

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بن يحيى سميرة

إعداد الطالبتين:

شرمات سلوى

زيار سارة

اللجنة المناقشة:

- 1- يسعد لبنى..... رئيسا
- 2- بن يحيى سميرة ..... مشرفا ومقررا
- 3- حيرش جمال..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أماننا والذي به استعنا وعليه توكلنا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

تتحرر من قيودنا عبارات الشكر والإمتنان لتعلق

ثم تحط لتخط قائمة: شكرا على الصبر الجميل والنفوس الطويل

لأستاذتنا الكريمة الفاضلة "بن يحيى سميرة" على سعي

صبرها معنا وعلى توجيهاتها الصائبة وتواضعها الطيب معنا

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

وكل من كان سبب في الوصول إلى مقامنا هذا

فألف شكر وتقدير

سلوى وسارة

---

# قائمة المحتويات

---

الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد.....
04	أولا: الإشكالية .....
05	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
06	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.....
07	رابعا: أهمية الدراسة.....
08	خامسا: أهداف الدراسة.....
08	سادسا: مفاهيم الدراسة.....
16	سابعا: الدراسات السابقة.....
26	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة</b>	
28	تمهيد .....
28	أولا: المدخل الاقتصادي.....
29	ثانيا: المدخل الاجتماعي.....
30	ثالثا: المدخل السلوكي.....
31	رابعا: المدخل الإداري.....
32	خامسا: المدخل الابتكاري.....
32	سادسا: مدخل تكنولوجيا المعلومات.....
33	سابعا: مدخل التعلم (المدخل المعرفي).....
34	ثامنا: مقارنة الموارد الداخلية.....
35	تاسعا: مقارنة الكفاءات المحورية.....

36	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة</b>	
38	..... تمهيد
38	..... أولا: نشأة إدارة المعرفة
40	..... ثانيا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
43	..... ثالثا: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة
45	..... رابعا: عمليات إدارة المعرفة
49	..... خامسا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
50	..... سادسا: مجالات إدارة المعرفة
53	..... سابعا: نماذج إدارة المعرفة
59	..... ثامنا: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
60	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة</b>	
62	..... تمهيد
62	..... أولا: أهداف المؤسسة
63	..... ثانيا: خصائص المؤسسة
63	..... ثالثا: تصنيف المؤسسة
65	..... رابعا: تطور المؤسسة في الجزائر
69	..... خامسا: وظائف المؤسسة
70	..... سادسا: العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
71	..... سابعا: أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة
75	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
77	..... تمهيد
78	..... أولا: مجالات الدراسة
80	..... ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة

84	..... ثالثا: نوع الدراسة ومنهجها
85	..... رابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات
88	..... خامسا: أساليب التحليل
91	..... خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>	
93	..... تمهيد
92	..... أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
126	..... ثانيا: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
132	..... ثالثا: النتائج العامة للدراسة
133	..... رابعا: التوصيات والاقتراحات
134	..... خلاصة الفصل
136	..... الخاتمة
138	..... قائمة المراجع
	..... الملاحق
	..... ملخص الدراسة

---

# قائمة الأشكال والجداول

---



## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	سن المبحوثين	(01)
81	جنس المبحوثين	(02)
82	المستوى التعليمي للمبحوثين	(03)
83	الأقدمية في العمل	(04)
84	الوظيفة الإدارية للمبحوثين	(05)
88	عدد الاستثمارات الموزعة	(06)
93	تبادل المعلومات المرتبطة بالوظيفة مع الزملاء	(07)
94	حصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بالعمل	(08)
95	توظيف المعلومات في العمل	(09)
96	تطوير القدرات والمعارف في مجال العمل	(10)
97	أساليب تخزين المعلومات	(11)
98	تسهيل الأساليب في تخزين المعلومات لعمل الموظفين	(12)
99	وسائل نقل المعلومات داخل المؤسسة	(13)
100	اكتساب المعارف في المؤسسة	(14)
101	توزيع المعلومات حول طبيعة العمل	(15)
102	تفاعل الموظفين في حالة حدوث مشاكل خاصة بالعمل	(16)
103	تبادل المعلومات بين الموظفين	(17)
104	استخدام المعارف المكتسبة لتنمية مهارات الموظفين	(18)
105	المعارف المكتسبة ودورها في الرفع من كفاءة الموظف	(19)
106	المعلومات المتوفرة حول مجال العمل ومساعدتها في سرعة انجازه	(20)
107	التزام الموظف بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال العمل	(21)
107	صعوبة تنفيذ الأعمال	(22)

108	مساعدة المعلومات في حالة سرعة وصولها	(23)
109	تبادل المعلومات بين الزملاء	(24)
110	استعداد الموظفين لمشاركة المعارف مع الزملاء	(25)
111	مساعدة الوسائل التكنولوجية المتوفرة في تحسين الأداء	(26)
112	وصول المعلومات في الوقت المناسب من مختلف الأقسام الإدارية	(27)
113	كيفية اختيار موظف لشغل منصب إداري في المؤسسة	(28)
114	تنظيم المؤسسة لدورات تكوينية	(29)
115	استفادة الموظف من دورات تكوينية	(30)
116	المعلومات المتوفرة في المؤسسة مناسبة وتلبي الاحتياجات الوظيفية	(31)
117	نقص المعلومات ومدى تأثيرها على فهم الموظف لمهامه	(32)
118	تتبع الإرشادات والتعليمات الموجهة من قبل الرئيس	(33)
119	عملية الاتصال بين الرؤساء والموظفين	(34)
120	تأثير الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة على الموظف	(35)
121	تقييم أداء الموظف	(36)
122	العلاقة بين توزيع المعلومات وتحسين الأداء	(37)
122	العلاقة بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء	(38)
123	العلاقة بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء	(39)
124	العلاقة بين المعلومات المتاحة للموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية	(40)
124	العلاقة بين قدرات ومعارف الموظفين وإتباعهم الإرشادات والتوجيهات	(41)
125	العلاقة بين الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات وتقييم العمل من قبل الرؤساء.	(42)

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	عمليات إدارة المعرفة	(01)
52	مجالات تطبيق إدارة المعرفة	(02)
54	نموذج ليونارد باترون لإدارة المعرفة	(03)
55	نموذج "موتل" لإدارة المعرفة	(04)
58	نموذج "ويج" لإدارة المعرفة	(05)
74	تأثير المعرفة على أداء المنظمة	(06)

---

# مقدمة

---

### مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة التقنية والمعلوماتية التي تعتمد على المعرفة المتقدمة وعلى للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية المتوفرة بكثرة، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

وإثر هذا التحول الكبير كان لا بد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة، ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتعتبر إدارة المعرفة الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فالمعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث.

ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها، ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي احتياجات المؤسسة وتحقق أهدافها.

وتضمن إدارة المعرفة للمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتشجيع الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة، لذلك ينبغي على الإدارة إتقاط المعرفة التي يستفيد منها الأفراد والتي تستخدم في نشاطاتها وعملياتها باعتبارها مركزاً لمختلف العمليات والوظائف التنظيمية.

وهذا ما أكدته المداخل النظرية من خلال اهتمامها بالفرد الذي يعتبر المحور الأساسي لإدارة المعرفة فهو يولد ويستقل المعرفة، وهو يعرف برأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار سواء في إطار اجتماعي، أو من خلال الاهتمام بالجوانب الفكرية والعقلية والسلوكية، وكذا التركيز على العمليات الإدارية.

وتسعى المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الحديثة في العالم إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال استخدام أسلوب إدارة المعرفة في تسيير شؤونها، من خلال تطبيقها مختلف عملياتها.

وانطلاقاً من هذا وبغية التعرف على مدى فعالية عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة الجزائرية، ومدى مساهمتها في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية، وكذا رصد تأثيرها على أداء الموظف ومعرفة أهم العراقيل التي تحد من تطبيق هذه العمليات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول وذلك كما يلي:

الفصل الأول: خاص بتحديد الإشكالية وتناولنا فيه كل من التعريف بمشكلة البحث، أهمية الدراسة، وأسباب الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خاص بالمقاربات النظرية لموضوع الدراسة وتضمن المدخل الاقتصادي، المدخل الاجتماعي، المدخل السلوكي، المدخل الإداري، المدخل الابتكاري، مدخل تكنولوجيا المعلومات ومدخل التعلم (المدخل المعرفي)، مقارنة الموارد الداخلية ومقاربة الكفاءات المحورية.

الفصل الثالث: خاص بإدارة المعرفة، تناولنا فيه نشأة إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها، عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها، مجالات إدارة المعرفة، وعوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.

الفصل الرابع: خاص بتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وتناولنا فيه أهداف وخصائص المؤسسة وتصنيفها، مرتحل تطورها في الجزائر، وظائف المؤسسة، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، وأثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة.

الفصل الخامس: خاص بالإطار المنهجي للدراسة، تناولنا فيه كل من مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني والبشري)، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق)، عينة البحث، أساليب التحليل الكمية والكيفية.

الفصل السادس: تم فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

- تمهيد.

- أولاً: إشكالية الدراسة.

- ثانياً: فرضيات الدراسة.

- ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

- رابعاً: أهمية الدراسة.

- خامساً: أهداف اختيار الموضوع.

- سادساً: مفاهيم الدراسة.

- سابعاً: الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل.

## تمهيد

يعتبر تحديد موضوع الدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الاجتماعي، فهو يعد بمثابة القاعدة الصلبة التي تبنى عليها الدراسة ككل، حيث يمكننا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية، والمتمثلة في إشكالية البحث وفرضياته، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهميته وأهدافه ثم تحديد المفاهيم، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تزودنا بأفكار إضافية عن موضوع إدارة المعرفة، مما يساعدنا على مواصلة هذه الدراسة وإشباع فضولنا العلمي الذي دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع.

## أولا: الإشكالية

تسعى المؤسسات في ظل التنافسية العالمية إلى تحقيق الاستمرارية في بيئة غير مستقرة، وهذا ما تسعى لتحقيقه من خلال الاستثمار الأمثل لمختلف الموارد المالية والبشرية، لكن الأمر في حد ذاته يختلف من دولة إلى أخرى، وذلك من حيث استيعابها لأهمية استثمار المعرفة وإدارتها، نظرا للدور الذي تلعبه المعرفة في نجاح المؤسسات، فضلا عن دورها في التمكين من مجابهة حدة المنافسة، والتحديات الناتجة عن عولمة الأعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة، وكل ذلك جعل المؤسسات تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها.

إن هذه المعرفة هي مخزون محقق لدى كل المؤسسات سواء كانت ناجحة أم فاشلة وسواء كان هذا المخزون المعرفي إرادي أم عفوي ويظل التحدي بعد ذلك في كيفية التعامل مع هذا المخزون وكيف تُسخر هذه المعرفة في تجويد المنتجات والعمليات والعلاقات، وكيف تنتشر بين الموارد البشرية وكيف تنمى لتصبح منها معرفة جديدة مبتكرة.

فمنذ بروز أهمية المورد البشري ومعرفة أهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره المورد الذي لا ينفذ والذي تعتمد عليه لإنجاح الخطط ومختلف العمليات الإدارية، أصبحت الإدارة تسعى جاهدة لتوظيف مختلف المعلومات وتطويرها وإدارتها مما يساعدها على إدارة العاملين بالشكل الذي يجعلها تحصل على نتائج أسرع وفي وقت أقل، بالإضافة إلى اعتمادها على نظام حوافز يؤهلها لتشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال توفيرها لمختلف التكنولوجيات الحديثة وبرامج تدريب فاعلة، حتى تضمن بذلك الوصول إلى الأهداف المرجوة بفعالية أكبر.



لذلك وجب على المؤسسات في ظل ما تعيشه دول العالم اليوم من تطورات وتغيرات سريعة مواكبة هذه التغيرات، وبالأخص دول العالم الثالث التي تسعى لمواكبة هذا التقدم، وتعتبر الجزائر من بين هذه الدول التي تسعى لبلوغ الاكتفاء الذاتي من المعلومات والموارد التي تأهلها لتحقيق التطور مما يضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة من المنافسة والريادة والإبداع، وعلى اعتبار أن نوعية الخدمة المقدمة للمواطن هي مقياس من مقاييس تطور البلاد، إضافة إلى مجموعة من المقاييس الأخرى، مما جعل الجهات المعنية تسعى إلى تحسين مختلف الخدمات وبالتالي مستوى التأهيل للعامل الذي يعتبر عنصرا أساسيا في نجاح هذه العملية، ومن أجل هذا قامت المؤسسات بتبني إدارة المعرفة من خلال القيام بعملية التأهيل وتعليم القوى العاملة وتدريبها، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة ونشرها في كافة المستويات الإدارية، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في إمكانية معرفة جديدة وتوظيف ما تملكه من معارف بكفاءة وفعالية، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستخدام أدوات وأساليب وطرق فاعلة، وسعيها لكسب المعرفة المتجددة.

وانطلاقا من الإحساس بأهمية هذا الموضوع، ولأجل معرفة تجليات واقع إدارة المعرفة ومدى فعالية تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، قمنا بإجراء هذه الدراسة في إدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل، نظرا لأهمية هذا القطاع، مما يستدعي تبني وإدخال برامج فعالة لإدارة المعرفة، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة؟

ونظرا لصعوبة الإجابة عن مثل هذا التساؤل العام فإن الأمر يستدعي تفصيله إلى الأسئلة التالية:

- ❖ ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- ❖ ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة وأداء موظفيها؟
- ❖ ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة وكفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

تملك الفروض أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وإبعاده عن العموميات والتشتت من خلال التحديد المسبق للقضايا المطروحة وإعطاء تفسيرات قبلية للمشكلة، وتعرف الفرضية على أنها: "تخمين

ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة<sup>(1)</sup>.

وقد قمنا على هذا الأساس بصياغة الفرضيات التالية والتي تناسب هذه الدراسة والمتمثلة في:

**الفرضية الأولى:** تطبق إدارة المؤسسة كل عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة.

**مؤشراتها:** تبادل المعلومات، تطوير المعارف، سرعة تدفق المعلومات، تحسين المعلومات، تطوير المعارف، تخزين المعلومات.

**الفرضية الثانية:** تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في تحسين أداء موظفين.

**مؤشراتها:** الكفاءة، سرعة إنجاز الأعمال، المشاركة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها.

**مؤشراتها:** الاختيار الجيد للموظفين، تحسين التنظيم، تسهيل التوجيه، تسهيل الرقابة.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

"يبني اختيار موضوع الدراسة على مجموعة من الأسس، حيث ينطلق في البداية من الإحساس بمشكلة ما، لتتولد الرغبة في إيجاد حل لهذه المشكلة، وبناء على هذا يمكن القول بأن اختيار أي موضوع للدراسة لا يتم بصفة عشوائية، وإنما يبني على مجموعة من الدوافع القوية التي يكون حافز مهم للباحث"<sup>(2)</sup>.

وترتبط أسباب اختيار الموضوع بعوامل ذاتية لها علاقة بشخصية الباحث العلمية، وعوامل خارجية لها علاقة بطبيعة الموضوع وجدته وأصالته.

#### 1- الأسباب الذاتية:

✓ وجود ميل معرفي نحو الموضوع.

(1) ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق** -، دار صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص69.

(2) إبراهيم نجثي: **الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية**، جامعة ورقلة، الجزائر، ط4، 2015، ص34.

- ✓ الرغبة في التعرف على تجليات هذا الموضوع في الواقع.
- ✓ الرغبة في توسيع الإطلاع الشخصي وزيادة المعارف المرتبطة بمجال التخصص.
- ✓ حداثة الموضوع في ميدان التخصص.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- ✓ تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة، إذ يعتبر من أهم المواضيع المعاصرة في الإدارة.
- ✓ القدرة على دراسة هذا الموضوع ميدانيا والاستفادة منه.
- ✓ الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه إدارة المعرفة.
- ✓ التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة.

## رابعا: أهمية الدراسة

"تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة التي تتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية أو يمكن تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها مستقبلا".<sup>(1)</sup>

وتتمحور دراستنا حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى، وهذا للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء في محيط العمل، لهذا فإن الدراسة تتطوي على أهمية علمية وعملية، نحاول تحديدها فيما يلي:

### 1- الأهمية العلمية:

- ✓ المساهمة في إثراء النقاش وتعميق الفهم حول هذا الموضوع.
- ✓ تقديم تصور واضح حول أهمية هذا الموضوع وضرورة دراسته من قبل الباحثين، فكثرة الدراسات تؤدي حتما إلى الكشف عن أدق التفاصيل، مما يضيف مصداقية كبيرة، تحت المؤسسات على تشجيع مثل هذه الدراسات للاستفادة منها، وذلك من أجل الوقوف على أهم المشاكل والعراقيل التي تقف أمام تحقيقها لأداء جيد.

### 2- الأهمية العملية:

- ✓ محاولة معرفة كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة العاملين.
- ✓ تقديم صورة واقعية عن إدارة المعرفة داخل المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الأسس والإعداد، المكتب الجامعي الحديث، ط، الإسكندرية، دس، 50.

✓ رصد أهم العراقيل التي تواجه المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي في تطبيقها لإدارة المعرفة.

### خامسا: أهداف الدراسة

"ويقصد بأهداف الدراسة الغايات التي يريد الباحث الوصول إليها أو تحقيقها من الدراسة التي يقوم بها".<sup>(1)</sup>

فكل دراسة علمية تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، سواء كانت كمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية معينة، أو كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي.
- ✓ التعرف على مدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي لعمليات إدارة المعرفة.
- ✓ التعرف على أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي.
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

### سادسا: مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم من أهم القضايا الرئيسية التي تواجه عملية البحث الاجتماعي، لأنها ترتبط بالإطار التصوري الذي ينطلق منه الباحث لدراسة ظاهرة معينة في الواقع.

"المفهوم هو فكرة أو تمثيل للعنصر المشترك الذي يمكن بواسطته التمييز بين المجموعات أو التصنيفات، أو هي أي تصور عقلي عام أو مجرد".<sup>(2)</sup>

ونظرا لتمييز المصطلحات في مجال العلوم الاجتماعية بالمرونة وتعدد الافتراضات التي ينتجها العلماء والمفكرون حول المفاهيم التي تعتبر رمز تعكس مضمون فكرة أو سلوك، أو موقف لأفراد مجتمع البحث، فهي تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة المدروسة، وكذلك لضبط العلاقة القائمة بين هذه العناصر.

(1) محمد محمد إبراهيم: إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2014، ص73.

(2) فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2001، ص53.

وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم والمتمثلة في: الإدارة، المعرفة، إدارة المعرفة، المؤسسة، الفعالية.

### الإدارة:

يعرفها "فريديريك تايلور": أنها: المعرفة الصحيحة لما يراد للعاملين القيام ب، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف." (1)

ركز هذا التعريف على أن الإدارة هي معرفة العاملين بما يقومون به بأقل تكلفة، في حين أنها فن ومعرفة.

عرفها "حسن البلوط" على أنها: "عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية، وانجازها بفعالية وكفاية مع ومن خلال الآخرين." (2)

يوضح هذا التعريف أن الإدارة عملية تنسيق بين نشاطات المؤسسة والحرص على إنجازها، وتحقيق الاتساق بين الأفراد العاملين فيها.

يعرفها "فايول" بأنها: تلك المجموعة الشاملة للوظائف التالية: التوقع، التنظيم، القيادة، الترتيب والرقابة." (3)

ركز فايول في هذا التعريف على أن الإدارة هي مجموعة من الوظائف المتكاملة، في حين أن هذه الوظائف لا بد لها من مورد بشري لشغلها وتسييرها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص **التعريف الإجرائي** لهذا المفهوم، فالإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال، بل يجب أن تنفذ الأعمال بواسطة الآخرين بفعالية وكفاءة من خلال ما يملكه العمال من خبرة ومعرفة.

### المعرفة:

(1) محمود العكة: إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص09.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، نط، بيروت، 2005، ص25.

(3) stephen robbins et autres : **management**, l'essentiel des concepts, graphicems , Espagne, 7ed , 2011, p07.

تعتبر المعرفة ثروة حقيقة لكل من المنظمة والفرد، فالمنظمات أصبحت تبحث عن تحقيق القيمة من خلال عمليات مرتبطة بالمعرفة، ولقد تعددت واختلقت تعاريف المعرفة التي قدمت من طرف العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، واختلفت باختلاف وجهات نظرهم.

تعرف بأنها: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق والمستودعات المعرفية فحسب، ولكنها أيضا الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير." (1)

يبين هذا التعريف أن المعرفة متعددة المصادر والمنابع، ولا تختص في الوثائق والمستودعات المعرفية، فهي تتكون من خلال الأنشطة داخل المنظمة.

كما تعرف بأنها: "سلعة غير منظورة متميزة في مضمونها، منافية لقوانين السلع المنظورة، فهي لا تخضع لقانون الندرة، كونها تعتمد على العقل البشري ولا تخضع لقانون تناقص الغلة، فهي تحقق عوائد متزايدة." (2)

هذا التعريف يوضح أن المعرفة لا تعتبر سلعة في مضمونها، ولا تخضع لضوابط وقوانين فهي متجددة ومتنوعة، إذ أنها إنتاج بشري تعمل على تحقيق نتائج أحسن.

وتعرف على أنها: "القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة." (3)

يركز هذا التعريف على جوهر المعرفة الذي يكمن في قدرة الفرد على التعامل مع المعلومات من خلال الإلمام بها وضبطها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) عبد الستار علي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص25.

(2) فيصل بوطيبة وخديجة خالدي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص321.

(3) إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص32.

كما عرفها آخرون بأنها: "تعد رأسمال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت من قبل المنظمة، ويتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".<sup>(1)</sup>

ركز هذا التعريف على كون المعرفة رأسمال فكري ذا قيمة عالية يتم اكتشافها من طرف المنظمة، ويتم ضبطها بطريقة تسمح بتطبيقها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص **التعريف الإجرائي للمعرفة** والمتمثل في كونها الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة المكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

### إدارة المعرفة:

عرفها "دافيت" بأنها: "الجهود التي يبذلها المديرون من أجل التنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية، أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة".<sup>(2)</sup>

يبين هذا التعريف أن إدارة المعرفة عبارة عن جهود تبذل من طرف المديرين من أجل بناء رأس مال المنظمة.

عرفت بأنها: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها، وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها".<sup>(3)</sup>

يوضح هذا التعريف أن إدارة المعرفة هي التي تهتم بتوليد المعارف وحفظها وتطويرها وتخزينها، وهذا من أجل استغلالها بما يخدم المنظمة.

تعرف بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي".<sup>(4)</sup>

(1) حسن عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص14.

(2) مؤيد سعيد السالم: منظمات الأعمال المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة اليرموك، دط، الأردن، 2005، ص137.

(3) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2009، ص489.

(4) محمد عويدات الزيات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص55.

يبين هذا التعريف أن الإدارة تطبق عمليات إدارة المعرفة التي تعتبر ضرورية، إذ أن هذه العمليات تساعد على تنفيذ أنشطتها المختلفة داخل المنظمة.

عرفها "mcrtinse et el": "هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية." (1)

يركز هذا التعريف على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ومدى تكاملها فيما بينها، كما أنها تساهم في عملية تقييم الأداء لكل المستويات التنظيمية.

مما سبق يمكن استخلاص التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة تعتبر إحدى دعائم ومرتكزات الإدارة المعاصرة من خلال عملياتها الجوهرية وهي توليد المعرفة، وتجميعها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وترجمتها إلى مؤشرات تساعد المنظمة على حل مشاكلها وتعمل على تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أعلى المستويات من الكفاءة والإنتاجية.

### المؤسسة:

أ- لغة: "أن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها في الواقع هي ترجمة لكلمة «entreprise».  
أما في اللغة العربية، واستناداً إلى قاموس "المورد" فهي كلمة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس مؤسسة". (2)

وحسب "القاموس العربي الشامل": "فالمؤسسة وجمعها مؤسسات تعني جمعية أو معهد أسس لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية". (3)

ب- اصطلاحاً: اختلفت التعاريف باختلاف المنطلقات الفكرية:

(1) أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسن: أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، سنة 2013، ص 243.

(2) روجي البعلبكي: المورد قاموس عربي-إنجليزي، دار العلوم للملايين، بيروت، 1994، ص 6.

(3) القاموس العربي الشامل للأداء، دار راتي الجامعية، بيروت، 1994، ص 517.



تعريف محمد السعيد أوكيل من الناحية الاقتصادية: "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية الفعالة". (1)  
 كما عرفها M.ruchy: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي". (2)  
 أما J.lobestein فيعرفها: "بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل". (3)

يعرفها "ماكس فيبر" على أنها: "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية". (4)  
 كما عرفها على أنها: "وحدة فنية اجتماعية تتضافر فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل وهي وحدة فنية لأنها تضم الآلات والأدوات والطرق والوسائل لإنجاز مختلف الأعمال، وهي أيضا اجتماعية لأنها تضم مجموعة من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل". (5)  
 هذه التعاريف توضح أن المؤسسة ما هي إلا كيان اجتماعي معقد يسعى إلى تطبيق أهداف ونتائج متعددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نخلص إلى **التعريف الإجرائي التالي**: المؤسسة هي مجموعة من الأشخاص يتفاعلون فيما بينهم في وحدة اقتصادية أو اجتماعية من أجل تحقيق أهدافهم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

(1) محمد السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1992، ص 02.

(2) ناصر داداي عدوان: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2، ص 28.

(3) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، دس، ص 11.

(4) عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط3، القاهرة، 1998، ص 11.

(5) نفس المرجع، ص 11.

الفعالية:

أ- التعريف اللغوي:

إن فعل الفعل هو كناية عن كل عمل متعمد أو غير متعمد، والفعل اسم للفعل الحسن.<sup>(1)</sup>

ومن هذا التعريف نستخلص أن الفعالية هي الأداء الحسن وكلمة "فعالية" هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Efficacité" والتي تفيد المعنى التالي: "نتيجة مترتبة عن عمل أحدثه شخص ما، انطباع مكون اتجاه أشخاص".<sup>(2)</sup>

تعرف الفعالية في "المعجم الإداري" بأنها: "مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المستوى المقصود، أي المدى الذي بلغه أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة".<sup>(3)</sup>

يركز المعجم الإداري في تعريفه للفعالية على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأغراض المتوقعة تحقيقها من المشروع بكفاءة.

كما يعرفها "إيتزيوني" بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".<sup>(4)</sup>

فحسب إيتزيوني الفعالية هي صورة حقيقية عن قدرة المنظمة على تجسيد كل الأهداف المثبتة في الوثائق الرسمية، وإفرازات مختلف الأنشطة والعمليات في ميدان ممارستها العملية.

أما قاموس علم الاجتماع الحديث فيعرف الفعالية بأنها: "انعكاس لاستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد ولا تمثل خاصة فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الموارد المتاحة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها".<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> جمال الدين ابن منظور بن محمد مكرم أبو الفضل: لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج2، ط3، دس، ص1112.

<sup>(2)</sup> Dictionnaire Le petit Larousse, Larousse – Bardas, Paris, 1997, p363.

<sup>(3)</sup> سمير الشوكي: المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2006، ص231.

<sup>(4)</sup> جابر عوض السيد: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص190.

<sup>(5)</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع الحديث فرنسي عربي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2014، ص228.

يوضح هذا التعريف ارتباط فعالية المنظمة بمدى قدرتها على توجيه الموارد وطرق العمل بناء على معايير موضوعية تقضيها طبيعة العمل ومتطلباته.

وتعرف أيضا على أنها: "المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها على المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل في إطاره".<sup>(1)</sup>

يضيف هذا التعريف مفهوما آخر للفعالية غير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لتصبح المنظمة الفعالة هي القادرة على تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية والمرتبطة بحاجات أفرادها.

فيشير هذا التعريف إلى ضرورة أخذ المنظمة لحاجات المجتمع المحلي بعين الاعتبار، لأن ذلك يضمن لها الاستمرار ويسمح لها بالتجدد والصمود في تعاملها مع مختلف المستجدات.

وتعرف الفعالية أيضا بأنها: "مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف".<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أحد أهم المؤشرات الداخلية المعتمدة في دراسات وبحوث أجريت في مختلف المنظمات وتتمثل في كفاءة استخدام المنظمة للموارد المتاحة، إضافة إلى قدرته على تحقيق الأهداف المسطرة.

وبناء على ما تم ذكره يمكن لنا تقديم تعريف إجرائي للفعالية والمتمثل في كونها:

قدرة التنظيم على تجسيد الأهداف المحددة، والمتمثلة في إشباع حاجات الأفراد والمجتمع، إضافة إلى كفاءة هذا التنظيم في استخدام الموارد المتاحة ووضوح الأدوار والمهام العاملين فيه.

<sup>(1)</sup> رابح العايب: مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2004، ص132.

<sup>(2)</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006، ص228.

## سابعاً: الدراسات السابقة

تتمثل أهمية عرض أهمية الدراسات السابقة في تمكين الباحث من التحكم في موضوع دراسته من خلال تمكينه من الإحاطة بمختلف المجهودات المقدمة من قبل الباحثين والاضطلاع على أخطائهم وتكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه، "ابتداء من طرح الإشكالية بالشكل الصحيح وتتبعه للخطوات المنهجية التي يجب أن يتقيد بها والأدوات التي عليه أن يستخدمها، وصولاً إلى النتائج التي تحصل عليها".<sup>(1)</sup>

## الدراسة الأولى:

أعدت من طرف الباحثة "زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي" وهي مذكرة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، بعنوان: "إدارة المعرفة - أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة-" تحت إشراف الدكتور حمزة بن عبد الله عقيل، كلية التربية، قسم إدارة تربية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427-1428هـ.

وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديريات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة؟.

واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- ما درجة إدراك مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة لأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟.
- ما درجة إدراك مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة لمفهوم إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟.
- ما درجة ممارسة مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة لعمليات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟.

<sup>(1)</sup> فضيل دليو وآخرون: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، ص37.

- ما الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا للمتغيرات التالية: (العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي.

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة.

- توضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانته كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (130 فرد).

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.

✓ أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

✓ يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطورها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

الدراسة الثانية:

أجريت من طرف الباحث "تضال محمد الزطمة"، وهي مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تحت عنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، تحت إشراف د. يوسف حسين عاشور، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2011م.

وتتمثل مشكلة الدراسة في: ما دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟.

وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)؟.
- ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة)؟.
- ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة)؟.
- هل هناك علاقة بين الخصائص التي يتميز بها أعضاء الهيئة التدريسية، وتميز الأداء المؤسسي؟.  
وقد سعت الدراسة على فحص الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$   
وقد هدفت الدراسة إلى:
- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.
- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير إتباع منهج إدارة المعرفة وتأثره على الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة).
- وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها.

وقد تم اعتماد عينة عشوائية طبقية مكونة من 279 موظفا وموظفة، كما اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

✓ تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.

✓ تشجيع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل، الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية.

✓ توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم.

✓ تعمل الكليات التقنية المتوسطة على توفيق الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.

✓ تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان لتوليد الأفكار والمعرفة.

✓ تبادر الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.

✓ يوجد لدى العاملين في الكليات التقنية المتوسطة إدراك بأهمية المعرفة، وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل.

#### الدراسة الثالثة:

أجرتها الباحثة "سلوى محمد الشرفا" وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2008م.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية؟.

واندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة إدارة المعرفة بالمزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه الصارف؟.

- ما علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين العاملين في هذه المصارف؟.
- هل هناك اختلافات ذا فروق معنوية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة؟.
- وضعت الباحثة ثلاث فرضيات رئيسية تمثلت في:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للعوامل الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- وكان الهدف الرئيسي من الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة.
- وهناك عدة أهداف فرعية تمثلت في:
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الغير مسبوقه حاضرا ومستقبلا والتي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة والمتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول في اقتصاديات الصناعة وظهور المنشآت الرقمية.
- التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية في قطاع غزة.
- تهدف الدراسة على قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في القطاع المصرفي في قطاع غزة وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسة المصرفية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية من وجهة نظر المدراء العاملين في المؤسسات المصرفية.
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية الفلسطينية.



وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم (174 موظف).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة، إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على السوق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### الدراسة الرابعة:

أجرتها الباحثة "تهاني فيصل أبو معمر"، وهي مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية، بعنوان: "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، تحت إشراف الدكتور نزال حمدان المصري، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، سنة 2017م.

وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة؟.

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما درجة ممارسة الإدارة العليا في وكالة الغوث لكل من عمليات إدارة المعرفة التي حددها البحث (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) من وجهة نظرهم؟.

2- ما درجة توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي حددها البحث (الرشد والشمول، السلوك السياسي، اللامركزية، الاتصالات، والاتفاق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟.

3- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟.

4- ما هو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟.

5- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟.

6- ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟.

7- ما هو الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟.

وقد سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين ممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث.
- التعرف على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- الكشف عن مدى الفروق بين آراء المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
  - التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث.
  - التعرف على الإطار المقترح اللازم لتنمية ممارسة إدارة المعرفة.
- وقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسية على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (46 فرد)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي من خلاله يمكن أن تحقق أهداف الدراسة.
- وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية).
  - ✓ درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (78.43%)، بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية (75.28%).
  - ✓ يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة (63.3%) وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى.
  - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

#### الدراسة الخامسة:

- أجرتها الباحثة "زلمات مريم" وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتور، تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة سوناطراك فرع STH"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، سنة 2009م.
- وتمثلت إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية؟.

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي تكنولوجيا الإعلام والاتصال؟ خصائصها؟ تأثيرها؟ وانعكاساتها؟.

- ما هي إدارة المعرفة؟ مبادئها، عملياتها؟ واستراتيجياتها؟.
- ما هي علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإدارة المعرفة؟.
- وللإجابة عن هذه الأسئلة قامت الباحثة بوضع الفرضيات التالية:
- أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات.
- المؤسسة التي لا تتماشى مع التطورات والتركيز على إدارة المعرفة لا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة سوف يتعرض بقائها واستمرارها للتساؤل.
- أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمارها والحصول عليها، خزنها والمشاركة فيها لا يعد كافيا المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ والمعرفة التي لا تعكس تنفيذ التكلفة.
- غياب وظيفة إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم فعالية عملية إدارة المعرفة. وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:
- تمثل الهدف الأول من الدراسة في إثبات بأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في السوق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع.
- أما الهدف الثاني فتمثل في تناول البحث لموضوعات أساسية تتعلق بإدارة المعرفة وهو موضوع محل اهتمام والإثارة في الوقت الحالي.
- والهدف الثالث لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها، حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة.
- ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، الذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة والآثار المترتبة عنها.
- تمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف الإدارات ومراكز المؤسسة الذي بلغ عددهم 263 عامل.
- ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

✓ أم مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها لكيفية إنجاز أعمالهم.

✓ اهتمام المؤسسة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة يتضح ذلك من خلال:

✓ تخصيص قسم تقني متكون من 13 عامل يوفر كل احتياجات المؤسسة من معلومات، توفير برامج

الاتصال بين الأفراد، صيانة آلات الكمبيوتر، خلق موقع أنترنت خاص بالمؤسسة.

✓ الاتصال بين المعلومات باستعمال الأنترنت وبقيّة فروع سونطراك باستعمال الاكسترنات.

✓ شراء آلات ومعدات جديدة ومتطورة من أجل ضمان سلامة الشحن في أحسن الظروف.

✓ القيام بدورات تكوينية للأفراد سواء كان ذلك عن طريق إرسالهم أو عن طريق محاضرات ولقاءات

من أجل تحسيس العمال والرفع من كفاءاتهم المهنية أو إلى مؤسسات في الخارج.

✓ التعاقد مع أكثر من شركة أجنبية من أجل تزويدها بالمعدات المتطورة وتكوين عمالها في ذلك

المجال من أجل تحسين فعاليتها وكفاءة عمالها.

✓ استقطاب كفاءات وكوادر أجنبية.

✓ عدم توفير الأنترنت والأنترنت بين كافة وحدات وأقسام المؤسسة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسة الأولى فهي تتشابه مع دراستنا في كون كلاهما تسعيان إلى دراسة إدارة المعرفة

بينما تختلفان في كون الدراسة السابقة تسعى إلى دراسة إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها

من وجهة نظر مديرات الإدارة والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة بمحافظة جدة،

في حين دراستنا تهدف إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى

أي أن الدراستان تختلفان في مكان الدراسة.

أما الدراسة الثانية فهي تتفق مع دراستنا في دراسة إدارة المعرفة ومعرفة العمليات المطبقة التي

تعتبر من أهم العمليات التي تركز عليها إدارة المعرفة داخل المؤسسة، لكنها تختلف مع دراستنا الراهنة

من حيث ربطها بمتغير الأداء، في حين أن دراستنا تركز على معرفة واقع إدارة المعرفة وجعلت الأداء

كأحد مؤشرات الدراسة.

بينما الدراسة الثالثة ركزت على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية

في المصاريف العاملة في قطاع غزة، بينما دراستنا تهدف إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

الجزائرية فالدراستين تتشابهان من حيث موضوع الدراسة الذي هو إدارة المعرفة، وتختلف الدراسة السابقة عن دراستنا الراهنة في مكان تطبيق الدراسة.

أما الدراسة الرابعة فهي تتفق مع دراستنا في معرفة مدى ممارسة إدارة المعرفة داخل المؤسسة والتعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، لكنها تختلف مع دراستنا من حيث الأهداف التي تسعى كل دراسة إلى تحقيقها.

أما الدراسة الخامسة فهي تتفق مع الدراسة الراهنة في معرفة ما هي إدارة المعرفة والمبادئ والعمليات التي تطبقها داخل المؤسسة الجزائرية، في حين أن هذه الدراسة ركزت على دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة، بينما دراستنا ركزت على معرفة مدى فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة الإستشفائية.

وبالرغم من الاختلاف الموجود بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلا أنها أفادت في تحديد مشكلة الدراسة ووضع تساؤلاتها، كما أفادت في إثراء الإطار النظري واختيار المنهج وأدوات جمع البيانات المناسبة لهذه الدراسة، كما ساعدتنا في التوجه إلى بعض المصادر والمراجع التي تم استخدامها.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر ساعدتنا في توضيح رؤيتنا حول موضوع إدارة المعرفة وواقعها في المؤسسة الجزائرية، في حين اجتمعت جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها وقوع الموضوع ضمن ميولاتنا العلمية التي تهتم بدراسة أهم عنصر من عناصر العمل ألا وهو المعرفة.

ولاكتشاف هذا الموضوع وتأثيراته اعتمدنا على مجموعة من التساؤلات والفروض، والتي هي محور دراستنا، وكذلك اعتمدنا على مجموعة من المفاهيم التي أثرت تصورنا ووضحت رؤى وتوجهات مختلفة حول الموضوع، كما تم التطرق لجملة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

# الفصل الثاني

## المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

- تمهيد.

- أولاً: المدخل الاقتصادي.
- ثانياً: المدخل الاجتماعي.
- ثالثاً: المدخل السلوكي.
- رابعاً: المدخل الإداري.
- خامساً: المدخل الابتكاري.
- سادساً: مدخل تكنولوجيا المعلومات.
- سابعاً: مدخل التعلم (المدخل المعرفي).
- ثامناً: مقارنة الموارد الداخلية.
- تاسعاً: مقارنة الكفاءات المحورية.

- خلاصة الفصل.

### تمهيد

تتعرض الرؤى المختلفة للمعرفة من خلال مداخل إدارتها كل حسب زاويته، أي أن كل مدخل نظر إلى إدارة المعرفة بطريقة تختلف عن المدخل الآخر، لكن يبقى المحور الأساسي هو الفرد، ومن خلال هذا الفصل سنقوم بذكر أهم المداخل التي تناولت إدارة المعرفة، أولها المدخل الاقتصادي الذي جعل إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري واعتبرها أحد عناصره، ثم المدخل الاجتماعي الذي ينطلق من كون المعرفة عملية تعلم في إطار اجتماعي، أما المدخل السلوكي فيبرز من خلال اهتمامه بالجوانب الفكرية والعقلية والسلوكية، والمدخل الإداري ركز على مجموع العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة، أما المدخل الابتكاري فيرى أن الابتكار والإبداع يساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة، كما ينظر مدخل تكنولوجيا المعلومات إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومدخل التعلم أو المدخل المعرفي يركز على أهمية تعلم الفرد. وأخيرا مقارنة الموارد الداخلية ومقاربة الكفاءات المحورية.

### أولا: المدخل الاقتصادي

ينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف؟.

ومن ثم فإن هذا المدخل يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، فيعرفها "بروكنج" بأنها النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري، أي أنها لا عود أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصل التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها، وهذا التعريف يتفق مع ما أشار إليه "تشييس" الذي تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة، وهو ذات المعنى الذي يؤكد "بيتر دراكر" حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية، والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول، ويشير "جاثري" إلى أن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم رأس المال الفكري، وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح، أما "روز وزملائه" فيشيرون إلى أن رأس المال الفكري بمثابة المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة.



ويعتبر النموذج المعروف بنموذج "سكانديا" تعبيراً عن هذا المدخل، فقد تم تعريف رأس المال الفكري بأنه حياة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق، وهنا يتم التمييز إجرائياً بين العناصر الثلاثة هي: رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، ورأس مال العملاء، واقترح روز وزملائه أنه يمكن تتبع رأس المال الفكري في اتجاهين أولهما هو الاستراتيجية ويكون التركيز فيها على دراسة تكوين واستخدام المعرفة والعلاقة بينهما، وبين نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، أما الاتجاه الثاني هو القياس ويركز على الحاجة إلى تطوير نظام جديد للمعلومات وقياس البيانات غير المالية جنباً إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية، أي أن المدخل الاقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى، ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضا أنه يمكن التحكم فيها. (1)

يلاحظ أن المدخل الاقتصادي نظر إلى إدارة المعرفة كمرادف لرأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، كونه يمثل المعرفة لدى الموظفين والقدرات العقلية والإبداع، وقدرتهم في تطوير أدائهم، وهذا المدخل يتعامل مع المعرفة كمكسب يمكن الاستثمار فيها.

### ثانياً: المدخل الاجتماعي

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء، أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، فإدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، فيشير "ذي جاميت" إلى أنها تعني خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها، ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة، وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

(1) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 1، 2009، ص ص 69، 70.

ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة، أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفة الحالية، كما أنه يولد أصولاً معرفية جديدة، أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بتخزين وتوزيع الأصول المعرفة الحالية والتشارك فيها، كما أنها تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفة الجديدة، وأن ثمة تفاعلات بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. (1)

يركز هذا المدخل على عملية التعلم حيث اعتبر المعرفة عملية مستمرة، كما أنه أكد على ضرورة ارتباط المعرفة مع العمليات الاجتماعية، ويتم بناء المعرفة من خلال البناء الاجتماعي أي أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة للمعرفة، وهذه الأخيرة مهمتها تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها.

### ثالثاً: المدخل السلوكي

يركز هذا المدخل على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها، (2) كفريق عمل موجود أو فريق عمل افتراضي يتم تجميعه من داخل أو خارج المؤسسة بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو التخطيط لتغييرات إستراتيجية حاسمة، وأن فرق العمل الافتراضية تتشكل وتعمل على تحقيق إنجازات محددة ونتائج مهمة ولا يهم بالطبع نوعية جنس أو عرق أو ثقافة الأفراد المستعان بهم في تشكيل فرق العمل، وهذا المدخل يركز على الجوانب الفكرية والعقلية الإبداعية السلوكية والثقافة بالدرجة الأولى لاكتساب وخلق واستثمار موارد المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة، وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مرتبطة بالموارد البشرية مع التركيز على عملة تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

(1) المرجع السابق، ص ص 70، 71.

(2) زكريا الدوري وأحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال -قراءات وبحوث-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 60.

وعلى الرغم من اعتبار التقنية هي جزء هام من إدارة المعرفة ومظهر بارز في حركة وسبب توليد المعرفة في عالم اليوم والغد، إلا أنه لا بد من التركيز على كافة أبعاد إدارة المعرفة لما لها في البعد الإنساني السلوكي من أهمية في توليد تلك المعرفة وخلق القيمة نظرا للتفاعل الحاصل مع التقنية، وكلاهما يعتبران بمثابة المنجم الثري الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق أهدافها، لذا تعد من أهم أساسيات إدارة المعرفة تسهيل أجزاء العمليات المتقدمة كتوظيف الأنظمة الخبيرة واستحداث منتديات افتراضية للخبراء للمشاركة في الأفكار وبلوغ التماسك والتميز بالوصول إلى أفضل الممارسات من خلال سياسة تشجيع الإبداع في النظم المؤسسية في الدولة، وتخطي العقبات والصعوبات الثقافية لإدارة المعرفة المتقدمة التي يلاحظ على معظمها ذات صلة بالممارسات البشرية وثقافتهم المعلوماتية التي تصل نسبتها إلى 95% بينما تبقى 5% فقط تتعلق بالجوانب التقنية، باعتبار أن الجانب البشري الثقافي جانب محوري مؤدي للتغيير الفعال في طرق الحياة والعمل على كافة المستويات المؤسسية والمجتمعية".<sup>(1)</sup>

يركز المدخل السلوكي على الجوانب الفكرية والعقلية والثقافية في اكتساب وخلق المعرفة، من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية نحو استثمار الموارد البشرية المتاحة، كما أنها أعطت أهمية للبعد الإنساني في توليد المعرفة وذلك من خلال التفاعل الحاصل مع التقنية.

#### رابعاً: المدخل الإداري

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل، فكما عرفها "باسي Bassie" بأنها عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي، ويرى "مايو" بأنها عملية إبداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلا، والعمل على تطويرها مستقبلا، ويشير "بليك" إلى أنها الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، أما "مارتينيز" فيرى أنها تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم بخلق البيئة المناسبة ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتنظيم وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة، ويسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني

(1) أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: المرجع السابق، ص 72، 73.

منه وغير التقني، بالإضافة إلى حد المنافسة التي تتسم بكوها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية وغيرها من الأسباب، يجعل لإدارة المعرفة دورا جوهريا في إدارة المنظمات، كما يضع تحديا أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع".<sup>(1)</sup>

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تهدف إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية، والرفع من قدرات المنظمة، وذلك من خلال تبادل الأفكار وتقاسم المعارف مما يسهل القيام بالأنشطة والمهام داخل المنظمة.

### خامسا: المدخل الابتكاري

هو مدخل قائم على إنشاء المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة فيه حلزونية المعرفة "لوناكا" أكثر من آلة لمعالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفياتها في أعمال "هربرت سايمون" و"نيويل" وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

وحسب ما قدمه "ماتوران" و"فاريلا" وهما بيولوجيان قدما المعرفة كعمل خلاق مثير، وبالتالي فإن المعرفة ليست قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، وأن التعبير الأكثر تمثيلا لهذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة ممارستها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة".<sup>(2)</sup>

يرى هذا المدخل أن المعرفة تعتبر تحدي بين الأفراد داخل المنظمة وذلك من خلال تنافسهم على الابتكار والإبداع والحرص على الأداء الجيد للعمل والمهام الموكلة إليهم، كما أن المعرفة تساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم، وإدارة المعرفة تسعى إلى دعم المعرفة الجديدة.

### سادسا: مدخل تكنولوجيا المعلومات

تعود جذورها إلى أنظمة المعلومات الحاسوبية ذات التقنية العالمية بعقدها وبرمجياتها، وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة (Exper Systems)، الشبكات العصبية (Neural Netwerks) وتقنيات المنطق الغامض (Fuzzy Logic)، وتعتبر الأنظمة التي تستند إلى

(1) المرجع السابق، ص76.

(2) نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص117.

قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية والمنطق الغامض هي التي تملك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة ودعم ومساندة اتخاذ القرارات.

ويقوم هذا المدخل على دمج البرمجيات (Software) مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها (Hardware Infrastructure) لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً، وتعرف هذه التقنية باسم (Group-Ware)، وكذلك التكنولوجيا التي تعتمد على الشبكات (Webbased technologies) التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة، بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية (Internet) والشبكات المحلية (Intranet)، وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما تعتبر إدارة المعرفة أكثر شمولية باعتبارها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بخلاف المعلومات، وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى منهما ضرورية وشرط أساسي للثانية<sup>(1)</sup>.

يعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات الحديثة ويساهم في تعزيز العملية الإبداعية، وما يقدمه من توفر للوقت والجهد في نقل المعرفة وتبادلها بين الموظفين داخل مكان العمل، كما يسمح بالوصول على المعرفة في الوقت الذي يحتاج إليها مما يمكن التعلم في إنجاز المهام.

### سابعا: مدخل التعلم (المدخل المعرفي):

يعتبر مدخل التعلم أو المدخل المعرفي من أهم المداخل الحديثة التي قدمت رؤية متطورة للتنظيمات، في الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصراً سمته التجديد والتغيير المستمرين في جميع جوانبه، ما يستدعي العمل على تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح بين أطراف البيئة المحيطة.

ونتيجة للتقدم التكنولوجي الحاصل أصبح للمنظمات فرصة الحصول على قدر هائل من المعرفة الواجب الاستفادة منها لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة ما تعلق بتجسيد التطوير، وإعطاء الأهمية لرأس المال الفكري، وتوليد أفكار جديدة للمنظمة بهدف تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل وقدرة

(1) المرجع السابق، ص72.

المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك، بما يعكس رؤى جديدة، ويجعل المنظمة قادرة على التحسين المستمر، وتعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية خاصة ما تعلق بتوسيع قدرة الموارد البشرية باستمرار على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، وإنجاز الأداء بالمواصفات المطلوبة والتي يجري فيها إنشاء أنماط جديدة وشاملة من التفكير الإبداعي بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. (1)

ويؤكد "سينج" على أهمية تعلم الأفراد والذي يسهم في تمكينهم من حل المشكلات التنظيمية التي تعترضهم، بمعنى، تطوير أسلوب حل المشاكل بالاهتمام بتعلم الأفراد، ويرى أن المنظمة تتعلم إذا تعلم الفرد وخرن في ذاكرته ما تعلمه، ليصبح لديه مع استمرار التعلم مجموعة افتراضات ونظريات ونماذج ذهنية للتعامل مع المشاكل، وإذا تبادل المعلومات والمهارات مع الآخرين في المنظمة عن طريق العلاقات غير الرسمية، وذلك في كتابه عام 1990م، والذي ركز فيه على ضرورة تكيف المنظمات في عالم مضطرب، فالتطوير للمنظمة المتعلقة هو الذي يسمح لكل فرد المشاركة والتدخل وتشخيص ومناقشة مشاكلها، والبحث عن حلول لها لإبراز قدراتهم ومهاراتهم والمساهمة في إحداث التحسين". (2)

يركز هذا النموذج على عملية التعلم داخل المنظمة، إذ أن إدارة المعرفة تكون من خلال تعلم الأفراد وتطوير قدراتهم مما يعطيهم فرصة في الحصول على المعرفة المناسبة واهتم برأس المال الفكري من خلال توليد أفكار جديدة، ومن خلال ذلك يستطيع الأفراد تحسين مستوى أدائهم، وكذا يمكنهم الحصول على المعرفة بطريقة سهلة، وهذا من خلال تطوير المنظمة والسماح للأفراد بالمشاركة ومناقشة المشاكل وإعطاء حلول واقتراحات.

#### ثامنا: مقارنة الموارد الداخلية: "Resource –Base"

قدمت مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات وإسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دورا مهما في 'براز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور

(1) مغولي نصيرة: واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014، ص71.

(2) نفس المرجع، ص72.

المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساساً على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج "بورتر Porter" الذي يرى أن هذا النموذج يعتمد على التكلفة أو على التنوع.

ومن الناحية التاريخية جاءت النظرية كرد فعل على كثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين، ذلك أن عمليات التنوع يمكن أن تتبع في حالة امتلاك المؤسسة موارد تمكنها من التأقلم والتكيف مع مختلف الضغوط التنافسية.

ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازاً تنافسياً حسب هذه المقاربة نجد الموارد المعرفية التي اكتسبت أهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتمدت سابقاً، فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتيازاً تنافسياً صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين.

#### تاسعاً: مقارنة الكفاءات المحورية: "core competences"

لقد شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوعات المهارات الاستراتيجية التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لزيائنها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات والتي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، ومزاولة النشاطات التي تتمثل امتيازاً تنافسياً مستداماً، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة التسييرية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية، ونجاح المؤسسة في تلك الإستراتيجية يعمي امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي تعني باختصار "تعلم على التعلم" أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم، بالتالي استطاعت مقارنة الكفاءات المحورية أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من منظور استراتيجي.<sup>(1)</sup>

(1) ندير عليان عبد الرحمن بن عنتر: نموذج لإدارة المعرفة في المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 9-10 مارس 2011، ص 233.

## خلاصة الفصل:

لقد اختلفت وتعددت المداخل النظرية التي نظرت إلى إدارة المعرفة كل حسب وجهته، فالمدخل الاقتصادي انطلق من أن المعرفة هي المكون الأساسي لرأس المال الفكري، وأن هناك الكثير من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منها تحسين الأداء، تطوير العمل الداخلي، كما أن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن التعلم والموارد البشري هما محور اهتمام إدارة المعرفة وأن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، كما أنها قد تكون عنصراً مسانداً لها، أما المدخل الإداري فإنه ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية، في حين أن المدخل الابتكاري يعتبر أن المعرفة الجديدة هي بمثابة التحدي الأساسي للأفراد وعلى الإدارة معرفة ممارستها، أما مدخل تكنولوجيا المعلومات فركز على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة، وأخيراً المدخل التعليمي أو المدخل المعرفي الذي أعطى أهمية لتعلم الأفراد وأن المنظمة تتعلم إذا تعلم الفرد.



# الفصل الثالث

## أساسيات حول إدارة المعرفة

- تمهيد.

- أولاً: نشأة إدارة المعرفة.

- ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

- ثالثاً: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة.

- رابعاً: عمليات إدارة المعرفة.

- خامساً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

- سادساً: مجالات إدارة المعرفة.

- سابعاً: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.

- خلاصة الفصل.

## تمهيد

أصبحت المعرفة تمثل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها.

لكن تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار ما يطلق عليه إدارة المعرفة، وتزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها، والتي سيتم التطرق إليها في هذا الفصل من خلال إبراز أهميتها، أهدافها، ومبادئها، ومختلف النماذج المتعلقة بها، مع التركيز على المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، وإبراز عوامل نجاح وفشل تطبيقها.

## أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

"مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بعدة مراحل، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق في نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماماً، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها، فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرياب العمل مروا خبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلوا نفس الشيء كذلك.

والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات (من القرن العشرين)، وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية، والأنشطة العقلية

وحل المشكلات، أما في الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس، وتزايد الإدراك للفوائد من بعض مبادراتها الناجحة".<sup>(1)</sup>

"ويعد "دون مارشانند Don Marchand" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن العشرين، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات".<sup>(2)</sup>

"وقد بدأ الاهتمام بها في العمل خلال السنوات القليلة الماضية، حيث أشار "إدوارد فرانيبوم Edward Fregnebaum" في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980م إلى عبارته الشهيرة التي تعرف بالمعرفة قوة Knowledge Powder" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد إسمه "هذه سنة المعرفة Knowledge engineer" التي استخدمت وظيفة جديدة سميت "مهندس المعرفة"<sup>(3)</sup>، "وهو ما قد تتبأ به رائد الإدارة "بيتر دراكر" من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة"<sup>(4)</sup>، والذي قد صارح هذا المصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في سنة 1960م تقريبا، ووفقا لكتاب حديث نسبيا صدر له وهو "مجتمع ما بعد الرأسمالية" (1993م) فإن سبيلنا إلى دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المردود الاقتصادي الأساسي فيه رأس مال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة حيث يلعب العامل المعرفي دورا محوريا".<sup>(5)</sup>

ويعتبر "أيرك ستيفي Erik sveibby" الذي بدأ عمله عام 1989م في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد، حيث تتبه على ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة، وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم "Thknom-how company" أو "الشركة التي تعرف كيف"، وكان ذلك عام 1986، والذي تعرض لكيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر للمؤلف حول رأس المال المعرفي عام 1989م، وفي عام 1985م قامت شركة هاوليت باكارد HP بإطلاق برامج القناة الحاسوبية المسماة: "computer dealer, chennel managing knwled geporthe" فكانت بمثابة شبكة أخبار من مضامينها برنامج لإدارة المعرفة.

(1) حسين عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص85.

(2) صلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص32.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص75.

(4) نفس المرجع، ص33.

(5) حسين عبد الرحمن الشيمي: المرجع السابق، ص86.

وقد توالى الشركات بتبني إدارة المعرفة وكذلك توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة، حيث وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن مثل المؤلفين "سفليان Svllien" الذي أصدر كتاب بعنوان "تسويق الإبداع" والكاتب المشهور بيتر دراكار، وفي عام 1991م نشر "توم ستيرورات" أول كتاباته عن رأس المال الفكري وتوالى أيضا المؤتمرات، فكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994م تحت رعاية "أرنست وبانج Enst et younge"، كذلك ظهر الكتابين الأكثر شهرة في المجال من قبل "توناكو تاكيوشي" (1995م)، "ليونارد باردون" عام 1995م، ومن وجهة نظر "ستروومجيبست وتساموف" فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997م، وفي عام 1999م خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية لتطوير برنامج لإدارة المعرفة<sup>(1)</sup>.

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها.

## ثانياً: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

### أ- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.

(1) زكية بن ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008، ص ص 60-61.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى".<sup>(1)</sup>
- كما أن هناك من يرى بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في:
- "تنشيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير المطلوبة أو غير الضرورية، كما أنها تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة".<sup>(2)</sup>
- بناء على هذا يمكن القول بأن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في اعتبارها عملية تساهم في تشجيع القدرات الإبداعية داخل المنظمة، كما أنها تساهم في تعظيم قيمة المعرفة، وتنسق النشاطات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

(1) إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص79.

(2) عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص409.

## ب- أهداف إدارة المعرفة

تكمن أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
  - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
  - التعرف والتوجيه بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال، بحيث يتم الاستخدام بشكل أكبر لمبادئ المعرفة وتصميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
  - دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
  - العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
  - العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والأنترنيت والتقنيات ذات العلاقة.
  - وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة الخاصة بمجتمع المعرفة.
  - تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة. (1)
- وهناك أهداف أخرى تتمثل فيما يلي:
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
  - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة المنظمة المختلفة. (2)
- وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو العمل على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية داخل المنظمة، مما يساهم في تشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة والتحفيز على العمل الجماعي، فحين تطبق المعرفة يستمر العمل الجماعي.

(1) خضر مصباح إسماعيل طبطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص45.

(2) نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص90.

إضافة إلى سعيها إلى نشر مبادئ المعرفة وبناء قواعد معلومات تسمح باستخدام المعرفة في الوقت الذي تحتاجه المنظمة.

### ثالثاً: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

#### أ- مبادئ إدارة المعرفة

تتميز إدارة المعرفة بعدة مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

- "تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: حيث تعتبر مصدر من مصادر النفوذ لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل.

- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للأفراد والتكنولوجيا: إذ أن عملية إدارة المعرفة تتطلب استعمال الموارد البشرية لما لها من مهارات وقدرات، كما أن للحاسب قدرة أكبر من قدرة المورد البشري في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها".<sup>(1)</sup>

- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس مال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم.

- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: حيث من المهم أن تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، وذلك باستخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي.

- إدارة المعرفة عملية لا تنتهي: حيث يعتقد القادة أنهم إذا استطاعوا أن يسيطروا على المعرفة في المنظمات التي يديرونها، فهم بذلك قد أنهوا مهماتهم وأن التغييرات المتسارعة في البيئات المعرفية تتطلب من مديري المعرفة أن يأخذوا في الحسبان التغييرات المحتملة في التكنولوجيا المتطورة، وما يتعلق باهتمامات المستفيدين".<sup>(2)</sup>

إن الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من قبل المنظمات يفرض عليها الاسترشاد أثناء القيام بوظائفها بمبادئ تمثل في مجملها معياراً جيداً لاستغلال المعرفة، ويعود هذا لمجموعة العوامل التي تفرض نفسها على المنظمة نظراً للتغيرات والتطورات المتكررة.

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان: المرجع السابق، ص ص 162-165.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 166.

### ب- أبعاد إدارة المعرفة

- يرى "ديك Duek" أن هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة وهي:

- **البعد التكنولوجي للمعرفة:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها، دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق، وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي. (1)

- **"البعد الاجتماعي للمعرفة:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد، ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها بطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلائم مع حاجة المنظمة، ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر. (2)

يركز "ديك" على الأبعاد الثلاثة التي تتمتع بها المعرفة، إذ يعتبر البعد التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية لإدارة المعرفة فهو يساعد على حل مشكلات إدارة المعرفة، في حين أن البعد الاجتماعي يركز

(1) عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 79.

(2) نفس المرجع، ص80.



على تقاسم المعرفة بين الأفراد مما يدعم روح الفريق والتشارك فيما بينهم، كما لا بد من معرفة طريقة الحصول على المعرفة والقدرة على التحكم فيها.

#### رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من العديد من العمليات التي تعتبر الوسيلة التي تساعد على فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ داخل المنظمة، وهذه العمليات هي:

1-4 **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة.<sup>(1)</sup>

وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد يشير "ألفا سن Alves son" إلى أن المعرفة ليست ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. " ولهذا تعد عملية تشخيص لمعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، ولذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدرتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين هما:

- أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها من خبرات.
  - التعرف على مصادر المعرفة الخارجية التي تتمثل في البنية المعرفية المحيطة بالمنظمة.<sup>(2)</sup>
- 2-4 **اكتساب المعرفة:** "تأتي بعد عملية تشخيص المعرفة، ويقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة."<sup>(3)</sup>

(1) نزال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص43.

(2) نفس المرجع، ص44.

(3) حسن العلواني: إدارة المعرفة (المفهوم والمداخل النظرية) التحديات المعاصرة للإدارة العربية (السيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص316.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج ومن استقطاب العاملين الجدد. (1)

3-4 توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفرق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية، وبدء خطوط عمل جديدة ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهندسين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار عندما يصبح مصدر المعرفة الجديدة. (2)

4-4 تخزين المعرفة: تمثل عملية تخزين المعرفة حسرا بين عملية التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموقعة والمعرفة الفنية المكتوبة من الأفراد وشبكات العمل، وتعمل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات.

والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة أن تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي كعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة لمساعدة التكنولوجيا الداعمة. (3)

(1) عبد الستار علي وآخرون: المرجع السابق، ص 41.

(2) نفس المرجع، ص 42.

(3) حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 28.

كما أن تخزين المعرفة قد تتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.<sup>(1)</sup>

4-5 **تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة وتوزيعها يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.<sup>(2)</sup>

أي أن توزيع المعرفة ونشرها يعني بأن تكون متاحة للأفراد داخل المنظمة حسب الحاجة إليها وفي أي وقت ومكان.

4-6 **تطبيق المعرفة:** تعتبر آخر عمليات إدارة المعرفة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المنظمات من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد العديد من حوارات التخطيط والمناقشة والتلخيص، بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق في ظل ثقافة المنظمة يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويقوم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

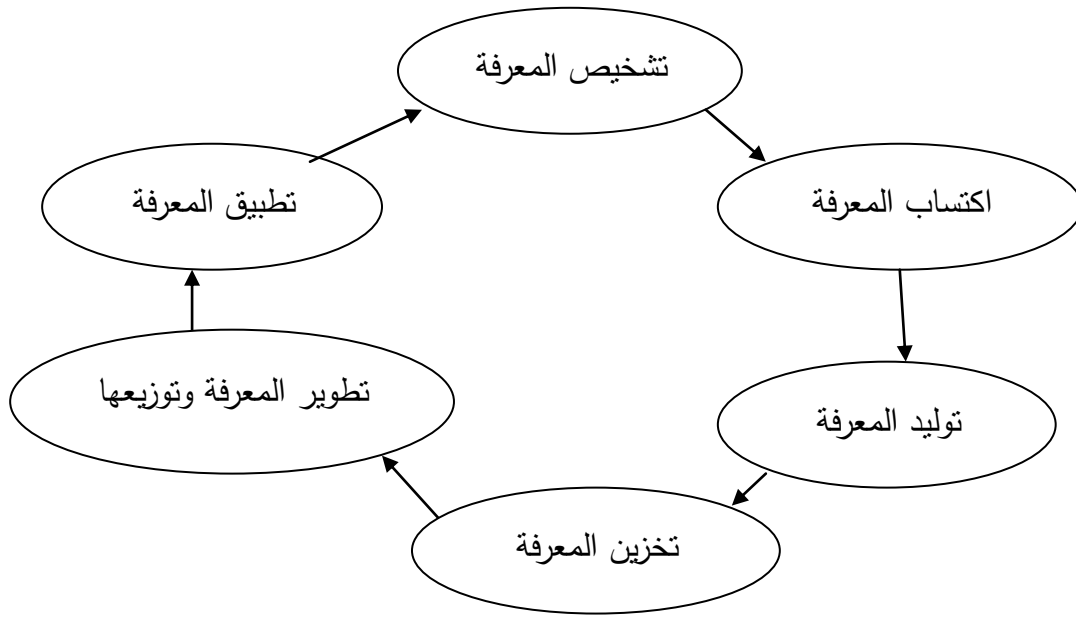
(1) بلغوم فريد وبن بار حبيب: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلوي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الشلف، 2012، ص 04.

(2) عبد الستار علي وآخرون: المرجع السابق، ص 44.

فعادة تحتاج المعرفة إلى تطبيق في منتجات وخدمات المنظمة، فالمنظمة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة وتستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في تحقيق التميز التنافسي، فعندما يكون الإبداع والابتكار في البيئة التنافسية تستطيع المنظمة أن تجد النوع الصحيح من المعرفة." (1)

إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل أساسا في تحسين عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتشخيص المعرفة وبعدها توليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وأخيرا تطبيقها، ولا شك في أن الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمة تساهم في توزيع المعرفة على نطاق واسع داخل المنظمة وبين العاملين بشكل سريع، مما يساعد على زيادة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها بشكل سليم والشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (01): يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

(1) حمودة نسيم: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص73.

## خامسا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وبصفة عامة فإن هذه البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:

1-5 "الهيكل التنظيمي": إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية".<sup>(1)</sup>

2-5 "القيادة": مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات رئيسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفة أخرى يتعين على القائد أن يتصف بها وهي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة، وليست أمورا جامدة وثابتة".<sup>(2)</sup>

3-5 "الثقافة التنظيمية": إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من

(1) ربحي مصطفى عليان: المرجع السابق، ص ص182،183.

(2) عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص48،49.

الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة".<sup>(1)</sup>

4-5 "تكنولوجيا المعلومات: من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيات المعلومات بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة، بالإضافة إلى مساندة إدارة المعرفة وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات وأنظمتها".<sup>(2)</sup>

### سادساً: مجالات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجالات عدة منها:

- "مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص، بالإضافة إلى استغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجواتها.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.

(1) المرجع السابق، ص48.

(2) عبد الستار علي وآخرون: المرجع السابق، ص303.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم الاستخدام الأفضل لما تمتلكه المنظمة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة، يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها من مجامع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة<sup>(1)</sup>.  
"ويحدد (Wig) المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية ومن خلال التعاقد وغير ذلك<sup>(2)</sup>.
- "استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد من أنها صحيحة، وأنها أفضل ما هو متاح وأنها ملائمة، وتحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
- تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة<sup>(3)</sup>.  
"كما أن توظيف إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبالتالي فإن هناك أربع مجالات رئيسية يتم إدارتها معا بصورة جيدة، مع العلم أن هذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل مجال في الآخر، وهي حسب الشكل الذي وضعه (wig) كما يلي:

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: المرجع السابق، ص ص 96-98.

(2) هيثم علي الحجازي: إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 28.

(3) نفس المرجع، ص 29.

- مجال موجودات المعرفة: ويشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارة، والقدرات والقبليات".<sup>(1)</sup>

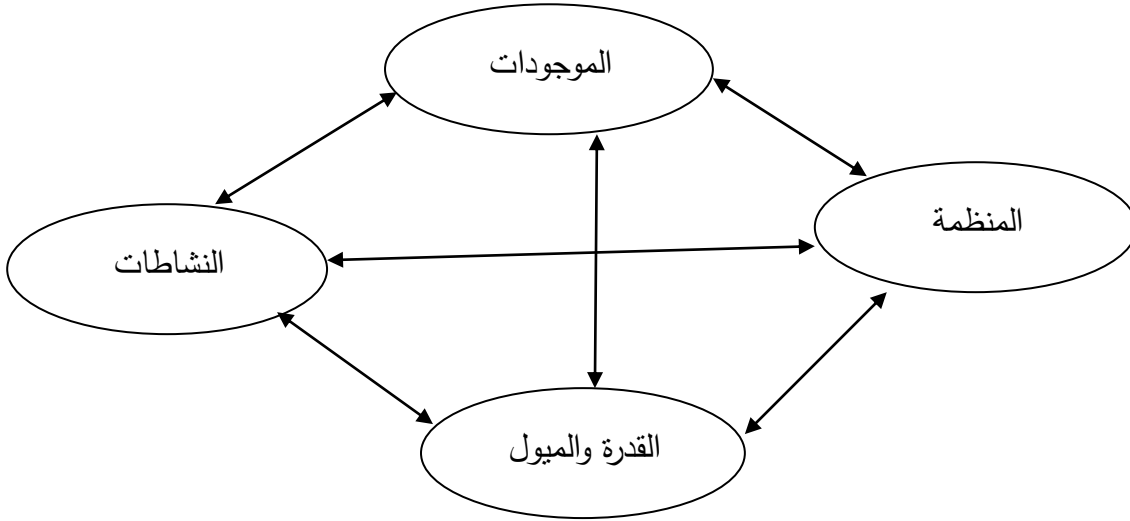
- "مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

- مجال نشاطات المعرفة: ويشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.

- مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة، توجهها واستراتيجياتها، ممارساتها وثقافتها".<sup>(2)</sup>

ويوضح الشكل رقم (02) ذلك:

الشكل رقم (02): يوضح مجالات تطبيق إدارة المعرفة.



المصدر: هيثم علي الحجازي: إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان،

2005، ص 29.

تتمثل مجالات إدارة المعرفة في قدرة المنظمة على تحديد الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها، وتحقيق نوع من التكافؤ بينها وبين مجالاتها ووظائفها، حسن استخدام المعرفة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

<sup>(1)</sup> عائشة سفرور: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 143.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 144.



## سابعاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد وضعت نماذج عديدة من طرف المختصين، والتي يمكن الاستفادة منها لتطوير نظام إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن بين هذه النماذج نذكر:

### 1- نموذج "ليونارد بارتون" "L. Barton":

يقوم نموذج "ليونارد بارتون" على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه، أن هذه الأخيرة توجد في أربعة أشكال:

1-1 المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن يكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهي معرفة يمكن أن يراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2-1 المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3-1 المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

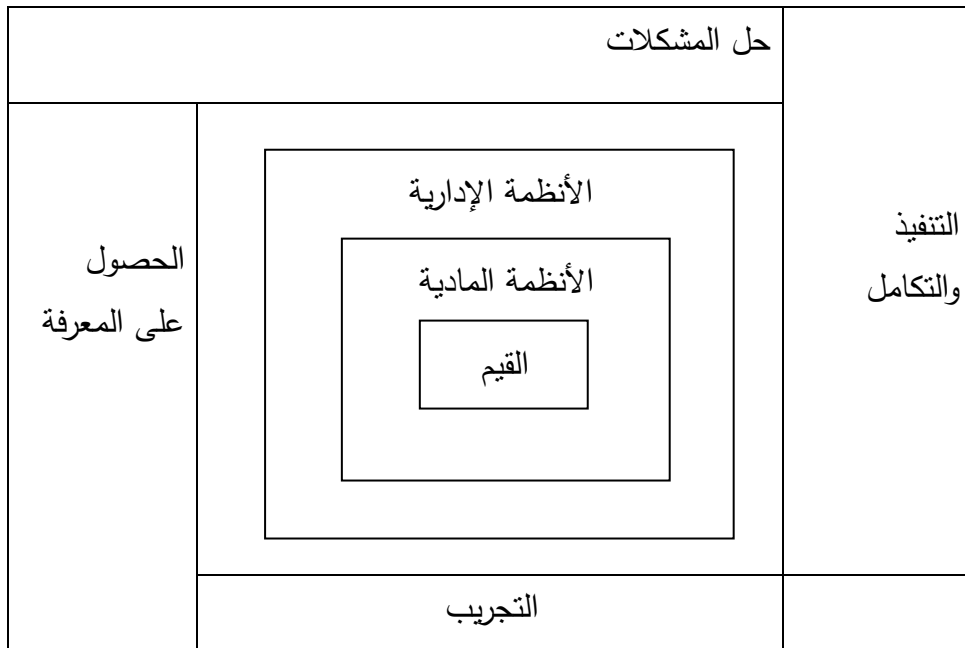
4-1 المعرفة قد تكون فيما يسميه ليونارد (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لشمول الخدمات والمنتجات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية، وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب والابتكار كلها محدودة.

لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة لحل المشكلات، التجريب، والحصول على المعرفة، الابتكار، من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية.<sup>(1)</sup>  
والشكل التالي يوضح نموذج "ليونارد باترون" لإدارة المعرفة:

<sup>(1)</sup> محمد عواد الزيادات: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 120، 121.

الشكل رقم (03) نموذج "ليونارد باترون" لإدارة المعرفة.

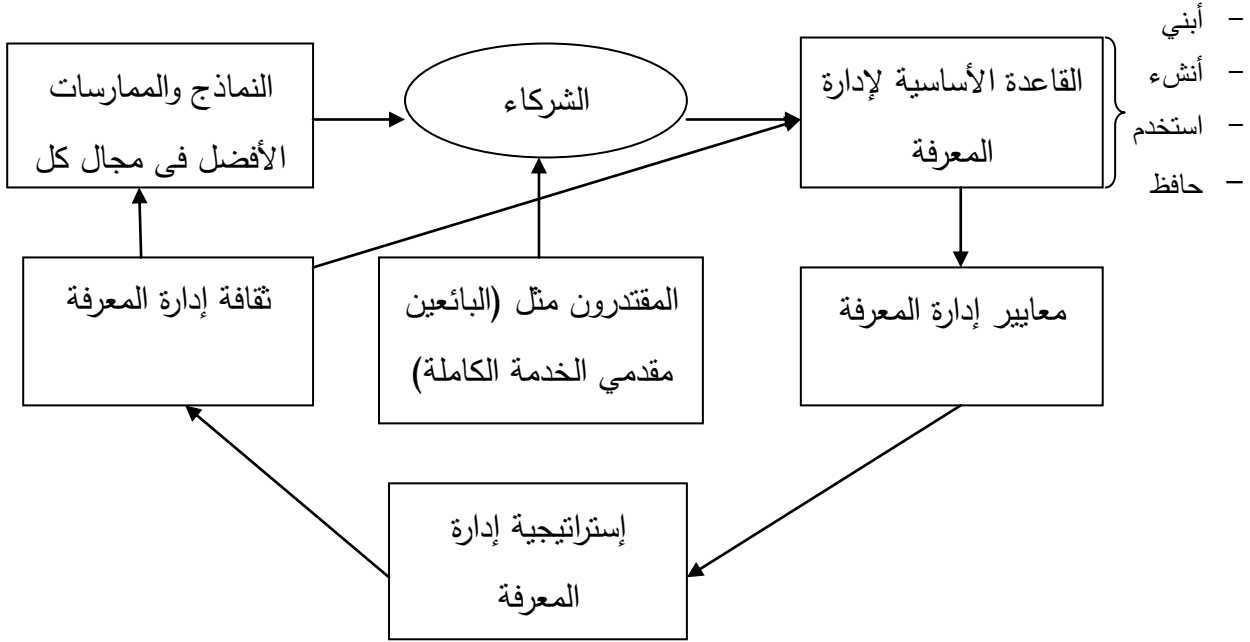


المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص118.

## 2- نموذج "موثل":

ويقوم نموذج "موثل" على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، هذه المكونات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح نموذج "موثل" لإدارة المعرفة:



المصدر: محمد عويدات الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص120.

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، وتعتبر الهيكل الفني لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات نموذج مؤهل لإدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستفيدين.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمنظمة المعنية.
- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها. (1)
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق): تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين. (2)

(1) خيضر كاظم محمود: منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص74.

(2) نفس المرجع، ص75.

3- نموذج "دافيد سكايرم" "D. Skyrme":

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف)، لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو إخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويمكن التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبع في هذا النموذج فهي:

1-3 معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2-3 المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3-3 المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

4-3 المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

5-3 الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

6-3 المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

7-3 الأصول المعرفية: يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله. (1)

4- نموذج "ويج" "Wiig":

يقدم "ويج" نموذج آخر لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية وهي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.

(1) نجم عبود نجم: المرجع السابق، ص ص 126، 127.

- استخدام المعرفة.

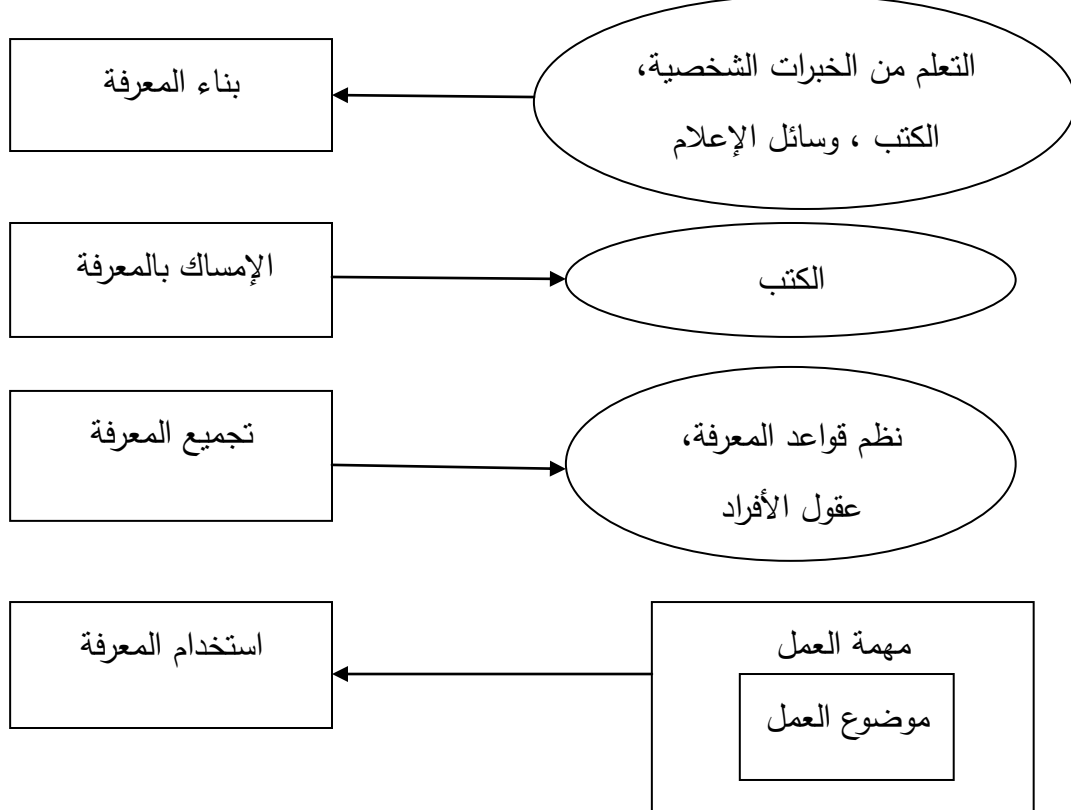
وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنه يمكن من خلال هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة وفي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، شبكات الخبرة وعلى فوق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء المعرفة لدى المنظمات والأفراد.

وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون

مختلفة تماما، ويمكن توضيح نموذج "ويج" بالشكل التالي: (1)

(1) محمد عويدات الزبادات: المرجع السابق، ص ص 123، 124.

الشكل رقم (05): نموذج "ويج" لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عويدات الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص124.

لقد أشار "Darling" إلى نموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديموقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مديريين ومستشارين ورؤساء فرق، وينطلق هذا النموذج من أربع عناصر أساسية وهي:

- 1-5 التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- 2-5 تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- 3-5 تعلم الزبون: إدراك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة.<sup>(1)</sup>

(1) عائشة شفرور: المرجع السابق، ص189.

## ثامنا: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة:

### 1- عوامل النجاح:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

### 2- عوامل الفشل:

هناك عديد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة منها:

- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق وخاصة المعرفة الجديدة.
- عدم القدرة على تطوير التعريف والتحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- عزل المعرفة عن استعمالها.
- تجاهل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلية والافتراضات والمعتقدات السائدة.<sup>(1)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عوامل نجاح إدارة المعرفة تتمثل في الابتكار والإبداع وتوفير فرص التعلم والحوار بين الأفراد، وحسن تطبيق عملياتها، كما يمكن إرجاع عوامل فشلها إلى التركيز على تخزين المعرفة أكثر من تدفقها واستغلالها وعزلها عن استخدامها في الوقت المناسب وبالطريقة التي تسمح في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين الكبيسي: المرجع السابق، ص ص 125، 126.

### خلاصة الفصل

كون المنظمة لا تعيش في منأى عن البيئة، يتحتم عليها الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي ومهم، مما يدفع بالمنظمة إلى تبني إدارة المعرفة التي تقوم على استخدام أدوات وصياغة استراتيجيات معرفية تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية.

فإدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل الأفكار، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن في التطوير والابتكار.



# الفصل الرابع

## تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة

- تمهيد.
  - أولاً: أهداف المؤسسة.
  - ثانياً: خصائص المؤسسة.
  - ثالثاً: تصنيف المؤسسة.
  - رابعاً: تطور المؤسسة في الجزائر.
  - خامساً: وظائف المؤسسة.
  - سادساً: العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
  - سابعاً: أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يمكن تطور وبناء أي مجتمع من خلال مؤسساته، على اعتبار أن هذه الأخيرة هي النواة الأساسية في النشاط الاجتماعي والاقتصادي، والمحرك الأساسي لرفع ودفع الحركة التنموية للبلاد، وقد شهدت المؤسسة الجزائرية عدة تحولات في سلوك التسيير المتبع على فترات مختلفة ومتتالية بدءا بالتسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي، تلتها مرحلة إعادة الهيكلة التي اعتبرت بمثابة المنقذ للمؤسسة الاشتراكية، ثم مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق أو ما يعرف بالخصوصية، وأخيرا مرحلة استقلالية المؤسسات، وإدارة المعرفة أثر في تطوير وتحسين عمليات المؤسسة المختلفة على اعتبار أن أهم ما تملكه من معرفة يساهم في تحسين أداء مواردها والرفع من كفاءتها.

**أولا: أهداف المؤسسة**

تسعى كل مؤسسة إلى بلوغ أهداف وغايات، وتختلف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعيتها وحجمها، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- "تحقيق الربح: إذ يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على مدى فاعلية نشاط المؤسسة من أجل تحقيق الاستمرارية والنمو، مما يسمح بتوسيع نشاطها وتجديد التكنولوجيا المستخدمة.
- الاستقلال الاقتصادي.
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.
- رفع المستوى المعيشي.
- امتصاص الفائض من العمالة (التشغيل).
- تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني والمساهمة في نمو الاقتصاد الوطني.
- تشجيع صادرات الفائض عن الحاجات من المنتج النهائي".<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص26.

### ثانياً: خصائص المؤسسة

للمؤسسة عدة خصائص تمتاز بها نوجز منها ما يلي:

- "المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على إنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها المؤسسة.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة والظروف المحيطة بها.
- التحديد الواضح للأهداف السياسية، برامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها وتضع أهداف كمية وأخرى نوعية بالنسبة للإنتاج وكذا تحقيق رقم أعمال معين".<sup>(1)</sup>
- "ضمانات الموارد المالية حتى تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد أو عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وستستجيب لهذه البيئة، حيث كلما كانت ظروف هذه البيئة ملائمة فإن المؤسسة تتمكن من أداء مهمتها على أكمل وجه، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي، إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني الذي هو مصدر رزق العديد من الأفراد، يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها".<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: تصنيف المؤسسة

تأخذ المؤسسة أشكالاً مختلفة وتصنف وفق عدة معايير منها:

أ- "تصنيف المؤسسة حسب معيار القانون:

1- المؤسسات الخاصة: تتخذ عدة أشكال تتمثل فيمل يلي:

(1) المرجع السابق، ص 25.

(2) نفس المرجع، ص 26.

- مؤسسة فردية: حيث يقدم شخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة إضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحياناً وبأخذ هذا النوع من المؤسسات تباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية وتجارية وغالباً لا يكون عدد العاملين مرتفعاً.

- مؤسسات شركات: تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر وتتقسم الشركتين إلى قسمين هما:

- شركات الأموال: مثل شركات التوصية بالسهم وشركات المساهمة.

- شركات الأشخاص: مثل شركة التضامن، شركة التوصية، الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

2- المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عليها التصرف فيها ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتهدف المؤسسة العامة من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق المصلحة العامة أي مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة للربح.<sup>(1)</sup>

ب- تصنيف المؤسسة حسب معيار النشاط:

1- المؤسسة الإنتاجية: هي تلك المؤسسة التي توكل لها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع فهي إذن تخضع بعض المواد الأولية للتغيير أو التحويل، وبمعنى آخر المؤسسة الإنتاجية عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الاستخراج أو التحويل.

2- المؤسسة الخدمائية: هي المؤسسة التي تهتم بمهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلك مثل: المؤسسة التجارية ومؤسسات التأمين... الخ.

ج- تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد هذا التصنيف على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل ويضم الأنواع التالية:

1- المؤسسة الفلاحية: هي المؤسسة التي تهتم بالزيادة الإنتاجية للأرض أو استصلاحها وتقوم بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج هي: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.

2- المؤسسة الصناعية: هي تلك المؤسسات التي تعمل لتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي حيث تشمل على بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذلك تحويل وتكبير المواد الطبيعية.<sup>(2)</sup>

(1) ناصر دادي عدوان: المرجع السابق، ص 22.

(2) محمد صخري: المرجع السابق، ص 30.

### رابعاً: تطور المؤسسة في الجزائر

عرفت مرحلة ما بعد الاستقلال الوطني وحتى نهاية السبعينات تحولات عديدة في مختلف الجوانب، كانت نتاجاً لمخلفات الاستعمار، وكان حينها الربيع النفطي هو مصدر وأساس تعويض ميزانيات المؤسسات العمومية، إلا أن الفترة التي أعقبت هذه السنوات وفي مرحلة ثانية استبعدت الدولة إلى حد كبير اعتمادها في عملية البناء على المصادر الطاقوية، فحاولت جاهدة تغيير وجهتها إلى عمل إصلاحات مست المؤسسة في جوانبها المختلفة.

#### أ- التسيير الذاتي (1962-1971):

ظهر التسيير الذاتي نتيجة للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر عشية الاستقلال، وترجع أسبابه إلى:

- "المغادرة الجماعية للأوروبيين أرباب المزارع والمؤسسات الإنتاجية.
- الوقوف حائلاً بين تنامي البرجوازية التي استغلت الأوضاع، وبين مواصلة استغلالها على الممتلكات بعد خروج المستعمر، عن طريق تقنين عملية التسيير الذاتي للمؤسسات والمزارع.
- الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية التي كان يعاني منها المجتمع الجزائري غداة الاستقلال والتي كان لا بد من خلالها وضع حلول من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني، وذلك كمحاولة لسد الفراغ الذي كان يمر به".<sup>(1)</sup>
- في هذا النمط من التسيير يقوم العمال باختيار رئيس لهم عن طريق انتخابه تخول له صلاحيات واسعة، الأمر الذي يدل على تكريس المركزية وعدم مشاركة العمال في تسيير واتخاذ القرارات.
- ومن أسباب فشل التسيير الذاتي المشاكل التي كان يعاني منها وهي:
- "نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريين يعملون في المناصب التقنية، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغاً كبيراً.
- نقص في الموارد المالية".<sup>(2)</sup>

(1) عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص105.

(2) بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص14.

ب- التسيير الاشتراكي (1971-1980):

خلالها هيمنت الدولة على القطاع العام واستمرت في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية، ويلعب العامل دورا هاما في هذا النوع من التسيير، ويتابع الأعمال بمساهمته بأراء أو ملاحظات من خلال هيئات التسيير المختلفة<sup>(1)</sup>، "فالتسيير الاشتراكي يهدف إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأي امتيازات إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت"<sup>(2)</sup>.

أي أن هذا التسيير كان الهدف الرئيسي منه هو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات. ومن أسباب فشل التسيير الاشتراكي:

- "عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة ومع المستويات العليا من جهة أخرى.
- ويرجع فشل التسيير الاشتراكي إلى طبيعة الإداريين الذين يسيرون المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك نوع من التخصص في التسيير والحرفية في الإدارة"<sup>(3)</sup>.

ج- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988):

تعتبر مرحلة إعادة الهيكلة أولى مراحل الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، والتي اعتبرت كمنفذ للمؤسسة الاشتراكية من الأزمة التي كانت تعاني منها، وكالعادة هذه المرحلة وليدة ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة، عايشتها الدول النامية عامة والجزائر خاصة، وقد شملت إعادة الهيكلة شكلين أساسيين هما:

1- إعادة الهيكلة العضوية (1980-1984):

"وكان الغرض منها تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، من خلال إعادة النظر في حجم المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يسهل التحكم فيها وتسييرها، وتنظيمها ومراقبتها وفق معيار التخصص لكل مؤسسة جديدة صغيرة أو متوسطة ومعيار التقسيم الجغرافي، حيث تقسم المؤسسة كبيرة الحجم إلى الموجودة بمنطقة ما إلى وحدات صغيرة وفروع تابعة لها في مناطق أخرى، وكلا المعيارين يجب أن يرافقهما مراعاة طبيعة نشاط

(1) ناصر دادي عدوان: المرجع السابق، ص161.

(2) يوسف سعدون: المرجع السابق، ص13.

(3) إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبوعة، ط3، الجزائر، 2003، ص ص 84، 85.

المؤسسة، ومن أجل تحسين مردودية المؤسسات العمومية صدر مرسوم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 والذي يتعلق بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات بتفكيك وتفنتيت هياكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة وعددها 150 مؤسسة عمومية إلى 480 مؤسسة عام 1980، وهذا من أجل تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة، وتدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية".<sup>(1)</sup>

## 2- إعادة الهيكلة المالية:

"تعتبر بمثابة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويحا لإعادة الهيكلة العضوية، وقد كانت خطوة هامة لتحسين مسيري القطاع العمومي بضرورة الاعتماد على قدراتهم الخاصة، والتفكير في أن الدولة لا يمكنها الاستمرار في تمويلها، ونظرا لتراكم خسائر المؤسسات الاقتصادية العمومية وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها لجأت الدولة إلى تبني هذا الشكل من إعادة الهيكلة حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة، ومن هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية من أهم أهداف هذه المرحلة ما يلي:

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون.
- تصفية الحسابات المالية بين المؤسسات العمومية.
- وضع نظام أسعار متناسق.

ومن أهم النتائج الإيجابية التي ترتبت عن إعادة الهيكلة المالية ما يلي:

- تجسيد فكرة التوازن الجهوي، حيث لم تعد حكر على المدن الكبرى فقط.
- إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في كل المناطق.
- توفير فرص الشغل.<sup>(2)</sup>

## د- مرحلة استقلالية المؤسسات (ما بعد 1988):

تأكد مرحلة الاستقلالية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ بـ 12 جانفي 1988 والمتعلق بتوجيه المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تصبح بموجبه المؤسسات العمومية إما على شكل شركات ذات

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد 3، ص46.

(2) علاوي لعلاي وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية تسيير واتخاذ القرارات، الجزائر، 1994، ص39.

مسؤولية محدودة وتتمثل في المؤسسات المحلية، وإما على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.

وللخروج من الوضعية الصعبة التي كانت تعيشها هذه المؤسسات كانت هناك محاولة للإنقطاع عن الطرق السابقة في التسيير، والتي تشرف عليها الدولة بشكل رسمي كبير، وتم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير دخول المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية والهيكل التي تسهل عملية تسييرها في ظل هذا النمط. (1)

ويقوم نظام الاستقلالية على هدف رئيسي هو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير. (2)

ومن بين الأسباب الرئيسية التي دعت إلى هذه المرحلة فقدان المؤسسة العمومية لهويتها كونها أصبحت إدارة مكلفة بمتابعة إجراءات التسيير الروتيني لمختلف الأنشطة، كما أنها لم تكن تتمتع بكامل الحرية في علاقتها الاقتصادية والتجارية بما فيها اختيار العملاء سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي". (3)

وفقا لهذه الأسباب جاء نظام استقلالية المؤسسات ليمنحها مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقا لنظام السوق، وإعطائها الحرية في تحديد إمكانياتها البشرية في تسيير شؤونها الخاصة.

إن تطبيق أسلوب استقلالية المؤسسات أدى إلى مشاكل عديدة منها تظهور الوضعية المالية لهذه المؤسسات ولجوءها إلى المؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض وتسديد العجز المالي، وغياب تصور واضح لكيفية الانتقال من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر.

#### هـ - مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق (الخصوصية):

يعتمد نجاح الخصوصية على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحويل نحو اقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها للاقتصاد الوطني، وتعني الخصوصية تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص،

(1) ناصر دادي عدوان: المرجع السابق، ص182.

(2) نفس المرجع، ص182.

(3) يوسف سعدون: المرجع السابق، ص30.



والتعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار وتعظيم الربح بهدف رفع الفعالية الاقتصادية، فهي شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين يمكن أن يكونوا أشخاصا معنويين، أو مستثمرين محليين أو أجنب". (1)

ومن الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق في الجزائر الأسباب الخارجية التي تمثلت أساسا فيما أصبحت تفرضه الدول الرأسمالية الصناعية الكبرى عن طريق المؤسسات المالية العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي من قيود، من أجل تشجيع تحويل مؤسسات القطاع العام وبيعها للقطاع الخاص، من أجل تحرير لنشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية، أما الأسباب الداخلية فترجع إلى ضعف أداء القطاع العام، وتأثره بالسياسات الاقتصادية المتبعة والأوضاع السياسية والاجتماعية المتغيرة". (2)

"والخصخصة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا يعني بالضرورة أن يصبح القطاع الخاص فعالا اقتصاديا، فالمشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط، بل مرتبط كذلك بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية، وخلق المناخ المناسب للمؤسسة، فالمؤسسات العمومية الجزائرية التي انتقلت إلى مرحلة الخصخصة وجب عليها التكيف مع المحيط الجديد، وتسيير أنشطتها في سوق تنافسي ومحيط غير طبيعي يفرض عليها قيود المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار وتشجيع التعامل بالمكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق". (3)

### خامسا: وظائف المؤسسة

تتمثل وظائف المؤسسة فيما يلي:

- 1-5 "وظيفة الإنتاج أو التحويل: يلعب الإنتاج وظيفة مهمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى الوظائف الأخرى حيث تقوم هذه الوظيفة بما يلي:
- التجهيز واليد العاملة.
- رزنامة الإنتاج.
- إدخال الاكتشافات التكنولوجية ومراقبة الجودة.

(1) المرجع السابق، ص35.

(2) نفس المرجع، ص39.

(3) ناصر دادي عدوان: المرجع السابق، ص165.

2-5 **وظيفة التسويق:** يعتمد نجاح المشروع الإنتاجي إلى حد بعيد على التسويق حيث تقوم هذه الوظيفة بتحديد المبادرات الإستراتيجية عن طريق:

- دراسة السوق والابتكارات.
- دراسة سلوك المستهلك ودوافعه.
- دراسة السلعة و دورة حياتها وتحديد الأهداف<sup>(1)</sup>.

3-5 **"وظيفة المالية:** تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها وتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

- التخطيط المالي والتنبؤ بدخول وخروج الأموال.
- إعداد الميزانية.
- البحث على الأموال وكيفية استعمال هذه الأموال.

4-5 **وظيفة الرقابة:** تتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي:

- المحاسبة التحليلية، الإحصاء لوحدة القيادة.
- مراقبة الأهداف.
- تخطيط المبيعات وتخصيص الموارد.

5-5 **وظيفة الموارد البشرية:** حيث تقوم بتقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكانيزمات والبيانات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف، تكوين الترقيات كذلك الترقيات، الأجور والمزايا الاجتماعية.

6-5 **وظيفة البحث والتنمية:** تتمثل هذه الوظيفة في البحوث الأساسية التطبيقية والتنمية لاختراع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين سلع حالية<sup>(2)</sup>.

### سادسا: العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة تحركها وتؤثر فيها قوى مختلفة، ويمكن القول أن القوى المؤثرة في إدارة المعرفة تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وهي كالتالي:

أ- **"العوامل الداخلية:** تتوفر هاته العوامل داخل المنظمة حيث تساهم في تطور إدارة المعرفة، ومن أبرزها ما يلي:

(1) محمد صخري: المرجع السابق، ص30.

(2) نفس المرجع، ص31.

- حدوث اختلالات في فعالية المنظمة: من ضمن العوامل التي تسهم في فعالية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب عليها باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتهم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.

- تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مراحل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك<sup>(1)</sup>.

- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى الأفراد المؤهلون عمليا وعلميا الأمر الذي زاد من فعالية إدارة المعرفة.

ب- **العوامل الخارجية:** وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والاستجابة لمتطلباتها، وأهم العوامل ما يلي:

- العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى، حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وبرزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

- زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس جديد في طرح منتجات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة<sup>(2)</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة شملت نطاق واسع، حيث قدم العديد من الباحثين عدة نماذج لها وذلك لمحاولة توجه المنظمات لبناء إستراتيجية معرفية وذلك من أجل تحقيق أهدافها وحل مشاكلها، إلا أن هناك عوامل مختلفة تؤثر فيها وتحركها وهذه العوامل إما داخلية أو خارجية.

(1) إبراهيم الخلوف المكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص 107.

(2) نفس المرجع، ص 108.

## سابعاً: أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة

### أ- أثر إدارة المعرفة على العمليات الإدارية:

"تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها مثل: الإنتاج، التسويق، المالية، إضافة إلى الأنشطة الثانوية المساعدة مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير... إلخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن أحد أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً، كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية.

إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية، يتضح أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة<sup>(1)</sup>.

تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وذلك لكون كل منهما يسهم وبشكل كبير في تحسين نتائج المنظمة تحقيق التميز والريادة، عن طريق خفض

(1) علي عبد الله: مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب، البلدة، ص 20.

التكاليف وزيادة الإنتاجية كما تساعد في تطوير المنتجات من خلال تحسين المنتجات القائمة أو قديم منتجات جديدة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المنظمة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

#### ب- تأثير إدارة المعرفة أداء المنظمة:

تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة حيث من الممكن تحسين إدارة المعرفة من الأرباح البعيدة المدى بدلا من إضافة قيمة فقط للمنظمة في الوقت الحالي، حيث أن إدارة المعرفة تؤثر على أداء المنظمة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة وهي كالتالي:

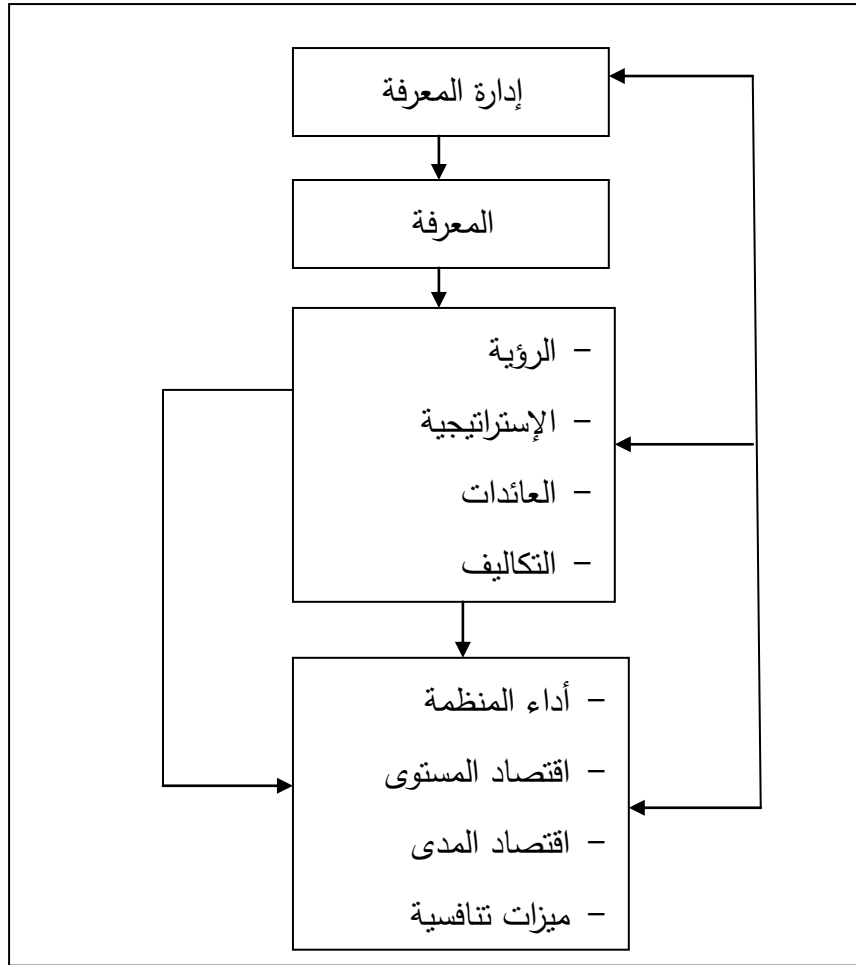
- "التأثير المباشر على أداء المنظمة: التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء الشركة يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري مثل هذا التأثير المباشر، والذي يتعلق بالعادات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية ورؤية المنظمة، ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من استثمار المنظمة في المشاريع.

- التأثير غير المباشر على أداء المنظمة: ينتج التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية وإستراتيجية وعائدات وتكاليف المنظمة، ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها يمكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المنظمة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبية إلى المنافسين وشركاء العمل، وعلى عكس التأثير المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقا بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة"<sup>(1)</sup>.

إن الحصول على فوائد تنافسية مستمرة يمكن أن يكون من خلال تبني إدارة المعرفة، وذلك بالسماح للمنظمة بأن تعرف المزيد عن أشياء معينة أكثر من المنافسين، ومن جهة أخرى سوف يحتاجون إلى وقت كبير لكي يحصلوا على نفس المعرفة، والشكل التالي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإدارة المعرفة والمعرفة أداء المنظمة:

<sup>(1)</sup> حضر مصباح إسماعيل طبطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص124.

الشكل رقم (06): تأثير المعرفة على أداء المنظمة



المصدر: حضر مصباح إسماعيل طبطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص124.

خلاصة الفصل:

تلعب المؤسسات الجزائرية تلعب دورا مهما نظرا لأهميتها في تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني، باعتبارها أداة هامة لإنجاز المخططات التنموية، من خلال استخدام كافة وسائلها وإمكانياتها من أجل التكيف في ظل وجود التنافسية، كما أن إدارة المعرفة تساعدها على مواجهة العراقيل والصعوبات التي تواجهها، وهذه الأخيرة تؤثر فيها قوى مختلفة تنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: نوع الدراسة ومنهجها

رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

خامساً: أساليب التحليل

- خلاصة الفصل



## تمهيد

تتصف الدراسات والبحوث الاجتماعية مهما كانت مجالاتها بعدم اكتفائها بالتفسيرات النظرية، فهي إضافة إلى ذلك تحاول من خلال إجرائها للدراسات الميدانية التقرب من الواقع لأجل الوصول إلى تفسيرات علمية لمختلف الظواهر قيد الدراسة.

فالدراسة الميدانية ذات أهمية كبيرة لاختبار المعلومات المعتمدة من قبل الباحث في الجانب النظري والذي لا يجسد وحده القيمة العلمية لأي بحث علمي، لذلك وجب على الباحث النزول إلى الميدان محل الدراسة، الأمر الذي يمكنه من الحصول على كافة المعلومات والبيانات التي تساعد على تحليل وتفسير الظاهرة قيد الدراسة، فالميدان الذي يختاره الباحث كمجال لدراسته سيساعده على تأكيد أو نفي الفروض التي قام بصياغتها- انطلاقاً من التراث النظري ودراساته الاستطلاعية - كإجابات أولية لمشكلة الدراسة التي قام بطرحها.

وحتى يسهل على الباحث عملية الانتقال من الجانب النظري إلى الميداني لابد من التزامه بمجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية التي خصصنا هذا الفصل للتطرق إليها.

إذ نستله بتحديد مجالات الدراسة الثلاث ( المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني) إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة مع تحديد نوعها والمنهج المستخدم في إنجازها، دون إغفال عرض مختلف أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل المستخدمة.

## أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ونجد أن أغلب الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي يتفقون على أن لكل دراسة ثلاث مجالات: المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري.

### 1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والمتمثلة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل "مستشفى محمد الصديق بن يحيى".

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933م تحت تسمية "فرانس فانون frants fanon" على مساحة تقدر بـ 160م<sup>2</sup> مبنية أي بنسبة 42.56% و 5200م<sup>2</sup> غير مبنية وسبعة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974م، والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم "محمد الصديق بن يحيى" لأن مستشفى "فرانس فانون" لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي.

ويقع مستشفى "محمد الصديق بن يحيى" في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تم تدشينه يوم 08 نوفمبر 1983 الموافق لـ 03 محرم 1403هـ، بموجب القرار الوزاري 81/242 في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428هـ الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

تتسع المؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل لحوالي 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى فيما يلي:

- تنظيم وتوزيع الاسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتنظيم العائلي.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

ولضمان السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، وذلك من أجل التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، وينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية إلى هيكل تنظيمي إداري وهيكل تنظيمي لمصالح المؤسسة (أنظر الملاحق).

## 2- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي نستغرقه في إجراء الدراسة الميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى، وانطلقت دراستنا الحالية في شهر جانفي 2018م، ومرت على مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** هي عبارة عن جولات استطلاعية بتاريخ 10 جانفي 2018م، واستغرقت هذه المرحلة 3 أيام، حيث قمنا في هذه المرحلة بالإطلاع على المستشفى والاتصال بنائب مدير الموارد البشرية، الذي وافانا ببعض المعلومات عن المستشفى والتعرف على مختلف المصالح الاستشفائية وطبيعة العمل، ومن خلال ذلك قمنا بجمع المادة العلمية التي ساعدتنا في صياغة الإشكالية ووضع الفرضيات.

- **المرحلة الثانية:** قمنا بإجراء الملاحظة على مستوى إدارة المستشفى، وإجراء المقابلة مع نائب مدير الموارد البشرية وبعض الموظفين حول أهم العمليات التي يتبعونها في إنجاز المهام، وأهم وسائل الاتصال المستعملة، وما إذا كانت المؤسسة تهتم بالأفكار والاقتراحات التي يقدمونها، وكذا توزيع الإستمارة التجريبية وذلك بتاريخ 15 أبريل 2018.

- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة دامت يومان من 23 إلى 24 أبريل حيث تم توزيع الإستمارة النهائية على الموظفين، وقد كان توزيع الإستمارة مقارنا بمقابلة بعض الموظفين الذين أفادونا بمعلومات أكثر حول طبيعة عملهم وكيف يستفيدون من المعارف والمعلومات في مجال العمل.

## 3- المجال البشري:

تتطلب الدراسة تحديد المجال البشري تحديدا دقيقا وواضحا يمكن الباحث من الوصول الى نتائج واقعية وموضوعية.

"المجال البشري للدراسة هو المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف وسائل جمع البيانات بموضوعية وواقعية، فمجتمع الدراسة هو مجموعة من العناصر المحددة من قبل والتي تكون مجالاً للملاحظة".<sup>(1)</sup>

ويشمل عدد الموظفين بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى، والتمثل عددهم 58 موظف.

### ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز لا بد من تحديد مجتمع الدراسة الذي نريد فحصه. يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فمجتمع الدراسة هم جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة".<sup>(2)</sup>

ونظراً لصغر حجم أفراد مجتمع الدراسة اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل والذي يعرف على أنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".<sup>(3)</sup>

وقد شمل مجتمع هذه الدراسة كل موظفي إدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى والبالغ عددهم 58 موظف.

وفيما يلي سوف نستعرض الخصائص السوسيومهنية للمبحوثين:

<sup>(1)</sup>Grawtizmadelline : **le mique sciences sociales**, 4<sup>eme</sup>ed, paris, dalloz, 1998, p292.

<sup>(2)</sup> عبيدات ذوقان وآخرون: **البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه**، دار أسامة للنشر، السعودية، ط1، 2001، ص131.

<sup>(3)</sup> جابر عبد الحميد، أحمد كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1978، ص23.

الجدول رقم (01): سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
19.29%	11	]30 - 25]
24.56%	14	]35 - 30]
19.29%	11	]40 - 35]
14.04%	08	]45- 40]
14.04%	08	]50 - 45]
8.77%	05	]55- 50]
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 24.56% من المبحوثين يتراوح سنهم بين 30 و35 سنة ما يمثل 14 فرد، أما الفئتان اللتان تبلغ أعمارهم من 25 إلى 30 سنة و35 إلى 40 سنة فهما تمثلان نسبا متساوية إذ بلغ عدد كل فئة 8 أفراد بنسبة 19.29%، تليها الفئتان من 40 إلى 45 سنة ومن 45 إلى 50 سنة تمثلان أيضا نسبا متساوية إذ قدرت نسبتهم بـ 14.04% أي ما يعادل 8 أفراد، في حين أن الفئة التي يتراوح سنها من 50 إلى 55 سنة فقد بلغ عددهم 5 أفراد إذ تمثل 8.77%.

ويعود ارتفاع نسبة الشباب داخل الإدارة إلى استقادة العديد من الموظفين من التقاعد النسبي وإحالة البعض الآخر للتقاعد في السنوات الأخيرة وبالتالي شغور المناصب وتوظيف عدد هام من فئة الشباب.

الجدول رقم(02): جنس المبحوثين.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
35.09%	20	ذكر
64.91%	37	أنثى
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الممثل أعلاه والمتعلق بجنس المبحوثين، أن أغليتهم إناث إذ تقدر نسبتهم بـ 64.91%، أما نسبة المبحوثين الذكور فهي تمثل فقط 35.09% .

ويمكن إرجاع ارتفاع نسبة الإناث إلى كون معظم الوظائف الإدارية يشغلها النساء، لأنه يتناسب وطبيعة المرأة التي أصبحت تشغل معظم الناصب الإدارية والتعليمية والتي تتناسب مع خصوصية الثقافة الاجتماعية للمجتمع الجزائري.

الجدول رقم(03): المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
26.32%	15	ثانوي
73.68%	42	جامعي
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الجامعيين بلغت 73.68%، وتليها نسبة 26.32% والممثلة لمستوى تعليم ثانوي، في حين أن الأفراد ذو مستوى التعليم المتوسط والابتدائي كانت نسبتهم منعدمة.

ومن خلال هذه النتائج يتبين أن المستوى التعليمي للمبحوثين يتأرجح بين الجامعي والثانوي وهذا المستوى غالبا ما يساعد الموظفين على استيعاب مختلف المعلومات كما يسهل عملية انتقالها واستيعابها بالشكل الذي يزيد من فعالية تنفيذ المهام، مما يساعد الإدارة على تحقيق فعالية في التسيير.

الجدول رقم (04): الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%21.05	12	] 5 - 1]
%35.09	20	] 10 - 5]
%19.30	11	] 15 - 10]
%5.26	03	] 20 - 15]
%7.02	04	] 25 - 20]
%3.50	02	]30 - 25]
%8.77	05	[35 - 30]
%100	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 35.09% من الباحثين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما مثلت نسبة 21.05% الذين تراوحت خبرتهم بين السنة وأقل من 5 سنوات، في حين أن الباحثين الذين تراوحت خبرتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة بلغت نسبتهم 19.30%، أما الباحثين الذين تراوحت خبرتهم المهنية بين 30 إلى أقل من 35 سنة فقد بلغت نسبتهم 8.77%، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تراوحت خبرتهم بين 20 إلى أقل من 25 سنة 7.02%، بينما بلغت نسبة الأفراد ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين 15 و 20 سنة 5.26%، في حين بلغت نسبة الباحثين الذي تتراوح خبرتهم بين 25 و 30 سنة 3.50 سنة فقط أي ما يعادل فردين من إجمالي عدد الباحثين.

الجدول رقم(05): الوظيفة الإدارية للمبحوثين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
36.84%	21	إطار
33.33%	19	أعوان التحكم
8.77%	05	أعوان التنفيذ
21.05%	12	أعوان التطبيق
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 36.84% من المبحوثين إطارات، وتليها نسبة 33.33% التي تمثل أعوان التحكم، أما أعوان التطبيق فقد بلغت نسبتهم 21.05%، في حين مثل أعوان التنفيذ نسبة 8.77% من إجمالي المبحوثين.

### ثالثا: نوع الدراسة ومنهجها

#### 1- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات، بل تقوم أيضا على تصنيف هذه البيانات وتجميعها ثم تفسيرها وتحليلها تحليلًا شاملاً واستخلاص النتائج والدلالات المفيدة.

#### 2- منهج الدراسة:

تفرض الدراسة العلمية اختيار منهج محدد بناء على طبيعة الموضوع، والذي يسمح بالوصول إلى حقائق يمكن الاعتماد عليها، فالمنهج هو الأسلوب المحدد لمسار البحث، والمنظم والضابط في نفس الوقت لموضوع الدراسة.

وتختلف المناهج المستخدمة تبعا لاختلافها وتنوعها، إذ أن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه.



ويعرف المنهج بأنه: "الأسلوب المعتمد للكشف عن الحقيقة في مختلف العلوم، من خلال اعتماده على جملة من القواعد العامة التي تسيطر وتسير مختلف العمليات العقلية حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج مقبولة ومعلومة".<sup>(1)</sup>

وبناء على هذا فقد اعتمدنا على فحص وتحليل موضوع الدراسة الراهنة وفق "المنهج الوصفي"، والذي يعتمد على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ويصفها بدقة ويعبر عنها كيفياً، إضافة إلى استخدام التحليل الكمي والذي يعبر عن الدراسة من الناحية الكمية.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

يتطلب الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز أي بحث علمي، الاعتماد على مجموعة من الأساليب والوسائل والطرق بحيث يمكن استخدام أكثر من أداة، لتجنب القصور الناتج عن إحداها. مما يساعد على دراسة الظاهرة من كل جوانبها، ويحدد هذه الأدوات طبيعة الموضوع ونوع البيانات والمعلومات المراد جمعها.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

#### 1- الملاحظة:

تستخدم الملاحظة بغرض الكشف عن تفاصيل الظواهر ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها وتعتمد على ملاحظة للظاهرة قيد الدراسة في ميدان البحث، وتسجيل هذه الملاحظات لاستخلاص النتائج الخاصة بموضوع دراسته.

وتعرف الملاحظة على أنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر، والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض البحث".<sup>(2)</sup>

(1) عامر إبراهيم القندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ط1، 200، ص30.

(2) أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011، ص296.

فالملاحظة ما هي إلا مشاهدة مقصودة تستلزم الدقة والتنظيم والتوجيه الهادف والعميق من قبل الباحث.

ولقد استخدمت في هذه الدراسة الملاحظة المباشرة دون مشاركة، وكان ذلك على مستوى إدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى- محل الدراسة- حيث تم جمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بها، إضافة إلى ملاحظة الظروف المحيطة بعمل الموظفين، وأهم الوسائل التي تستعمل، وكيفية التواصل فيما بينهم.

ويمكن إجمال هذه الملاحظات فيما يلي:

- ✓ الوسائل المستخدمة تتمثل في: الحاسوب ولواحقه، السجلات والوثائق، الأرشيف
- ✓ الاتصال بين الموظفين ضعيف نوعا ما.
- ✓ كثرة الأعمال ونقص الموظفين.
- ✓ عدم إنجاز المهام والتهاون واللامبالاة.

## 2- المقابلة:

تستخدم المقابلة لجمع البيانات في البحوث الميدانية وتوفير المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسات النظرية أو المكتبية، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى معلومات تعكس حقائق ومواقف محددة في ضوء أهداف بحثه.

وتعرف المقابلة على أنها " أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث بغرض طرح عدد من الأسئلة بغية الحصول على بعض البيانات الموضوعية".<sup>(1)</sup>

وقد تم التواصل من خلال المقابلة التي أجريت مع نائب رئيس قسم الموارد البشرية إلى ما يلي:

- يتم استخدام الوسائل التكنولوجية في العمل.
- صعوبة نقل بعض المعلومات نظرا لسيرها.

(1) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2013، ص157.

- يتم تخزين المعلومات عن طريق أجهزة الكمبيوتر (التخزين الإلكتروني) والسجلات والوثائق والأرشيف.
- أهم الوسائل المستخدمة في تبادل المعلومات هي الوسائل الورقية (المراسلات والقرارات..إلخ) تليها الإلكترونية (الأنترنات)، مع تأكيد على عدم وجود شبكة الاكسترنات.
- المعلومات غير متاحة لجميع الموظفين.
- عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب بسبب البطء في سير البريد ومعالجته.

### 3- الاستمارة:

- تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويعود ذلك إلى قدرتها في اختصار الجهد والتكلفة، إضافة إلى سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.
- وتعرف الاستمارة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على البيانات والمعلومات من خلال إجابات المبحوثين حول الظاهرة أو الموقف قيد الدراسة".<sup>(1)</sup>
- وقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة بحث رئيسية، لكن قبل القيام بتوزيعها على المبحوثين في صورتها النهائية يجب التأكد من صدقها وثباتها.

أ- الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين): بعض تصميم الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأساتذة وهم 05 (انظر في الملاحق)، حيث قام المحكمين بأداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من أجله، إضافة إلى مدى وضوح صياغة هذه العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وتمحورت توجيهات المحكمين حول ضرورة إعادة صياغة بعض الأسئلة لجعلها أكثر بساطة حتى لا يجد المبحوثين أي صعوبة في الإجابة عليها.

ولحساب قيمة معامل الصدق قمنا باستخدام معادلة لوشيه، حيث قدرت قيمت الصدق الظاهري بـ 0.69 أي ما يعادل 69%، وهي نتيجة تؤكد على صدق هذه الأداة.

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 1992، ص62.

ب - ثبات الاستمارة:

فبعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية قوامها 15 موظف وبعد استرجاعها قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة " ألفا كرونباخ "، وقد قدرت قيمته بـ 0.71 أي 71% وهي نتيجة تؤكد على ثبات هذه الاستمارة.

بعد ذلك تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي، وقد تضمنت 35 سؤالاً بعضها مغلق وبعضها الآخر مفتوح موزعين على أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: يضم البيانات الشخصية للموظفين، ويحتوي على 05 أسئلة.
- المحور الثاني: يضم البيانات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة المطبقة داخل المؤسسة، ويحتوي على 11 أسئلة.
- المحور الثالث: يحتوي على البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي، ويشمل 10 سؤال.
- المحور الرابع: يضم البيانات المتعلقة بالعمليات الإدارية، ويحتوي على 09 أسئلة.

قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين والبالغ عددهم 58 موظف.

الجدول رقم (06): عدد الاستمارات الموزعة والمستردة

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	الفاقد
المجموع	58	57	1
النسبة	%100	%98.28	%1.72

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1- الوثائق والسجلات:

بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستمارة، تم الاعتماد على الوثائق والسجلات بحيث ساعدتنا في تحديد المجال البشري لهذه الدراسة، وأيضا الهيكل التنظيمي الإداري الذي يوضح توزيع مختلف المديرية داخل المستشفى.

خامسا: أساليب التحليل

تم الاعتماد في تحليل وتفسير البيانات على أسلوب التحليل الكمي والكيفي

1- أسلوب التحليل الكمي: ويتمثل في المعالجة الرقمية للمعلومات المتحصل عليها بواسطة استمارة البحث لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية.

- معادلة لوشيه لإيجاد الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين):

$$\text{معامل الصدق: } \frac{n1-n2}{n}$$

- معادلة ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الأداة.

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s^2_{item}}{s^2_{total}} \right)$$

حيث:

$S^2_{item}$  مجموع تباين الأسئلة

$S^2_{total}$  تباين أجوبة كل المبحوثين

- معامل التوافق:

$$c = \sqrt{\frac{A-1}{A}}$$

حيث:

(مربع الخلية)

$$A = \frac{\text{(مجموع عمود الخلية)} \times \text{(مجموع صف الخلية)}}{\text{(مجموع صف الخلية)}} \times \text{(مجموع عمود الخلية)}$$

الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق:

$$k^2 = \frac{nc^2}{1-c^2}$$

بحيث:  $K^2$  تمثل  $K^2$  المحسوبة.

عندما تكون  $K^2$  المحسوبة أكبر من  $K^2$  الجدولية، فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة المختارة، ودرجة الحرية المحسوبة من خلال العلاقة التالية:

$$Df = (\text{عدد الصفوف} - 1) (\text{عدد الأعمدة} - 1)$$

وبالتالي معامل التوافق يكون دال إحصائياً.

- معامل فاي:  $\phi$

$$\phi = \frac{\text{أد-ب ج}}{\sqrt{\text{ن } X \text{ ي } X \text{ و } X \text{ هـ}}}$$

2- أسلوب التحليل الكيفي: ويعتبر هذا الأسلوب مكملًا للأسلوب الكمي، حيث يقوم على تفسير المعطيات الكمية والعقدية وتحليلها بالاعتماد على ما تم جمعه من قبل الباحث سواء من خلال الملاحظة، المقابلة، أو الاستمارة.

كذلك يتم الاعتماد على الأسلوب الكيفي في تحليل وتفسير النتائج، بهدف إثبات أو نفي الفرضيات التي تم صياغتها من قبل الباحث والوصول إلى جملة من النتائج العامة للدراسة.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل، تحديد الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع "واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية"، بحيث تم اختيار مستشفى محمد الصديق بن يحيى كمجال لإجراء هذه الدراسة ، وتم هذا الاختيار بناء على عدة اعتبارات أهمها قيمة المعرفة والمعلومات الموجودة داخل إدارة المستشفى باعتباره قطاع حساس، ما يتناسب مع الدراسة الحالية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين بإدارة المستشفى البالغ عددهم 57 مما سمح لنا باستعمال المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى اعتماد منهجية فرضتها نوعية الدراسة والوقت المحدد والإمكانيات المتوفرة والمتمثلة في اختيار المنهج، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل، لتشكل سندا ساعد كثيرا في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا والحصول على البيانات اللازمة والتي مكنت من تحليل وتفسير بيانات الدراسة والتوصل إلى النتائج .

# الفصل السادس

## عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

- تمهيد

-أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

-ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

-ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

- رابعاً: التوصيات والاقتراحات

- خلاصة الفصل



### تمهيد

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي الخطوة التي تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين وتحليلها، وهذا من أجل تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة خاصة الإحصائية منها، وقد تم الاعتماد في عرض وتحليل بيانات ونتائج هذه الدراسة بدءاً بترميز البيانات الخام وجدولتها، ثم التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج وعلى هذا الأساس سنحاول توضيح مدى صدق فروض دراستنا عن طريق اختبارها، ثم مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات وفي ظل ما ورد بالدراسات السابقة، وفي الأخير سنقوم باستعراض النتائج العامة للدراسة إضافة إلى التوصيات والاقتراحات.

### أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم (07): تبادل المعلومات المرتبطة بالوظيفة مع الزملاء

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
45.61%	26	دائماً
52.63%	30	أحياناً
1.75%	01	أبداً
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 52.63% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتبادلون أحياناً المعلومات المرتبطة بوظيفتهم مع زملائهم، وهذا راجع ربما إلى طبيعة العمل وتشابهه بين الموظفين (نفس المستوى الوظيفي) أو إلى طبيعة هؤلاء الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقات غير رسمية تربط بين موظفي المؤسسة.

في حين أقر 45.61% من المبحوثين أنهم يتبادلون المعلومات فيما بينهم بشكل دائم وهذا نتيجة التعاون فيما بينهم، الأمر الذي يساعد على إتمام العمل في أسرع وقت وبأقل مجهود.

بينما مثلت 1.75% نسبة المبحوثين الذين أفروا أنهم لا يقومون بتبادل المعلومات مع الزملاء وهي نسبة تعادل موظف واحد، وهذا ربما راجع إلى طبيعة العلاقة المتوترة بينه وبين بقية زملائه في العمل. ويمكن القول أن تبادل المعلومات بين الموظفين- هذه المعلومات المرتبطة بطبيعة الوظائف التي يشغلونها- راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب ذلك، بالإضافة إلى العلاقات الحسنة التي تربط بين هؤلاء الموظفين والتي تؤدي إلى خلق جو من التعاون فيما بينهم وهذا يساعدهم على إنجاز أعمالهم في أسرع وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

الجدول رقم (08): حصول الموظفين على المعلومات المتعلقة بالعمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
12.28%	07	دائماً	
43.86%	25	التعليل	أحياناً
		أسرار المهنة	
		الانفراد بالمعلومات	
22.8%	13	حسب الوظائف	
10.53%	06	أبداً	
10.53%	06	المجموع	
100%	57		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 76.47% من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أحياناً تكون متاحة لجميع الموظفين، وهذا راجع إلى أسرار المهنية وطبيعة الوظيفة التي تفرض التستر على بعض المعلومات حسب ما أقر 43.86% منهم، في حين أن 22.08% منهم أرجعوا الأمر إلى حب الموظف بالانفراد بالمعلومات وعدم مشاركتها مع الآخرين حتى تكون لديهم ميزة أو حيز من السلطة الغير شرعية والمتمثلة في احتكار المعلومة.

بينما صرح 12.28% من المبحوثين أن المعلومات موجودة ومتوفرة داخل المؤسسة لجميع الموظفين وهذا راجع ربما لوجود روح التعاون بين الموظفين والثقة المتبادلة بينهم.

في حين أقر 10.53% من المبحوثين أن المعلومات غير متاحة لجميع الموظفين داخل المؤسسة، وهذا ربما راجع إلى طبيعة القوانين والإجراءات المطبقة، أو لأن الجانب المعلوماتي بين الموظفين يكون ناقص، ويرجع ذلك لاحتكار أو شح المعارف فيما بينهم.

ويمكن القول أن المعلومات الموجودة داخل المؤسسة متاحة لبعض الموظفين وذلك راجع لطبيعة المنصب والمكان الذي يشغله الموظف، والذي يفرض عليه التحفظ بالمعلومة وعدم إتاحتها لجميع الموظفين، بالإضافة إلى طبيعة المعلومات ومجالها ومدى أهميتها.

#### الجدول رقم (09): توزيع المعلومات في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	22	38.59%
أحيانا	33	57.89%
أبدا	02	3.51%
المجموع	57	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57.89% من المبحوثين صرحوا أنهم أحيانا يقومون بتوظيف المعلومات في مجال عملهم، وذلك لأنها قد تكون غير مهمة أو موافقة لنوع العمل الذي يادونه.

في حين أقر 38.59% منهم أنهم يستخدمون المعلومات المتاحة في المؤسسة بشكل دائم لأنهم مطالبون بتجسيدها من قبل الإدارة، أي أن الموظفين يقومون بفرز المعلومات بين ما هو ضروري وما هو متمم، ويلتزمون بالمعلومات الضرورية منها فقط.

بينما أقر 3.51% من المبحوثين أنهم لا يقومون بتوظيف المعلومات الموجودة داخل المؤسسة في مجال عملهم وذلك راجع ربما إلى نقص وشح المعلومات أو عدم أهميتها، وأن المعلومات المتاحة ليست مهمة بالنسبة لعملهم أو لا تساعدهم في إنجازهم.

ويمكن القول أن توزيع المعلومات من قبل الموظفين في مجال أعمالهم يساعدهم في أداء مهامهم في وقت قصير وبأقل جهد.

الجدول رقم (10): تطوير القدرات والمعارف في مجال العمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
36.84%	35	استخدام الأنترنت.	نعم
11.58%	11	استخدام المعلومات المتوفرة من شبكتي الانترنت والانترانت.	
5.26%	05	الاطلاع على الكتب والمجلات المتخصصة.	
41.05%	39	التواصل مع الزملاء.	
5.26%	05	لا	
100%	95	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن 94.73% من المبحوثين يعملون على تطوير قدراتهم ومعارفهم المتعلقة بمجال العمل، إذ يعتمدون على التواصل مع الزملاء من أجل تبادل المعلومات وتحسين معارفهم، وغالبا يكون السبب وراء تطوير القدرات والمعارف من أجل تسهيل أداء أعمالهم بفعالية أكبر وهذا ما أكدته 41.05%، كما صرح 36.84% منهم أنهم يعملون على تطوير قدراتهم من خلال استخدام الأنترنت، وذلك من خلال البحث عن المعلومات والمعارف، بالإضافة إلى استخدام المعلومات المتوفرة في شبكتي الأنترنت والأنترانت وهذا ما صرح به 11.58%، في حين أن البعض يعتمد على الكتب والمجلات المتخصصة في تطوير قدراتهم ومعارفهم وهذا من خلال اطلاعهم عليها، وهذا ما أكدته 5.26% منهم.

بينما صرح 5.26% من المبحوثين بأنهم لا يسعون إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم وذلك حسب رأيهم يعود إلى ضيق الوقت.

ويمكن القول أن الموظفين يسعون إلى تطوير قدراتهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وإثراء رصيدهم المعرفي من أجل الترقية، ويستعملون في ذلك مختلف الوسائل الالكترونية بالإضافة إلى التواصل مع الزملاء وهذا ما أكدته المدخل الاجتماعي.

الجدول رقم (11): أساليب تخزين المعلومات

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
49.12%	28	الحاسوب
26.32%	15	السجلات والوثائق
24.56%	14	الأرشيف
100%	57	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 49.12% من المبحوثين صرحوا أنهم يستخدمون الحاسوب في تخزين المعلومات لأنه من وجهة نظرهم يسهل عليهم عملية التخزين والاسترجاع، وبالتالي اختصار الوقت، بينما أقر 26.32% منهم أن طريقة التخزين المستخدمة تتمثل في السجلات والوثائق، وذلك راجع حسب رأيهم إلى كون السجلات والوثائق طريقة تضمن عدم تعرض هذه المعلومات لأي مسح مفاجئ قد يضعهم في موقف محرج، وعدم قدرتهم على توفير هذه المعلومات، أما 24.56% منهم فقد أكدوا أنهم يلجؤون للأرشيف والذي يتمثل في حافظة السجلات والوثائق والملفات التي تخص المؤسسة وهذا ما يسمح لهم بحفظها والرجوع إليها في وقت الحاجة.

يمكن القول أن أسلوب التخزين الفعال في المؤسسة يتمثل في الحاسوب وهذا يعود إلى كونه الوسيلة الحديثة والسهلة في عملية التخزين فمن خلال كبسة زر يمكن خزن واسترجاع المعلومات في الوقت المناسب، كما لا تغفل أهمية الأرشيف والذي بدوره يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مختلف المعلومات التي لا تحتاجها بشكل مستمر.

الجدول رقم (12): تسهيل الأساليب في تخزين المعلومات لعمل الموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
28.07%	16	دائما
66.67%	38	أحيانا
5.26%	03	أبدا
100%	57	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (12) أن 66.67% من المبحوثين صرحوا أن الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات أحيانا ما تسهل عليهم أعمالهم وهذا راجع حسب رأيهم إلى عدم الاهتمام بصيانة الأجهزة وتنظيم الوسائل المكتوبة، وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (11)، بينما صرح 28.07% منهم أن الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد وخاصة الإلكترونية منها نظرا لسرعة وسهولة استرجاع المعلومات في أي وقت.

في حين أقر 5.26% من المبحوثين أن الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات لا تساعدهم في أداء مهامهم وهذا يعود إلى عدم تمكنهم من استعمالها وكذا قدم الأجهزة والبرامج التي تحتويها. يمكن القول أن الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات داخل المؤسسة تساعد الموظفين في عملية تخزين مختلف المعلومات التي تتعلق بمجال وظيفتهم، وهذا يسهل عليهم تأدية مهامهم وكذا تمكنهم من استرجاعها في الوقت المناسب.

الجدول رقم (13): وسائل نقل المعلومات داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
25.49%	26	الوسائل الشفهية
46.07%	47	الوسائل الكتابية
15.68%	16	الأنترنت
12.74%	13	الأنترنت
100%	*102	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (13) أن 46.07% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تستخدم الوسائل الكتابية لإبلاغهم بمختلف المعلومات لأن هذه المعلومات غالباً ما تكون متمثلة في القوانين والإجراءات الرسمية حسب رأي هذه الفئة، أما إذا تعلق الأمر بمجرد التوجيهات والتعليمات فإن المؤسسة تتبع الأسلوب الشفهي وهذا ما أكدته 25.49% من المبحوثين، وهذا الأسلوب عادة ما يتم استخدامه إذا ما تعلق الأمر بمناقشة بعض القرارات أو الأخذ برأي الموظفين حول موضوع إداري يؤثر على القرارات التي تصدرها الإدارة العليا.

أما 15.68% منهم فقد صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الوسائل التكنولوجية في نقل المعلومات المتمثلة في شبكتي الأنترنت والأنترنت بين مختلف الأقسام الإدارية وهذا من أجل اختصار الوقت وإمكانية توفير المعلومات لكل الموظفين، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين والمتمثلة نسبتهم بـ 15.68% و 12.74%، وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على هاتين الشبكتين في نشر كل ما يتعلق بالمؤسسة من خلال مواقع خاصة بها.

ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نقل المعلومات على عدة طرق مختلفة وهذا راجع إلى طبيعة المعلومات التي تفرض وسيلة نقها، فهناك المعلومات التي تلزم نقلها بطريقة مباشرة وهناك ما يجب كتابتها وبعثها على شكل تقارير.

\* تمثل عدد إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (14): اكتساب المعارف في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40.35%	23	بصفة شخصية
33.33%	19	عن طريق المؤسسة
26.23%	15	هما معا
100%	57	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 40.35% من المبحوثين أكدوا أنهم يعملون على زيادة خبراتهم وتطوير معارفهم بصفة شخصية وهذا من خلال الاجتهاد الشخصي، وذلك راجع ربما إلى عدم اهتمام المؤسسة بإكساب الموظفين المعلومات الكافية حول طبيعة العمل ونقص الدورات التكوينية.

بينما صرح 33.33% من المبحوثين أن المؤسسة تهتم بتطوير قدراتهم وتلقيهم معارف وخبرات جديدة تسمع لهم بتحسين أدائهم، وهذا من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية، ونظرا لقلّة هذه الدورات في المؤسسة غالبا ما يحالفهم الحظ في الخضوع لها.

في حين أقر 26.32% منهم أنهم يقومون باكتساب المعارف بصفة شخصية وكذا عن طريق المؤسسة، وذلك راجع إلى كون المعارف التي يتلقونها من المؤسسة لا تلبي احتياجاتهم الوظيفية فيجهد الموظفون محاولين تطوير قدراتهم ومعارفهم مما يساعدهم على إنجاز مهامهم بكفاءة.

ويمكن القول أن المؤسسة تقدم بعض المعارف للموظفين وتهتم بإكسابهم إياها وهذا من أجل تحقيق تحسين الأداء، وكذا يعمل بعض الموظفين بتطوير قدراتهم بصفة شخصية مما يفتح لهم مجالاً للترقية.



الجدول رقم (15): توزيع المعلومات حول طبيعة العمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
20.25%	16	النشرات والدوريات
32.91%	26	المطبوعات
40.51%	32	الاجتماعات الرسمية
6.33%	05	شبكتي الأنترنت والانترنت
100%	*79	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 40.51% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على توزيع المعلومات المرتبطة بطبيعة العمل على الاجتماعات الرسمية، وهذا راجع لكون بعض المعلومات تحتاج إلى المناقشة بين الموظفين، وكذا إبلاغهم بالأوامر الجديدة ومناقشتها قبل اتخاذ القرارات، في حين أقر 32.91% منهم أن توزيع المعلومات يكون من خلال المطبوعات وهذا يعود إلى تعدد المصالح وبعدها عن مركز الإدارة وكذا اختلاف الوظائف، فتلجأ الإدارة العليا إلى إصدار مطبوعات تحتوي على متلف القرارات والتعليمات وتوزعها على مختلف المصالح الإدارية من أجل ضمان وصولها لكل الموظفين، كما صرح 20.25% من المبحوثين أن المعلومات توزع عن طريق النشرات والدوريات وذلك من خلال نقل المعلومات بصفة دورية ومستمرة في حالة إصدار أي قرار طارئ أو معلومات جديدة.

في حين أقر 6.33% من المبحوثين أن المعلومات تصلهم عن طريق شبكتي الأنترنت والانترنت وهذا يتم في حالة صعوبة توصيل المعلومات إلى كافة الموظفين نظرا لاختلاف أوقات العمل فهناك من يعمل بشكل غير دائم (يوم عمل ويوم راحة)، فيمكنهم الاطلاع على مختلف المعلومات والقرارات، وبالتالي يسهل عليهم أداء مهامهم.

\* تمثل عدد إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (16): تفاعل الموظفين في حالة حدوث مشاكل خاصة بالعمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%13.88	10	توليد معارف جديدة	نعم
%36.11	26	إعطاء حلول	
%44.44	32	تقديم اقتراحات	
%5.55	04	لا	
%100	*72	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 94.43% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتفاعلون مع بعضهم البعض وخاصة في حالة حدوث مشاكل، ويكون ذلك حسب تصريح 44.44% من خلال تقديم اقتراحات تساعد على حل المشاكل، في حين أن 36.11% منهم أقرروا أنهم يقدمون حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم، أما 13.88% فقد كان تفاعلهم يبرز من خلال توليدهم لأفكار جديدة وهذا راجع لذكاء بعض الموظفين وامتلاكهم للحكمة.

بينما أقر 5.55% من المبحوثين أنهم يلزمون الموقف الحيادي ولا يتفاعلون مع زملائهم أثناء حدوث المشاكل، وهذا راجع إلى عدم مبالاتهم وقلة تفاعلهم مع زملائهم، وكذا لعدم الأخذ بأرائهم بعين الاعتبار من قبل بعض الرؤساء.

يمكن القول أن التفاعل بين الموظفين في حالة حدوث مشاكل يكون فعال وهذا من خلال إعطاء حلول وتوليد أفكار جديدة تسمح للمؤسسة بتجاوز مختلف المشاكل التي تواجهها.

\* تمثل عدد إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (17): تبادل المعلومات بين الموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
31.58%	18	دائماً
63.16%	36	أحياناً
5.26%	03	أبداً
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 63.16% من المبحوثين صرحوا أنهم أحياناً يتبادلون المعلومات مع زملائهم، وهذا راجع لعدم امتلاك الوقت والرغبة، فحسب رأيهم غالباً ما يكون تبادل المعلومات يؤدي إلى حدوث مشاكل بين الموظفين فمنهم من لا يتقبل النقد ومنهم من لا يقدم أفكار جديدة بل يحتفظ بها لنفسه ويستغلها لصالحه.

بينما صرح 31.58% منهم أن تبادل المعلومات مع زملائهم يون بشكل دائم وهذا يعود إلى امتلاكهم روح التفاعل وحب المناقشة، كما أن تبادلهم للمعلومات يسمح لهم بتصحيح الأفكار الخاطئة وتوسيع دائرة إطلاعهم، وتساعدهم في بناء علاقات تعاونية قوية فيما بينهم.

في حين أقر 5.26% من المبحوثين أنهم لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل وهذا راجع لاحتكار بعض الموظفين للمعلومات، وكذا قلة تفاعلهم مع زملائهم يحد من مشاركتهم للمعارف. يمكن القول أن تبادل المعلومات بين الموظفين يقوي العلاقات بنهم ما أنه يساعدهم في إثراء رصيدهم المعرفي، بالإضافة إلى تمكنهم من الإحاطة بالمعارف والمعلومات التي كانت غامضة لديهم.

الجدول رقم (18): استخدام المعارف المكتسبة لتنمية مهارات الموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
29.82%	17	دائماً
66.67%	38	أحياناً
3.51%	02	أبداً
100%	57	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (18) يتضح أن 66.67% من المبحوثين صرحوا أن المعارف التي يتلقونها في المؤسسة أحياناً تساعدهم في تنمية مهاراتهم، وذلك حسب وجهة نظرهم راجع لعدم وجود اتساق بين الدورات التكوينية وحاجات الأفراد من المعارف حول طبيعة العمل.

وفي مقابل ذلك صرح 29.82% من المبحوثين أن المعارف التي يتلقونها في المؤسسة تساعدهم على تنمية معارفهم بشكل جيد، وهذا راجع إلى إخلاص الموظفين في عملهم وحرصهم على إنجاز أعمالهم بكل كفاءة.

في حين نجد 3.51% منهم صرحوا أن المعارف التي يتلقونها لا تعمل على تنمية قدراتهم، وهذا راجع حسب رأيهم إلى أن المعارف التي تصلهم غير مهمة ولا تساعدهم على تطوير مهاراتهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تحرص على إيصال المعارف للموظفين والتي تسمح لهم بتطوير قدراتهم وتنمية معارفهم، وهذا ما أكد عليه المدخل المعرفي الذي يركز على أهمية تعلم الفرد.

الجدول رقم (19): المعارف المكتسبة ودورها في الرفع من كفاءة الموظف

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%29.82	17	دائما
%66.67	38	أحيانا
%3.51	02	أبدا
%100	57	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن %66.67 من المبحوثين صرحوا أن المعلومات الموجودة في المؤسسة أحيانا تساعدهم في الرفع كفاءتهم، وذلك راجع إلى احتكار المعارف من قبل الزملاء وعدم الصريح بها، بينما أكد %29.82 من المبحوثين أن المعارف الموجودة في المؤسسة تساعدهم في الرفع من كفاءتهم وذلك راجع إلى أهمية تلك المعارف كما أنها تساعدهم في إنجاز مهامهم بكفاءة.

في حين أقر %3.51 منهم وهي نسبة تعادل مبحثين، أن المعارف الموجودة داخل المؤسسة لا تساعدهم في تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم، وذلك راجع ربما لعدم أهمية تلك المعارف أو نقصها وشحها، أو لعدم الاستفادة منها، فهي لا تخدم مصالحهم.

يمكن القول أن المعارف الموجودة في المؤسسة أحيانا تساعد في الرفع من كفاءة الموظفين وذلك من خلال تطوير قدراتهم.

الجدول رقم (20): المعلومات المتوفرة حول مجال العمل ومساعدتها في سرعة إنجازه.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
43.86%	25		دائما
33.33%	19	نقص المعلومات	أحيانا
22.80%	13	نقص التكوين	
00%	00	أبدا	
100%	57	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 56.13% من المبحوثين صرحوا أن المعلومات المتوفرة حول مجال عملهم أحيانا تساعدهم في سرعة إنجازه، وذلك راجع حسب تصريح 33.33% منهم إلى نقص المعلومات التي توفرها المؤسسة، فيما يخص مجال عملهم، في حين يرى 22.28% من هؤلاء أن نقص التكوين يحد من أداء المهام بسرعة ودقة ويحد من فعالية إنجازهم.

بينما أقر 43.86% من المبحوثين أن المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة حول مجال العمل تساعدهم في إنجاز أعمالهم بشكل جديد، وهذا يعود إلى طبيعة المعلومات التي تصلهم والتي تتمثل في التعليمات الشفوية التي توجه لهم من قبل رؤسائهم.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المعلومات المتوفرة للموظفين داخل المؤسسة والمتعلقة بمجال عملهم تساعدهم في التنسيق بين أعمالهم، بالإضافة إلى قدرتهم على إنجازها بسهولة وبسرعة مما يعطي المؤسسة أداء جيد.

الجدول رقم (21): التزام الموظف بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال العمل

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
75.44%	43	دائماً
19.29%	11	أحياناً
5.26%	03	أبداً
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 75.44% من المبحوثين أكدوا على التزامهم للأنشطة والمهام المرتبطة بمجال عملهم نظراً لأهمية تلك الأعمال، بالإضافة إلى الخوف من العقوبات التي ينتقونها في حالة عدم التزامهم بإنجاز الأعمال، في حين صرح 19.29% منهم أنهم أحياناً يلتزمون بأداء المهام والأنشطة الموكلة لهم، وهذا راجع إلى ضعف الرقابة من قبل رؤسائهم، وكذا الروتين داخل العمل. في حين أقر 5.26% من المبحوثين أنهم لا يلتزمون بإنجاز الأعمال والأنشطة الموكلة لهم والمرتبطة بمجال وظيفته، وذلك حسب نظرهم راجع إلى قلة المسؤولية واللامبالاة والتماطل في العمل الناتج عن غفل الإدارة العليا عنهم.

يمكن القول أن إلتزام الموظفين بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال عملهم راجع إلى وجود نوع من الرقابة عليهم، وكذا الضمير المهني الذي يمتلكه بعض الموظفين مما يجعلهم يعملون بتفاني وإخلاص.

الجدول رقم (22): صعوبة تنفيذ الأعمال

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
35.09%	20	نقص الخبرة
43.86%	25	نقص المعارف
21.05%	12	هما معا
100%	57	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم (22) أن 43.86% من المبحوثين أكدوا أن الصعوبات التي واجهتهم في تنفيذ الأعمال كانت نتيجة لنقص المعارف حول طبيعة المهام الموكلة لهم، إذ غالبا ما تكون معارفهم الشخصية بسيطة لا تؤدي إلى زيادة الفعالية، في حين صرح 35.09% منهم أن نقص الخبرة التي يمتلكونها تؤدي إلى صعوبة إنجازهم للمهام، وهذا غالبا ما يكون سببه نقص الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة.

في حين أقر 21.05% من المبحوثين أن الصعوبات التي تواجههم في تنفيذ مهامهم كانت نتيجة لنقص المعارف والخبرات التي يمتلكونها، وهذا راجع ربما إلى طبيعة التوظيف إذ توظف المؤسسة بعض الموظفين دون خبرة أو كفاءة وهذا عن طريق التوظيف على أساس المحسوبية أو المعرفة الشخصية، وكذا لقلة المعلومات المتوفرة داخل المؤسسة.

يمكن القول أن الصعوبات التي تواجه الموظفين في تنفيذ مهامهم راجع إلى نقص المعلومات داخل المؤسسة وكذا عدم الإطلاع عليها والإلمام بكل القوانين من قبل الموظفين، بالإضافة إلى نقص الأجهزة اللازمة التي تساعدهم في تنفيذ أعمالهم بسهولة.

الجدول رقم (23): مساعدة المعلومات في حالة سرعة وصولها

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
21.05%	12	حل المشاكل المتعلقة بوظيفتك
52.63%	30	سرعة تنفيذ عملك
26.32%	15	هما معا
100%	57	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 52.63% من المبحوثين صرحوا أن في حالة وصول المعلومات بسرعة داخل المؤسسة تساعدهم على تنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى إتقانه وإنجازه بسرعة، كما تعمل على زيادة التركيز للموظفين، في حين صرح 26.32% منهم أن سرعة تدفق المعلومات تساعدهم على سرعة تنفيذ أعمالهم وكذا حل المشاكل المتعلقة بوظيفتهم، وذلك راجع إلى قدرة الموظفين على استغلال المعلومات الواردة بالشكل الذي يضمن لهم تأدية مهامهم بسرعة وكذا التغلب على مختلف المشاكل التي قد تواجههم.



في حين أقر 21.05% من المبحوثين أن سرعة تدفق المعلومات تساعدهم على حل المشاكل المتعلقة بوظيفتهم، وهذا راجع إلى حرص الإدارة العليا على توجيه الموظفين من أجل تجنب وقوعهم في الأخطاء، وكذا أهمية المعلومات وفعاليتها وهذا ما يؤدي إلى حل تلك المشاكل حسب رأيهم.

يمكن القول أن في حالة تدفق المعلومات وصولها بسرعة داخل المؤسسة تساهم وبشكل كبير في سرعة إنجاز المهام، إذ من خلال توفر المعلومات يستطيع الموظفون إنجاز أعمالهم بكل ثقة ويسر، مما يضمن السير الحسن للعمل، بالإضافة إلى قدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم خلال تأديتهم لأنشطتهم.

الجدول رقم (24): تبادل المعلومات بين الزملاء

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
21.05%	12	حل المشاكل
70.17%	40	أداء أفضل
8.77%	05	هما معا
100%	57	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن 70.17% من المبحوثين أقروا بأن تبادل المعلومات فيما بينهم يساعدهم على أداء أفضل، أما 21.05% منهم أكدوا أن تبادل المعلومات مع زملائهم يساعدهم في حل المشاكل المتعلقة بمجال وظيفتهم وذلك من خلال استشارتهم في بعض الأمور الإدارية وكذا طلب الاقتراحات، في حين مثلت 8.77% نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن تبادل المعلومات فيما بينهم تساعدهم على تحسين أداء مهامهم وكذا حل المشاكل المتعلقة بمجال وظيفتهم، أي أن الموظفين يستفيدون من هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لهم بتطوير وتحسين قدراتهم ومعارفهم.

يمكن القول أن تبادل المعلومات بين الموظفين يفتح لهم آفاق واسعة من المعرفة، فتسمح لهم بتقديم مختلف الاقتراحات والأفكار التي تساعدهم في تحسين أدائهم والرفع من كفاءتهم المهنية، وكذا تسمح لهم بالتغلب على المشاكل التي قد تعترضهم.

الجدول رقم (25): استعداد الموظفين لمشاركة المعارف مع الزملاء

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
54.38%	31	زيادة الخبرات	نعم
35.09%	20	توطيد العلاقات مع الزملاء	
3.50%	02	تحسين الأداء	
7.02%	04	لا	
100%	57	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 92.97% من المبحوثين أكدوا بأنهم مستعدون لمشاركة معارفهم مع الآخرين، إذ صرّح 54.38% منهم أن مشاركة المعلومات تساعدهم على زيادة الخبرات والمعارف، كما وضّح 35.09% من هؤلاء بأن توطيد العلاقات مع الزملاء يكون من خلال مشاركة المعارف والخبرات معهم، في حين أن 3.50% منهم أفروا بأن مشاركة المعلومات مع زملائهم يكون من أجل تحسين أدائهم.

وفي مقابل ذلك صرّح 7.02% من المبحوثين أنهم غير مستعدين لمشاركة معارفهم والمعلومات داخل مكان العمل مع الزملاء، وذلك يعود إلى سرية بعض المعلومات التي تخص الوظائف الحساسة، وأيضا خوف بعض الموظفين على مكانتهم داخل المؤسسة فبعض الموظفين يستغلون المقترحات المقدمة من قبل الزملاء في الحصول على ترقية أو مكافئة.

من خلال ما وضحته بيانات الجدول أعلاه يمكن القول أن الموظفين يملكون حس التشارك وتبادل الآراء فيما بينهم داخل المؤسسة، وهذا يعود إلى طبيعة القيم السائدة التي تحث على التحاور والتناقش مما يسمح لهم بتبادل المعارف والمعلومات، وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (24).

الجدول رقم (26): مساعدة الوسائل التكنولوجية المتوفرة في تحسين الأداء

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
35.08%	20	السرعة والدقة	نعم
28.07%	16	تنمية المعارف	
17.54%	10	البحث عن حلول	
19.3%	11	لا	
100%	57	المجموع	

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن 80.69% من المبحوثين أكدوا بأن الوسائل التكنولوجية المتوفرة داخل المؤسسة تساعدهم في تحسين أدائهم، إذ صرح 35.08% منهم أن الوسائل التكنولوجية تساعدهم في تنفيذ مهامهم بسرعة وتسهل لهم الحصول على المعلومات مما يؤدي إلى أداء مميز وريح الوقت، كما وضح 28.07% منهم أن هذه الوسائل تساعدهم على تنمية معارفهم من خلال البحث عن معارف جديدة وخبرات من خلال تحميل ملفات أو برامج تساعدهم على العمل، في حين أن 17.54% منهم صرحوا بأن الوسائل التكنولوجية تساعدهم على البحث عن حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم في العمل، وذلك من خلال البحث عن مقترحات أو برامج تسهل عليهم أداء مهامهم.

وفي مقابل ذلك نجد 19.3% من المبحوثين صرحوا أن الوسائل التكنولوجية المتوفرة داخل المؤسسة لا تساعدهم في تحسين أدائهم وذلك راجع لعدم توفر الوسائل التكنولوجية المتمثلة غالباً في الحاسوب في كل الوظائف الإدارية، وكذا لعدم تمكن بعض الموظفين من استخدام البرامج الحديثة.

وأخيراً يمكن القول أن الوسائل التكنولوجية (الحاسوب والشبكات المرتبطة به) تساعد الموظفين في إنجاز مهامهم وذلك من خلال البحث عن معارف جديدة وحلول حول مجال العمل وكذا تحقيق أداء مميز وريح الوقت.

الجدول رقم (27): وصول المعلومات في الوقت المناسب من مختلف الأقسام الإدارية.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
10.52%	06		دائماً
14.03%	08	نقص الاتصال	أحياناً
38.60%	22	الإهمال واللامبالاة	
24.56%	14	اختلاف المهام	
3.50%	02	نقص الاتصال	أبداً
5.26%	03	الإهمال واللامبالاة	
3.50%	02	اختلاف المهام	
100%	57	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 77.19% من المبحوثين صرحوا أن المعلومات داخل المؤسسة أحياناً تصل في الوقت المناسب إلى مختلف الأقسام الإدارية، حيث أكد 38.60% من هؤلاء أن ذلك راجع إلى الإهمال واللامبالاة من قبل الرؤساء، وكذا سوء توزيع وتسيير المعلومات، وبالتالي تفقد المعلومات قيمتها، بينما صرح 24.56% منهم أن اختلاف المهام يؤدي إلى اختلاف المعلومات الموزعة، فكل وظيفة تختص بمعلومات محددة وهذا ما يحد من تبادل المعلومات ووصولها في الوقت المناسب، أما 3.50% منهم فقد أكدوا على أن نقص الاتصال يحد من وصول المعلومات في الوقت المناسب وهذا راجع إلى عدم الاختلاط الدائم مع الزملاء وكذا انفراد بعض الموظفين بالمعلومات.

في حين أقر 12.26% من المبحوثين بأن المعلومات لا تصل في الوقت المناسب من مختلف أقسام، ويعود هذا إما لنقص الاتصال بين المصالح أو للإهمال واللامبالاة من قبل رؤساء الأقسام، وكذا لاختلاف المهام.

في حين أقر 10.52% من المبحوثين أن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب وذلك يعود إلى طبيعة المناصب الإدارية التي يحتلها هؤلاء، إذ يجب وصول المعلومات إليهم في الوقت المناسب من أجل ضمان السير الحسن للمهام وتحقيق أداء أفضل.

يمكن القول أن لإدارة المستشفى تسعى إلى إيصال المعلومات إلى جميع الأقسام الإدارية وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمهام، وكذا إبلاغ الموظفين بمختلف المستجدات الحاصلة حول طبيعة العمل، لكن هناك عوائق تحد من إيصال المعلومات في الوقت المناسب منها الإهمال واللامبالاة من قبل الرؤساء إذ أنهم لا يحرصون على وصول المعلومات في الوقت المناسب، وكذا نقص الاتصال بينهم وبين الموظفين وذلك راجع ربما لبعد مكاتب العمل.

الجدول رقم (28): كيفية الاختيار الموظف لشغل منصب إداري في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
28.07%	16	على أساس الشهادة
33.33%	19	على أساس المسابقة
21.05%	12	تم اختبار مهارتك قبل عملية التوظيف
17.54%	10	عن طريق المحسوبة (المعرفة الشخصية)
100%	57	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن 33.33% من المبحوثين أكدوا على أنه تم اختيارهم للوظيفة التي يشغلونها على أساس المسابقة وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد سياسة التوظيف على أساس المسابقة، في حين أن 28.07% منهم صرحوا أن اختيارهم للوظيفة كان على أساس الشهادة العلمية المتحصل عليها، أما 21.05% من المبحوثين فأكدوا أن المؤسسة قامت باختبار مهاراتهم قبل عملية التوظيف وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع الرؤساء من أجل معرفة مدى كفاءة الموظف ومدى استحقاقه للوظيفة الشاغرة، في حين صرح 17.54% منهم أن اختيارهم للوظيفة كان عن طريق المحسوبة

(المعرفة الشخصية) أي من خلال معرفتهم ببعض الرؤساء، وهذه الظاهرة شهدت الإدارة الجزائرية في الآونة الأخيرة.

ومجمل القول أن الإدارة تقوم بعملية التوظيف من خلال إجراء مسابقات يتم فيها امتحان قدرات ومعارف المترشح لها، وهذا من أجل اختيار أصحاب الخبرة والكفاءات العالية والاستثمار فيها ولضمان السير الحسن للمهام، ولا نغفل أن الإدارة الجزائرية تعتمد على المحسوبية في عملية التوظيف فبعض الرؤساء يتحيزون إلى الأشخاص المقربين لهم ويمنحونهم مناصب إدارية حتى ولو كانوا لا يملكون الكفاءة اللازمة لشغل الوظيفة.

الجدول رقم (29): تنظيم المؤسسة لدورات تكوينية.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
57.89%	33	نعم
42.11%	24	لا
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 57.89% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة الاستشفائية تنظم دورات تكوينية للموظفين، وذلك طبقا للقانون الأساسي للمؤسسة الذي يفرض عليها تنظيم دورات تكوينية، وكذا طبيعة الوظيفة التي تلزم الإخضاع لبرنامج تكويني من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وإكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تسمح لهم بإنجاز مهامهم على أكمل وجه، والتحكم في مختلف التقنيات الجديدة.

بينما أكد 22.11% منهم أن المؤسسة لا تنظم دورات تكوينية وهذا يعود ربما إلى جهل بعض الموظفين بهذه الدورات وكذا طبيعة الوظائف التي يشغلونها التي تستدعي إخضاعهم لدورة تكوينية.

الجدول رقم (30): استفادة الموظف من دورات تكوينية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
%26.31	15	نعم	طويل المدى
%8.77	5		قصير المدى
%64.91	37	لا	
%100	57	المجموع	

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن %64.91 من المبحوثين أكدوا على عدم استفادتهم من دورات تكوينية خلال مسارهم المهني، وهذا ربما يعود إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها والتي لا تستدعي إخضاعهم لدورة تكوينية، أو لعدم اهتمام المؤسسة بتقديم الدورات التكوينية لكل الموظفين.

بينما أكد %35.08 من المبحوثين على استفادتهم من دورات تكوينية إذ صرح 26.31 منهم أن الدورات التكوينية كانت طويلة المدى وهذا راجع إلى كثافة البرنامج التكويني وكذا حرص المؤسسة على تقديم كل المعلومات والمستجدات لموظفيها من خلال هذا البرنامج، في حين صرح %8.77 منهم أن مدة الدورة التكوينية كانت قصيرة المدة وهذا راجع إلى محتوى البرنامج الذي لا يستدعي وقت أطول.

ويمكن القول أن المؤسسة لا تقوم بإخضاع جميع موظفيها لدورات تكوينية وهذا لأن بعض الوظائف لا تستدعي ذلك وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم (29)، إذ أنها تهتم بالموظفين الذين يشغلون مناصب حساسة فتحرص على إخضاعهم لدورات تكوينية من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة والحرص على تطوير قدراتهم من أجل ضمان أداء أفضل.

الجدول رقم (31): المعلومات المتوفرة في المؤسسة مناسبة وتلبي الاحتياجات الوظيفية

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
14.04%	08	دائماً
68.42%	39	أحياناً
17.54%	10	أبداً
100%	57	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن 68.42% من المبحوثين أقرروا أن المعلومات التي تصلهم أحياناً تكون مناسبة وتلبي احتياجاتهم الوظيفية، وهذا يعود إلى قلة نقل المعلومات المهمة بين الموظفين، وعدم التحلي بروح المسؤولية بالنسبة لبعض الموظفين وتهاونهم وتماطلهم في أداء المهام، مما يجعل المعلومات التي تصلهم لا تلبي احتياجاتهم وكذا قلة التوجيه من قبل الرؤساء.

بينما أكد 17.54% منهم أن المعلومات التي تصلهم لا تناسبهم ولا تلبي احتياجاتهم الوظيفية وهذا يعود إلى ندرة المعلومات حول مجال العمل، فبعض المصالح لا تصلها المعلومات المناسبة مما يؤدي إلى قلة الأداء وإهمال من قبل الموظفين، أما باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 14.04% فقد أكدوا أن المعلومات التي تصلهم مناسبة وتلبي احتياجاتهم وهذا يعود إلى طبيعة المناصب الإدارية الحساسة وكذا كفاءة الموظفين وقدرتهم على استغلال المعلومات الموجودة داخل المؤسسة أحسن استغلال.

ويمكن القول أن المعلومات التي تصل إلى الموظفين أحياناً ما تكون مناسبة وتلبي احتياجاتهم الوظيفية، وهذا إذا كانت هذه المعلومات تخدم الوظيفة الإدارية وكذا اهتمام الموظف بها.



الجدول رقم (32): نقص المعلومات ومدى تأثيرها على فهم الموظف لمهامه

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
31.58%	18	دائما
61.40%	35	أحيانا
7.02%	04	أبدا
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 61.40% من المبحوثين صرحوا بأن نقص المعلومات أحيانا تؤثر على فهمهم لمهام الوظيفة التي يشغلونها، وهذا راجع إلى طبيعة بعض المهام والوظائف التي تفرض توفر المعلومات الكافية خاصة الوظائف الإدارية العليا، في حين أكد 31.58% من المبحوثين أن نقص المعلومات تؤثر على فهمهم لمهام وظيفتهم وهذا يعود إلى نقص المعلومات وتنوع الأوامر، وكذا احتكار المعلومات من قبل الرؤساء.

بينما أكد 7.02% من المبحوثين أن المعلومات الناقصة لا تؤثر على فهمهم لوظيفتهم وهذا يعود إلى تمكن الموظفين من مهامهم وقدرتهم على التعامل مع مختلف الأوضاع، وامتلاكهم للمعلومات الكافية حول طبيعة العمل، وكذا حرصهم على الاستعانة بالوسائل التكنولوجية من أجل تطوير خبراتهم ومعارفهم. ويمكن القول أن نقص المعلومات داخل المؤسسة يؤثر على فهم الموظفين لمهامهم وهذا ما يرجع بالسلب على مستوى أدائهم.

الجدول رقم (33): تتبع الإرشادات والتعليمات الموجهة من قبل الرئيس

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
77.19%	44	دائما
19.30%	11	أحيانا
3.51%	02	أبدا
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 77.19% من المبحوثين أكدوا بأنهم يتبعون الإرشادات والتعليمات الموجهة لهم من قبل رؤسائهم، وهذا يعود لوضوحها، كما أن تتبع الإرشادات والتعليمات أمر إجباري وفقا للقوانين المعمول بها في الإدارة، بالإضافة إلى كون مسؤولية التوجيه تقع على عاتق المسؤول الذي يصدر هذه التعليمات والإرشادات.

بينما صرح 9.30% من المبحوثين أنهم أحيانا ما يرفضون إتباع الإرشادات والتعليمات الموجهة لهم من قبل رؤسائهم، وهذا يكون في حالة تنوع مصادرها أي كثرة التوجيهات وتنوع مصادرها وهذا يعود إلى عدم احترام الرؤساء لتقسيم المهام واللجوء في بعض الأحيان إلى توجيه تعليمات وأوامر لا ترتبط بالمهام المتعلقة بالوظيفة.

في حين أقر 3.51% منهم أنهم لا يتبعون الإرشادات والتعليمات الموجهة لهم من قبل رؤسائهم، وهذا يعود إلى الأسباب المذكورة سابقا.

ويمكن القول أن احترام التخصص وتقسيم العمل من قبل الرؤساء يزيد من تركيز الموظفين على أداء مهامهم الموكلة لهم وهذا يساهم في تحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء.

الجدول رقم (34): عملية الاتصال بين الرؤساء والموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
%33.33	28	عن الطرق الشفهية
%55.95	47	عن طريق الطرق الكتابية
%10.71	09	باستخدام شبكة الحاسوب
%100	*84	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن 55.95% من المبحوثين أكدوا على كون الإدارة تلجأ إلى استخدام الطرق الكتابية، خصوصا عندما يتعلق الأمر بتبليغ الموظفين بقرارات تخص الترقية أو عقوبات مفروضة عليهم، أن تبليغهم بقرارات التحويل من مصلحة إلى مصلحة أخرى، أما 33.33% من المبحوثين أكدوا أن عملية الاتصال بينهم وبين الإدارة تكون عن طريق الطرق الشفهية المباشرة، فتكون على شكل توجيهات بناء على ما يتم إقراره من الإدارة العليا والتي غالبا ما تتضمن أوامر تتعلق بتنفيذ المهام اليومية والروتينية.

بينما بقية المبحوثين والذين تبلغ نسبتهم 10.71% صرحوا بأن عملية الاتصال تكون باستخدام الحاسوب وذلك من خلال شبكات الأنترنت والأنترنت التي تعتمد المؤسسة كونها تسهل وصول المعلومات إلى جميع الموظفين داخل المؤسسة.

\* تمثل عدد إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (35): تأثير الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة على الموظف

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
27.38%	23	يزيد من قابليتك للإنجاز
25%	21	يساعد على التنسيق بينك وبين الإدارة
30.95%	26	يساعد في توجيه وتنظيم المهام
16.66%	14	ليس له أي تأثير
100%	*84	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن 30.95% من المبحوثين صرحوا أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة يساعد على توجيه وتنظيم المهام، وهذا من خلال اعتماد الأسلوب المباشر في الاتصال فيكون هناك توضيح لمختلف القرارات الغير واضحة، في حين أكد 27.38% منهم أنه من خلال اتصال الرؤساء بهم وتوضيحهم لمختلف المهام والأنشطة يزيد من قابليتهم للإنجاز، وهذا يعود إلى اهتمام الرؤساء بنقل المعلومات وتوجيه الموظف بكل إخلاص والحرص على الوصول إلى أداء أفضل.

بينما أقر 25% منهم أن الأسلوب المستخدم يساعد على التنسيق بينهم وبين الرؤساء وذلك من خلال تمكنهم من معرفة مختلف المستجدات والقرارات التي تصدرها الإدارة العليا، أما 16.66% فقد مثلت نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة العليا ليس له أي تأثير إيجابي، فالإدارة لا تهتم بكل الموظفين وهذا ما ينقص من معنوياتهم ويشل إبداعهم.

\* تمثل عدد إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (36): تقييم أداء الموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
47.36%	27	الرقابة المباشرة	نعم
14.04%	08	عن طريق وسائل الاتصال	
38.59%	22	لا	
100%	57	المجموع	

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 61.4% من المبحوثين صرحوا أن الإدارة تقوم بتقييم أدائهم، وهذا ما أكدته 47.36% منهم إذ يتم مراقبتهم بطريقة مباشرة من خلال ملاحظة مدى إنجازهم لمهامهم، كما أن الإشراف الدقيق والتوجيه يساعد الرؤساء في ضبط سلوكيات الموظفين وتحديد الانحرافات من خلال مقارنة نتائج الأداء مع ما هو متوقع، وتوجيه الموظف بغية تحقيق أداء أفضل، بالإضافة إلى اعتماد وسائل الاتصال التي تساعد الرؤساء على مراقبة وإتباع مدى إنجاز الموظف لمهامه، وهذا ما أقره 14.04% من المبحوثين.

بينما أكد 38.59% من المبحوثين أن الرؤساء لا تهتم بتقييم أدائهم وهذا يعود إلى تهاون الرؤساء، وكذا سياسة المحاباة التي يتبناها الرؤساء في تعاملهم مع الموظفين، مما يؤدي إلى إغفال تقييم أدائهم والتستر عليهم، كما أن بعض المصالح تكون مهمشة فلا يهتم الرؤساء بتقييم أعمالهم.

يمكن القول أن الإدارة العليا تحرص على مراقبة أداء الموظفين وذلك من أجل ضمان السير الحسن لكل المهام، إذ تكون المراقبة مباشرة وذلك عن طريق الرؤساء المباشرين وكذا عن طريق وسائل الاتصال.

الجدول رقم (37): العلاقة بين توزيع المعلومات وتحسين الأداء.

المجموع	لا	نعم	تحسين الأداء توزيع المعلومات
07	01	06	دائماً
44	08	36	أحياناً
06	02	04	أبداً
57	11	46	المجموع

لمعرفة العلاقة بين توزيع المعلومات وتحسين الأداء استخدمنا معامل الارتباط وهو معامل التوافق، والذي قدرت قيمته بـ 0.12، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب كاسي المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 0.83، وهي أقل من قيمتها الجدولية (5.99) عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن معامل التوافق غير دال إحصائياً.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات وتحسين الأداء عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (38): العلاقة بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء.

المجموع	لا	نعم	تحسين الأداء تخزين المعلومات
55	12	43	نعم
02	01	01	لا
57	13	44	المجموع

لمعرفة العلاقة بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء استخدمنا معامل فاي والذي قدرت قيمته بـ 0.13 وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب كاسي المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 0.96، وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.84) عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن معامل فاي غير دال إحصائياً.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (39): العلاقة بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء.

المجموع	لا	نعم	تحسين الأداء اكتساب المعلومات
17	01	16	دائماً
37	09	28	أحياناً
03	01	02	أبداً
57	11	46	المجموع

لمعرفة العلاقة بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء استخدمنا معامل الارتباط وهو معامل التوافق، والذي قدرت قيمته بـ 0.24، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب كاسي المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 3.48، وهي أقل من قيمتها الجدولية (5.99) عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن معامل التوافق غير دال إحصائياً.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (40): العلاقة بين المعلومات المتاحة للموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	إتاحة المعلومات تلبية الاحتياجات
05	00	03	02	دائما
46	09	33	04	أحيانا
07	01	05	01	أبدا
57	10	41	07	المجموع

لمعرفة العلاقة بين إتاحة المعلومات وتلبية الاحتياجات الوظيفية استخدمنا معامل الارتباط وهو معامل التوافق، والذي قدرته قيمته بـ 0.27، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب  $\chi^2$  المحسوبة والتي قدرته قيمتها بـ 4.48، وهي أقل من قيمتها الجدولية (9.49) عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتاحة المعلومات للموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (41): العلاقة بين تطوير قدرات ومعارف الموظفين وإتباعهم الإرشادات والتوجيهات

المجموع	لا	نعم	تطوير القدرات إتباع الإرشادات والتوجيهات
45	02	43	دائما
11	02	09	أحيانا
01	00	01	أبدا
57	04	53	المجموع



لمعرفة العلاقة بين تطوير القدرات وإتباع الإرشادات والتوجيهات استخدمنا معامل الارتباط وهو معامل التوافق، والذي قدرت قيمته بـ 0.21، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب  $\chi^2$  المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 2.63، وهي أقل من قيمتها الجدولية (5.99) عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير قدرات ومعارف الموظفين وإتباعهم الإرشادات والتوجيهات المقدمة من قبل الرؤساء عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (42): العلاقة بين الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات وتقييم العمل من قبل الرؤساء

المجموع	لا	نعم	أساليب التخزين تقييم العمل
16	08	08	دائما
11	12	26	أحيانا
01	02	01	أبدا
57	22	35	المجموع

لمعرفة العلاقة بين الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات وتقييم العمل استخدمنا معامل الارتباط وهو معامل التوافق، والذي قدرت قيمته بـ 0.21، وقد تأكدنا من دلالاته الإحصائية عن طريق حساب  $\chi^2$  المحسوبة والتي قدرت قيمتها بـ 2.63، وهي أصغر من قيمتها الجدولية (5.99) عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات وتقييم العمل من قبل الرؤساء عند مستوى الدلالة 0.05.

## ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

### 1. في ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من أهداف الدراسة التي تبحث في مدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - تم صياغة ثلاث فرضيات لهذه الدراسة، حاولنا من خلالها معرفة ما درجة ممارسة الإدارة في المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة، وما إذا كانت عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة تساهم في تحسين أداء موظفيها، وفي الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها.

**الفرضية الأولى:** تطبق إدارة المؤسسة كل عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة.

**مؤشراتها:** تبادل المعلومات، تطوير المعارف، سرعة تدفق المعلومات، تحسين المعلومات، تطوير المعارف، تخزين المعلومات.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

✓ 52.63% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتبادلون أحيانا المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائهم، كما أكد 45.61% على أنهم دائما يتبادلون المعلومات مع زملائهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية والتعاون فيما بينهم.

✓ أقر 76.47% من المبحوثين أن المعلومات الموجودة داخل المؤسسة تكون أحيانا متاحة لجميع الموظفين، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف واختلاف المستويات التنظيمية بالإضافة إلى سرية بعض المعلومات.

✓ صرح 40.51% من المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتوزيع المعلومات حول طبيعة العمل على الاجتماعات الرسمية وهذا راجع لكون بعض المعلومات تحتاج إلى مناقشة

✓ 63.16% من المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا ما يتبادلون المعلومات مع زملائهم، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات الشخصية فيما بينهم، أو لعدم امتلاك الوقت الكافي لتبادل المعلومات.

وقد تم التأكد من خلال إجابات المبحوثين على أن هؤلاء يتبادلون فيما بينهم المعلومات المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها، فهذه المعلومات تكون في الغالب متاحة لجميع الموظفين، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق عملية توزيع المعرفة عبر مستوياتها التنظيمية.

✓ أقر 57.89% من المبحوثين بأنهم يقومون أحيانا بتوظيف المعلومات التي توفرها المؤسسة وذلك لكون هذه المعلومات تفيدهم في بعض الأحيان في مجال عملهم.

وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عملية تطبيق المعرفة عبر مستوياتها التنظيمية.

✓ أكد 94.76% من المبحوثين أنهم يعملون على تطوير قدراته ومعارفهم في مجال عملهم وذلك باستخدام المعلومات و المعارف التي يتحصلون عليها عن طريق تواصلهم مع بقية زملائهم في العمل أو عن طريق استخدام شبكة الانترنت، ويعود ذلك إلى رغبتهم في إثراء الرصيد المعرفي لديهم بالإضافة إلى رغبتهم في الترقية إلى مناصب إدارية أعلى.

✓ صرح 40.35% من المبحوثين أنهم يقومون باكتساب المعارف في المؤسسة بصفة شخصية، وهذا راجع إلى الاجتهاد الشخصي للموظفين رغبة في تطوير معارفهم.

وقد تم التأكد من خلال إجابات المبحوثين على أن المؤسسة تعتمد على عملية اكتساب المعرفة عبر مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق عملية إكتساب المعرفة.

✓ أكد 94.53% من المبحوثين بأنهم يتفاعلون مع بعضهم البعض في حالة حدوث مشاكل داخل عملهم وذلك من خلال توليد معارف جديدة وإعطاء حلول واقتراحات.

وقد تم التأكد من خلال إجابات المبحوثين والتي تعكس تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض خلال حدوث مشاكل متعلقة بمجال عملهم، أن المؤسسة تعتمد على عملية توليد المعرفة عبر مختلف المستويات التنظيمية.

✓ أقر 49.12% من المبحوثين أنهم يستخدمون الحاسوب في تخزين المعلومات نظرا لسهولة حفظها واسترجاعها.

✓ أقر 66.67% من المبحوثين بأن الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات أحيانا ما تسهل عليهم أعمالهم وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بصيانة الأجهزة و نظرا لعدم امتلاك الأجهزة المطورة.

وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عملية تخزين المعرفة عبر مستوياتها التنظيمية.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المؤسسة تطبق كل عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، ومنه يمكن القول أن فرضية الدراسة الأولى محققة.

**الفرضية الثانية:** تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في تحسين أداء موظفيها.

**مؤشراتها:** الكفاءة، سرعة إنجاز الأعمال، المشاركة.

ومن خلال مناقشة نتائج هذه الفرضية توصلنا إلى ما يلي:

✓ 66.67% من الباحثين صرحوا بأن المعارف التي يتلقونها أحيانا تساعدهم على تنمية مهاراتهم، وهذا راجع لعدم وجود اتساق بين الدورات التكوينية وحاجات الأفراد من المعارف حول طبيعة العمل.

✓ 66.67% من الباحثين أن المعارف الموجودة في المؤسسة أحيانا ترفع من كفاءتهم (نوعية العمل)، وهذا راجع إلى كون المعارف المتوفرة في المؤسسة ناقصة ولا تلبي احتياجاتهم الوظيفية.

✓ 56.13% من الباحثين أن المعلومات المتوفرة لديهم حول مجال عملهم أحيانا ما تساعدهم في سرعة إنجازهم، وهذا راجع إلى نقص المعلومات ونقص التكوين.

✓ 75.44% من الباحثين على التزامهم بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال عملهم، نظرا لأهمية تلك الأعمال، بالإضافة إلى وجود رقابة عليهم، رغم أنهم يواجهون صعوبة في تنفيذ أعمالهم، وهذا ما أكدته 43.89%.

✓ 43.86% من الباحثين أن صعوبة تنفيذ الأعمال راجع إلى نقص المعلومات.

✓ 52.63% من الباحثين أن في حالة وصول المعلومات بسرعة فإن ذلك يساعد في تنفيذ أعمالهم.

✓ 70.17% من الباحثين على تبادلهم المعلومات مع بعضهم البعض سوف يؤدي إلى أداء أفضل.

✓ 92.97% من الباحثين على استعدادهم لمشاركة المعارف التي يمتلكونها مع زملاءهم، وهذا من أجل زيادة الخبرات وتحسين الأداء وكذا توطيد العلاقات فيما بينهم.

✓ 80.69% من الباحثين أكدوا أن في حالة توفر الوسائل التكنولوجية (الحاسوب والشبكات المرتبطة به) المتوفرة في المؤسسة تساعدهم في تحسين أدائهم، وذلك من خلال تنمية المعارف، بالإضافة إلى سرعة والدقة في العمل.

✓ 77.19% من الباحثين أن المعلومات الموجودة في الأقسام الإدارية أحيانا تصلهم في الوقت المناسب، وهذا راجع إلى نقص الاتصال والإهمال واللامبالاة من قبل الرؤساء وكذا الاختلاف في المهام.

✓ لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعلومات وتحسين أداء الموظف، وهذا يدل أنه لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين أداء الموظف.

✓ لا توجد علاقة بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء، وهذا يدل أنه لا توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتحسين أداء الموظف.

✓ لا توجد علاقة بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة بين عملية اكتساب المعرفة وتحسين أداء الموظف.

ومما سبق توصلنا إلى أن المبحوثين أكدوا على كون المعلومات والمعارف المتوفرة لديهم لا تساعدهم دائما في الرفع من كفاءتهم وسرعة إنجاز أعمالهم، بل ويجدون صعوبة في تنفيذها، رغم ذلك فهم يقرون بأنهم على استعداد لمشاركة هذه المعارف مع زملائهم لأنهم يرون أن ذلك سوف يحسن من أدائهم، كما أنهم يعتقدون بأنه لو استخدموا الحاسوب وشبكاته بشكل كافي وبصفة فعالة فإن ذلك سوف يؤدي إلى تحسين أدائهم والسرعة والدقة في إنجاز أعمالهم، لأن الحاسوب وشبكاته تساعد على إيصال المعلومات والمعارف بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنه ومن خلال النتائج توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعلومات وتحسين أداء الموظف، وهذا يدل أنه لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين أداء الموظف، كما أنه لا توجد علاقة بين تخزين المعلومات وتحسين الأداء، وهذا يدل أنه لا توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتحسين أداء الموظف، وأيضا لا توجد علاقة بين اكتساب المعلومات وتحسين الأداء، وهذا يدل على أنه لا توجد علاقة بين عملية اكتساب المعرفة وتحسين أداء الموظف.

وبالتالي فعمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة لا تساهم في تحسين أداء موظفيها، أي أن فرضية البحث الثانية غير محققة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها.

**مؤشراتها:** الاختيار الجيد للموظفين، تحسين التنظيم، تسهيل التوجيه، تسهيل الرقابة.

✓ صرح 33.33% من المبحوثين أنه تم اختيارهم لشغل الوظيفة على أساس المسابقة، وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على سياسة التوظيف على أساس المسابقة.

✓ أكد 57.89% من المبحوثين أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية حسب القانون الأساسي للمؤسسة.

- ✓ 64.91% من المبحوثين أكدوا على عدم تلقيهم لدورات تكوينية، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها التي لا تستدعي تقديم تكوين، وأن المؤسسة لا تقدم فرصة لجميع الموظفين.
- ✓ 68.42% من المبحوثين أن المعلومات التي تصلهم أحيانا تكون مناسبة وتلبي إحتياجاتهم الوظيفية، وهذا راجع إلى عدم وجود توجيه من قبل الرؤساء.
- ✓ 61.40% من المبحوثين أنهم يتبعون الإرشادات والتعليمات الموجهة لهم من قبل رؤسائهم، وهذا راجع إلى كون إتباع الإرشادات والتعليمات أمر إجباري.
- ✓ 55.95% من المبحوثين صرحوا بأن عملية الاتصال بينهم وبين الرؤساء تكون من خلال الطرق الكتابية وليس شبكات الحاسوب.
- ✓ 30.95% فقط من المبحوثين صرحوا أن الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة العليا في الاتصال يساعد في توجيههم وتنظيم مهامهم.
- ✓ 61.4% من المبحوثين بأن الإدارة تقوم بتقييم أدائهم، بحيث أن 47.36% يؤكدون على الرقابة المباشرة وليس وسائل الاتصال، وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمهام.
- ✓ لا توجد علاقة بين إتاحة المعلومات وحسن التنظيم، أي لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين عملية التنظيم.
- ✓ لا توجد علاقة بين قدرات ومعارف الموظفين وتسهيل عملية التوجيه داخل المؤسسة، أي لا توجد علاقة بين اكتساب المعرفة وتسهيل عملية التوجيه.
- ✓ لا توجد علاقة بين أساليب تخزين والمعلومات وتسهيل الرقابة، أي لا توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتسهيل عملية الرقابة في المؤسسة.

ومن خلال مناقشة نتائج الفرضية الثالثة توصلنا إلى أن اختيار الموظفين يعتمد على المعارف والمعلومات المتوفرة لديهم ويتم تكوينهم من أجل دعم هذه المعارف، ولكن أقر المبحوثين أن المؤسسة لا تنظم دورات تكوينية من تحقيق هذا الهدف لغالبية الموظفين، وأن حتى المعلومات التي تصلهم لا تلبي إحتياجاتهم الوظيفية ولا توضح طبيعة التعليمات الموجهة لهم وكيفية تنفيذها إذ لا يتم توجيههم من قبل الرؤساء لأن الاتصال بينهم وبين هؤلاء لا يتم باستخدام الوسائل التكنولوجية (الحاسوب وشبكاته) التي حسبهم سوف تؤدي إلى تسهيل عملية التوجيه والرقابة، كما وجدنا أن لا توجد علاقة بين إتاحة المعلومات وحسن التنظيم، أي لا توجد علاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين عملية التنظيم، كما أنه

لا توجد علاقة بين قدرات ومعارف الموظفين وتسهيل عملية التوجيه داخل المؤسسة، وأيضاً لا توجد علاقة بين أساليب تخزين المعلومات وتسهيل الرقابة، أي لا توجد علاقة بين عملية تخزين المعرفة وتسهيل عملية الرقابة في المؤسسة.

وبالتالي فعمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة لا تساهم في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية بها، أي أن فرضية البحث الثالثة غير محققة.

وفي الأخير يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة غير فعالة.

## 2. في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في القسم النظري إلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية في معالجتها لهذا الموضوع، سوف نحاول التطرق إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيانات مختلفة حول موضوع الدراسة والجدير بالذكر أن نتائج الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء مع نتائج الدراسات التي أجريت في بيئات اجتماعية متباينة.

فقد جاءت الدراسة التي قامت بها الباحثة "زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي" حول "إدارة المعرفة - أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة" - تتفق مع دراستنا الراهنة في كونها توصلت إلى أن المؤسسة لا تعطي أهمية لإدارة المعرفة، كما نجد أن أهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة هي اكتساب المعرفة، في حين أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن أهم عملية هي توزيع المعرفة، إضافة إلى تطبيق المعرفة واكتسابها وتوليدها.

أما بالنسبة لدراسة "نضال محمد الزطمة"، حول "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" تتفق مع دراستنا في كون الإدارة تقوم بتوزيع المعلومات على الأفراد، وكذا مكان لتوليد الأفكار والمعارف، كما أن الوسائل الإلكترونية تساعد الموظفين على الحصول على المعرفة وتبادلها.

كما أن دراسة محمد الزطمة توصلت إلى أن مصادر الحصول على المعلومات تساعد على حلول المشكلات التي تواجه الموظفين، في حين أن دراستنا الراهنة توصلت إلى أن مصادر المعلومات تساعد على تحسين الأداء.

في حين أن دراسة الباحثة "سلوى محمد الشرفا" حول "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" توصلت إلى أن إدارة المعرفة تطبق في جميع

الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات لديها، في حين دراستنا الراهنة لا تطبق إدارة المعرفة في جميع الأقسام الإدارية ولا تحرص على ضرورة الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديها.

أما دراسة "تهاني فيصل أبو معمر" حول "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، توصلت إلى أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، تطبيق)، وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية، في حين دراستنا الراهنة توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء وكذا العمليات الإدارية.

### 3. في ضوء الإطار النظري:

من خلال محاولتنا في الفصل الثاني تسليط الضوء على مضمون كل مقارنة نظرية حول موضوع إدارة المعرفة نجد أن نتائج الدراسة تتوافق بشكل نسبي مع مبدأ كل مقارنة نظرية فيما يتعلق الأمر باهتمام الإدارة بالعنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في العمل والاهتمام بتعليمه وتطوير قدراته، وهذا ما أكدته المدخل الاقتصادي والمدخل الاجتماعي.

كما أن إدارة المعرفة تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية وهذا ما يؤكد على اعتماد الإدارة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذه العمليات لا تساهم في تحسين أداء الموظف وهذا عكس ما أكد عليه المدخل الابتكاري الذي يرى أن الابتكار والإبداع يساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة، فالمؤسسة لا تهتم بإبداع الموظفين، كما أن الموظفين يسعون إلى تطوير قدراتهم ومعارفهم بصفة شخصية وذلك من أجل تحسين أدائهم وهذا ما نجده في المدخل المعرفي الذي يركز على أهمية تعلم الفرد.

### ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى أن:

- ✓ تبادل المعلومات بين الزملاء داخل مجال العمل يكون عن طريق العلاقات الشخصية.
- ✓ تكون المعلومات داخل المؤسسة متاحة لبعض الموظفين فقط.
- ✓ يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم حول طبيعة العمل.



- ✓ ساعد اعتماد المؤسسة على الحاسوب الموظفين على تخزين مختلف المعلومات.
  - ✓ اكتساب المعلومات داخل المؤسسة يكون بصفة شخصية أي يعتمد على المجهود الشخصي للموظفين وبمبادرة منهم.
  - ✓ اعتماد المؤسسة في توزيع المعلومات على المطبوعات والاجتماعات الرسمية وليس على شبكات الحاسوب.
  - ✓ اعتماد الموظفين على عملية توليد المعرفة و ذلك من خلال تفاعلهم مع بعضهم في حالة حدوث مشاكل حول طبيعة العمل.
  - ✓ عدم استغلال كل الطاقات الكامنة لدى الأفراد مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من خبرات ومعارف جديدة.
  - ✓ المعلومات المتاحة داخل المؤسسة لا تلبى الاحتياجات الوظيفية.
  - ✓ تطبق المؤسسة بعض عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة.
  - ✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموظفين.
  - ✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية(التوظيف، التنظيم،التوجيه، الرقابة) بها.
- ومنه يمكن القول في الأخير أن عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة ليست فعالة.

#### رابعاً: التوصيات والاقتراحات:

- تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادرتهم المعرفية.
- استغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز.
- مزج المعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع التكنولوجيا.
- إخضاع الموظفين على حد سواء لبرامج تكوينية.
- اعتماد دورات تكوينية كأداة للحصول على المعرفة ووسيلة لتطوير الرأسمال المعرفي.
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة، وتحسين وسائل العمل.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، أو إدارة المعلومات تقوم بجمع كل ما يتعلق بتسيير المعرفة.

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب الوظيفة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين عند إجراء الدراسة الميدانية، كما يجدر بنا الإشارة إلى أن تحليلنا لهذه البيانات لم يقتصر فقط على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة، إنما اشتمل كذلك مختلف البيانات والمعلومات التي تم التحصل عليها بواسطة المقابلة والملاحظة البسيطة بالمشاركة إضافة إلى الوثائق والسجلات، ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات، التي تم التأكد من صحتها بالاعتماد على معامل التوافق، بالإضافة إلى مقارنة نتائج الدراسة الراهنة مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأخرى في البيئات المختلفة وفي الأخير تم استعراض النتائج العامة التي تم التوصل إليها.

---

الخاتمة

---

### الخاتمة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيًا، والغرض الأساسي منها هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة اللازمة لإحداث التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية على مستوى أداء وفعالية المؤسسات بمختلف أنواعها، وذلك كون المعرفة أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة فهي تعد الاستغلال الأمثل للخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق، كما أصبحت مصدر تميز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها،

وباعتبار إدارة المعرفة الموجود الجوهرى غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح المؤسسات التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد حديث قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المؤسسات تتجلى من الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، إذ أن الهدف الرئيسي لها هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة.

ومن بين هذه المؤسسات المستشفيات باعتبارها منظمة معرفية تسعى إلى البحث في كيفية استثمار المعرفة الموجودة في عقول موظفيها والاحتفاظ بها وإعادة استخدامها في المستقبل، وباعتبار المستشفى يحضى بأهمية بالغة في المجتمع لزم عليه الاستثمار في المعرفة واستغلالها بما يسمح له تطبيقها بأحسن شكل.

ومن خلال دراستنا بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى توصلنا إلى أن الإدارة تستخدم أسلوب إدارة المعرفة حيث أنها تطبق كل عمليات إدارة المعرفة وهي توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، لكنها غير فعالة لأنها لا تساهم في تحسين أداء موظفيها وكذا في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية، ولذلك يجب استغلال قدرات الأفراد ومعارفهم بشكل يضمن تحقيق التميز واستغلال طاقاتهم وتنميتها وتشجيعها على الإبداع.

---

# قائمة المراجع

---

### قائمة المراجع

#### أولاً: مراجع باللغة العربية

##### أ- المعاجم والقواميس:

- 1) جمال الدين ابن منظور بن محمد مكرم أبو الفضل: **لسان العرب**، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج2، ط3، دس.
- 2) روجي البعلبكي: **المورد قاموس عربي-إنجليزي**، دار العلوم للملايين، بيروت، 1994.
- 3) سمير الشوكي: **المعجم الإداري**، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2006.
- 4) عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع الحديث فرنسي عربي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2014.
- 5) **القاموس العربي الشامل للأداء**، دار راتي الجامعية، بيروت، 1994.

##### ب- الكتب:

- 1) إبراهيم الخلوف الملكوتي، **إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 2) إبراهيم نجثي: **الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية**، جامعة ورقلة، الجزائر، ط4، 2015.
- 3) أحمد الخطيب وعادل سالم معايعية: **الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 4) أحمد عارف العساف، محمد الوادي: **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات**، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2011.
- 5) إسماعيل عراجي: **اقتصاد وتسيير المؤسسة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبوعة**، ط3، الجزائر، 2003.
- 6) جابر عبد الحميد، أحمد كاظم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1978.
- 7) جابر عوض السيد: **المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية نماذج تطبيقية**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- 8) حسن إبراهيم بلوط: **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة**، دار النهضة العربية، دط، بيروت، 2005.
- 9) حسن العلواني: **إدارة المعرفة (المفهوم والمداخل النظرية) التحديات المعاصرة للإدارة العربية (السيادة) الإبداعية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

- 10) حسن عجلان حسن: استراتيجيات إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008
- 11) حسين عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009.
- 12) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2013.
- 13) حضر مصباح إسماعيل طبطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 14) خيضر كاظم محمود: منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15) رابح العايب: مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 16) زكريا الدوري وأحمد علي صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17) صلاح الدين الكبسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18) عامر إبراهيم القندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ط1، 200.
- 19) عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط3، القاهرة.
- 20) عبد الستار علي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 21) عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 22) عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر، السعودية، ط1، 2001.
- 23) عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 24) علاوي لعلاي وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية تسيير واتخاذ القرارات، الجزائر، 1994.
- 25) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
- 26) فضيل دليو وآخرون: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر.
- 27) فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2001.

- 28) محمد السعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 1992.
- 29) محمد بلقاسم حسن بهلول: الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والسياسية، مجلة العلوم الاجتماعية، الجزائر، العدد 3.
- 30) محمد شفيق: البحث العلمي الأسس والإعداد، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، دس.
- 31) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 1992.
- 32) محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 33) محمد محمد إبراهيم: إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية، 2014.
- 34) محمود العكة: إدارة الأعمال الدولية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 35) مؤيد سعيد السالم: منظمات الأعمال المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة البرموك، دط، الأردن، 2005.
- 36) ناصر دادي عدوان: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2.
- 37) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2009.
- 38) نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 39) هيثم علي الحجازي: إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 40) يوسف سعدون: علم الاجتماع - دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، دس.

### ج- الرسائل والمذكرات:

- 1) إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 2) أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسن: أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط، كلية الإدارة



- والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، سنة 2013.
- (3) حمودة نسيم: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
- (4) زكية بن ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم لمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.
- (5) عائشة سفرور: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- (6) عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
- (7) مغولي نصيرة: واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.
- (8) نزال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011.
- د - المجالات والملتقيات:**
- (1) بلغوم فريد وبن بار حبيب: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الشلف، 2012.
- (2) بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- (3) عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- (4) علي عبد الله: مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب، البليدة، .

5) فيصل بوطيبة وخديجة خالدي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.

6) ندير عليان عبد الرحمن بن عنتر: نموذج لإدارة المعرفة في المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 9-10 مارس 2011.

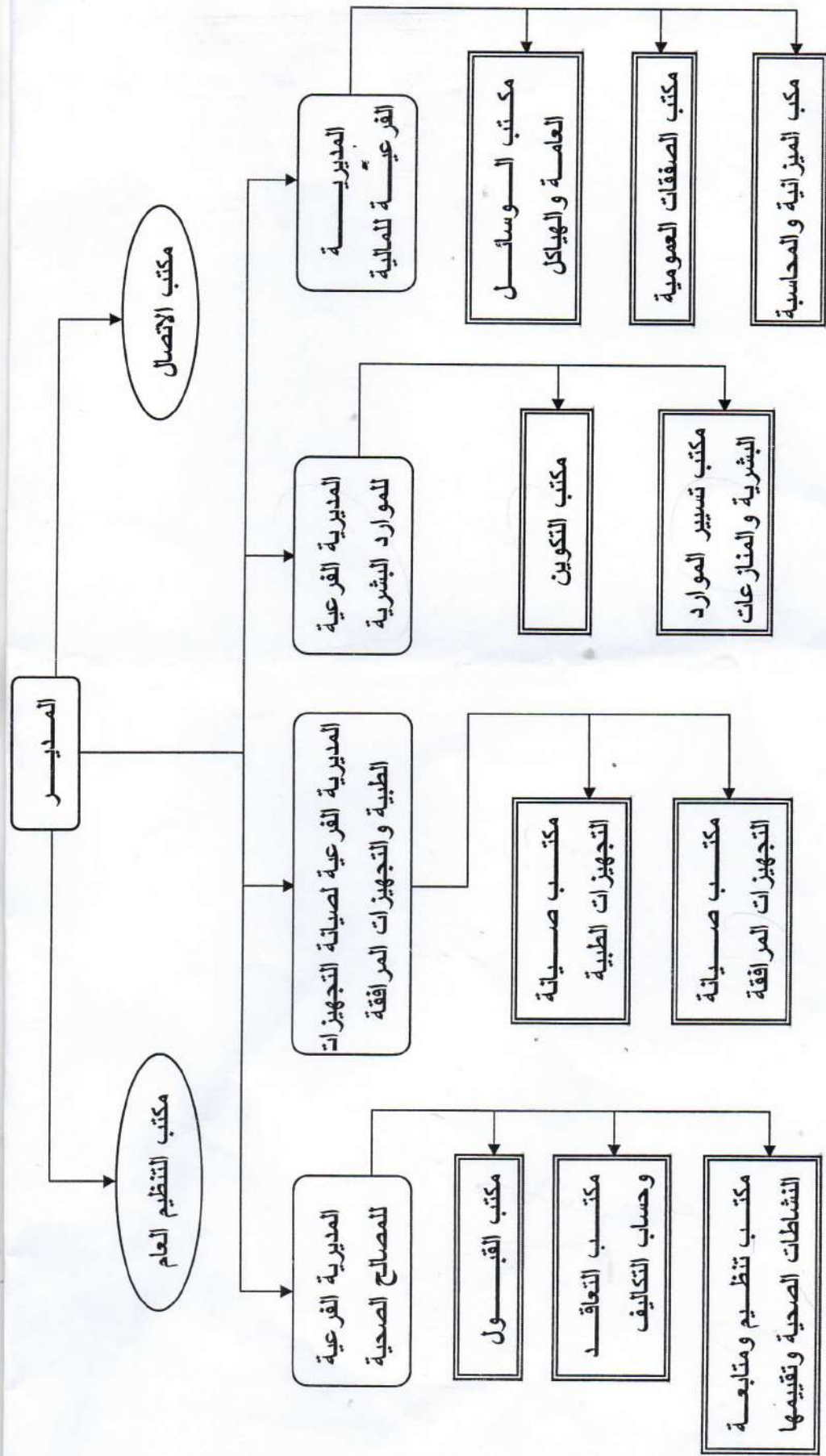
ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1) **Dictionnaire Le petit larousse**, larousse – bardas, paris, 1997.
- 2) **Grawtismadelline : le mique sciences sociales**, 4<sup>eme</sup>ed, paris, dalloz, 1998.
- 3) **stephenrobbins et autres : management**, l’essentiel des concepts, graphicems , Espagne, 7ed , 2011

---

الملاحق

---



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007.



الملاحظات	الصياغة اللغوية		ارتباطه بالموضوع		الأسئلة
	واضح	غير واضح	مناسب	غير مناسب	
<b>أولاً: البيانات الشخصية</b>					
					1- السن
					2- الجنس
					3- الوظيفة الإدارية: - إطار - أعوان التحكم - أعوان التنفيذ - أعوان الصيانة
					4- الأقدمية في العمل:
					5- المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
<b>ثانياً: بيانات حول عمليات إدارة المعرفة المطبقة داخل المؤسسة</b>					
					6- هل تقوم بتبادل المعلومات مع زملائك حول طبيعة العمل؟ - دائما - أحيانا - نادرا - ما هي الوسائل المستخدمة في تبادل هذه المعلومات. - رتبها حسب أولوية الاستخدام.
					7- هل المعلومات الموجودة داخل المؤسسة متاحة لجميع الموظفين؟ نعم - لا
					8- هل تعمل على تطوير قدراتك ومعارفك في العمل؟ - نعم - لا

					<p>في حالة الإجابة بنعم، كيف؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إطلاع شخصي.</li> <li>- التواصل مع الزملاء.</li> <li>أخرى تذكر: .....</li> </ul>
					<p>9- هل توظف هذه المعلومات في عملك؟ - نعم - لا</p>
					<p>10- هل تساعدك الأساليب المستخدمة في عملك في تخزين المعلومات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دائما - أحيانا - نادرا</li> </ul>
					<p>11- ما هي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل المعلومات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأنترنث - الأنترنث</li> <li>- الإكسترانث</li> </ul>
					<p>12- كيف تقوم باكتساب المعارف التي تحتاجها؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بصفة شخصية</li> <li>- عن طريق المؤسسة</li> <li>أخرى تذكر: .....</li> </ul>
					<p>13- تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول طبيعة العمل على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- النشرات والدوريات</li> <li>- الاجتماعات الرسمية</li> <li>- المطبوعات</li> <li>أخرى تذكر: .....</li> </ul>
					<p>14- هل تتفاعل مع زملائك</p>

					<p>في حالة حدوث مشاكل في مجال عملك؟</p> <p>-أحيانا -دائما -نادرا</p> <p>كيف يكون هذا التفاعل؟ هل بـ:</p> <p>- توليد معارف جديدة.</p> <p>- إعطاء حلول</p> <p>- تقديم مقترحات</p>
					<p>15- هل تتبادل المعلومات مع زملائك بسهولة؟</p> <p>دائما -أحيانا -نادرا</p> <p>إذا كانت الإجابة أحيانا أو نادرا، لماذا؟.....</p>
<b>ثالثا: بيانات حول الداء</b>					
					<p>16- هل تساعدك المعارف التي تتلقاها على تنمية مهاراتك؟</p> <p>دائما -أحيانا -نادرا</p>
					<p>17-هل تساعدك المعارف الموجودة في المؤسسة في الرفع من كفاءتك (نوعية عملك مثلا)؟</p> <p>دائما - أحيانا -نادرا</p>
					<p>18- هل المعلومات المتوفرة لديك حول مجال عملك تساعدك في سرعة إنجازه؟</p> <p>- نعم - لا</p> <p>إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟</p>
					<p>19-هل تلتزم بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال وظيفتك</p> <p>دائما -أحيانا -نادرا</p>



					<p>20- إذا واجهتك صعوبة في تنفيذ أعمالك، هل يعود ذلك إلى:</p> <p>-نقص الخبرة -نقص المعارف أخرى تذكر:.....</p>
					<p>21- سرعة تدفق المعلومات تساعدك على:</p> <p>- حل المشاكل المتعلقة بوظيفتك - سرعة تنفيذ عملك أخرى تذكر:.....</p>
					<p>22- تبادل المعلومات بينك وبين زملائك يساعدك على:</p> <p>-حل المشاكل -أداء أفضل أخرى تذكر:...</p>
					<p>23- هل لديك استعداد لمشاركة معارفك مع الآخرين؟</p> <p>نعم -لا</p> <p>في حالة الإجابة بنعم، هل يساعدك على:</p> <p>-زيادة الخبرات-توطيد العلاقات</p>
					<p>24- هل تساعدك التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة في تحسين أدائك؟ نعم -لا</p> <p>إذا كانت الإجابة نعم، كيف؟</p>

					25- هل تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب؟ دائما -أحيانا -نادرا إذا كانت الإجابة أحيانا و نادرا، في رأيك ما سبب ذلك؟
<b>رابعاً : بيانات حول العمليات الإدارية</b>					
					26- كيف تم اختيارك لهذه الوظيفة؟ -على أساس الشهادة -تم اختبار مهاراتك قبل عملية التوظيف -هما معا -عن طريق المحسوبة (المعرفة الشخصية)
					27-هل تنظم المؤسسة دورات تكوينية؟ نعم -لا
					28- هل قدمت لك المؤسسة دورات تكوينية؟ نعم -لا في حالة الإجابة بنعم، كيف تكون مدة هذا التكوين: -طويل المدى -قصير المدى
					29-هل تتابع الإدارة العليا مستوى تطبيقك لما تعلمته من عملية التكوين؟ نعم - لا
					30-هل المعلومات التي تصلك مناسبة وتلبي احتياجاتك الوظيفية؟ دائما -أحيانا- نادرا

					31- هل نقص المعلومات يؤثر على فهمك لمهام وظيفتك؟ نعم - لا
					32- هل تتبع الإرشادات والتعليمات الموجهة إليك من قبل رئيسك؟ دائما- أحيانا-نادرا
					33- كيف يؤثر أسلوب اتصال الإدارة عليك؟ - يزيد من قابليتك للإنجاز. - يساعد على التنسيق بينك وبين الإدارة. - يساعدك في توجيه وتنظيم مهامك. - ليس له أي تأثير.
					34- هل يتم تقييم عملك؟ نعم - لا وعلى أي أساس يتم هذا التقييم: -الرقابة المباشرة -عن طريق وسائل الاتصال أخرى تذكر: .....

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالجناح الإداري لمستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بن يحي سميرة

إعداد الطالبتين:

شرماط سلوى

زيار سارة

❖ اسم الأستاذ المحكم:.....

❖ التخصص:.....

❖ الرتبة:.....

فرضيات الدراسة:

- تطبق المؤسسة الجزائرية عمليات إدارة المعرفة
- تؤثر إدارة المعرفة على أداء الموظف.
- توظف المؤسسة الجزائرية إدارة المعرفة في ممارسة العمليات الإدارية.

أهداف الدراسة:

- ✓ محاولة التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على مدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى لعمليات إدارة المعرفة.
- ✓ التعرف على أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) السن: ..... سنة
- (2) الجنس: ذكر  أنثى
- (3) المستوى التعليمي: - ابتدائي  - ثانوي   
- متوسط  - جامعي
- (4) الأقدمية في العمل: ..... سنة
- (5) الوظيفة الإدارية: - إطار  - أعوان تحكم   
- أعوان تنفيذ  - أعوان التطبيق

## المحور الثاني: بيانات متعلقة بعمليات إدارة المعرفة المطبقة داخل المؤسسة.

- (6) هل تقوم بتبادل المعلومات مع زملائك حول طبيعة العمل؟ دائما  أحيانا  أبدا
- وما هي الطرق المستخدمة في تبادل هذه المعلومات؟

الطرق الشفهية

الطرق الكتابية

الطرق الإلكترونية (الحاسوب والشبكات المرتبطة به)

- (7) هل المعلومات الموجودة داخل المؤسسة متاحة لجميع الموظفين؟

دائما  أحيانا  أبدا

في حالة الإجابة أحيانا ، أذكر سبب إجابتك؟.....

.....

- (8) هل توظف هذه المعلومات في عملك؟ دائما  أحيانا  أبدا

- (9) هل تعمل على تطوير قدراتك ومعارفك في العمل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف؟

استخدام الانترنت

استخدام المعلومات المتوفرة من شبكتي الأنترنت والإكسترانت

الإطلاع على الكتب و المجالات المتخصصة

التواصل مع الزملاء.

10) ما هي الأساليب المستخدمة في تخزين المعلومات؟

الحاسوب

السجلات والوثائق

الأرشيف

11) هل تساعدك الأساليب المستخدمة في عملك في تخزين المعلومات؟

أحيانا  دائما  أبدا

12) ما هي الوسائل التي تتبعها المؤسسة في نقل المعلومات؟

الوسائل الشفهية

الوسائل الكتابية (كالمراسلات الإدارية)

الأنترنت

الإنترنت

13) كيف تقوم باكتساب المعارف التي تحتاجها:

بصفة شخصية  - عن طريق المؤسسة  هما معا

14) تعتمد المؤسسة في توزيع المعلومات حول طبيعة العمل على:

النشرات والدوريات  - المطبوعات

الاجتماعات الرسمية  - شبكتي الانترنت و الإكسترنانت

15) هل تتفاعل مع زملائك في حالة حدوث مشاكل في مجال عملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف يكون هذا التفاعل؟ هل بـ:

توليد معارف جديدة

إعطاء حلول

تقديم مقترحات

16) هل تتبادل المعلومات مع زملائك بسهولة؟ دائما  أحيانا  أبدا

### المحور الثالث: بيانات متعلقة الأداء الوظيفي:

17) هل تساعدك المعارف التي تتلقاها على تنمية مهاراتك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

18) هل تساعدك المعارف الموجودة في المؤسسة في الرفع من كفاءتك (نوعية عملك مثلاً)؟

دائماً  أحياناً  أبداً

19) هل المعلومات المتوفرة لديك حول مجال عملك تساعدك في سرعة إنجازها؟

دائماً  أحياناً  أبداً

إذا كانت الإجابة أحياناً لماذا؟ .....

20) هل تلتزم بإنجاز الأعمال والأنشطة المرتبطة بمجال وظيفتك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

21) إذا واجهتك صعوبة في تنفيذ أعمالك، هل يعود ذلك إلى:

- نقص الخبرة

- نقص المعارف

- هما معا

22) حسب رأيك في حال كانت المعلومات تصلك بسرعة فيما يساعدك ذلك:

- حل المشاكل المتعلقة بوظيفتك

- سرعة تنفيذ عملك

- هما معا

23) هل تبادل المعلومات بينك وبين زملائك يساعدك على:

- حل المشاكل

- أداء أفضل

- هما معا

24) هل لديك استعداد لمشاركة معارفك مع الآخرين؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يساعدك على:

- زيادة الخبرات

- توطيد العلاقات مع الزملاء

- تحسين الأداء

25) في حال توفر وسائل تكنولوجية كافية (الحاسوب والشبكات المرتبطة به) المتوفرة في

المؤسسة هل تساعدك في تحسين أدائك؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم، كيف؟.....

26) هل تصلك المعلومات من مختلف أقسام الإدارة في الوقت المناسب؟

دائماً  أحياناً  أبداً

إذا كانت الإجابة أحياناً أو أبداً، ما سبب ذلك؟.....

**المحور الرابع: بيانات متعلقة العمليات الإدارية في المؤسسة.**

27) كيف تم اختيارك لهذه الوظيفة؟

- على أساس الشهادة

- على أساس المسابقة

- تم اختبار مهاراتك قبل عملية التوظيف (بعد إخضاعك لفترة تدريبية)

- عن طريق المحسوبة (المعرفة الشخصية)

28) هل تنظم المؤسسة دورات تكوينية؟ نعم  لا

29) هل قدمت لك المؤسسة دورات تكوينية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف تكون مدة هذا التكوين؟

طويل المدى  قصير المدى

30) هل المعلومات التي تصلك مناسبة وتلبي احتياجاتك الوظيفية؟

دائماً  أحياناً  أبداً

31) هل نقص المعلومات يؤثر على فهمك لمهام الوظيفة؟ دائماً  أحياناً  أبداً

32) هل تتبع الإرشادات والتعليمات الموجهة إليك من قبل رئيسك؟

دائماً  أحياناً  أبداً

33) كيف تتم عملية الاتصال بين الإدارة و الموظفين؟

- عن طريق الطرق الشفهية



- عن طريق الطرق الكتابية

- باستخدام شبكات الحاسوب (الإنترنت، الإكسترانت)

34) كيف يؤثر الأسلوب المستخدم من قبل الإدارة عليك؟

- يزيد من قابليتك للإنجاز

- يساعد على التنسيق بينك وبين الإدارة

- يساعدك في توجيه وتنظيم مهامك

- ليس له أي تأثير

35) هل يتم تقييم عملك؟ نعم  لا

وعلى أي أساس يكون هذا التقييم:

- الرقابة المباشرة

- عن طريق وسائل الاتصال

ملحق رقم: 02

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بعنوان:

## واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بن يحيى سميرة

إعداد الطالبتين:

\*شرمات سلوى

\*زيار سارة

ملاحظة:

- معلومات هذه الاستمارة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيك بكل دقة وموضوعية.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

### الملحق رقم 03

### الأساتذة المحكمين :

رتبته	اسم الأستاذ
أستاذة محاضرة أ	سيساوي فضيلة
أستاذة محاضرة ب	بودريوة فوزية
أستاذة محاضرة أ	حديان صبرينة
أستاذة محاضرة ب	بن يحي سهاام
أستاذ مساعد أ	غراز الطاهر

## ملخص الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة الموسومة بـ "واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل" حول معرفة مدى فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث تحددت المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة؟

ونظرا لصعوبة الإجابة عن هذا التساؤل، فإن الأمر يستدعي تفصيله إلى الأسئلة التالية:

- ❖ ما درجة ممارسة الإدارة في المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة؟
- ❖ ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة وأداء موظفيها؟
- ❖ ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة وكفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية والتي مفادها:

- ❖ تطبق إدارة المؤسسة كل عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة.
- ❖ تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في تحسين أداء موظفيها.
- ❖ تساهم عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية (التوظيف، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بها.

وقد تناولت هذه الدراسة ستة فصول، بحيث تم التطرق في الفصل الأول لموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تمحور حول المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، بينما تمحور الفصل الثالث حول أساسيات إدارة المعرفة، في حين تمحور الفصل الرابع على تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، بينما الفصل الخامس فقد اشتمل على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى الفصل السادس الذي تضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ محاولة التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على مدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى لعمليات إدارة المعرفة.

- ✓ التعرف على أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم توزيعها على مجتمع البحث المكون من 58 موظف بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى.
- وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية:
- ✓ تبادل المعلومات بين الزملاء داخل مجال العمل يكون عن طريق العلاقات الشخصية.
- ✓ تكون المعلومات داخل المؤسسة متاحة لبعض الموظفين فقط.
- ✓ يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم حول طبيعة العمل.
- ✓ ساعد اعتماد المؤسسة على الحاسوب الموظفين على تخزين مختلف المعلومات.
- ✓ اكتساب المعلومات داخل المؤسسة يكون بصفة شخصية أي يعتمد على المجهود الشخصي للموظفين و بمبادرة منهم.
- ✓ اعتماد المؤسسة في توزيع المعلومات على المطبوعات والاجتماعات الرسمية وليس على شبكات الحاسوب.
- ✓ اعتماد الموظفين على عملية توليد المعرفة و ذلك من خلال تفاعلهم مع بعضهم في حالة حدوث مشاكل حول طبيعة العمل.
- ✓ عدم استغلال كل الطاقات الكامنة لدى الأفراد مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من خبرات ومعارف جديدة.
- ✓ المعلومات المتاحة داخل المؤسسة لا تلبي الاحتياجات الوظيفية.
- ✓ تطبق المؤسسة بعض عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة.
- ✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموظفين.
- ✓ لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة ممارسة العمليات الإدارية(التوظيف، التنظيم،التوجيه، الرقابة) بها.
- ومنه يمكن القول في الأخير أن عمليات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة ليست فعالة.

## **Summary:**

This study, entitled "The reality of knowledge management in the hospital of Mohammed Al-Siddiq Bin Yahya-Jijel", focused on the knowledge of the effectiveness of knowledge management within this institution. Therefore, the basic issue of this study is to determine the following main question: How effective are knowledge management processes implemented in this institution?

Looking to the difficulty of answering this question, it is necessary to explain the following:

- What is the degree of management practice in the institution for knowledge management processes?
- What is the relationship between the knowledge management processes implemented in the institution and the performance of staff?
- What is the relationship between the knowledge management processes applied in the institution and the efficiency of administrative practices (recruitment, organization, direction and control)?
- In order to answer the questions of this study, the main hypotheses were formulated:
- Institution management implements all knowledge management processes embedded in: knowledge distribution, application of knowledge, knowledge acquisition, knowledge generation and knowledge storage.
- The knowledge management processes applied in the institution improve the performance of employees.
- The knowledge management processes applied in the institution increase the efficiency of the practice of administrative processes (recruitment, organization, direction and control).

This study dealt with six chapters. Firstly, the study topic was discussed in the first chapter. Next, the second chapter focused on the theoretical approaches to the subject of the study. While the third chapter focused on the basics of knowledge management. Therefore, the fourth chapter focused on the application of knowledge management within the Algerian institution. However, the fifth chapter included the methodological framework of the field study. Finally, ending with Chapter six, which included the presentation, analysis and interpretation of the results of the study.

This study aimed at the following:

- Attempt to identify the reality of knowledge management in the hospital institution Mohammed Siddiq bin Yahya.
- Identifying the effectiveness of knowledge management in the hospital institution Mohammed Siddiq Ben Yahya.

- To know the extent of the management knowledge application in the hospital institution Mohammed Siddiq bin Yahia.
- Knowledge of the importance of knowledge management within the hospital institution Mohammed Siddiq bin Yahya.
- Identify the role of knowledge management within the hospital.
- Identify the requirements and constraints of applying knowledge management within the institution.

To achieve these goals, the analytical descriptive approach was adopted. Therefore, the questionnaire was used as a main tool for collecting data and information for this study, and was distributed to the research community of 58 employees at the Mohammed Al Siddiq Bin Yahya Hospital.

The study yielded the following results:

- The exchange of information among colleagues within the framework is through personal relationships.
- Information within the institution is available to some staff members only.
- Employees seek to develop their capabilities and skills on the field of work.
- Computer accreditation helped employees to store information.
- The acquisition of information within the institution shall be in a personal capacity, which depends on the personal effort of the employees or on their initiative.
- Accreditation of the institution in the distribution of information on official publications and meetings and not on computer networks.
- Staff's reliance on knowledge generation process through their interaction with each other in case of problems about the nature of the work.
- Not to exploit all the potentials of individuals, which deprives the institution to benefit from new knowledge and experiences.
- The information available within the institution does not meet the work requirements.
- The institution implements some knowledge management processes: knowledge distribution, knowledge acquisition, application of knowledge, knowledge storage and knowledge generation.
- Knowledge management processes do not contribute to improving staff performance.
- Knowledge management processes do not contribute to increasing the efficiency of administrative practices (recruitment, regulation, direction, supervision).

Finally, it can be said that the knowledge management processes applied to this institution are not effective.