤشرات الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه وكذلك تتعدد وتتغير مستوياته التي يمكن من خلالها أن تتعرف المنظمة على أن تتعرف المنظمة على أدائها ، ولكي تقيس المنظمة أدائها يجب أن تتوفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم الجيد في أدائها وكذا مدى تحقيقها للأهداف المسطرة .

أولاً: أنواع الأداء: يمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير من أهمها ما يلي :

1. حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيط الخارجي للمنظمة وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في الأداء ، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابياً أو سلباً وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2001 ، ص:88.

من الموقع الإلكتروني : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/41/1/1/48956> تاريخ الإطلاع 2024/02/12 على الساعة: 14:10

2. حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي <sup>1</sup>:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها أهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية و الأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية ( الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة. نفس المرجع السابق ، ص: 89.

3. حسب المعيار الوظيفي : حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة إلى <sup>2</sup>:

- **أداء الوظيفة المالية :** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات ، الحصة السوقية، رضاء العملاء ، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات 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 .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 89.

<sup>2</sup> محمد سليمان ، **الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة** ، منكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2006، ص : 119. من الموقع الالكتروني : <http://dlibrary.mediu.edu.my/bib/69984> تاريخ الإطلاع : 2024/01/23 عل الساعة 16:00

- **وظيفة الأفراد** : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن بقاء و استمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب.

### ثانيا : مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي

1:

1. **الأداء الاستثنائي**: يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
2. **الأداء البارز** : يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .
3. **الأداء الجيد جدا** : يبين مدى صلابة الأداء ، واتساح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد** : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
5. **الأداء المعتدل** : يمثل سيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .
6. **الأداء الضعيف** : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

1 خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي**، دار البازوري، عمان، 2007، ص: 385 - 386.

ثالثا : مؤشرات الأداء : ومن المؤشرات الأكثر قياس للأداء فيما يلي :

### 1. الكفاءة

تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق المعايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد ) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات <sup>1</sup>.

### 2. الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتُقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فـا لمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المتحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}.^2$$

### 3. التنافسية

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها لتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق ، ص: 88 .

<sup>2</sup> أحمد شار العسكري ، التسويق الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ، ص: 19.

متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل".<sup>1</sup>

#### 4. الإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف ، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة ، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قد معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم ، شهر ، سنة).<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث : أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء أما البعض الآخر يركز على الجانب الاجتماعي و التنظيمي، بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أبعاد الأداء : تتمثل هذه الأبعاد في :<sup>3</sup>

#### 1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل فعالية آخر نتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015 ، ص: 49 . من الموقع الإلكتروني : [http://thesis.univ-biskra.dz/2261/1/Gest\\_d3\\_2016.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/2261/1/Gest_d3_2016.pdf) تاريخ الإطلاع 2024/03/06 على الساعة 12:06

<sup>2</sup> مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر ، 2012، ص ص : 51-52، نقلا من الموقع الإلكتروني :

<http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3280?mode=full> تاريخ الإطلاع 2024/03/08 على الساعة 17:00

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص : 219. من الموقع الإلكتروني : <https://elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/674> تاريخ الإطلاع : 2024 01\08 على الساعة : 14:00 .

## 2. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات ، ....).

### ثانيا: قياس أداء المؤسسة<sup>1</sup>

يتم قياس مؤشرات الأداء في السياق بالرجوع إلى محاسبة التكاليف، وغالبا ما يقوم على مبادئ قديمة وتعسفية ، أما في الوقت الحالي فعلى المؤسسة أن تقيس أدائها بأكثر من مقاييس مالية، وهو جوهر مبدأ سجل الأداء المتوازن وسجل الأداء المتوازن هذا أصبح اليوم أكثر مقاييس قياس الأداء أهمية لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن القيمة الحقيقية لها تمكن في أصولها غير الملموسة مقابل الأصول المادية وتم استحكام النسبة بين النشاط الاقتصادي و قيمته الدفترية لقياس قيمة الأصول غير الملموسة ويعبر عنها بالنسبة 5% إلى 1% ، وفي دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي يلعب قياس الأدوار دورا مهما في :

- وضع أهداف المؤسسة بطريقة مفهومة للعاملين ؛
- تحديد دور ومهام الأفراد في تحقيق هذه الأهداف ؛
- إتباع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء ؛
- مقارنة الأداء بالمعايير الخارجية .

<sup>1</sup> أحمد خمّان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكّرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016 ، ص: 17. نقلا من الموقع الإلكتروني :-[https://elmaarifa.info/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86-pdf/#google\\_vignette](https://elmaarifa.info/%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%B2%D9%86-pdf/#google_vignette) تاريخ الإطلاع

### ثالثا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي

كالتالي<sup>1</sup>:

1. **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :
  - **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها .
  - **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم و سيطرتهم فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
  - **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة .
  - إن درجة التنظيم إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء .
- لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .
- **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

<sup>1</sup> ميلودي أسماء وحمادي وفاء، **الحوافز و تأثيرها على مستوى أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر

مولاي، سعيدة، 2015، ص ص: 35.37. نقلا من الموقع الالكتروني : <https://bussh.univ->

الساعة : 18:00 =saida.dz/index.php?lvl=publisher\_see&id=1930&page=9&nbr\_lignes=222&l\_typedoc تاريخ الاطلاع : 2024/02/03

2. عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :

- البيئة الاجتماعية والثقافية :
  - ✓ العادات والتقاليد الموروثة ؛
  - ✓ العرف وأمور الدين ؛
  - ✓ المستوى التعليمي : نسبة الأمية ...
  - ✓ النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه ؛
  - ✓ التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني .
- البيئة السياسية و القانونية :
  - ✓ طبيعة النظام السياسي ؛
  - ✓ مدى الاستقرار السياسي ؛
  - ✓ مرونة القوانين والتشريعات ؛
  - ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة ؛
  - ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها .
- البيئة الاقتصادية :
  - ✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حر أو موجه ) ؛
  - ✓ الاستقرار الاقتصادي ؛
  - ✓ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ؛
  - ✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات ؛
  - ✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

## المبحث الثاني : مفاهيم لتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية من العمليات الهامة التي تمارسها كل منظمة فهي مهمة على جميع المستويات ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي و دقيق وبمشاركة جميع الأطراف حيث تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وتمر بمجموعة من المراحل كما تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول بدرجة التقييم إلى المستوى المقبول وبعد عملية التقييم فإن المنظمات تقوم بعملية تحسين لأدائها وذلك لوجود دوافع تدفعها للقيام بالتحسين واستنادا لجملة من المبادئ.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- ❖ **المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء ؛**
- ❖ **المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء ؛**
- ❖ **المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء .**

### المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات النظر العلمية إلا أن تقييم الأداء أهمية تتجلى في معرفة الانحرافات ومعالجتها كما يستهدف الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف قد تكون خاصة بالمنظمة أو العاملين أو المديرين.

### أولا : مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء تكمن في :

**تعريف 01 :** يعرف تقييم الأداء بأنه : جميع العمليات و الدراسات التي تهدف لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراءات المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 31.

**تعريف 02:** ويعرف أيضا على أنه : "عملية تحليل و تقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم وترشيد هذه الأنماط والمستويات".<sup>1</sup>

**تعريف 3:** وقد عرف تقييم الأداء كذلك بأنه : يتمثل في تقييم نشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج نهاية فترة معينة.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

### ثانيا : أهمية تقييم الأداء

تتجلى أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد في :<sup>3</sup>

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في سيرها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المماثلة؛
- الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة ؛
- توضيح مدى كفاءة تخصيص و استخدام الموارد المتاحة للمنظمة ؛
- توجيه إشراف الإدارة العليا ؛
- توضيح سير العمليات الإنتاجية .

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 138.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص : 95 .

<sup>3</sup> عمر تيمجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013، ص:61. نقلا من الموقع الإلكتروني : <http://archives.univ->

[biskra.dz/bitstream/123456789/13170/1/fetiti\\_leila.pdf](http://biskra.dz/bitstream/123456789/13170/1/fetiti_leila.pdf) تاريخ الاطلاع 2024/01/11

### ثالثا : أهداف تقييم الأداء

يشمل تقييم الأداء زاويتين رئيسيتين، وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل؛
- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى :
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ؛
- ✓ تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين؛
- ✓ تقوية العلاقات بين المشرفين والعاملين؛
- ✓ زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم .
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين؛
- تقييم الاستعداد للترقية وتغادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي بناءا عليها تتم الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم ؛
- تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء؛
- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية ، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ، 2008مصر الجديدة، ص ص : 65-66.

## المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس تتم بشكل صحيح كما تشمل هذه العملية على ثلاث مستويات رئيسية في المنظمة ألا وهي المستوى الكلي والأنشطة الرئيسية والعاملين ، كما أن هذه الأخيرة تمر بجملة من المراحل وتتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول إلى النتائج المرجوة .

### أولا : أسس تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة منها :

#### 1. تحديد أهداف المنظمة

لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها ، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم لأنه من الضروري تقييم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي الأقسام الرئيسية في المنظمة وقد تعارض الباحثون في مجال تحديد الأهداف على من المجالات وأوجه نشاط المنظمة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى مايلي<sup>1</sup>:

- المجال التسويقي ؛
- مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية ؛
- القيمة المضافة ؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية ؛
- أداء العاملين وتطويرهم ؛
- المسؤولية تجاه المجتمع ؛
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى .

#### 2. تحديد الخطط التفصيلية

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى .

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 1999، ص : 194.

وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط ؛
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع ؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها فمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف .

### 3. تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فعلية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى ويتجسد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:<sup>2</sup>

- اجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي ؛
- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة وكذلك تفسير الانحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

### 4. تحديد معايير الأداء

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها ، من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء ، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها.<sup>3</sup>

1 كاظم جاسم العيسوي ، الإقتصاد الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص، 254.

2 عمر تيمجدين ، مرجع سابق، ص : 63.

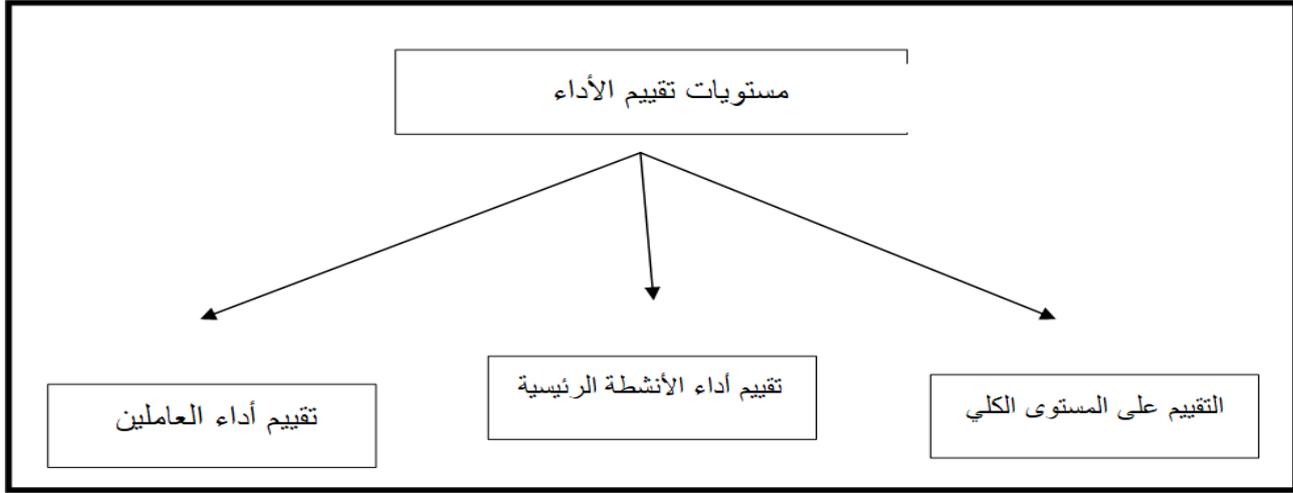
3 عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق ، 196.

## ثانيا : مستويات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي ، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين .

ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي :

### الشكل رقم (04) : مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر ، 2001، ص: 15.

ومن خلال الشكل السابق تتضح المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي :

#### 1. تقييم الأداء على مستوى الكلي للمنظمة

إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- **الفعالية** : وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للإنجاز ، الدخل ، الأرباح، رضا العاملين رضاه العملاء .
- **الكفاءة** : وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الانتاج ، معدل دوران المخزون ، المبيعات لكل عامل استغلال العمالة المهنية .
- **التقدم في العمل**: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات .

#### 2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

<sup>1</sup> زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر ، 2001، ص: 15.

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة كما يلي<sup>1</sup>:

- **تقييم الأداء الإنتاجي**: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة ، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب .

- **تقييم الأداء التمويلي**: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال ، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي<sup>2</sup>:

✓ مؤشرات سوق المال : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم ؛

✓ مقاييس الربحية : وتشمل العائد على الأصول ، العائد على حق الملكية ؛

✓ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي ، وتكلفة رأس ما المنظمة.

**3. تقييم الأداء التسويقي** : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد

هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات<sup>3</sup>:

✓ معدل نمو المبيعات ؛

✓ الحصة السوقية ؛

✓ كفاءة منافذ التوزيع ؛

✓ حساسية السعر .

#### 4. تقييم أداء العاملين (الموارد البشرية)

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى فالأهداف المالية وأهداف

الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء

واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن

إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:<sup>4</sup>

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛

التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها ؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 59.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995، ص:213.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص: 232.

<sup>4</sup> زهير ثابت ، مرجع سابق ، ص : 91.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها ؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد أن يتم التقييم بشكل مستقل ؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء .

**ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء :** تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوب والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### 2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تأتي هذه المرحلة فمن أبطار التعرف على الكيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وكيفية تنفيذه بشكل أفضل.

#### 3. تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

#### 4. التغذية العكسية

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاول لكي يتمكن معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة ، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد إن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها عليها التغذية العكسية.

#### 5. اتخاذ القرارات الإدارية

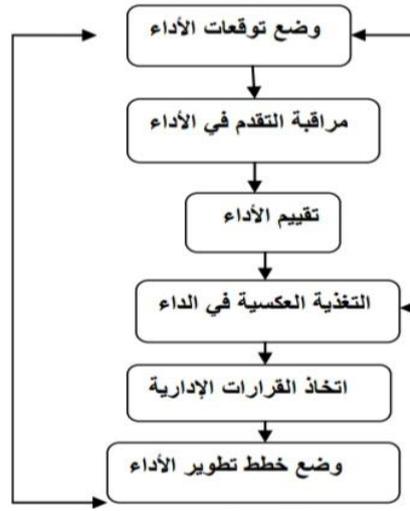
والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية النقل، التعيين، الفصل ... الخ.

#### 6. وضع خطط تطوير الأداء

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على حمي المهارات والقدرات القابلة والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2005، ص ص: 206 . 205.

الشكل رقم(05): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: خالد عبد الرحيم المهيتي، مرجع سابق ، ص 206 .

المطلب الثالث : متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المطلوبة، ومن هذه الشروط ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة ؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم؛
- أن يتوفر للمنظمة نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007، ص :42.

### المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقته بإدارة المعرفة .

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة نما بتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها بالإضافة إلى والمتقدمة، والدور الفعال لإدارة المعرفة لتحسين الأداء .

❖ **المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء؛**

❖ **المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء؛**

❖ **المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة.**

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

يعتبر تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة على مستوى المؤسسات على اختلافها في كافة نشاطاتها .

**تعريف 1:** تحسين الأداء هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** ويمكن تعريفه على أنه "قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل.<sup>2</sup>

**تعريف 3:** تحسين الأداء " هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء .<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تحسين الأداء هو الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية :<sup>4</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل ( داخلي/خارجي) ؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين الجزء الثالث، مكتبة عين سيناء، القاهرة، 1999، ص: 11 .

<sup>2</sup> فهد مانع فهد الحبان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:78.

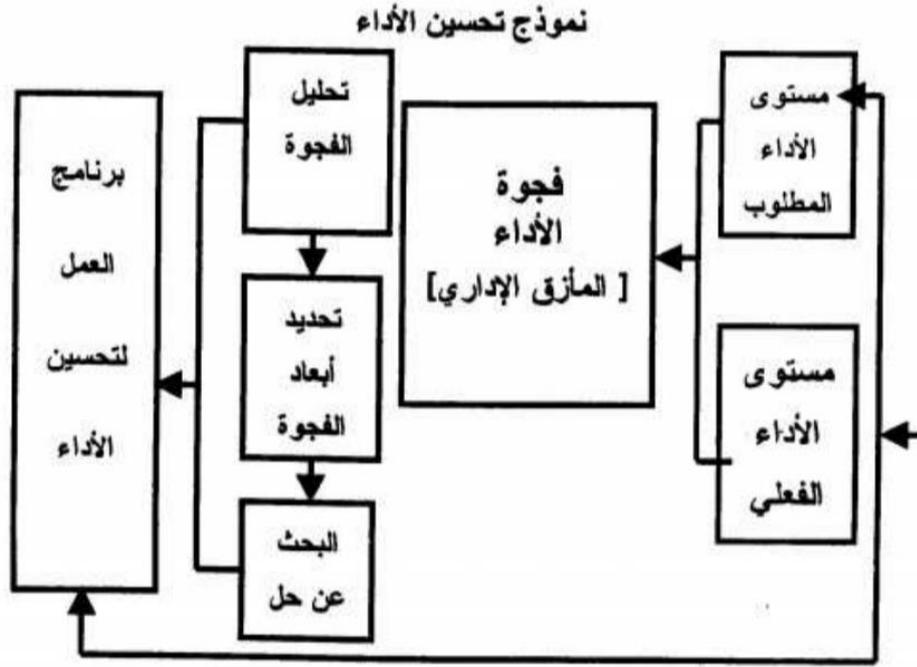
<sup>3</sup> عبد الجليل الشومرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، منتدى التربية والتعليم، من الموقع الإلكتروني

<sup>4</sup> بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 117 .

### المطلب الثاني: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.<sup>1</sup>  
وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم (06) نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ، 2002 ، ص: 147.

يتضح من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي :<sup>2</sup>

#### 1. تحليل الأداء

وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة .

#### 2. البحث عن جذور المسببات

<sup>1</sup> شريفي مسعود ، دولي سعاد ، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، الملتقى العلمي ، الدولي ، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص 04 . من الموقع الإلكتروني :

[https://www.researchgate.net/publication/333296277\\_thsyn\\_alada\\_mn\\_khlal\\_mdohl\\_atlhm\\_atlnzymy](https://www.researchgate.net/publication/333296277_thsyn_alada_mn_khlal_mdohl_atlhm_atlnzymy) تاريخ الإطلاع :

2024\01\17 على الساعة : 11:00 .

<sup>2</sup> مومن شرف الدين ، مرجع سابق ، ص ص : 58-59 .

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

### 1. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة لوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل على التغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### 2. التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحالة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 3. مراقبة وتقييم الأداء

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

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة والأخذ بأبعاد أداء المؤسسة ( العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن) بصفة خاصة لدراسة العلاقة .

### 1. دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية فيها.

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناغم و التناغم فيما بينهم.<sup>2</sup>

### 2. دور إدارة المعرفة برضا العملاء

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ ( اعرف عميلك ) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه. و العميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.<sup>3</sup>

### 3. دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011، ص:98.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة 2 ،الأردن، 2008 ، ص: 245.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 323.

ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة .

أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمينه وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة.

وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات و الإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

وفي الأخير يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور كبير وملحوس على أداء المؤسسة فهي تساهم في النمو والتعلم والعمليات الداخلية ورضاء الزبائن من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والإبتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها .

## خاتمة الفصل

مما سبق نستخلص أن الأداء مفهوم واسع لكونه يحظى باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري ، الإدارة ، التنظيم ، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية ، الاقتصادية، الإجتماعية ، ووجب على المنظمات أخذها في الحسبان فأى منظمة تأمل في أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات خاصة المنافسة لها لذلك تولي هذه الأخيرة هذا الموضوع أهمية كبيرة من خلال تقييم أدائها من أجل معرفة مستوى الأداء لديها ، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل بمعرفة الانحرافات والسعي من أجل تصحيحها أي الانتقال إلى مفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل ايجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة و المتوفرة لديها .



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول ادارة المعرفة

في تحسين أداء المؤسسة الإستشفائية

العوينات

## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة من جهة، وتحسين أداء المؤسسة من جهة ثانية، كما تم توضيح دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، سنقوم في هذا الفصل بربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة، ولمعرفة ذلك تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات محلاً للدراسة الميدانية ، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات .

وعلى إثر ذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، كما تم التطرق أيضاً إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الاستبيان اختبار فرضيات الدراسة حسب المباحث التالية :

- ❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة ؛
- ❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات، مع إعطاء لمحة عن مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بشكل عام.

- ❖ **المطلب الأول :** مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛
- ❖ **المطلب الثاني :** أهداف ومهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛
- ❖ **المطلب الثالث :** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية جزء من القطاع الصحي في الجزائر ، حيث تنقسم الهياكل الصحية إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة و التي تم إنشائها من طرف الخواص .  
و تنقسم المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر إلى أربعة أنواع هي :<sup>1</sup>

1. **المراكز الاستشفائية العمومية:** هي مؤسسات استشفائية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، بالاشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة)، ومؤسسات الصحة (المستشفى)، حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي : الصحة، التكوين في علوم الطب ، والبحث و الدراسة في مجال علوم الصحة.
2. **المؤسسات العمومية الاستشفائية:** هي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج والاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات و ، المؤسسة محل الدراسة ضمن هذا النوع من المؤسسات.

<sup>1</sup> أنظر في :

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007 ، المرسوم التنفيذي رقم 140 97 مؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997 ، المراسيم التنفيذية رقم 469\97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها ، رقم 469\97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1797 المحدد لقواعد المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها .

3. المؤسسات العمومية للصحة الجوارية: هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان.

4. المؤسسات الإستشفائية المتخصصة : وهي مؤسسات عمومية تتخصص في نوعين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة ، والمساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم .

وتتجلى مهامها في :

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة ؛
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء ؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية ؛
- ضمان تحسين مستوى مصالح الصحة وتجديد معارفها .

**المطلب الثاني: أهداف و مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية**

للمؤسسة العمومية الاستشفائية أهداف ومهام حساسة و ذلك راجع لطبيعتها وفيما يلي توضيح لها :

**أولا : أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية**

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية فيما يلي :

- المؤسسة تكتسب الطابع الخدماتي و بالتالي فالهدف الرئيسي لها يتمثل في تقديم الخدمات لقاصديها و التي في مجال تخصصها ؛
- ضمان توزيع و تنظيم الإسعافات وبرمجتها ؛
- فتح فروع المستشفى في مناطق أخرى قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية ؛

- جلب الأطباء المختصون في مختلف الاختصاصات ؛
- تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة و إعطاء طابع خدماتي يتماشى مع تطورات العصر؛
- السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة .

### ثانيا: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية في النقاط التالية :

1. في ميدان الصحة: تتمثل مهامها في :
  - المساهمة في حماية المحيط وتنقيته و مكافحة الآفات الاجتماعية ؛
  - تطبيق البرامج الجهوية و المحلية للصحة مثل حماية الأمومة والطفولة ؛
  - المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية، العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية .
2. في ميدان التكوين: تتمثل مهامها في :
  - ضمان تكوين التدرج و ما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي في علوم الطب و المشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به ؛
  - المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية واعادة تأهيلهم و تحسين مستواهم.
3. في ميدان البحث: تتمثل مهامها في :
  - القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة و البحث في علوم الصحة ؛
  - تنظيم مؤتمرات وندوات و أيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج و التكوين في علوم الصحة .

### المطلب الثالث: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

#### أولا : لمحة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات من أهم المرافق الحيوية، حيث تقع شمال ولاية تبسة محدودة جغرافيا من الشمال ولاية سوق اهراس ومن الغرب ولاية ام البواقي ومن الشرق بلدية الونزة ومن الجنوب بلدية مرسط. وقد صدر قرار انشائها بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ 19\05\2007 والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .

تبلغ المساحة الاجمالية للمستشفى 36330 متر مربع موزعة على النحو التالي :

- المساحة المبنية 68, 10119 متر مربع ؛

- المساحة الغير مبنية 32, 26210 متر مربع<sup>1</sup>.

#### ثانيا : الهيكل التنظيمي للمصالح الاستشفائية والجناح التقني

##### 1. المصالح الاستشفائية :

- مصلحة الاستعجالات ؛

- مصلحة تصفية الدم ؛

- مصلحة علم الاوبئة والطب الوقائي ؛

- مصلحة طب الأطفال +وحدة الرضع ؛

- مصلحة دار الولادة ؛

- مصلحة طب الرجال ؛

- مصلحة طب النساء ؛

- قسم الجراحة ؛

<sup>1</sup> بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات .

- المخبر ؛

- الأشعة .

## 2. المصالح الإدارية للمستشفى:

- مكتب الدخول ؛

- الإدارة ؛

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية ؛

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل ؛

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة ؛

- المديرية الفرعية للموارد البشرية ؛

- صيدلية مركزية ؛

- مجثمة ؛

- مطبخ ؛

- المخزن .

## ثالثا: بطاقة فنية حول المؤسسة

### 1. تغطية المؤسسة:

توفر المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تغطية صحية لحوالي 40000 نسمة (العوينات بوخضرة) موزعة

على مساحة تقدر ب: 411 كيلو متر مربع . بالإضافة الى البلديات المجاورة: وادي الكبريت، مداوروش، الداموس،

ولاية سوق اهراس و البحير الشرقي، وولاية ام البواقي.

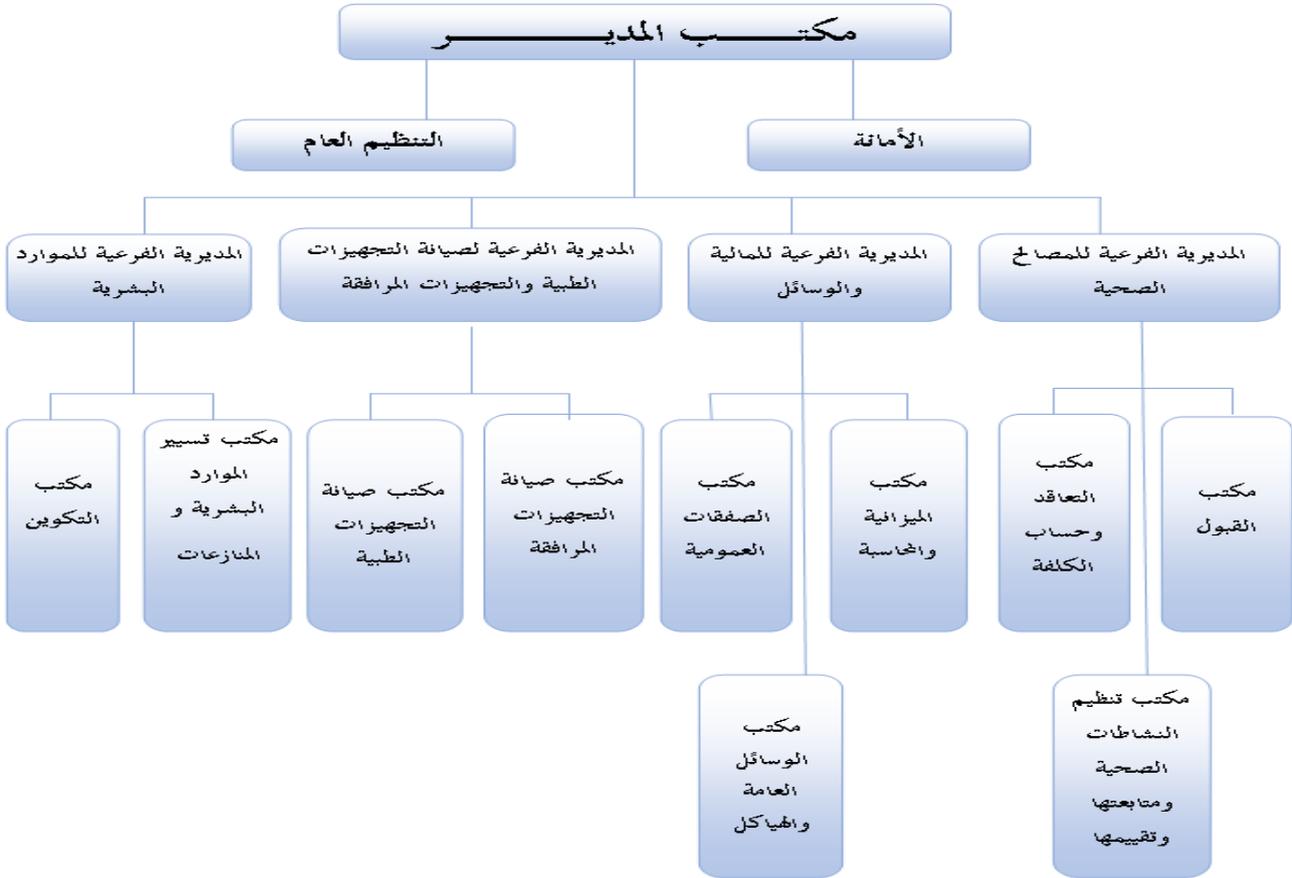
## 2. التاثير:

يشرف على التسيير العام للمستشفى المدير ونوابه المتمثلين في :

- المدير الفرعي للمصالح الصحية ؛
- المدير الفرعي للمالية والوسائل ؛
- مدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المراقبة؛
- المدير الفرعي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات:

الشكل رقم ( 07 ) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات .



المصدر : المؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات

<sup>1</sup> بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

للقوف على واقع ادارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العوينات، فإن ذلك يستلزم دراسة ميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، وحتى تتم أي دراسة علمية بطريقة صحيحة وسليمة لابد من إتباع إجراءات منهجية، والتي تمكن الباحث من معرفة المعلومات المطلوبة وطريقة جمعها حتى تتم الإجابة عن التساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، وذلك من خلال التعرف على عينة ومجتمع الدراسة وطريقة جمع المعلومات وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث من خلال المطالب الموالية:

- ❖ **المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛**
- ❖ **المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة؛**
- ❖ **المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.**

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العوينات ، وذلك لسنة 2024، بمختلف الأصناف من أطباء وعمال شبه طبيين، واداريون حيث يقدر عدد العمال بـ 430 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين المستجوبين.

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -العوينات ، حيث شكلت عينة الدراسة 50 مفردة، والجدول الموالي يوضح كيفية تداول الاستبيان.

### الجدول رقم ( 02): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	60	مجملة الاستثمارات الموزعة
88.33	53	مجملة الاستثمارات المستلمة
05.00	03	مجملة الاستثمارات الملقاة
83.33	50	مجملة الاستثمارات الصالحة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة.

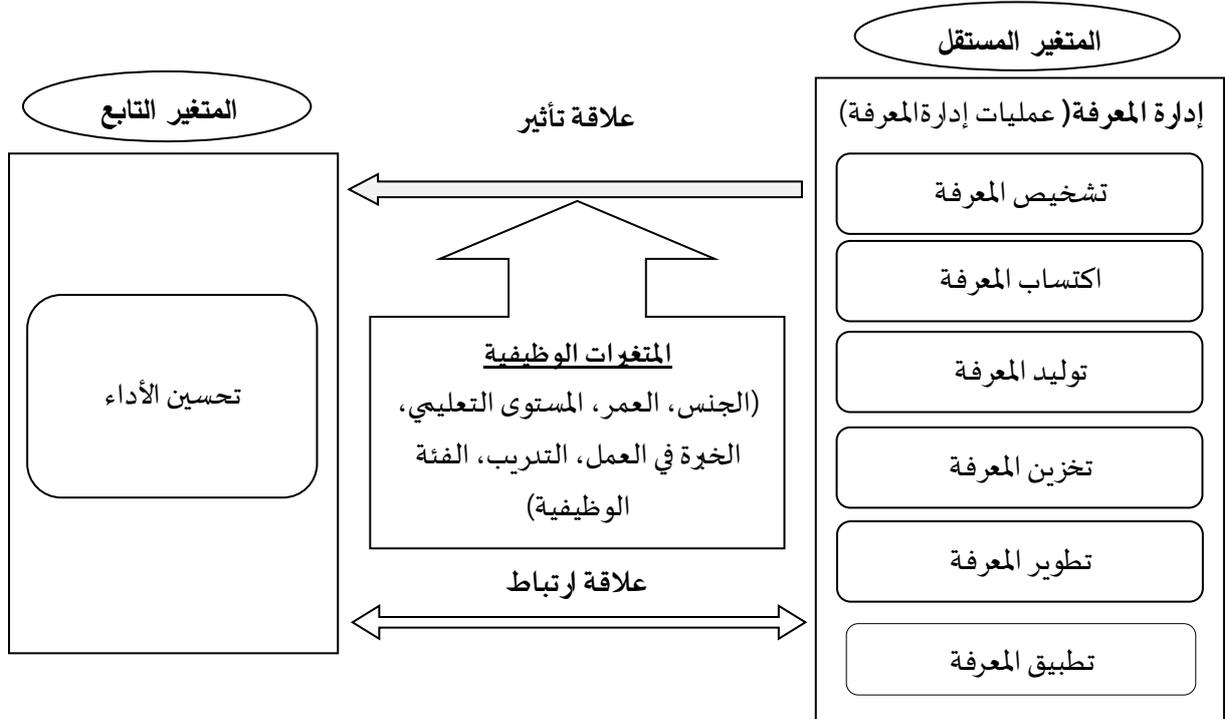
يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 60 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 53 استمارة بنسبة 88.33% من مجموع الاستبيانات الموزعة، أما الاستبيانات الصالحة للتحليل والتي تعكس حجم العينة فقدر بـ 50 استمارة، بنسبة 83.33% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### ثانياً: نموذج الدراسة

- تتناول الدراسة البحث في دور ادارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية -العوينات ، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: عمليات ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) .
  - المتغير التابع: تحسين الأداء .

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (08) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الإطار النظري للدراسة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (عمليات ادارة المعرفة) تم الإعتماد في قياسه على العمليات التالية والمتمثلة في (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة)، وشمل متغير أيضا تابع (تحسين الأداء)، كما تم الإعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

### المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة

من أجل الوصول لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المعلومات المتعلقة بها تم استخدام مجموعة من الوسائل التي سهلت هذه العملية، وتعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته، بحيث ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه. لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة العمومية الاستشفائية -العوينات، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، بالإضافة الى الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

#### أولاً: وسائل جمع المعلومات

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحث بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

#### ثانياً: الاستبيان (أداة الدراسة)

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>1</sup>، ويعرف الاستبيان بأنه: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه"<sup>2</sup>. كما تعتبر الأداة الرئيسية والمصدر الأساسي المستخدم في هذا البحث.

وقد تم إعداد استمارة الاستبيان بناءً على المراحل التالية:

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحضير العبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستمارة الأولية على الأستاذ المشرف؛

<sup>1</sup> مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، اليمن، 2019، ص: 126.

- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة رفقة الأستاذ المشرف وبناءً على ملاحظاته.  
كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03) : طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص:24.

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:  
-الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية).  
-الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 36 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، تكون الإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة أمام الخيار المناسب والتي تم وضعها بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1) وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين فرعيين استنادا إلى فروض الدراسة والنموذج المقترح من الطالبة، والمتمثلة في (عمليات ادارة المعرفة، تحسين الأداء)، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير كما يلي:

الجدول رقم ( 04 ): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاویر الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
عمليات ادارة المعرفة	- تشخيص المعرفة	04
	- اكتساب المعرفة	04
	- توليد المعرفة	05
	- تخزين المعرفة	03
	- تطوير المعرفة	04
	- تطبيق المعرفة	04
تحسين الأداء		12
إجمالي الفقرات		36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية **Statistical Package for the Social Sciences** "Spss" في نسخته الخامس والعشرون (**SPSS V25**) ، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب

بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي , التكرارات}}$$

#### 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

### 4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.

### 5- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

### 6- تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية.

### 7- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

يتعلق تحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتماداً على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثراً بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل<sup>1</sup>، وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة عمليات ادارة المعرفة بتحسين الأداء.

1 خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، القاهرة، 2011، ص: 195.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، كما أن هذا الإجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا يغني عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم إلى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.<sup>1</sup>

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال-جامعة تبسة-<sup>2</sup>، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الإستمارة وذلك رفقة الأستاذ المشرف للحصول على النسخة النهائية للإستبيان.<sup>3</sup>

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:<sup>4</sup>

الجدول رقم(05) : قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الصدق بيرسون	متغيرات الدراسة	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
0.497	تشخيص المعرفة	الفقرة من 01 الى 04
0.705	اكتساب المعرفة	الفقرة من 05 إلى 08
0.711	توليد المعرفة	الفقرة من 09 الى 13
0.773	تخزين المعرفة	الفقرة من 14 الى 16
0.855	تطوير المعرفة	الفقرة من 17 الى 20
0.815	تطبيق المعرفة	الفقرة من 21 الى 24
0.950	عمليات ادارة المعرفة	الفقرة من 01 الى 24
0.928	تحسين الأداء	الفقرة من 25 الى 36

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

<sup>1</sup> مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان- تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018، ص: 141.

<sup>2</sup> الملحق رقم (8)، قائمة الأساتذة المحكمين .

<sup>3</sup> الملحق رقم (1) .

<sup>4</sup> الملحق رقم (2) .

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول عمليات ادارة المعرفة قدر بـ 95 % وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني تحسين الأداء فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 92.8 % وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

#### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة<sup>1</sup>، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الفقرة من 01 الى 04	تشخيص المعرفة	0.730
الفقرة من 05 إلى 08	اكتساب المعرفة	0.672
الفقرة من 09 الى 13	توليد المعرفة	0.712
الفقرة من 14 الى 16	تخزين المعرفة	0.736
الفقرة من 17 الى 20	تطوير المعرفة	0.831
الفقرة من 21 الى 24	تطبيق المعرفة	0.791
الفقرة من 01 الى 24	عمليات ادارة المعرفة	0.909
الفقرة من 25 الى 36	تحسين الأداء	0.815
	الاستبيان ككل	0.930

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لعبارات كل محور من محاور الاستبيان مرتفعة، حيث أن معامل ثبات محور عمليات ادارة المعرفة كان 90.9%، في حين أن معامل ثبات محور تحسين الأداء 81.5%، وهي معاملات ثبات عالية جدا، والتي أدت بطبيعة الحال ليكون معامل الثبات الإجمالي الكلي للاستبيان 93.0%، وهو معدل ثبات عالي بالقدر الكافي والمقبول، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظرا لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

<sup>1</sup> الملحق رقم (3) .

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

لوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تتضمنه محاور الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم أيضا في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في عمليات ادارة الأعمال في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، وسيتم التطرق الى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**
- **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك<sup>1</sup>.

#### أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

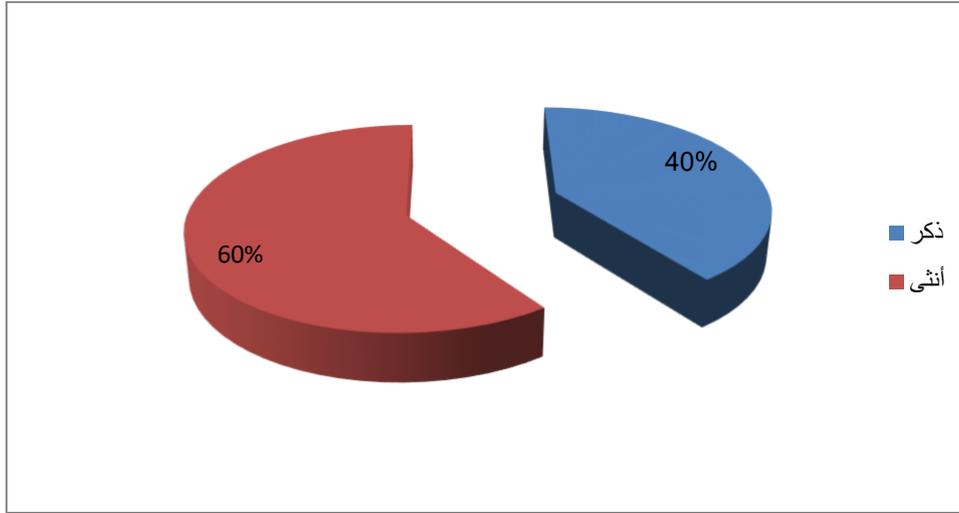
النسبة (%)	التكرار	الجنس
40.0	20	نكر
60.0	30	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الاناث، إذ لم تتعدى نسبة الذكور من المجتمع 40% مقابل 60% للاناث، وعليه فإن مختلف الوظائف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات، يشغلها نسبة معتبرة من الاناث مقارنة بالذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي تتطلب الرعاية الصحية والاهتمام مما يتيح المجال لتوظيف فئة الاناث أكثر، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الملحق رقم ( 4 ) .1

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات، تتمثل أساسا في الإناث حيث تمثل هذه الأخيرة الأغلبية بالنسبة لموظفي عينة الدراسة، وذلك بسبب طبيعة العمل في المؤسسة والتي تتطلب بعض الجوانب العاطفية التي تتقنها النساء أكثر من الرجال .

#### ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

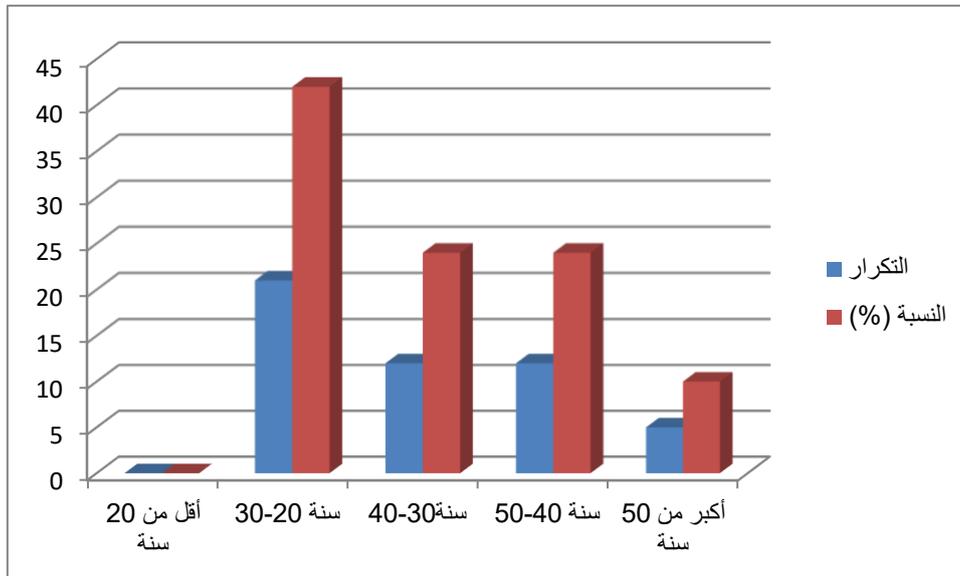
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 20 سنة	0	0
سنة 20-30	21	42,0
سنة 30-40	12	24,0
سنة 40-50	12	24,0
أكبر من 50 سنة	5	10,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية " 20-30 سنة" حيث قدرت بـ 42% ، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيمما يخص الفئة العمرية "30-40 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع 24%، والفئة العمرية " 40-50 سنة" بنسبة 24% كذلك أما بالنسبة للفئة العمرية "أكبر من 50 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 10%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة

تتراوح أعمارهم بين "20-30 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنوع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تتراوح أعمارهم بين "20-30 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

### ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

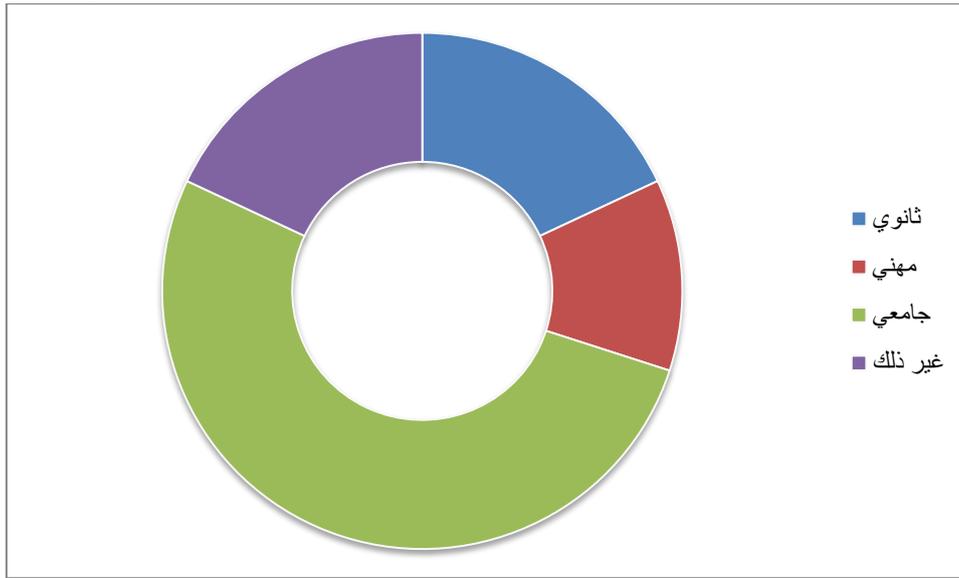
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
18,0	9	ثانوي
12,0	6	مهني
52,0	26	جامعي
18,0	9	غير ذلك
100,0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى جامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 52% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة ، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى ثانوي أ، غير ذلك بـ 18%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات هو مستوى جامعي ، وعليه يمكن القول المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تستهدف بصفة أولية في عملية إستقطابها للموظفين للجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

#### رابعاً: متغير الخبرة في العمل

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة في العمل:

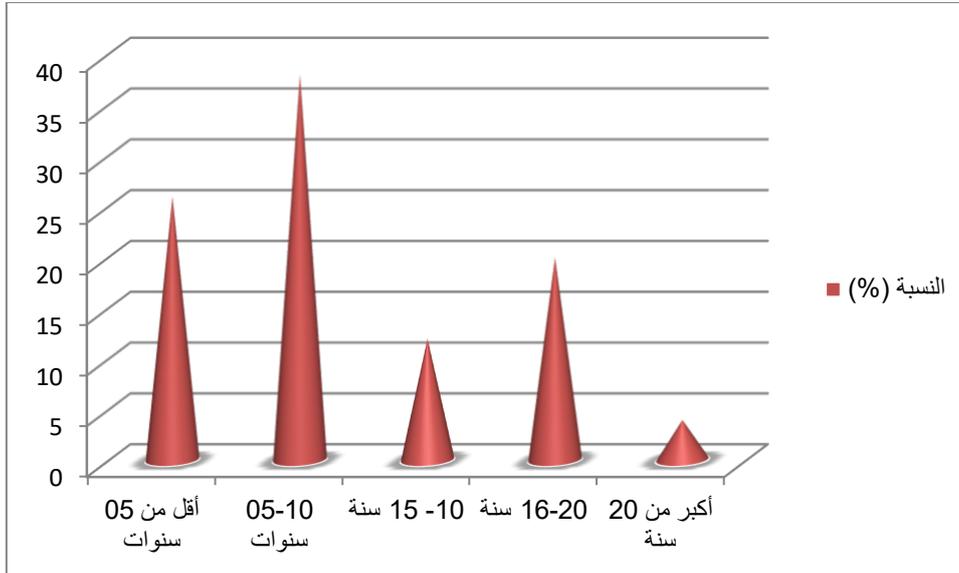
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	13	26,0
05-10 سنوات	19	38,0
10-15 سنة	6	12,0
16-20 سنة	10	20,0
أكبر من 20 سنة	2	4,0
المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 38 %، وهي الفئة "5-10 سنة"، لتليها الفئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 26% لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم لتأتي الفئة "20-16 سنة" في المرتبة الثالثة بنسبة 20%، وتليها الفئة "10-15 سنة" في المرتبة الرابعة بنسبة 12%، واحتلت الفئة "أكبر من 20 سنة" المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 4%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في أداء عمل المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة في العمل محقق بنسب معتبرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تراعي جانب الخبرة المهنية بالنسبة لأفرادها وتعمل على توفير هذه الخبرات لديها لضمان الأداء الكاف والسير الحسن للعمل.

خامسا: متغير التدريب

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال التدريب في اطار المؤسسة:

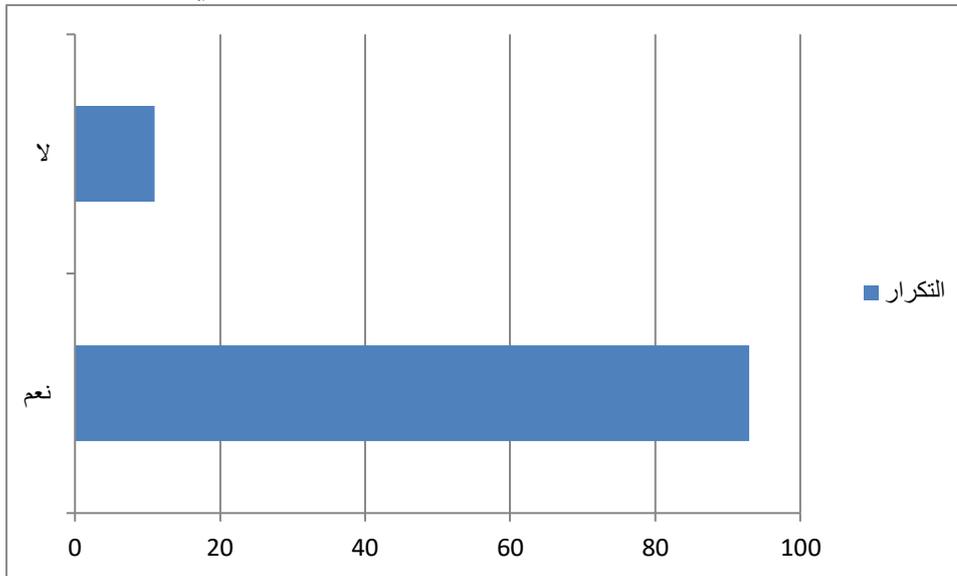
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب التدريب

النسبة (%)	التكرار	الدورات التدريبية في اطار المؤسسة
78,0	39	نعم
22,0	11	لا
100	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الفئة الكبيرة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية قد تلقوا تدريباً في اطار المؤسسة، حيث عبرت نتائج التحليل الاحصائي أن نسبة 78% من الموظفين وهي النسبة الأكبر التي خضعت للتدريب، في حين 22% لم يتلقوا أي تدريب من قبل المؤسسة، وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتنمية مؤهلاتهم ومكتسباتهم وزيادة معرفتهم خلال مسارهم الوظيفي. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية في اطار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان<sup>1</sup>، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير عمليات ادارة المعرفة

#### 1- متغير تشخيص المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تشخيص المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تشخيص المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	1,446	03,30	تشخيص المعرفة يمكن المؤسسة من الإلمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها.	01
01	مرتفع	,9580	3,980	تساعد المعرفة الحالية في ايجاد الحلول لمشاكل العمل.	02
02	مرتفع	1,163	3,560	تقوم المعرفة على الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.	03
03	متوسط	1,249	3,300	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.	04
-	مرتفع	,9040	3,535	متغير تشخيص المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تشخيص المعرفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.535 وانحراف معياري 0.904، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن هناك تشخيص للمعرفة من خلال الإلمام بالخبرات والمعلومات الكافية لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالاعتماد على نظم معلومات. وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,300 بانحراف معياري قدره 1,446، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن إلمام المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات بما ينقصها من خبرات وكفاءات المتطلبة لتحقيق أهدافها كان متوسطا .

<sup>1</sup> الملحق رقم ( 5 ) .

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,980 بانحراف معياري قدره 0,958، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات لديها طاقم عمل بمستوى عالي من المعرفة لحل مشاكل العمل.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.560 بانحراف معياري قدره 1,163، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تقوم فيها المعرفة على الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات.
- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,300 بانحراف معياري قدره 1.249، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات العتتمد في تسيير أنشطتها ومختلف العمليات الادارية على نظم معلومات حديثة .

## 2- متغير اكتساب المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 13): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير اكتساب المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	1,313	3,480	يعتمد الموظفين على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.	01
03	مرتفع	1,166	3,840	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة.	02
02	مرتفع	1,081	3,880	يواظب الموظفين في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية لإكتساب معارف جديدة.	03
01	مرتفع	1,010	4,000	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم.	04
-	مرتفع	,7140	3,800	متغير اكتساب المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير اكتساب المعرفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.800 وانحراف معياري 0.714، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لاكتساب المعرفة من خلال اعتماد الموظفين على جهودهم

- الشخصية أو من خلال دورات تدريبية لضمان تحسين مهاراتهم وتوسيع معارفهم ، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:
- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,480 بانحراف معياري قدره 1,313، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية مسؤولون عن تطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.
  - العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.840 بانحراف معياري قدره 1,166 ، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية توفر برامج تدريبية وتعليمية لموظفيها لضمان تحسين مهاراتهم وتوسيع معارفهم.
  - العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,880 بانحراف معياري قدره 1,081، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات يولون اهتماماً كبيراً للمشاركة في الفعاليات التدريبية والعلمية لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم.
  - العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4.177 بانحراف معياري قدره 0.665، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تستثمر في تطوير وإبقاء الموظفين ذوي المعرفة القيمة في المؤسسة، حيث يمكن أن يكونوا مفتاحاً للنجاح والاستمرارية.

### 3- متغير توليد المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير توليد المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (14) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير توليد المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	متوسط	1,157	3,260	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها.	01
04	مرتفع	1,307	3,620	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى موظفيها.	02
01	مرتفع	1,069	3,800	تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر متعددة ( مؤتمرات ، ملتقيات ، اجتماعات . )	03
03	مرتفع	1,058	3,680	تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم.	04
02	مرتفع	1,221	3,760	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها.	05
-	مرتفع	,7950	3,624	متغير توليد المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير توليد المعرفة ذو اتجاه مرتفع ؛ بمتوسط حسابي قدره 3,620 وانحراف معياري 0.795، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن هناك توليد للمعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات، وتدرك المؤسسة احتياجاتها وتسعى للاستفادة من خبرات موظفيها والحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة و توجهت المؤسسة نحو تقدير الخبرة وتشجيع العمل الجماعي لتحفيز توليد المعرفة وتبادلها ، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,260 بانحراف معياري قدره 1,157، وجاءت الخامسة في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تدرك جيداً ما تحتاجه من موارد وجهود لتحقيق أهدافها ومهامها.
- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,620 بانحراف معياري قدره 1,307، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات ، تهتم بتجميع وتوظيف الخبرات والتجارب التي اكتسبها موظفوها لتعزيز أدائها وتحسين نتائجها.
- **العبارة رقم(03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,800 بانحراف معياري قدره 1,069، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على رغبة المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات في البحث عن المعلومات الصحيحة والمفيدة من مصادر متنوعة لدعم عملياتها واتخاذ القرارات السليمة.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,680 بانحراف معياري قدره 1,058، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تقدر الخبرة والخبراء ، وتسعى لاستخدامهم في توجيه الأفراد والتفاعل معهم لتعزيز الفهم وتحسين الأداء .
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.760 بانحراف معياري قدره 1,221، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تشجع التعاون والعمل الجماعي بين موظفيها لتحفيز تبادل المعرفة وإنتاجها بطرق أكثر فعالية.

#### 4- متغير تخزين المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تخزين المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	مرتفع	1,243	3,620	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .	01
02	مرتفع	1,217	3,780	تقوم المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات .	02
01	مرتفع	1,035	3,900	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات و الدوريات	03
-	مرتفع	,9450	3,766	متغير تخزين المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تخزين المعرفة ذو اتجاه مرتفع ؛ بمتوسط حسابي قدره 3,766 وانحراف معياري 0.945، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تقوم بجهود مستمرة لإدارة وتحديث المعرفة التي تملكها، من خلال استخدام الأرشفة الإلكترونية لتسهيل الوصول إلى هذه المعلومات، كما تركز على توثيقها في وثائق رسمية ونشرات لتكون متاحة للعاملين والمهتمين، وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,620 بانحراف معياري قدره 1,243، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تقوم بعملية مراجعة دورية للمعرفة التي تم تخزينها لديها، وتقوم بتحديثها بانتظام لضمان دقتها واتساقها مع التطورات الجديدة.

- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,780 بانحراف معياري قدره 1,217، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات تستخدم أساليب الأرشفة الإلكترونية لتخزين المعرفة، وذلك بهدف جعل الوصول إلى هذه المعلومات أسهل وأكثر فعالية للموظفين.

- العبارة رقم(03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,900 بانحراف معياري قدره 1,035، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات تعطي أهمية كبيرة لتوثيق المعرفة التي تملكها، وتقوم بتسجيلها وتوثيقها في وثائق رسمية ونشرات ومنشورات دورية لتكون متاحة ومستفيدة من قبل العاملين فيها والمهتمين الآخرين.

#### 5- متغير تطوير المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تطوير المعرفة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تطوير المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	1,330	2,840	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	01
03	متوسط	1,334	3,120	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.	02
02	مرتفع	1,501	3,480	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لتطوير معارفهم .	03
01	مرتفع	1,324	3,860	توفر المؤسسة شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت ؛ الانترنت .....).	04
-	متوسط	1,119	53,32	متغير تطوير المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تطوير المعرفة ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3.325 وانحراف معياري 1,119، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-2.60]، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات تتبنى سياسات تشجيعية لزيادة الإنتاجية وتعزيز التعاون بين الموظفين ومنح الحوافز للمشاركين في المشاريع المتميزة وتنظيم اجتماعات وحلقات نقاش لتبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تركز على تطوير مهارات الموظفين من

- التدريب المستمر وتوفير شبكات الاتصال لتبادل المعرفة، وهو ما يعزز التفاعل وتدفق المعرفة داخل المؤسسة. ، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة متوسطة كآلاتي:
- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 2,840 بانحراف معياري قدره 1,330، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تولي اهتماما بنسبة متوسطة بتقديم الحوافز للموظفين المبدعين والمشاركين في المشاريع المتميزة، مما يعزز روح العمل والإنتاجية.
  - **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.120 بانحراف معياري قدره 1,334، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لا تهتم كثيرا بخلق بيئة يتم فيها تبادل المعرفة والأفكار بين الموظفين من خلال الاجتماعات وحلقات النقاش، مما يعزز التعاون والتفاعل بينهم.
  - **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,480 بانحراف معياري قدره 1,501، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات تركز بشكل مستمر على تدريب الموظفين، كما تلتزم المؤسسة بتطوير مهارات موظفيها وتحسين كفاءتهم.
  - **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,860 بانحراف معياري قدره 1,324، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العينات تهتم بتوفير وسائل الاتصال المختلفة لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين موظفيها، مما يعزز التواصل والتفاعل.

#### 6- متغير تطبيق المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تطبيق المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	3,600	1,178	مرتفع	02
02	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهها في عملها.	3,720	1,030	مرتفع	01
03	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.	3,520	1,054	مرتفع	04
04	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم العمل.	3,540	1,296	مرتفع	03
-	متغير تطبيق المعرفة	3,595	8970	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تطبيق المعرفة ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.595 وانحراف معياري 0.897، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات اهتمت المؤسسة بتطبيق المعرفة في الوقت المناسب لحل المشاكل وتحقيق الأهداف وأنها تراقب وتقيم تطبيق المعرفة المكتسبة من التدريبات، وتهتم بتفويض السلطة لأولئك الذين يمتلكون المعرفة المتميزة في حل المشاكل، وهو ما يساهم في تعزيز كفاءة وفاعلية العمل داخل المؤسسة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (04) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,600 بانحراف معياري قدره 1,178، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تولي اهتماماً بتطبيق المعرفة في الوقت المحدد، مما يعني ضرورة استخدام المعرفة بفعالية لتحقيق الأهداف.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.720 بانحراف معياري قدره 1,030، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تستخدم المعرفة المكتسبة في تحليل وحل المشكلات التي تنشأ خلال أداء عملها، مما يعزز القدرة على التكيف والنجاح.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,520 بانحراف معياري قدره 1,054، وجاءت الرابعة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تهتم بمراقبة وتقييم كيفية تطبيق المعرفة التي يكتسبها الموظفون من البرامج التدريبية، مما يساعد في قياس فعالية هذه البرامج وتحسينها.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,540 بانحراف معياري قدره 1,296، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تهتم بتفويض السلطة لأولئك الذين يمتلكون مهارات ومعرفة مميزة في حل المشاكل، وهذا يعزز الفعالية والكفاءة في التعامل مع التحديات.

#### 7- ترتيب أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
05	مرتفع	,9040	3,535	تشخيص المعرفة	01
01	مرتفع	,7140	3,800	اكتساب المعرفة	02
03	مرتفع	,7950	3,624	توليد المعرفة	03
02	مرتفع	,9450	3,766	تخزين المعرفة	04
06	متوسط	1,119	3,325	تطوير المعرفة	05
04	مرتفع	,8970	3,595	تطبيق المعرفة	06
-	مرتفع	,6910	3,607	متغير عمليات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات محل الدراسة، يتضح أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة جاء من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي قدره 3,607 وانحراف معياري قدره 0.691 جاء بدرجة مرتفعة، وقد كان اكتساب المعرفة أهم بعد بالنسبة لمتغير عمليات إدارة المعرفة وهذا يشير إلى أهمية عالية لعملية اكتساب المعرفة في المؤسسة، ويليه في ذلك تخزين المعرفة ثم توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة و تطوير المعرفة باعتبارهم الأنشطة والعمليات التي تهدف الى زيادة المعرفة داخل المؤسسة، وذلك باستخدام تقنيات وأدوات مختلفة.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تحسين الأداء، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 19 ): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تحسين الاداء

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
12	متوسط	1,460	2,900	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع.	01
11	متوسط	1,129	3,100	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.	02
07	مرتفع	,8860	3,900	تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة وبالتالي تحسين خدماتها.	03
06	مرتفع	,8290	3,920	يساعد نظام إدارة المعرفة الجيدة داخل المنظمة على تطوير خدماتها	04
03	مرتفع	,8560	4,040	ساهمت المعرفة الجيدة داخل المنظمة في تطوير العمليات وتحسين أدائها.	05
08	مرتفع	,9640	3,740	تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.	06
04	مرتفع	,8320	3,960	أدت إدارة المعرفة إلى تطوير أداء المنظمة و تحسين العمليات	07
01	مرتفع جدا	,6310	4,360	أنسق مع زملائي في انجاز أعمالتي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي.	08
02	مرتفع جدا	,8330	4,280	أستشير زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.	09
05	مرتفع	,9770	3,940	تساهم سياسة تدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة المعارف.	10
10	مرتفع	1,035	3,500	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر في جميع عملياتها.	11
09	مرتفع	1,349	3,660	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.	12
-	مرتفع	,5780	3,775	متغير تحسين الاداء	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تحسين الأداء ذو اتجاه مرتفع ؛ بمتوسط حسابي قدره 3.775 وانحراف معياري 0.578، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.20]، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تحسين أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات راجع لأهمية العناصر الأساسية لتحقيق الأداء الممتاز وتحسين العمليات داخل المؤسسة. كما تشير النتائج إلى أهمية توفير بيئة عمل محفزة ووجود دليل عمليات واضح، بالإضافة إلى دور تقييم الأداء في تحسين الأداء وتطوير الخدمات. كما تؤكد على أهمية التعاون والتنسيق بين الزملاء والاستثمار في تطوير مهارات الموظفين كأساس لتحقيق النجاح والتميز المستمر، وتم قياس هذا المتغير من خلال (12) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 2,900 بانحراف معياري قدره 1,460 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات لا تبدي أهمية كبرى لتوفير بيئة عمل محفزة لتشجع على التفكير الإبداعي وتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.100 بانحراف معياري قدره 1.129 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات لديها التزام بالتنظيم والشفافية من خلال وجود دليل عمليات معتمد، الأمر الذي يساهم في تحسين الكفاءة والجودة.

- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.900 بانحراف معياري قدره 0,886 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات تهتم بدور تقييم الأداء كأداة لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.920 بانحراف معياري قدره 0,829 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات تستثمر في إدارة المعرفة وذلك يساهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال الاستفادة من المعرفة والخبرة المتاحة.

- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,040 بانحراف معياري قدره 0,856 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات تمتلك الأثر الإيجابي الذي يمكن أن تحققه إدارة المعرفة على تطوير العمليات وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

- **العبارة رقم (06):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.740 بانحراف معياري قدره 0.964 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات تعتمد على أدوات وطرق متنوعة لتقييم الأداء، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات من خلال فهم أفضل لنقاط القوة والضعف.

- **العبارة رقم (07):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.960 بانحراف معياري قدره 0.832 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العيونات تعمل على تطوير المنظمة وتحسين العمليات بشكل دوري ودائم.

- العبارة رقم (08): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,360 بانحراف معياري قدره 0,631 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تهتم بالتعاون والتنسيق بين الزملاء لتحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.
- العبارة رقم(09): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,280 بانحراف معياري قدره 0.833 باتجاه مرتفع جداً، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تعمل على تحفيز الموظفين على زيادة المعرفة من خلال إستشارة الموظفين في مكان العمل.
- العبارة رقم (10): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.940 بانحراف معياري قدره 0,977 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تطبق سياسة التدريب والتطوير وذلك لتعزيز المعرفة واكتساب المهارات.
- العبارة رقم (11): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.500 بانحراف معياري قدره 1,035 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على توجه المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات نحو التطوير المستمر والسعي لتحسين جميع جوانب العمل.
- العبارة رقم (12): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.660 بانحراف معياري قدره 1.349 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات تلتزم بتزويد موظفيها بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات التي تم عرضها سلفاً في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في عمليات ادارة المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات محل الدراسة، وسيتم عرض فيما سيأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث؛ وتتسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة، حيث يجب أولاً التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد ما إذا كانت البيانات التي تضمها الاستمارة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا باختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية؛ التي يتم استخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتظهر نتائج الاختبار في الجدول الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الملحق رقم (6) .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig.)	قيمة Z	مضمون المحور	محاور الاستبيان
0.064	0.164	عمليات ادارة المعرفة	المحور الأول
0.071	0.131	تحسين الأداء	المحور الثاني
0.091	0.168	الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)؛ أي (sig.>0.05)، وهذا مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) كعمليات ادارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات ، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $Y = ax + b$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة والمتغير التابع تحسين الأداء، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير تشخيص المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

<sup>1</sup> الملحق رقم (7).

الجدول رقم ( 21 ): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\beta$ )	معامل الإنحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة(t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
تشخيص المعرفة	تحسين الأداء	3.012	0.216	0.338	0.114	2.488	6.190	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لتشخيص المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.338 بين متغير تشخيص المعرفة وتحسين الأداء وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسط بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة 0.114 وهذا يدل على أن متغير تشخيص المعرفة يمكن أن يفسر ما قيمته 11.4% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 11.4% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تشخيص المعرفة، وأن باقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 6.190 بمستوى دلالة 0.016 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تشخيص المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية - العوينات.

ووفقا لهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

للانحدار كما يلي:  $Y=0.216 x+3.012$ ، حيث أن:

X: تشخيص المعرفة ؛

Y: تحسين الأداء.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء  
بمؤسسة العمومية الاستشفائية- العوينات من خلال عملية تشخيص المعرفة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين  
اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتساب المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتساب المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير  
اكتساب المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

الجدول رقم (22) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة(t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
اكتساب المعرفة	تحسين الأداء	1.932	0.485	0.599	0.359	5.185	26.888	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين اكتساب المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لاكتساب المعرفة  
في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار(0.485) وقد بلغ معامل الارتباط  
بين المتغيرين (0.599)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة  
إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تحسين الأداء يتحقق  
من خلال اكتساب المعرفة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد  
بلغت (0.359) مما يعني أن نسبة (35.9%) من التغيرات في تحسين

الأداء ترجع لاكتساب المعرفة والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.485 x+1.932$ ، حيث أن:

**X:** اكتساب المعرفة ؛

**Y:** تحسين الأداء .

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية اكتساب المعرفة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير توليد المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

الجدول رقم ( 23 ): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
توليد المعرفة	تحسين الأداء	2.429	0.371	0.511	0.261	4.120	16.978	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.511 بين متغير توليد المعرفة وتحسين الأداء وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسط ايجابي بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة 0.261 وهذا يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكن أن يفسر ما قيمته 26.1% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 26.1% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات توليد المعرفة، وأن باقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 16.978 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير توليد المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية - العوينات.

ووفقا لهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.371 x+2.429$ ، حيث أن:

X: توليد المعرفة ؛

Y: تحسين الأداء.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية توليد المعرفة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير تخزين المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

الجدول رقم ( 24 ): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة(t) (F)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تخزين المعرفة	تحسين الأداء	2.342	0.381	0.623	0.388	5.511	30.376	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.381) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.623)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تحسين الأداء يتحقق من خلال تخزين المعرفة بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.388) مما يعني أن نسبة (38.8%) من التغيرات في تحسين الأداء ترجع لتخزين المعرفة والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.381 x+2.342$ ، حيث أن:

X: تخزين المعرفة ؛

Y: تحسين الأداء.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء  
بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تخزين المعرفة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين  
تطوير المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير  
تطوير المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

الجدول رقم (25) : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\beta$ )	معامل الإنحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة(t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
تطوير المعرفة	تحسين الأداء	2.494	0.385	0.746	0.556	7.760	60.211	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تطوير المعرفة  
وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لتطوير المعرفة  
في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.746 بين متغير تطوير المعرفة وتحسين الأداء وذلك عند مستوى الدلالة  
( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة 0.556 وهذا يدل على أن متغير تطوير المعرفة يمكن أن يفسر ما قيمته  
55.6% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 55.6% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في  
المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطوير المعرفة، وأن باقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 60.211 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطوير المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية - العوينات.

ووفقا لهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير المعرفة وتحسين الأداء

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين تطوير المعرفة وتحسين الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

للانحدار كما يلي:  $Y=0.385 x+2.494$ ، حيث أن:

**X:** تطوير المعرفة ؛

**Y:** تحسين الأداء.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء

بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تطوير المعرفة.

**6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة

وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة

وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لمتغير تطبيق

المعرفة في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات كما يلي:

الجدول رقم ( 26): نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\beta$ )	معامل الإنحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة(t)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
تطبيق المعرفة	تحسين الأداء	2.206	0.436	0.678	0.459	6.386	40.779	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.678 بين متغير تطبيق المعرفة وتحسين الأداء وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.

- كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) القيمة 0.459 وهذا يدل على أن متغير تطبيق المعرفة يمكن أن يفسر ما قيمته 45.9% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته 45.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطبيق المعرفة، وأن باقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 40.779 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطبيق المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية - العوينات.

ووفقا لهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية

للانحدار كما يلي:  $Y=0.436 x+2.206$ ، حيث أن:

X: تطبيق المعرفة ؛

Y: تحسين الأداء.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تطبيق المعرفة.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة؛ تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية)، سيتم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الملحق رقم (7).

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المحور	المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الجنس	تحسين	بين المجموعات	0.134	1	0.134	0.373	0.544
	الأداء	داخل المجموعات	17.301	48	0.360		
		المجموع	17.435	49			
العمر	تحسين	بين المجموعات	3.501	3	1.167	3.852	0.015
	الأداء	داخل المجموعات	13.935	46	0.303		
		المجموع	17.435	49			
المستوى التعليمي	تحسين	بين المجموعات	0.364	3	0.121	0.327	0.806
	الأداء	داخل المجموعات	17.071	46	0.371		
		المجموع	17.435	49			
الخبرة في العمل	تحسين	بين المجموعات	2.894	4	0.723	2.239	0.080
	الأداء	داخل المجموعات	14.542	45	0.323		
		المجموع	17.435	49			
التدريب	تحسين	بين المجموعات	2.213	2	1.106	3.416	0.041
	الأداء	داخل المجموعات	15.223	47	0.324		
		المجموع	17.435	49			
الفئة الوظيفية	تحسين	بين المجموعات	2.213	2	1.106	3.416	0.041
	الأداء	داخل المجموعات	15.223	47	0.324		
		المجموع	17.435	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، التدريب، الفئة الوظيفية)، حيث تبين أنه:

أن كل من المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل)، تبين فيها أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها جميعا أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل) في المؤسسة العمومية

الاستشفائية-العوينات، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

أما بالنسبة للمتغيرات (العمر، التدريب، الفئة الوظيفية)، حيث تبين أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد اتضح كذلك أن مستوى الدلالة فيها جميعا أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (العمر، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات. وهو ما يمكن أن يفسر على أن (العمر، التدريب، الفئة الوظيفية) متغيرات لها دور في جعل عمليات ادارة المعرفة كعامل مؤثر في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات، وبالتالي وفقا لمتغيرات (العمر، التدريب، الفئة الوظيفية) يتم قبول الفرضية البديلة الموالية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، التدريب، الفئة الوظيفية) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العوينات.

تتمثل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم ( 28 ) : نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار ( $\beta$ )	معامل الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الإرتباط ( $R$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
عمليات ادارة المعرفة	تحسين الأداء	1.466	0.640	0.765	0.585	8.234	67.795	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج تحليل SPSS.

<sup>1</sup> الملحق رقم ( 7 ).

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.
- يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.640)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.765)، والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وابطائية بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات محل الدراسة.
- كما يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن عمليات ادارة المعرفة تفسر ما نسبته (58.5%) من التباين في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات، وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضا على تحسين الأداء بالمؤسسة. كما تشير كل من قيمة ( $t=8.234$ ) والقيمة المحسوبة ( $F=67.795$ ) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.
- وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية البديلة الموالية:
- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات."
- ويمكن كتابة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.640 x+1.466$ ، حيث أن:
- $X$ : عمليات ادارة المعرفة ؛
- $Y$ : تحسين الأداء .
- وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن عمليات ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

## خاتمة الفصل

من خلال الفصل الثالث وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في المؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات ، وتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تضمن المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة الذي تم فيه لتعرف على مفهوم المؤسسة العمومية الإستشفائية وأنواع المؤسسات الصحية في الجزائر، إضافة إلى أهم أهدافها ومهامها ، وتعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات فرع من فروع المؤسسات الصحية بالجزائر التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المختلفة والتي من بينها ضمان توفير الخدمة لكافة سكان البلدية من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها الهيكل التنظيمي .

أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال داسة مجتمع الدراسة إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة على الدراسة المتمثلة استمارة استبيان كأداة للدراسة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ..... إلخ  
أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة ، حيث تبين أن الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً . وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية .



خاتمة

## الخاتمة العامة

توصلت الدراسة التي قمنا بها إلى أن لإدارة المعرفة دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية ، حيث أظهرت التغيرات والتطورات التكنولوجية أن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات في الوقت الحالي ، فقد ساهمت إدارة المعرفة في تحسين الأداء ، الأمر الذي أدى إلى إبراز العلاقة بينهما .

إستهدفت الدراسة إلى تحليل علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية ، وذلك من خلال الجانبين النظري والتطبيقي تم إختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية العينات كدراسة حالة ، وقد أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات وقدمت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة على التساؤلات والفرضيات كما حاولت أيضا تقديم بعض التوصيات فيما يلي عرض لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

## أولا : النتائج

## 1. النتائج النظرية :

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- المعرفة حقل قديم ومتجدد ، وبرز الاهتمام به منذ آلاف السنين ، واليوم تنظر إليها المنظمة الحديثة على أنها أساسا للحكمة الإدارية ؛
- جوهر إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة ؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد ( إقتصاد المعرفة )
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية .
- تظهر آثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمات ، من خلال ماتطرحه مثلا في السوق من منتجات جديدة ، أو ما تقدمه من خدمات لزيائنها ، وفي النظم التكنولوجية ، وإجراءات سير العمل .
- يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير باستمرارها.
- هناك عدة عوامل تؤثر في أداء المنظمة هذه العوامل منها ما هو تحت سيطرة المنظمة (العوامل الداخلية ( ومنها ما هو خارجها (العوامل الخارجية) .
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير وتحسين عملياتها .

## 2. النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. **الفرضية الرئيسية :** تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية- العيونات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن عمليات ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات.
2. **الفرضية الفرعية الأولى :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات من خلال عملية تشخيص المعرفة.
3. **الفرضية الفرعية الثانية :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات. وبالتالي ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات من خلال عملية اكتساب المعرفة.
4. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العيونات من خلال عملية توليد المعرفة.

5. **الفرضية الفرعية الرابعة :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تخزين المعرفة.

6. **الفرضية الفرعية الخامسة :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تطوير المعرفة.

7. **الفرضية الفرعية السادسة :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية السادسة ، حيث تم إثبات أن الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات. وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن ادارة المعرفة لها دور في تحسين الأداء بمؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات من خلال عملية تطبيق المعرفة.

8. **الفرضية الفرعية السابعة :** تم التحقق من صحة الفرضية الفرعية السابعة ، حيث تم إثبات أن الفرضية الصفرية صحيحة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة وتحسين الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل) في المؤسسة العمومية الاستشفائية-العوينات.

### ثالثا : الاقتراحات والتوصيات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي :

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة .
- يجب على المنظمات الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير ، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمنظمة ، وكذلك تقليل التكاليف .... إلخ .

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها ، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل .
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات ، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل .
- تنظيم إجتماعات ولقاءات بين المنظمة والموظفين لتبادل الأفكار والمعارف .

#### رابعاً : آفاق البحث

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسراً رابطاً بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي :

- دور إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي .
- إدارة المعرفة و التحول الرقمي .
- أثر عمليات إدارة المعرفة على ريادة الأعمال .
- أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة .
- العلاقة بين ريادة الأعمال وإقتصاد المعرفة .



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا : الكتب

## 1. الكتب باللغة العربية

1. أحمد شار العسكري ، التسويق الصناعي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005.
2. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
4. بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المديرين في تقسيم أداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية ، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008 مصر الجديدة.
5. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
6. جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
7. حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان ، 2002.
8. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2008.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2005.
10. خالد محمد السواعي، مدخل الى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، القاهرة، 2011.
11. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2007 .
12. خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دارالحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
13. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

14. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
15. زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة النشر ، مصر ، 2001.
16. سلامة عبد الحافظ ، أساسيات علوم المكتبات والمعلومات ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2002.
17. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، دون طبعة، الجزائر، 2016 .
18. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون طبعة، بغداد، 2005.
19. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.
20. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين الجزء الثالث، مكتبة عين سيناء، القاهرة، 1999.
21. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
22. عبد الستار العلي وعامر قندجلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
23. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن .
24. فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي ، عمان، 2007.
25. فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
26. كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، 2008.
27. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013.
28. مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2007.

29. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
30. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، اليمن، 2019.
31. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008 .
32. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 .
33. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
34. مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel، دار النشر الجامعي، تلمسان - الجزائر، 2018.
35. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
36. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008 .
37. وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
38. وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
2. الرسائل والمذكرات
39. أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016 .
40. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006 .
41. حسن البوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2016.
42. حمزة بعلي، دور التكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
43. زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008-2009.

44. سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2001.
45. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015 .
46. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013.
47. محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2006.
48. مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر ، 2012.
49. ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز و تأثيرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 2015 .
50. ياسر بن عبد الله تركي العتيبي، إدارة المعرفة إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
51. يوسف المحنط ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
3. **المجلات والدوريات**
52. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة دمشق ، المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
53. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث ،العدد 07، الجزائر، 2010.
54. زرقين عبود وشوقي جباري، إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة الطاهر مولاي سعيدة .

55. زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، ورقة بحثية مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 و28 أبريل 2004، جامعة الأردن، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
56. شريف مسعود ، دولي سعاد ، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، الملتقى العلمي ، الدولي ، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و11 نوفمبر ، جامعة المسيلة ، الجزائر.
57. مبارك بوعشة و ليلى بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

#### 4. الجرائد

58. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 140 \97 مؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها .
59. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997 ، المراسيم التنفيذية رقم 469\97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها ، رقم 469\97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1797 المحدد لقواعد المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها .

ثانيا : الكتب بالغة الأجنبية

60. Marquardt;( Michael) ; J ;<< **Building the learning organization : Mestering the 5 Element for corporate learning** >> U. S.A Davis – B lak. Publishing company;2000.



الملاحق



## الملحق رقم (01): الإمتبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية العوينات

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، بجامعة تبسة ، نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية .

كما نؤكد بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط .

نرجو أن تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ :

أ.د. حناشي توفيق

من إعداد الطالبة :

آية شتوح

السنة الجامعية : 2024/2023

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية :

(1) الجنس : ذكر  أنثى

(2) العمر : أقل من 20  20-30 سنة

30-40 سنة  40-50 سنة

أكبر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي : ثانوي  مهني

جامعي  غير ذلك

(4) الخبرة في العمل : أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات

10-15 سنة  15-20 سنة

أكثر من 20 سنة

(5) التدريب : نعم  لا

(6) الفئة الوظيفية : طبيب  شبه طبي

إداري

## المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>تشخيص المعرفة</b>	1	2	3	4	5
1	تشخيص المعرفة يمكن المؤسسة من الإلمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها .					
2	تساعد المعرفة الحالية في ايجاد الحلول لمشاكل العمل.					
3	تقوم المعرفة على الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات .					
4	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية .					
	<b>اكتساب المعرفة</b>					
5	يعتمد الموظفين على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم .					
6	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة .					
7	يواظب الموظفون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية لإكتساب معارف جديدة .					
8	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم .					
	<b>توليد المعرفة</b>					
9	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها .					
10	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى موظفيها .					
11	تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر متعددة ( مؤتمرات ، ملتقيات ، اجتماعات.....) .					

					12	تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم .
					13	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها .
						<b>تخزين المعرفة</b>
					14	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .
					15	تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات .
					16	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات و الدوريات .
						<b>تطوير المعرفة</b>
					17	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة
					18	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش .
					19	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لتطوير معارفهم .
					20	توفر المؤسسة شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها ( الانترنت ؛ الانترنت .... ) .
						<b>تطبيق المعرفة</b>
					21	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب .
					22	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهها في عملها .
					23	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية .
					24	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم العمل .

## المحور الثاني : تحسين الأداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع .					
26	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد .					
27	تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة وبالتالي تحسين خدماتها .					
28	يساعد نظام إدارة المعرفة الجيدة داخل المنظمة على تطوير خدماتها					
29	ساهمت المعرفة الجيدة داخل المنظمة في تطوير العمليات وتحسين أدائها .					
30	تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات .					
31	أدت إدارة المعرفة إلى تطوير أداء المنظمة و تحسين العمليات					
32	أنسق مع زملائي في انجاز أعمالتي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي .					
33	أستشير زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل .					
34	تساهم سياسة تدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة المعارف .					
35	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر في جميع عملياتها .					
36	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم .					

الملحق رقم (02): نتائج الارتباط بيرسون

		Corrélations								
		تشخيص _المعرفة	اكتساب _المعرفة	توليد _المعرفة	تخزين_المع رفة	تطوير _المعرفة	تطبيق _المعرفة	عمليات_ادارة _المعرفة	تحسين_الأداء	الاستبيان_ككل
تشخيص_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	1	,360°	,518**	,214	,273	,337*	,575**	,338°	,497**
	Sig. (bilatérale)		,010	,000	,135	,055	,017	,000	,016	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
اكتساب_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	,360°	1	,432**	,524**	,563**	,514**	,717**	,599**	,705**
	Sig. (bilatérale)	,010		,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
توليد_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	,518**	,432**	1	,523**	,609**	,633**	,800**	,511**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تخزين_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	,214	,524**	,523**	1	,724**	,710**	,814**	,623**	,773**
	Sig. (bilatérale)	,135	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تطوير_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	,273	,563**	,609**	,724**	1	,662**	,852**	,746**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,055	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تطبيق_المعرفة	Corrélatio n de Pearson	,337*	,514**	,633**	,710**	,662**	1	,840**	,678**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

عمليات_إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	,575**	,717**	,800**	,814**	,852**	,840**	1	,765**	,950**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
تحسين_الأداء	Corrélation de Pearson	,338*	,599**	,511**	,623**	,746**	,678**	,765**	1	,928**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50
الاستبيان_ككل	Corrélation de Pearson	,497**	,705**	,711**	,773**	,855**	,815**	,950**	,928**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (03): نتائج ألفا كرونباخ

### للاستبيان ككل

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	36

### تشخيص المعرفة

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	4

## اكتساب المعرفة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	4

## توليد المعرفة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	5

## تخزين المعرفة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	3

## تطوير المعرفة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	4

## تطبيق المعرفة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	4

## عمليات إدارة المعرفة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	24

## تحسين الأداء

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	12

## الملحق رقم (04): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	40,0	40,0	40,0
أنثى	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-20 سنة	21	42,0	42,0	42,0
	40-31 سنة	12	24,0	24,0	66,0
	50-41 سنة	12	24,0	24,0	90,0
	أكبر من 50 سنة	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### التعليمي\_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	18,0	18,0	18,0
	مهني	6	12,0	12,0	30,0
	ليسانس	26	52,0	52,0	82,0
	غير ذلك	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### العمل\_في\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	13	26,0	26,0	26,0
	5 - 10 سنوات	19	38,0	38,0	64,0
	10-15 سنة	6	12,0	12,0	76,0
	16-20 سنة	10	20,0	20,0	96,0
	أكثر من 20 سنة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### التدريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	39	78,0	78,0	78,0
	لا	10	20,0	20,0	98,0
	3,00	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0		

الوظيفية\_الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طبيب	7	14,0	14,0	14,0
	شبه طبي	24	48,0	48,0	62,0
	اداري	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشخيص المعرفة يمكن المؤسسة من الإلمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها.	50	1,00	5,00	3,3000	1,44632
تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	50	1,00	5,00	3,9800	,95810
تقوم المعرفة على الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.	50	1,00	5,00	3,5600	1,16339
لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.	50	1,00	5,00	3,3000	1,24949
يعتمد الموظفون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.	50	1,00	5,00	3,4800	1,31304
تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة.	50	1,00	5,00	3,8400	1,16689
يوظف الموظفون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية لإكتساب معارف جديدة.	50	1,00	5,00	3,8800	1,08119
تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعمالين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم.	50	2,00	5,00	4,0000	1,01015
تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها.	50	1,00	5,00	3,2600	1,15723
تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى موظفيها.	50	1,00	5,00	3,6200	1,30759
تسعى المؤسسة للحصول دوماً على أفضل المعلومات من مصادر متعددة ( مؤتمرات ، ملتقيات ، اجتماعات. ....)	50	1,00	5,00	3,8000	1,06904
تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم.	50	1,00	5,00	3,6800	1,05830
تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها.	50	1,00	5,00	3,7600	1,22157
يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	50	1,00	5,00	3,6200	1,24360

تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول إلى المعلومات	50	1,00	5,00	3,7800	1,21706
تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات و الدوريات.	50	1,00	5,00	3,9000	1,03510
تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	50	1,00	5,00	2,8400	1,33034
تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.	50	1,00	5,00	3,1200	1,33463
تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لتطوير معارفهم.	50	1,00	5,00	3,4800	1,50156
توفر المؤسسة شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها ( الانترنت ؛ الانترانات. ....)	50	1,00	5,00	3,8600	1,32496
تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	50	1,00	5,00	3,6000	1,17803
تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهها في عملها.	50	1,00	5,00	3,7200	1,03095
تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.	50	1,00	5,00	3,5200	1,05444
تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم العمل.	50	1,00	5,00	3,5400	1,29694
تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع.	50	1,00	5,00	2,9000	1,46036
يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.	50	1,00	5,00	3,1000	1,12938
تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المؤسسة وبالتالي تحسين خدماتها.	50	1,00	5,00	3,9000	,88641
يساعد نظام إدارة المعرفة الجيدة داخل المنظمة على تطوير خدماتها	50	1,00	5,00	3,9200	,82906
ساهمت المعرفة الجيدة داخل المنظمة في تطوير العمليات وتحسين أدائها.	50	1,00	5,00	4,0400	,85619
تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.	50	1,00	5,00	3,7400	,96489
أدت إدارة المعرفة إلى تطوير أداء المنظمة و تحسين العمليات	50	1,00	5,00	3,9600	,83201
أنسق مع زملائي في انجاز أعمالتي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي.	50	2,00	5,00	4,3600	,63116
أستشير زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.	50	1,00	5,00	4,2800	,83397
تساهم سياسة تدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة المعارف.	50	1,00	5,00	3,9400	,97750
تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر في جميع عملياتها.	50	1,00	5,00	3,5000	1,03510
تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفيا وتكنولوجيا لتطوير أدائهم.	50	1,00	5,00	3,6600	1,34938
تشخيص_المعرفة	50	1,00	4,75	3,5350	,90493
اكتساب_المعرفة	50	1,75	5,00	3,8000	,71429
توليد_المعرفة	50	2,00	5,00	3,6240	,79554
تخزين_المعرفة	50	1,33	5,00	3,7667	,94581
تطوير_المعرفة	50	1,00	5,00	3,3250	1,11946
تطبيق_المعرفة	50	1,75	5,00	3,5950	,89769
عمليات_إدارة_المعرفة	50	2,05	4,74	3,6076	,69109
تحسين_الأداء	50	2,08	5,00	3,7750	,57815
N valide (liste)	50				

## الملحق رقم (06): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		عمليات_ادارة_المعرفة	تحسين_الأداء	الاستبيان_ككل
	N	50	50	50
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,6076	3,7750	3,6913
	Ecart type	,69109	,57815	,59651
Différences les plus extrêmes	Absolue	,164	,131	,168
	Positif	,094	,065	,088
	Négatif	-,164	-,131	-,168
Statistiques de test		,164	,131	,168
Sig. asymptotique (bilatérale)		,122 <sup>a</sup>	,071 <sup>a</sup>	,091 <sup>a</sup>

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.

## الملحق رقم (07): اختبار فرضيات الدراسة

### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	عمليات_ادارة_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765 <sup>a</sup>	,585	,577	,37609

- a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_ادارة\_عمليات

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,589	1	9,589	67,795	,000 <sup>b</sup>
	de Student	6,789	48	,141		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_إدارة\_عمليات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,466	,285		5,134	,000
	عمليات_إدارة_المعرفة	,640	,078	,765	8,234	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

**الفرعية الأولى**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تشخيص_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 <sup>a</sup>	,114	,096	,54976

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تشخيص

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,871	1	1,871	6,190	,016 <sup>b</sup>
	de Student	14,508	48	,302		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تشخيص

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,012	,316		9,516	,000
	تشخيص_المعرفة	,216	,087	,338	2,488	,016

تحسين\_الأداء. Variable dépendante :

**الفرعية الثانية**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اكتساب_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 <sup>a</sup>	,359	,346	,46766

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_اكتساب

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,881	1	5,881	26,888	,000 <sup>b</sup>
	de Student	10,498	48	,219		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_اكتساب

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,932	,362		5,344	,000
	اكتساب_المعرفة	,485	,094	,599	5,185	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

**الفرعية الثالثة**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توليد_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 <sup>a</sup>	,261	,246	,50206

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_توليد

#### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,279	1	4,279	16,978	,000 <sup>b</sup>
	de Student	12,099	48	,252		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_توليد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,429	,334		7,264	,000
	توليد_المعرفة	,371	,090	,511	4,120	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

### الفرعية الرابعة

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخزين_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 <sup>a</sup>	,388	,375	,45714

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تخزين

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,348	1	6,348	30,376	,000 <sup>b</sup>
	de Student	10,031	48	,209		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تخزين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,342	,268	8,738	,000
	تخزين_المعرفة	,381	,069	,623	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

## الفرعية الخامسة

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	تطوير_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,746 <sup>a</sup>	,556	,547	,38905

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطوير

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		carrés				
1	Régression	9,113	1	9,113	60,211	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,265	48	,151		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطوير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,494	,174		14,333	,000
	تطوير_المعرفة	,385	,050	,746	7,760	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

## الفرعية السادسة

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيق_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,678 <sup>a</sup>	,459	,448	,42952

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطبيق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,523	1	7,523	40,779	,000 <sup>b</sup>
	de Student	8,855	48	,184		
	Total	16,378	49			

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة\_تطبيق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,206	,253		8,714	,000
	تطبيق_المعرفة	,436	,068	,678	6,386	,000

a. Variable dépendante : الأداء\_تحسين

## الفرعية السابعة

## ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,134	1	,134	,373	,544
Intragruppes	17,301	48	,360		
Total	17,435	49			

## ANOVA

العمر

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,501	3	1,167	3,852	,015
Intragruppes	13,935	46	,303		
Total	17,435	49			

## ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,364	3	,121	,327	,806
Intragruppes	17,071	46	,371		
Total	17,435	49			

## ANOVA

الخبرة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,894	4	,723	2,239	,080

Intragroupes	14,542	45	,323		
Total	17,435	49			

**ANOVA**

التدريب

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,213	2	1,106	3,416	,041
Intragroupes	15,223	47	,324		
Total	17,435	49			

**ANOVA**

الفئة الوظيفية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,213	2	1,106	3,416	,041
Intragroupes	15,223	47	,324		
Total	17,435	49			

## الملحق رقم (08) : قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم لعالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

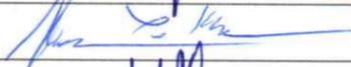
تخصص : إدارة أعمال

استمارة مقدمة لمجموعة من أساتذة الكلية لغرض التحكيم للاستبيان الخاص بمذكرة التخرج للطور الثاني

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - العينات -

الإمضاء	الرتبة	اسم و لقب الاستاذ (ة)
	استاذ مساعد ب	د. عمران الزوين
	أستاذ محاضر أ	د. ساكيه أحمد
	استاذ مساعد أ	د. مفران عالجة
	استاذ مساعد أ	أ. ممروش

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د حناشي توفيق

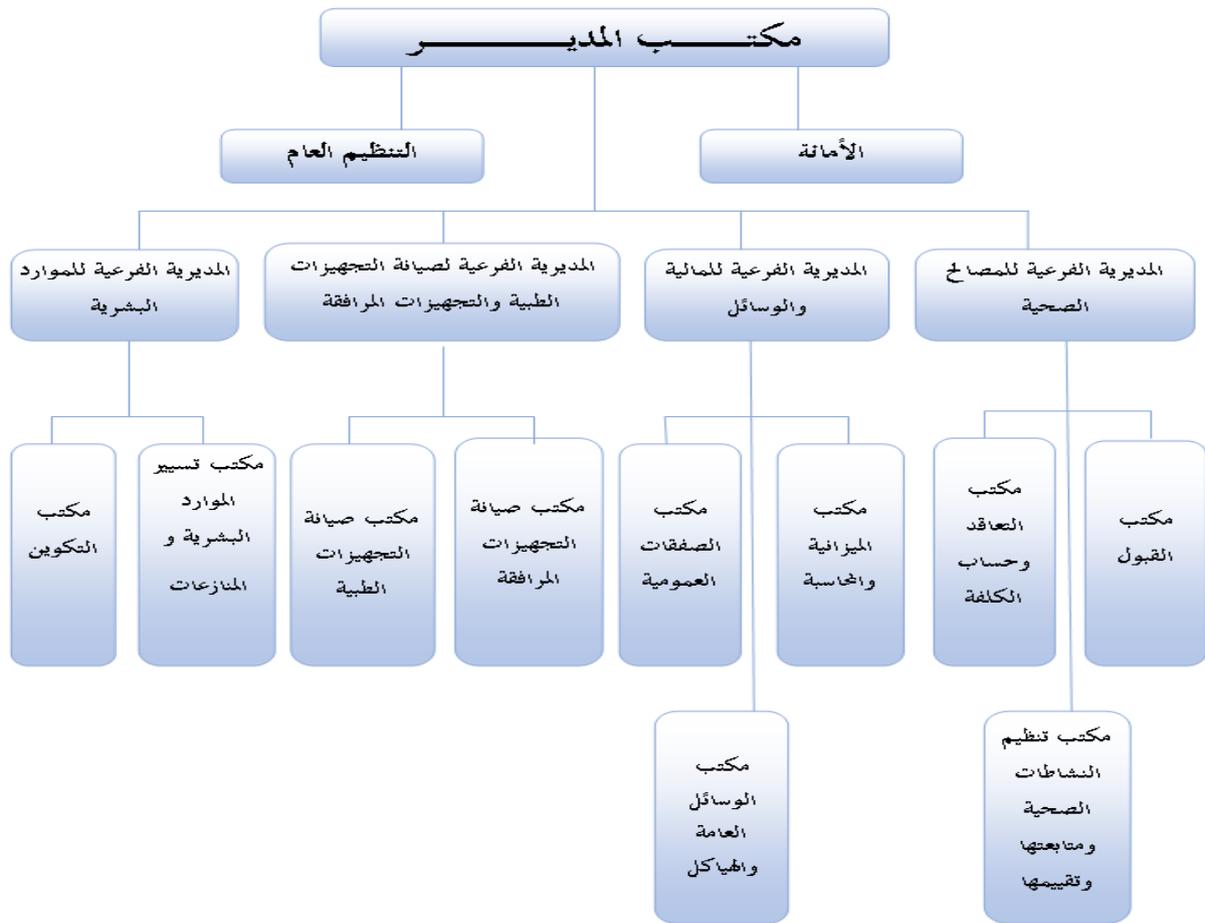
من إعداد الطالبة :

- شتوح أية

السنة الجامعية

2024/2023

الملحق رقم (09) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية العيونات



الملحق رقم (10) : إتفاقية التبرص



**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تضيظ علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: **الجمعية الإستشفائية - اللويبات**

مقرها: **بلدية اللويبات**

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتبة أسماؤهم:

1- **شترج آية** 2-

ماستر التخصص **إدارة أعمال**

عنوان المذكرة: **دورة إدارة المعرفة في تسيير أداء المؤسسة**

الاستاذ المشرف: **لبناشي توفيق**

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتبة أسماؤهم:

1- 2- 3

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية و  
تفحص الطلبة المعدين



المادة الثالثة: الترخيص التطويري بحرى لى مساهمة

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ الفقرة من: \_\_\_\_\_

المادة الرابعة: يرتفع الترخيص الممنوح من طرف الكلية مراتب عند تلبية من طرف جامعة تبسة والجامعة العنابة.

المادة الخامسة:

وبنى غرض ذلك تكفل المؤسسة بدمج عيون أو أكثر بمثابة تنفيذ الترخيص التطويري هؤلاء الأشخاص مكونون أيضا بالحصول على  
السلطات الضرورية لتنفيذ الامتثال للبرامج وكل غياب الترخيص يتلبي أن يكون على استئذان المدير العامة لمساهمة من  
طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التمهيدى والحدود بثلاثين يوما تتبع الترخيص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي  
وتلحقه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التكاليف المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن  
والنظافة وتأمين لهم الاقامة الكلية.

المادة السابعة: في حالة الامتثال بهذه القواعد المؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن تزوير رسالة مرسلة  
بمؤسسة الترخيص.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية الترخيص ضد مجموع مناطر حوادث العمل والتعويض بالخصوص على تنفيذ كل تدابير  
السلامة والأمن المتعلقة بتلك العمل الذين اجاز الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حدوث ما على الترخيص يمكن التوجيه بحسب على المؤسسة ان تتعا الى الفسخ الضروري كما يجب أن ترسل  
تقريرها مسجلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب جعل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الترخيص، ولا  
يوزن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

ادارة القسم



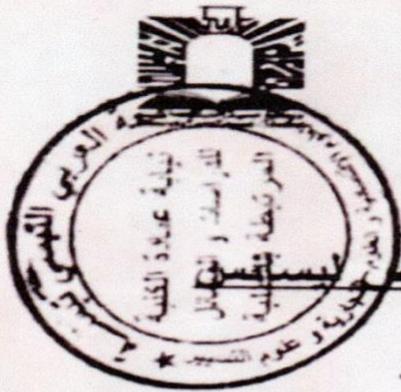
مارة المؤسسة المستقلة  
SDE H  
المدير  
عبدعلي سالي  
المدير

## الملحق رقم (10) : إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تيسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم



## إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : كوسميو هينا شيشي .....

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

## فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

## فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور ادارة المفارقة في تلمس أداء المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة العمومية المستشغائية - العوينات -	إدارة الأعمال	-1* شتوت آريه - -2*

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

23/04/2024

الامضاء

كوسميو هينا شيشي

اللقب والاسم

كوسميو هينا شيشي



## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ، وذلك من خلال معالجة المشكلة الأساسية حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ، فاتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام الإستبيان الإلكتروني الذي تم توجيهه إلى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية - العوينات - ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة ، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بالموضوع

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين الأداء

## Abstract :

This study aimed to highlight the role of knowledge management in improving the performance of the institution, by addressing the basic problem about the role of knowledge management in improving the performance of the institution. In this study, we followed the descriptive approach in the theoretical aspect, and as for the applied aspect, we relied on the analytical approach using the electronic questionnaire that It was directed to the employees of the public hospital institution – Al-Owainat –, and the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between knowledge management and improving the performance of the institution. In light of the results obtained, the study also presented a set of recommendations related to the topic.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, performance, performance evaluation, performance improvement .

