

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research

جامعة 08 ماي 1945 - غالمة -

University of 08 May 1945 - Guelma -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم: علم الاجتماع

Department of sociology



## الموضوع

# واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - وادي الزناتي -

مذكرة مُقدّمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

بن شتّاح انيس

## لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
مشرفاً ومقرراً	استاذ مساعد -أ-	حميدي مجيد
رئيساً	استاذ تعليم عالي	لخضر غول
مناقشاً	استاذ مساعد -أ-	رفيق محبوبي

السنة الجامعية 2023/2022

## شُكْرُ

اتوجه بالشكر الى كل من ساهم في اعداد هذا العمل العلمي القيم من اساتذة قسم علم الإجتماع وغيرهم من الأساتذة الآخرين كل بإسمه وكل بمقامه والى اصدقائي وكل من وقف بجانبي وشجعني ومد يد العون لي ولو بكلمة طيبة، كما اشكر استاذ المشرف حميدي مجيد على هذا العمل عرفاناً لما قدمه من جهد ومعلومات، وتوجيه خلال إنجاز هذا العمل العلمي، وفي الاخير ارجو ان يمثّل هذا العمل قيمة إضافية معرفية وعلمية، وان يكون إسهاماً متواضعاً مني في سبيل التطوير العلمي و المعرفي في هذا المجال.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها من خلال تطبيق عملياتها ومبادئها في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التعريف بإدارة المعرفة وخصائصها ونشأتها ومبادئها والتطرق الى عملياتها ونماذجها المختلفة من خلال إسهامات الباحثين والدراسات العلمية المتتالية في هذا المجال وكذا أبعادها وكيفية إدارة الموجودات الفكرية والتقاطها من مصادر مختلفة، ونقل المعلومات والمعارف، والإرتباط الموجود بين تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها مع المنظمة المتعلمة بمختلف عملياتها من التعلم الفردي التلقائي الى التعلم الجماعي التنظيمي، وتحويل المعارف الى اساليب عمل وأساليب الإدارة الفعالة، وجعل تلك المعارف اساساً لتطوير المنتجات والخدمات، حيث تُركز إدارة المعرفة على معالجة المعلومات والمعارف وإدارتها. والمنظمة المتعلمة تستخدم تلك المعارف في تطوير المنظمة ومواكبة التغيرات الحاصلة وتماشيا مع متطلبات المجتمع.

إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، وقد توصلت الى أنّ ادارة المعرفة أحد المداخل الإدارية الحديثة والمهمة لتمكن من إستغلال المعارف والمعلومات، وأنه كلما زاد تطبيق إدارة المعرفة كلما زاد بناء عمليات المنظمة المتعلمة.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، الموجودات الفكرية، أساليب العمل.

## Abstract:

This study aimed to find out the reality of the application of knowledge management and its role through the application of its processes and principles in building the learning organization, through the definition of knowledge management, its characteristics, origin and principles, and to touch on its various processes and models through the contributions of researchers and successive scientific studies in this field, as well as its dimensions and how to manage intellectual assets effectively. Working methods and management methods, make those identifier Mainly for the development of products and services, knowledge management focuses on the processing and management of information and knowledge. The educated organization uses this knowledge to develop the organization and keep pace with the changes taking place and in line with the requirements of society.

The study used the descriptive analytical approach to address the research topic, and it was concluded that knowledge management is one of the modern and important administrative approaches to enable the exploitation of knowledge and information, and that the more knowledge management is applied, the more the organization's learning processes are built.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, learning organization, organizational learning, intellectual assets, business methods.

## فهرس المحتويات

1.....	شكر
2.....	ملخص:
2.....	ABSTRACT:
أ.....	مقدمة:
5.....	الفصل الاول/ تحديد مشكلة الدراسة:
5.....	اولا: اشكالية و فرضية الدراسة:
8.....	ثانياً/ تحديد المفاهيم:
8.....	1/ مفهوم المعرفة:
12.....	2/ مفهوم الإدارة:
13.....	3/ مفهوم إدارة المعرفة:
15.....	4/ مفهوم المنظمة:
16.....	5/ مفهوم المنظمة المتعلمة:
18.....	6/ مفهوم التعلم التنظيمي:
20.....	ثالثاً/ اهمية واهداف الدراسة:
21.....	رابعاً/ الدراسات السابقة:
32.....	خامساً/ المقاربات النظرية:
43.....	الفصل الثاني/ مدخل الى إدارة المعرفة:
43.....	تمهيد:
44.....	أولاً/ مدخل الى المعرفة:
44.....	1/ نشأة وظهور المعرفة:
46.....	2/ اهمية المعرفة:
47.....	3/ انواع المعرفة:
48.....	4/ مصادر المعرفة:
52.....	ثانياً/ مدخل تحليلي لادارة المعرفة:
52.....	1/النشأة العلمية والتطور ادارة المعرفة:
57.....	2/ المداخل إدارة المعرفة:
62.....	3/ أهمية إدارة المعرفة:

63.....	4/ أدوات إدارة المعرفة: .....
64.....	5/ نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة: .....
69.....	6/ عمليات إدارة المعرفة: .....
73.....	ثالثاً/ قياس تطبيق إدارة المعرفة: .....
73.....	1/ قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة: .....
75.....	2/ أهداف إدارة المعرفة: .....
76.....	3/ أبعاد إدارة المعرفة: .....
77.....	4/ تأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة <i>Organizations Impacts Of Knowledge Management</i> : .....
81.....	5/ معوقات تطبيق إدارة المعرفة: .....
83.....	أ/ مقاومة التغيير: .....
84.....	ب/ سيطرة الثقافة المحلية على الثقافة التنظيمية: .....
86.....	أخلاصة: .....

## 88..... الفصل الثالث / مدخل الى المنظمة المتعلمة: .....

88.....	تمهيد: .....
89.....	أولاً/ ماهية المنظمة المتعلمة: .....
89.....	1/ التطور التاريخي للمنظمة المتعلمة: .....
90.....	أ/ تطور منظور المنظمة المتعلمة نتيجة النظريات الإدارية: .....
91.....	2/ خصائص المنظمة المتعلمة: .....
93.....	3/ أهمية المنظمة المتعلمة: .....
94.....	4/ أسباب التحول من المنظمة الكلاسيكية الى المنظمة المتعلمة: .....
95.....	5/ أساسيات بناء المنظمة المتعلمة: .....
97.....	6/ المبادئ الأساسية للمنظمة المتعلمة: .....
99.....	7/ نشاطات المنظمة المتعلمة <i>The Activities Of The Learning Organization</i> : .....
101.....	ثانياً/ تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمة: .....
101.....	1/ ركائز ومقومات التعلم في المنظمة: .....
101.....	2/ التحول من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي: .....
105.....	3/ مراحل عملية التعلم التنظيمي: .....
109.....	4/ أبعاد التعلم التنظيمي: .....
110.....	5/ خصائص التعلم التنظيمي: .....
111.....	6/ مستويات ونماذج التعلم التنظيمي: .....

113	.....	ثالثاً/ دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:
113	.....	1/ علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:
113	.....	2/ دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:
115	.....	3/ أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة المتعلمة:
116	.....	4/ إقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي:
116	.....	5/ علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي:
118	.....	خلاصة:

## الفصل الرابع/ دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء

### المنظمة المتعلمة: 120

120	.....	تمهيد:
121	.....	أولاً/ مجالات الدراسة:
121	.....	1/ المجال المكاني:
121	.....	2/ الأقطار الزمني للدراسة:
122	.....	3/ المجال البشري:
123	.....	ثانياً/ منهج وتقنيات الدراسة:
123	.....	1/ المنهج المتبع في الدراسة:
123	.....	2/ تقنيات الدراسة:
125	.....	ثالثاً/ عرض وتحليل نتائج الدراسة:
125	.....	1/ توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:
130	.....	2/ تحليل نتائج الدراسة:
181	.....	رابعاً/ مناقشة وعرض النتائج العامة للدراسة:
181	.....	1/ مناقشة النتائج:
188	.....	2/ النتائج العامة للدراسة:
189	.....	3/ الإقتراحات والتوصيات:
190	.....	4/ قياس ثبات أداة الدراسة:
191	.....	الخلاصة:
193	.....	خاتمة:
195	.....	قائمة المصادر والمراجع:

رقم الجداول	عناوين الجداول	الصفحة
01	الفرق بين المنظمة المتعلمة وعمليات التعلم التنظيمي	18
02	توزيع الاستثمارات على مجتمع الدراسة	118
03	التوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	120
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	120
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	121
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	121
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير نظام العمل	122
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	123
09	يُمثل نتائج السؤال: هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية والتكنولوجية التالية؟	124
10	يُمثل نتائج السؤال: تتوفر المؤسسة على برنامج حاسوبي (قاعد بيانات خاصة بالمؤسسة	127
11	يوضح نتائج تحليل العبارة: الإعتماد على الحواسيب ونظم المعلومات خلال أداء الأعمال	128
12	يوضح إجابات المبحوثين على اسؤال:هل سبق وأنْ قدّمت لكم المؤسسة دورات تدريبية حول التحكم في تقنيات المعلومات وإستخدام البرامج الحاسوبية؟	130
13	يُمثل إجابات المبحوثين على السؤال: إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك	132
14	يوضح نتائج إجابات المبحوثين على السؤال: هل تعتقد أنّ ذلك كافي بالنسبة لك في ممارسة أعمالك ويُمكنك من أداء الأعمال بكفاءة أكبر؟	134
15	يُوضّح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بمراقبة دورية	136
16	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: إذا أجبت بنعم هل يتم تسجيل بيانات والمعلومات التي تم جمعها؟	138
17	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: ما الوسائل المستخدمة في نشر الإعلانات والتوجيهات والمذكرات المصلحية؟	139
18	يوضح إجابات المبحوثين كيف تتم عمليات التنظيم الإداري( تسجيل المناوبة العمال وجداول العمل، جداول عمل الأطباء وكل ما يخص الموارد البشرية والمادية في المؤسسة)؟	142
19	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال:خلال القيام بالأعمال المطلوبة منك هل تبحث عن معلومات ومعارف أكثر حول ما ستقوم به؟	143
20	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك	144
21	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تُتاح لك فرصة التعلم التلقائي والبحث عن معارف جديدة وطرق مبتكرة في ما يخص عملك؟	145
22	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: في حالة الإجابة بنعم هل تقوم بمشاركتها مع مسؤوليك وتجربتها، وهل يتم تشجيعكم على ذلك؟	145
23	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: حل تُتاح لك فرصة الإبداع المعرفي وتطوير تلك المعارف المتعلقة بعملك؟	147
24	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال:هل تلتزم بتدوين المعلومات والمعارف التي إكتسبتها حول	148

	إدارة وتسيير في نظام إلكتروني خاص بالمؤسسة ومشاركتها مع زملائك ؟	
150	الذي يُمثل إجابات المبحوثين: خلال أداء الأعمال المطلوبة منك هل تعتمد على المعارف داخل المؤسسة معلومات ومعارف زملائك والخبراء داخل المؤسسة، أي التعلم التنظيمي	25
151	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية، ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟	26
152	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية وبرمجة عمليات جراحية نوعية؟	27
154	يُوضح إجابات المبحوثين عن العبارة: هل يتم إخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية المتواجدة داخل المؤسسة، وكذا الخدمات الطبية المُقدَّمة، إلى تقييم دوري لها.	28
155	يمثل إجابات المبحوثين على السؤال: إذا أُجبت بنعم، فكم عدد مرات ذلك	29
156	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب وطرق لعمل.	30
159	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: مامدى إلتزامك بالمعايير والقوانين والضوابط السائدة في المؤسسة.	31
160	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل لديك تحفظ (رفض وعدم قناعة بشيء) على بعض القوانين والمعايير والضوابط داخل المؤسسة؟	32
161	يُمثل إجابات المبحوثين على السؤال : إذا أُجبت بنعم على ماذا كان تحفظك؟	33
163	الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: وما كان السبب في ذلك؟	34
164	والذي يمثل إجابات المبحوثين على السؤال/ هل سبق وأن وقع خلاف بينك وبين زملائك من قبل بسبب عدم تقيده بالعمل المطلوب منه؟	35
165	يمثل إجابات المبحوثين على السؤال:هل تشجعكم المؤسسة على؟	36
167	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: ما مدى إلتزامك بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة في أساليب وأنظمة العمل؟	37
168	الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تتقيد بما هو مطلوب منك من أعمال المسندة في الوقت المحدد؟	38
169	يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تواجه عرقلة في أداء الأعمال والقيام بالمهام المسندة إليك؟	39
170	الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: في حال الإجابة بنعم فماهي هذه العراقيل وما هي أسبابها؟	40
171	الذي يمثل إجابات المبحوثين على السؤال: ماهي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة؟	41
180	عرض جدول حساب معامل سبيرمان للإرتباط بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني	42
183	جدول يوضح حساب صدق وثبات اداة الدراسة-معامل -ألفا كرونباخ-	43



رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
01	مجموعة المهام الأساسية في مدخل المركزية	37
02	يوضح خصائص المنظمة المتعلمة	88
03	يوضح نموذج عملية التعلم	105
04	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	126
05	دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	127
06	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة	129
07	المدرج التكراري يوضح إختيار لتوفر الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية في المؤسسة	131
08	المدرج التكراري يوضح إجابات المبحوثين على كم عدد مرات التكوين	137
09	الأعمدة التكرارية لإجابات المبحوثين في الجدول رقم 13	140
10	دائرة نسبية توضح إجابات المبحوثين على كم عدد مرات التي يتم فيها إخضاع المعارف للمراقبة	163
11	دائرة نسبية توضح مدى إلتزامك بالمعايير والقوانين والظوابط داخل المؤسسة	167
12	دائرة نسبية توضح إجابات المبحوثين على مدى الإلتزام بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة	175

## مقدمة:

تُعتبر المنظمات شكلاً حديثاً من تركيب المجتمع، فهي تقوم بدور رئيسي في إشباع حاجاته المتنامية، وتعويض الأسرة والقبيلة وغيرها في أداء عدة أدوار مع ظهور تقسيم العمل، وتغير تركيبة المجتمع بعد الثورة الصناعية، ولا شك أن ظهور التنظيمات في المجتمعات البشرية قد مر بعدة مراحل مختلفة، شكلت حقلاً معرفياً هاماً لدراسة تلك التنظيمات، ولعل من أبرز تلك العلوم التي درست التنظيم والمنظمة هي علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع المنظمات وعلم الاجتماع المؤسسات والاقتصاد وغيرها، وإن اختلفت العلوم التي درستها والخلفيات النظرية، إلا أن الهدف واحد، وهو الوصول إلى تحقيق المنظمات لدورها الأساسي في المجتمع وهو الوصول إلى تحقيق الرفاهية للأفراد والجماعات وإشباع حاجياتهم، وأن تكون نسقاً اجتماعياً وعاوناً اقتصادياً تقوم بأدوار اقتصادية، خدماتية، اجتماعية عموماً.

ولكي تقوم هذه المنظمات بدورها بفعالية، إهتمت الدراسات العلمية بكيفية تحقيق كل هذه الأهداف. وبدأ الإهتمام بتطوير الإنتاج والعمل وصولاً إلى تطوير ودراسة تسيير المنظمات وكيفية تحقيق أهدافها، ومع تغيرات الحداثة وما بعد الحداثة والانفجار المعرفي والتقني إتجهت الأنظار إلى دراسة وتطوير أساليب تسيير وعمل المنظمات والتركيز على تحقيق المنافسة والجودة، وإصبح الرأسمال المعرفي أكثر أهمية من الرأسمال المادي وتم إعتباره المحرك الأساسي للمنظمات والعامل الأساسي لنجاحها.

ومع نهاية القرن العشرين بدأت الدراسات العلمية والأبحاث عن كيفية جعل المعارف والمعلومات كأساس لعمل المنظمة وتحويلها إلى مورد مهم في خدماتها؛ إذ بدأت دراسة إدارة المعرفة والمعلومات وترجمتها إلى أساليب للعمل وإلى منتجات وخدمات تكسب المنظمة أو المؤسسة ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات، وهنا برزت إدارة المعرفة كمدخل جديد من المداخل الإدارية التي تركز على إدارة الموجودات الفكرية في المؤسسة وفي البيئة الخارجية من أبحاث علمية ومنافسين، وجعلها أساساً للإبتكار وتطوير المنتجات والخدمات، غير أن إدارة المعرفة إرتبطت ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق التعلم التنظيمي والإبتكار وتطوير أساليب العمل للوصول إلى نتائج أفضل وكل ذلك يصب في هدف تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، وتحقيق الإستمرارية والمنافسة والنجاح. فالمنظمة المتعلمة هي أسلوب جديد قائم على إستغلال المعارف الموجودة في تطوير أساليب العمل وتطوير المخرجات بحد ذاتها والتي تقوم على تعلم الأفراد التلقائي لأساليب عمل جديدة للوصول إلى النتائج المرغوبة وتطوير المعارف والأبتكار. وتعمل المنظمة المتعلمة على نقل المنظمات من الحالة الساكنة الكلاسيكية التي تركز فيها على الإنتاج والأساليب البيروقراطية إلى حالة الديناميكية؛ أي منظمة دائمة التطور والحركية في تطوير أساليب العمل التعلم التنظيمي، خلق معارف جديدة انطلاقاً من الروتين والخبرات وإعطاء حرية أكبر للعاملين للتطوير من أساليبهم في العمل.

ومن هذا المنطلق، فالمؤسسات الجزائرية ليست في معزل عن هذه التغيرات في مجال إدارة الأعمال وانتشار المعارف والتطور التقني، مما يُلزمها بمواكبة التطورات وتحقيق تطلعات المجتمع في شتى المجالات، وذلك بالتوجه الى اعتماد إستراتيجية لتطوير مواردها خاصة منها البشرية والتركيز على الكفاءات كأساس لنجاح والإستمرارية، وهو ما تهدف اليه إدارة المعرفة والتي تعتمد على مجموعة الأساليب التي تمكن المنظمات من التحكم في تدفقات الموارد المعرفية وضمان وصولها لجميع المستخدمين وجعلها مورداً أساسياً لتحقيق النجاح والمنافسة والإستمرارية وهذا ما تتداوله الخطابات الرسمية. غير انّ حال المؤسسات الإقتصادية والخدماتية في الجزائر يمكن وصفه بالمتأزم، فأغلب المؤسسات العمومية وحتى الخاصة منها تعاني من فشل في تحقيق إشباع حاجيات المجتمع والإستمرارية والوصول الى منتجات وخدمات ذات جودة، كون ان أسلوب التسيير في اغلب المؤسسات لازال اسلوباً كلاسيكياً جامداً. من تراكمات السياسات السابقة، دون ان يكون هناك نظرة إستراتيجية لمواكبة التطورات في عصر العولمة والرقمنة والإنفجار المعرفي.

وبناءً على ما سبق اهتمت دراستنا بالبحث في موضوع التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة وتأثيرها على المنظمة، والأفراد، ومخرجات المنظمة، والمجتمع ككل.

ولغاية انجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه الى اربع فصول اساسية، تتمثل فيما يلي:

الفصل الأول تم فيه تحديد مشكلة البحث، ويتضمن إشكالية البحث وتساؤلاتها والفرضيات، تحديد المفاهيم الدراسة وضبطها، والدراسات السابقة حول هذا الموضوع والمقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تطرقنا فيه للخلفية النظرية للدراسة حول ماهية المعرفة، انواعها ومصادرها، ونشأة وتطور إدارة المعرفة وعملياتها ومبادئها، إضافة الى نماذجها واهمية تطبيقها وابعادها وتأثيرها على المنظمة والأفراد والمنتجات، وقياس تطبيق ادارة المعرفة، ومعوقات تطبيقها.

اما الفصل الثالث فقد تناول المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التطرق الى: نشأة المنظمة المتعلمة، الخلفية النظرية التي ادت لنشأتها، وعملياتها ومبادئها وخصائصها وأهمية تطبيقها، والتطرق الى التعلم التنظيمي إنطلاقاً من التعلم الفردي وخصائص التعلم التنظيمي وعملياته وأهدافه، والعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة من منطلق دور تلك العمليات في بناء المنظمة المتعلمة.

وخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة حيث تناول الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة ومنهج وتقنيات الدراسة، وعرض وتحليل النتائج، ومناقشتها في ظل كل من الدراسات السابقة والفرضيات والنتائج العامة، والتوصيات.

خلال إجراء هذا البحث واجهتنا عدة صعوبات ابرزها:

- صعوبة إيجاد ميدان ملائم يتماشى مع الموضوع، فأغلب المؤسسات الجزائرية لا تطبق إدارة المعرفة،
- عدم سماح المؤسسات بإجراء دراستنا الميدانية في تلك المؤسسات ووضع عراقيل بيروقراطية منها إنتظار الرد من السلطات المركزية في العاصمة،
- مطالبتنا بتقديم كم هائل من الوثائق،
- تعرضنا لإستهزاء وإحتقار من قبل المسؤولين في بعض المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي قصد إجراء الدراسة الميدانية وعدم إهتمامهم بالأبحاث العلمية،
- إستغرق منا إيجاد ميدان لإجراء الدراسة مدة شهرين من فيفري حتى اواخر مارس إضافة الى ان قبول المؤسسات إجراء الدراسة الميدانية بها كان يتم بالواسطة فقط.
- بعض المؤسسات الخاصة رفضت إستقبالنا لرفضهم إعطاء المعلومات وكشف الحقائق داخل مؤسساتهم.
- كما ان ابرز عائق واجهنا هو عدم تقديم إدارة القسم لنا للوثائق المناسبة لإجراء للدراسة الميدانية والمتمثلة في طلب إجراء تربص ميداني مرفوقاً بملحق يتضمن الإتفاقيات بين الجامعة والشريك الإقتصادي، حيث لم تقديم لنا سوا إشهاد يثبت اننا طلبة ماستر في الجامعة فقط، لذا فإن جُل المؤسسات رفضت قبولنا دون هاته الوثائق مما ادى الى تأخرنا في بدأ الدراسة الميدانية، ونتج عن ذلك تأخرنا في إستكمال إنجاز المذكرة.
- إضافة الى انه وعند توزيعنا لإستمارات البحث، التمسنا عدم إهتمام المبحوثين بالإجابة على الإستبيان او التعاون معنا من اجل إعطائنا معلومات اكثر فيما يخص اموضوع، كما ان نسبة من الاستمارات قد ضاعت بعد توزيعها على المبحوثين وعدم تعاون إدارة المؤسسة والموظفين لتسهيل عملية جمع بيانات.
- وضع ادارة مكتبة الجامعة لعراقيل جمة من اجل التسجيل في 'منصة سيندل"، وهي منصة الكترونية تحتوي على مراجع ومصادر لمختلف المواضيع والتخصصات.

الفصل الاول

تحديد مشكلة الدراسة

الفصل الأول/ تحديد مشكلة الدراسة:

أولاً: إشكالية و فرضية الدراسة:

1/ الإشكالية:

شهدت المجتمعات ديناميكية مستمرة في تطوير و تعزيز سبل اكثر نجاعة من اجل تلبية حاجيات المجتمع في مختلف الميادين و المجالات. ومن ابرز المجالات التي شهدت تطوراً فكرياً، المجال الاقتصادي و الاجتماعي. فالمجتمع في بحث مستمر عن اكثر الاساليب فعالية لاشباع مختلف حاجياته.

ومع تراكمت الثورة الصناعية و ما بعدها، اصبحت المجتمعات اكثر تعقيداً، والذي بدوره ادى الى ظهور التخصص الوظيفي، وهو ما ادى الى ظهور المنظمات التي تنشط في مختلف المجالات قصد تحقيق اشباع لمختلف متطلبات المجتمع.

وشهد العقدين الاخيرين او ما يُعرف بالحدثة و ما بعد الحدثة و بروز المنظمات و نشوء ظاهرة ما يسمى بالمؤسسة، و تماشياً و التطور المتسارع في التقنيات المعلومات و تراكم المعارف، مما ادى الى تحول بارز من فكرة الألات و الرأس المال المادي، الى إعتبار المعرفة هي التي تمثل الرأس المال الحقيقي. ومواكبة لمتغيرات العصر و حتمية التأقلم معها، كان لابد من ايجاد استراتيجيات و طرق ناجعة لضمان نجاح المؤسسة، وفعاليتها في مواكبة إزدياد حاجيات المجتمع، وتضمن بذلك إستمراريتها و تحقيق منافسة في ظل بيئة تشهد تطوراً و تعدداً في المؤسسات النشطة في مختلف المجالات و الميادين الخدماتية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، وكان لزاماً على المؤسسات الحديثة الاهتمام بالموارد البشري، وإتاحة الفرص أكثر للابداع و الابتكار داخل المؤسسة.

وفي نهاية القرن العشرين بدأت اولى الازهاصات لظهور إدارة المعرفة كمدخل فكري و إستراتيجية ضرورية لمواكبة التغيرات الحاصلة، لتتحول الى مدخل من مداخل الادارية الحديثة في مسعى متنامي لتطوير المؤسسة.

ومن ابرز ما شهدته التطور الفكري في مجال المؤسسات و منظمات الاعمال، التوجه من المنظمة الكلاسيكية التي تتسم بالجمود و التركيز على العمليات البيروقراطية و النظريات الكلاسيكية للتنظيم بصفة عامة، الى "المنظمة المتعلمة"، وهي تلك المنظمة التي تتميز بالديناميكية وإعطاء حرية اكبر للعاملين لتعلم اساليب جديدة في العمل وتطبيقها، وهي تسمح بالتعلم التنظيمي وفي الوقت ذاته تنتهج التعليم التنظيمي عبر إستغلال الامثل و المنظم للمعارف الموجودة. وهذا النمط من المنظمات يُعطي اولوية للفكر الابداعي و الابتكاري على حساب العمليات الروتينية و البيروقراطية المقيدة لنشاطات العمل، فالمنظمة المتعلمة تعطي مرونة اكثر للقيام بنشاطات الانتاج و العمل بشكل غير مكلف و في اقل وقت ممكن.

ولأنّ المنظمة المتعلمة أساساً مبنية على التعلم و التعليم التنظيمي و الإستغلال الأمثل للمعارف المتواجدة، سواء داخل المنظمة او في محيطها لخارجي، فإن ادارة المعرفة تسعى الى الاستغلال المنظم للمعلومات و المعارف و تسهيل الوصول اليها من قِبَل كل الفاعلين داخل المؤسسة و استغلالها في الوقت المناسب لحل المشاكل التي تواجه المنظمة، وكذا توفير المعارف المرتبطة بالانشطة التقنية و الفنية وحتى بالسوق.

وكان هذا الاهتمام الجديد بالمنظمات بالظبط من نهاية القرن العشرين الى بداية القرن الواحد و العشرين، كطريقة ناجعة لتحقيق الاهداف المسطرة للمنظمة.

وتُعد الجزائر اليوم من بين دول العالم التي تأثرت بالتغيرات العالمية الحاصلة في شتى المجالات من تطور تقني و الانتشار الهائل للمعرفة. وشهد المجتمع الجزائري بدوره ديناميكية ثقافية و فكرية في عصر العولمة، واصبح اكثر إطلاعاً بالانماذج من الشركات العالمية الناجحة في الاسواق العالمية، مما أسهم في تغيير نظرة المجتمع للمؤسسات و الشركات التي تنشط في مختلف المجالات وأصبح بدوره يبحث عن الجودة في المنتج و السعر المغربي، مما جعل المؤسسات الجزائرية مطالبة بحتمية التأقلم مع الواقع الجديد و ايجاد أساليب أكثر فعالية في تلبية تطلعات المجتمع وإشباع حاجاته المتزايدة، و الابتعاد عن الاساليب الكلاسيكية الجامدة في التسيير.

وبعد فشل نموذج التصنيع في الجزائر خلال السبعينيات القرن الماضي و إفلاس جل المؤسسات الصناعية العمومية، ولإزال الوضع قائماً الى اليوم، فاغلب المؤسسات الوطنية تُعاني الفشل و العجز عن تلبية و التأقلم مع متطلبات السوق، و أما المؤسسات الخاصة فأغلبها غير قادرة على المنافسة في السوق المحلية أو حتى دخول في السوق العالمية.

واستناداً الى ما هو مصرح به في الخطابات الرسمية من توجهات جديد قائمة على تشجيع الابتكار والابداع و خلق المعرفة واعطاء فرصة للمؤسسات الناشئة و المتوسطة للتواجد في السوق الوطنية والتحول الى الرقمنة في مختلف المؤسسات الخدمائية و الاقتصادية، من جهة، والى بعض المؤشرات الميدانية وحالة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ارتئينا دراسة واقع تطبيق ادارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة وذلك بتناول احدي هذه المؤسسات كميدان لدراستنا وتمثلت في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي-الزناتي-، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تُقدم خدمات إستشفائية وعلاجية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-486 المؤرخ في 2 شعبان 1418هـ الموافق ل 02 ديسمبر 1997.

حيث ستركز الدراسة على البحث عن مؤشرات إدارة المعرفة في المؤسسة وهل هي مطبقة فعليا على ارض الواقع ، وعلى دورها في بناء المنظمة المتعلمة.

وعلى ضوء ماسبق نطرح التساؤلات التالية:

**\_ماهو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية-وادي الزناتي-، ومامدى إسهام إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة؟**

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك تطبيق لإدارة المعرفة على ارض الواقع في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-؟
- مامدى التزام الفاعلين داخل المنظمة من ايداريين بالاعتماد على المعارف وتطويرها في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي؟
- هل هناك مقاومة للتغيير داخل المؤسسة الإستشفائية-وادي الزناتي، مما يؤدي الى عرقلة تطبيق ادارة المعرفة؟

### 2/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية -وادي الزناتي-، وبالتالي عدم إسهامها في بناء المنظمة المتعلمة.

الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة على ارض الواقع في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-.
- إلتزام الفاعلين داخل المؤسسة بالإعتماد على المعارف وتطويرها في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ضعيف.
- توجد مقاومة للتغيير داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي، وبالتالي عرقلة تطبيق ادارة المعرفة.



### ثانياً/ تحديد المفاهيم:

#### 1/ مفهوم المعرفة:

##### أ/ تعريف المعرفة لغة

المعرفة بفتح الميم وكسر الراء من: عرف جمع معارف، إدراك الأشياء على ماهي عليه

المعرفة حصيلة التعلم عبر العصور.<sup>1</sup>

اصل كلمة المعرفة: اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس<sup>2</sup>

##### ب/ تعريف المعرفة اصطلاحاً

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد على ان مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على احد المدخلين الرئيسيين، اولهما يُشير الى التجارب النظامية وإختبار الفرضيات، التي تُشير الى نماذج موضوعية و تفسيرية لفهم المحيط، وكذلك اكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية يميل الى التجربة و البرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات و الفصل بينهما لتحديد استقلاليتها، اما المدخل الانثروبولوجي و التاريخ الذي ابرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها و الذي يفضل الوحدة على الفصل ، ويركز علم الإدارة على المدخل الاول.

يمكن تحديد مفهوم المعرفة على ثلاث اسس وهي:

على اساس المصطلح وهي مشتقة من to know ، والثاني على اساس الطريقة ومعناها ماهي المعرفة الفرد، اي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما how to perform something ، و ثالثاً على اساس المستوى، وهو يقسم الى مستويين فرعيين، الاول معرفة الأشياء knowledge of things وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق knowledge of facts وورد تعريفها في القاموس على انها إدراك واضح و اكيد للأشياء و الحقائق و السلوك.<sup>3</sup>

المعرفة هي الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والاحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة كيف knowledge how ، و المعرفة تراكمية تكاملية يتم حفصها لتكون جاهزة للاستخدام لمعالجة المشكلات و المواقف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاموس المعاني لكل رسم معنى' Almaany.com ، تم الاطلاع في 2022/12/8 ، 19:45

<sup>2</sup> قاموس المحيط، 1996، ص195

<sup>3</sup> صلاح الدين لكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص8

<sup>4</sup> حسين موسى قاسم البناء: اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة ، ط1 ، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص

مناهج تعريف المعرفة متعددة حسب وجهة نظر و الحقل العلمي للكاتب، ولكل مناهج الخاص الذي يرى من خلاله الأشياء.

\_ المنهج الاقتصادي : الذي يرى في المعرفة رأسمال فكري و قيمة مُضافة تتحقق عند إستثمارها الفعلي.

\_ المنهج المعلوماتي: الذي يرى في المعرفة موجوداً تتعامل معه ادارة المنظمة في سعيها لانتاج السلع و الخدمات.

- المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق اهدافها.

- المنهج الاجتماعي: وينصرف في تناوله للمعرفة على انها بنية إجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق اهدافها.

\_ المنهج الوظيفي: المعرفة وسيلة للجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها.<sup>1</sup>

هناك اربع إتجاهات و مداخل متعددة تناولت من خلالها مفهوم المعرفة كالباتي:

وصفت كتابات الاتجاه الاول المعرفة بانها احد موجودات المنظمة، قد تناولت 'المجموعة الامريكية للتدريب و التطوير'، مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف to know how و معرفة لماذا to know why و اعدتها احد الموجودات المنظمة اكثر اهمية من الموجودات المادية، و انها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة تطبيق الانتاج لسلع و الخدمات ونفس الاتجاه عرف المعرفة الكامنة في عقول البشر بانها احد موجودات البشرية knowledge assets humanities .

ركزت كتابات الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على انها الراسمال الفكري و قيمة مضافة، ولا تُعد كذلك الا اذا اُكتشفت و أُستثمرت من المنظمة و تم تحويلها الى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

اما الاتجاه الثالث فقد تناول مفهوم المعرفة بوصفها: معالجة المعلومات و تصورات ذهنية من الافراد، هذا الاتجاه شدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات و المعرفة و الفعل، فيما يكون الفعل و العمل تطبيقاً لها، ويُقصد بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة او ايجاد شئٍ محدد، وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.

اظافة الى ان المعرفة هي المعلومات بالاطافة الى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات، وهي تعني ما يحتاج الافراد الى معرفته للقيام بمهامهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسين موسى قاسم البناء: مرجع نفسه، 2015 ، صص 13 14  
<sup>2</sup>صلاح الدين الكبيسي: مرجع سابق، 2005 ، صص 9 10

اما الاتجاه الرابع نظر الى المعرفة من رؤيا الفيلسوف 'Francis Bacon' 'فرانسيس بيكون': الى ان المعرفة هي القوة the knowledge is power في منظمات الاعمال اليوم، وهي المفتاح لحل المشكلات الاعمال الغامضة.

وتناول 'هاول' (1998) 'Howell' تناول مفهوم المعرفة من زاوية التفوق المعرفي الذي يُعد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، لآكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية للربط اجزاء لا تُحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.<sup>1</sup>

الاهتمام بالمعرفة كمصدر للميزة التنافسية للشركة لها تاريخ طويل في العديد من التخصصات على سبيل المثال في الاقتصاد، وقد اشار ( آدم سميث Adam Smith ) في كتابه 'ثروات الامم' الى ان العمال تعلموا من الخبرة، اكد الاقتصادي الفيكتوري (الفريد مارشال Alfrid Marchal ) على المعرفة باعتبارها نموذجا-اخذ احد الموارد.

رجل الاقتصاد الحائز على جائزة نوبل (كينيث ارو Kenneth Arrow ) اعطى هذا مزيد من التعبير عن الظاهرة في مقاله 1962 ' التعلم بالممارسة' الجميع.

ثلاث اشخاص جادلوا انه اذا كان يمكن للمنظمات ان تصبح افضل في التعلم من خلال نقل مايعرفه العمال، ثم يُمكن ان تصبح اكثر كفاءة، اصبح تطوير استراتيجيات التعلم هذه اصبح موضوعا مهما للادارة.

في مجال الادارة استخدم ( بيتر دروكر Peter Drucker ) 1959 مصطلح'عامل في مجال المعرفة' للمرة الاولى في كتابه 'معالم الغد Londmarks of tomorrow ' ، يشمل العاملون في مجال المعرفة، العاملين في مجال التكنولوجيا المعلومات مثل: المبرمجين ومحلي انظمة المعلومات، وكتاب و تقنيين و اكاديميين.<sup>2</sup>

يمكن تعريف المعرفة معلومات، ويمكن توسيعها لتشمل الإدراك، الخبرة، المهارة، البصيرة، وفي تعريفات أخرى تختلف إختلافاً واضحاً عن مفاهيم المعلومات والبيانات إنها: مزيج من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات السياقية، ورؤية الخبراء التي تُوفّر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث تنشأ وتطبق في أذهان العارفين في المؤسسات، وغالبا ما يتم تضمينها، ليس فقط في المستندات أو المستودعات، ولكن أيضاً في الروتين التنظيمي والعمليات والممارسات والمعايير، وبالتالي عند التفكير في سياق الثقافي أو موارد البشرية، يتم تعريف المعرفة على أنها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي: مرجع نفسه ، 2005 ، ص11

<sup>2</sup> Kazuo ichijo and Ikujiro nokaka : **knowledge creation and managemebt"newq challenges for managers** ،oxford university press, ,new york usa ،2007 ، p 5

<sup>3</sup> Makarand Tare : **a future for human resources "a specialised role in knowledge management , thesis is submitted in fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the School of Business, Swinburne University of Technology, vectoria,Ausstralia ,2003, P 23**

"مجموعة كاملة من الأفكار والخبرات والإجراءات التي تُعتبر صحيحة وحقيقية والتي بالتالي توجه أفكار وسلوكيات وتواصل الناس".

وغالباً ما ترتبط إدارة المعرفة بالجهود اللازمة للإلتقاط أو الإستفادة من الخبرة الجماعية لمنظمة ما وحكمتها، لجعلها متاحة ومفيدة للجميع في المؤسسة.

يُمكن أن يحدث التعلم ونمو المعرفة، عندما يتم التفكير فيها من حيث الإقتصاد والميزة التنافسية، يُمكن وصف المعرفة بأنها "نتاج (نواتج) من حلقة التغذية الراجعة المستمرة، والتي تعمل على تنقية المعلومات من خلال تطبيق تلك المعلومات.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للمعرفة:

يمكن تعريف المعرفة إجرائياً: وهي عبارة عن البيانات والمعلومات التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو ممارسة نشاطات معينة خلال مراحل حياته، وتشمل البيانات والمعلومات التي يقوم الإنسان بتحليلها ومعالجتها وربطها بالواقع المُعاش قصد الوصول إلى المعرفة وهي الحالة النهائية التي تكون فيها مجموع تلك بيانات والمعلومات جاهزة للإستخدام سواء في تطوير مهاراته وأساليب تفكيره أو القيام بالعمليات والنشاطات بالطريقة الصحيحة، إذ أن المعرفة تراكمية أي كل ما تعلمه الفرد في حياته ومجال عمله بناءً على مكتسباته القبلية أو ما يُعرف بالخبرة والتي تعد نتاج لتراكم المعارف خلال مسار الإنسان في مجال معين، كما تمكنه المعرفة من التأقلم مع البيئة المحيطة، والمعرفة هي كل ما يحصل عليه الفرد من معارف ومهارات وأساليب جديدة تخص مجال عمله والتي تمكنه من القيام بالمهام بأحسن الطرق وتضمن أداء أفضل لتلك العمليات.

<sup>1</sup> Makarand Tare: IDEM ,2003, P P 23 24

### 2/ مفهوم الإدارة:

لغويًا من فعل يُدير، بمعنى يُدير ويوظف ويستخدم ويُحرِّك ويقصد ويوجه ويرشد، وكذلك هو إشارة لأدوار المدير.<sup>1</sup>

أما من الناحية الإصطلاحية يُمكن أخذ بعض التعاريف رواد علم الإدارة ومن أبرزها:

تعريف 'فريدريك تايلور Taylor Frederic' فالإدارة عند 'تايلور' هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

تعريف 'هنري فايول Fayol Henry' حيث عرفها على أنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

كما يُمكن إبراز عدة تعريف للإدار وإن كانت هذه التعاريف تختلف في جوانب وتتفق في جوانب أخرى، ومن أبرز تلك التعاريف نذكر:

1. الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
2. الإدارة هي نوع من الجهد البشري المتعاون والذي يتميز بدرجة عالية من الرشد.
3. الإدارة هي عملية إجتماعية مُستمرة، تعمل على الإستفادة المثلى من الموارد المُتاحة والممكنة، عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.<sup>2</sup>
4. الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع.
5. الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية – بعرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
6. لإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
7. لإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاموس المعاني لكل رسم معنى' Almaany.com ، تم الاطلاع في 2022/05/20، ص13:45

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو نصر: قيادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة"، ط2، دارالمجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص29

<sup>3</sup> عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، أيبلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009، ص ص 17 18

### 3/ مفهوم إدارة المعرفة:

يُعرف 'ويج' Wig' إدارة المعرفة : على انها مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد، تهْدَف الى إكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الاجابية منها و السلبية في مختلف انواع العمليات وادارتها وتحديد المنتجات او الاستراتيجيات الجديدة و تعزيز ادارة الموارد البشرية وتحقيق عدد اخر من الاهداف الاخرى المراد تحقيقها، وبالتالي فان ادارة المعرفة هي:

1. فلسفة ادارية تهدف الى جعل المنظمة اكثر براعة وذكاء.
2. مبادرة ادارية تُستخدَم في مواقف عمالياتية من اجل إحداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى.
3. طريقة او وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الادارية ذات العلاقة.
4. اساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الاشخاص و الاحتياجات و القنوات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.<sup>1</sup>

ولقد اختلف الباحثون في تناول مفهوم ادارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العلمية و العملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، الا ان نظرية المعرفة تُرجمت بشكل فعلي ابان الثورة الصناعية في القرن 20، أما اليوم اصبحت العنصر الاساسي الذي يؤثر في المنظمات وفي قدرتها على البقاء، ولقد اصبحت ضرورة لابد منها في بيئة الاعمال شديدة التعقيد و التغيير.

عرّفت 'موسوعة الادارة Encyclopedia of Management': ان الادارة المعرفة تشير الى الجهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين و الزبائن و الاستفادة من الدروس.

وفق 'مالهوترا ' Malhotra ': ان ادارة المعرفة تطور فكري انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات الى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تُعد الاولى (فكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات) الانظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل، بينما تتعامل مع الناس كمؤدين للعمل، اما الثانية (سلسلة قيمة المعرفة) فهي تتعامل مع الانظمة البشرية كعناصر اساسية، تستعمل المعلومات المحفوظة في الانشطة التقنية وبتقسيم مستمر.<sup>2</sup>

وفق مركز الجودة الامريكية (ARQC) : هي عبارة عن مجموع الاستراتيجيات و العماليات المتمثلة في التخطيط و فحص وتطوير و تطبيق المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسام محمود المهيترات: ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2012، صص 11 12

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس: ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، صص 59 60

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس : مرجع نفسه ، 2013، صص 59 60

ادارة المعرفة تعمل على تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الاعمال و تتطلب تشبيكا وربطها افضل للعقول عند الافراد عن طريق المشاركة الجماعية و التفكير الجمعي.

تقديم مادة عالية المستوى و الجودة في مجال ادارة قواعد البيانات، وتعني العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها و استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و الضرورية للانشطة الادارية المختلفة، كاتخاذ القرارات ، حل مشكلات، التعلم و التخطيط الاستراتيجي.

ادارة المعرفة: هي عملية مستمرة تشمل على عدة أنشطة تستهدف الوصول الى المعرفة و تطويرها و التعريف بها و استخدامها و الاحتفاظ بها، بهدف تحسين مستوى الاداء و تخفيف التكاليف وتحسين قدرات الافراد العاملين لمسايرة التطورات الحادثة، في كافة المجالات في المجتمع و البيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

اشار تريفور سميث Trevor a~ Smith ان ادارة المعرفة مصطلحا يُشير الى العمليات التي تُمكن المنظمة من ادارة موجوداتها الفكرية من خلال ادارتها للمعلومات و التعلم التنظيمي للوصول الى اهدافها.<sup>2</sup>

يُمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "إكتساب وإستخدام الموارد لخلق بيئة تكون فيها المعلومات متاحة للأفراد، والتي يُشارك فيها الأفراد، ويتم تشجيعهم وتمكينهم من تطبيق معارفهم من أجل فائدة المنظمة،

بشكل عام يمكن فهمها على أنها مجموعة منظمة من العمليات التي تضع إجراءات لتحديد وتقييم وتنظيم وتخزين وإسترجاع المعرفة لتلبية إحتياجات المنظمة، وهي تعتبر إستراتيجية واعية لإيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين ومساعدة الأشخاص على مشاركة المعلومات ووضعها موضع التنفيذ بطرق تسعى جاهدة لتحسين الأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي لمفهوم إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائيا على انها أسلوب إداري تعتمده المنظمات وهو لقائم على إستغلال التقنيات والتكنولوجيات المتوفرة من أجل جمع ومعالجة بيانات والمعلومات المتواجدة في المنظمة أو البيئة الخارجية ومعالجتها وتحويلها إلى معرفة قابلة للإستخدام وإتاحتها لجميع الأفراد داخل المنظمة، ويتم إدارتها بشكل علمي مدروس، حيث يتم تنظيمها وتبويبها وإدارتها كشكل من أشكال عمليات المنظمة ومن خلالها يتم تسيير نشاطات المنظمة وعملياتها، وبناءً عليها يتم إتخاذ القرارات، ويتم إستغلالها في تطوير الخدمات والمنتجات بالمنظمة، وهي مجموع العمليات التي تقوم بها المنظمة قصد تحقيق إقصى إستفادة من تلك المعارف

<sup>1</sup> اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: ادارة المعرفة، جزء 1 ، دار العلم و الايمان للنشر، كفر الشيخ-مصر، 2015، ص ص120 121

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس: مرجع سابق ، 2013، ص61

<sup>3</sup> Makarand Tare ;Previous Reference,2003, P 24

### 4/ مفهوم المنظمة:

يمكن النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار والأنشطة المتداخلة والتي يلزم القيام بها لتحقيق أهداف محددة.

فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة وذات العلاقة بالمنظمة (مساهمون ، ملاك ، موردين، وسطاء، أجهزة حكومية ، رأى عام)، بالإضافة إلى توقعات الإدارة والأفراد في المنظمة ذاتها.

المنظمة هي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة إجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي، يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم، وهذه الوحدات لها هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وتسعى أي منظمة لتحقيق أهداف محددة والتي من بينها مايلي:

الأرباح، العائد على الإستثمار، البقاء في السوق، النمو والتوسع، الريادة في الصناعة/السوق، أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة / الرفاهية الإجتماعية، أهداف تنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ليندة لفل : نظريات التنظيم-المنظمة، مطبوعة بيذاغوجية للسنة الثانية ليسانس علوم سياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، 2019/2018، ص/ص 7 4



### 5/ مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعتبر المنظمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها و تعطيها، وتتأثر بها وتؤثر عليها، وتختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات.

نقطة التحول في ادبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الامريكي (بيتر سينج Peter Senge) 1990 لكتابه المعنون ب (الضوابط الخمس the fifth disciplines) الذي عرف ادماج عدة مصطلحات في اطار التعلم التنظيمي للمنظمة تتمركز حول الضوابط الخمس و التي هي: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة، والتفكير النظامي.

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يَتَمَكَّن الأفراد من التحسين و باستمرار لقدراتهم وعلى خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، اين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير و مدعومة، اين تكون المعلومات الجماعية متحررة ، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الافراد و باستمرار كيف يتعلمون جماعة.<sup>1</sup>

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة في نهاية السنوات الثمانينات من القرن الماضي غير ان هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين سنة الماضية وهي:

\_تيار تحسين النوعية مع اعمال (دومينج Deming).

\_تيار التصرف التعليمي Learning Action الذي تطور في بريطانيا من طرف ' ريفانز Revans '.

\_تيار التطور التنظيمي Organisation Development عبر المؤلفين الامريكين Beckhard و Shein.

\_اعمال 'Argyrist Schon' حول مصطلح التعلم التنظيمي و تيار التفوق.

\_ الاعمال الخاصة بتطور العمل و المنظمات في الولايات المتحدة الامريكية و فرنسا عبر مؤلفات Lussato، Ettighofer ، Serieyx، Lenhardt .

\_التفكير ل Drucker حول ظهور اقتصاد المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الافراد، لانه يُعد حامل للمعرفة ومصدر القيمة المضافة داخل المؤسسة.

بالرغم من كل هذه الجهود الا ان بروز مصطلح المنظمة المتعلمة بشكل واضح كان في نهاية الثمانينات و بداية التسعينيات من القرن الماضي بعد صدور كتاب 'سينج Peter Senge'<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيشوش خيرة ؛ ملاوي نصيرة : ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات البعربية في الاقتصاديات الحديثة، " دور المنظمة المتعلمة في

تشجيع عملية الابداع" ، ة، جامعة الشلف، 13 14 ديسمبر 2011،، الجزائر، ص 4

<sup>2</sup> بلعلى نسيمه فريال : المنظمة المتعلمة توظيف الذكاء و المعارف ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 1 ، 2014 ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري 2-قسنطينة- ، ص176

والذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة و ماهيتها و كيفية تحقيقها، وهذا على هامش ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط عالم تسوده الفوضى و التغيير السريع.

وتجلى هذا المصطلح بصورة بارزة من خلال اعمال 'سينج' في مؤلفه الصوابط الخمس،

تعددت تعريف المنظمة المتعلمة Learning Organisation او المؤسسات المتعلمة Learning Company نظرا لكون المصطلح حديث النشأة من جهة، ونظرا لتعدد و ثراء ابعاده الخاصة من جهة اخرى،

عرف (سينج Senge) المنظمة المتعلمة: ب " المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص و مناقشة مشاكلها و البحث عن حلول لها، وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لاحداث التغيير و التحسين لتنمية مهاراتهم و خبراتهم ومعارفهم من اجل تحقيق اهدافهم".<sup>1</sup>

يعرفها 'ارجريس 1995 Argyris' بانها: تلك المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين افرادها و التي تركز خصوصا على حل المشاكل التنظيمية و تجنب الصراعات الداخلية و تكوين علاقات متينة.

كما يُعرفها 'ماركيواردت 2002 Marquardt' على انها: هي المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال، و تعمل باستمرار على تحسين قدرتها في ادارة و استخدام المعرفة و تمكين الافراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة و باستخدام التقنية لتنظيم التعلم و الانتاج.<sup>2</sup>

### التعريف الإجمالي لمفهوم المنظمة المتعلمة:

يمكن تعريف المنظمة المتعلمة إجرائياً وبناءاً على التعاريف السابقة على أنها: نموذج تتبناه المنظمات والقائم على تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة من أجل الوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة وهي تلك المنظمة التي تمتاز بالديناميكية والتطور المستمر، فهي تُتيح للعاملين بها تعلم أساليب جديدة في العمل وتبني نظريات جديدة حول العمل، وتشجيع الإبتكار والمبادرة كما تُشجع أفرادها على إكتشاف الأخطاء وإصلاحها، والتعلم منها، وتعتمد التعلم كنشاط أساسي لعملياتها، كما تتجاوز العمليات البيروقراطية بإتباع إستراتيجية تمكين أفرادها وعدم تقييدهم بالعمليات البيروقراطية الرسمية، إذ أنها تعمل على إظهار نتائج أفضل وتطوير رأس مالها البشري والمعرفي بإستغلال المعارف في تطوير منتجاتها والخدمات التي تقدمها، بصناعة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرارية.

<sup>1</sup> بلعلى نسيمه فريال : مرجع نفسه ، 2014، ص177

<sup>2</sup> حوحو مصطفى:: اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء التنظيمي'دراسة حالة قطاع الاتصالات الاسلكية بالجزائر'، مجلة الاستراتيجية للتنمية، المجلد10، العدد04، جويلية 2020، جامعة محمد بوضياف -المنسيلة-، الجزائر، ص 283

### 6/ مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم يأتي من الخبرة المباشرة "... في الحقيقة نحن نتعلم من التجربة و الخطأ المباشرين من خلال اتخاذ اي فعل ورؤية عواقب ذلك الفعل، ثم اتخاذ فعل جديد ومختلف، لآكن ماذا يحدث عندما لانستطيع مراقبة العواقب الافعال؟ ، ماذا يحدث اذا كانت العواقب الاولية لافعالنا بعيدة المنال في المستقبل او في جزء بعيد من النظام الاكبر الذي نعمل من خلاله.

كل منا لديه افق لتعلم ، عرض لرؤية في الزمان و المكان الذي نقوم من خلاله بتقييم لافعالنا عندما يكون لافعالنا عواقب تتجاوز افق العلم فإنه يصبح من المستحيل التعلم من التجربة المباشرة وهنا تكمن معضلة التعلم الاساسية التي تواجه المنظمات، نحن نتعلم افضل من خبرة، لآكننا لانختبر مباشرة نتائج العديد من اهم القرارات، ان القرارات الاكثر اهمية التي تم اتخاذها في المنظمات قد تكون لها عواقب على مستوى المنظومة تمتد على مدى سنوات او عقود، القرارات في مجال البحث و التطوير.<sup>1</sup>

يقصد بالتعلم التنظيمي: عملية استثمار خبرات و تجارب المنظمة و الافراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

والتعلم التنظيمي: هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة واعادتها لتكون قابلة للتكيف مع متغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من اهمها: تمكين الافراد، واستثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وادارة و استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الاداء على ان يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لآعضاء المنظمة وداعمة و مشجعة للعمل ، و التعلم الجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية.<sup>2</sup>

اولى المحاولات التي ارادت تعريف مصطلح التعلم التنظيمي كانت ل 'سيمون Simon' الذي عرّف التعلم التنظيمي انه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الافراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Peter M. Senge :**the fifth Discipline"the art and practice of the learning of the organization** , published by Doubleday publishing group Inc 1540 , New York ,USA, 1994, p 20

<sup>2</sup> رايس وفاء : **دور التعلم التنظيمي في تحسين البداء التنافسي لمنظمات الاعمال** ، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 14 ديسمبر 2011، الجزائر ، ص 4

<sup>3</sup> بلعلى نسيمة فريال : مرجع سابق ، 2014، ص 171

عرف (كريس ارجرس) التعلم التنظيمي بأنه: 'العملية التي يتم من خلالها تحري و تصحيح الاخطاء'.

وهناك خلط بين مفهوم المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
انشطة وعمليات التعلم داخل المنظمة	تعبّر عن شكل المنظمة
معمول به في الكثير من المنظمات وبدون جهود كبيرة	تتطلب بذل جهود كبيرة للوصول الى المنظمة المتعلمة
صفة للمنظمات المتعلمة	تقوم على عمليات تغيير مستمرة، وعمليات مستمرة للتكيف و التطوير و التعلم
يصف كيفية قيام المنظمة بالتعلم بشكل واقعي	وضع مثالي قد يصعب الوصول اليه
تقوم على فهم حقيقة التعلم	تقدم كمفاهيم معيارية لتحسين عملية التعلم
التركيز على الافراد باعتبارهم مصدر المعرفة	يتم التركيز على الفررد و الفريق و المنظمة ككل، وتكون الكمعرفة فيها كامنة لدى الافراد و في الذاكرة التنظيمية

الجدول (1) يوضح الفرق بين المنظمة المتعلمة وعمليات التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي للتعلم التنظيمي:

تعريف مفهوم التعلم التنظيمي إجرائياً: هو: عملية إكتساب معرف جديدة عن طريق الروتين وتعلم الأفراد في المنظمة من خلال إستغلال المعارف الموجودة فيها للتعلم أساليب جديدة للعمل، وهي تلك العملية المخططة لإحداث التغييرات داخل المنظمة في أساليب العمل، بناءً على المعارف والخبرات المتوفرة لدى أعضاء المنظمة وتثبيتها في ذاكرتها التنظيمية، ومراجعتها وتحينها دورياً لإستغلالها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يُمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عمليات إكتساب معارف جديدة من قبل الأفراد داخل المنظمة سواء كانت معارف ضمنية أو معارف من البيئة الخارجية وإستغلالها في تطوير وتحسين العمليات التنظيمية من أجل تحقيق أداء عال وفعال، وتحسين منتجاتها والخدمات التي تُقدمها. وينجم عن عملية التعلم التنظيمي تطوير الأفراد لذواتهم وأساليبهم وطرائقهم في أداء المهام، وتوسيع معارفهم وتطويرها بهدف الوصول إلى الخبرة التي تمكنهم من أداء الأعمال بكل سهولة وإتقان.

<sup>1</sup>الرشدان يحي: المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا، منظمات متميزة في بيئة متجددة، اكتوبر 2011، الاردن، ص | ص 502 504

ثالثاً/ اهمية واهداف الدراسة:

1/ اهمية الدراسة:

- تتم اهمية الدراسة في أن العالم يشهد تطوراً متسارعاً في التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، والتدفق الهائل للمعارف، وتأثيرها على مختلف العمليات داخل المؤسسة.
- نماذج المنظمات العالمية الناجحة في هذه التجربة، يستلزم منا دراسة موضوعية للمؤسسة الجزائرية في هذا الموضوع، والتحول إلى إدارة المعرفة ونمط المنظمات المتعلمة.
- مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة، وذلك لتحقيق الإستمرارية والنجاح.
- ضعف المؤسسات الجزائرية، وفشل أغلبها في مختلف المجالات، رغم توفر التقنيات، وسهولة الحصول على التكنولوجيا، مما يستدعي منا إعادة النظر في طرق التسيير وطبيعة المنظمات.
- التغيرات العلمية في تسيير المنظمات و حتمية تطوير المؤسسات الجزائرية، والنهوض بالإقتصاد الوطني وتجاوز الطرق التقليدية في التسيير، يستلزم منا دراسة معمقة في هذا اموضوع.

2/ اهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، ومفهوم المنظمة المتعلمة كخطوة لتطوير وعصرنة المؤسسات الجزائرية. و مدى إستجابتها لتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- إعطاء نظرة اوسع حول نموذج المنظمة المتعلمة كنمط جديد وناجح في المنظمات، وكبعد أساسي لإدارة المعرفة
- إبراز أهمية الإدارة العلمية للمعارف التي توجد داخل المؤسسة، والمعارف في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في عمليات التسيير والإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية والنجاح، وبالتالي تحقيق الإستمرارية.
- دراسة هذا الموضوع من حيث واقع تطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية الخدمائية، بين الخطاب والواقع.
- الكشف عن الأسباب التي تعيق التطبيق الفعلي والفعال لإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، ورغم حتمية تطبيقها.
- دراسة المؤسسات الصحية الجزئية لما تكتسبه من اهمية بالغة، فالقطاع الصحي من اكثر القطاعات حيوية وتهدف الدراسة الى تطوير القطاع الصحي، تماشياً والتطورات الحاصلة.

رابعاً/ الدراسات السابقة:

11 الدراسات باللغة العربية

الدراسات الجزائرية

أ/ الدراسات عن ادارة المعرفة

1\_دراسة ادير هناء، الموسومة ب : عوامل نجاح ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة حالة البنك الوطني الجزائريBNA شلغوم العيد-ميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية ، قسم علوم التسيير،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-2018/2019

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت ادوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم استخدام برنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعيةSPSS. تم اختيار العينة 40 مفردة من مجتمع البحث.

حاولت الدراسة الاجابة على التسائل التالي: هل يوجد تاثير نو دلالة احصائية لعوامل النجاح ادارة المعرفة على الميزة التنافسية؟

رهدفت الدراسة الى:

-ايجاد العلاقة بين عوامل نجاح ادارة المعرفة و الميزة التنافسية.

-اهم عنصر للعوامل نجاح ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-تعتبر المعرفة الأصل اكثر اهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية.

-تعتبر ادارة المعرفة اسلوب اداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الاداري و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة بهدف تدعيم الميزة التنافسية.

-تسعى ادارة المعرفة من خلال دعائمها الى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في البنك بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

2\_دراسة : بوشلاغم منى ،الموسومة ب : دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي'دراسة ميدانية بجامعة

08 ماي 1945 قالمة' , مذكرة لنيل شهادة الماستر ,في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و العمل,قسم

علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة قالمة, 2017\2018

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في انجاز هذ البحث، و استخدمت استمارة جمع بيانات كادات البحث.

اما المجال المكائتي بجامعة 08 ماي 1945-قالمة-، اما المجال البشري فشمّل مجتمع الدراسة 868 استاذ، عينة الدراسة هي 80 مفردة.

حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل التالي:كيف يُؤثر نظام إدارة المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعة الجزائرية؟

هدفت الدراسة الى:

-إثراء الخلفية النظرية للموضوع الدراسة , التركيز على بعدي إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي .

-التعرّف على مُستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية .

-إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-لا تعتمد الجامعة على إستراتيجية إدارة المعرفة بطريقة منهجية تنظيمية، إلا أنها تُمارس بعض ملامحها خاصة عملية الإقتناء و الحفظ.

-تحرص الجامعة على الإستثمار في الرأس المال الفكري لديها بدرجة مقبولة .

-يتجلى أهم معوق من معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة في عدم توفر نظام اتصال مرن بسبب الهيكل التنظيمي الغير مرن .

3\_ دراسة شاهد عبد الحكيم تحت عنوان :اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة 'دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)', مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي- الاغواط-، 2011/2012

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، شملت عينة البحث 40 موظف

حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل التالي: مامدى قوة و تاثير ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي؟

هدفت الدراسة الى:

-إبراز وتوضيح واقع ادارة المعرفة في المؤسسة.

-مدى فاعلية تطبي ادارة المعرفة.

-إبراز الدور الفعال و الذي يكمن في تحقيق اداء متميز كما يمكن المؤسسة من المنافسة و التصدي للتحديات و استمرارية النمو.

-تحديد العناصر الاتي ترتكز عليها ادارة المعرفة من عمليات و تقنيات و فريق و اثر كل منها في مكونات الاداء الرئيسية منه عمليات تشغيلية ورضا الزبائن و تحسين مستوى التعلم و النمو.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية:

-أهمية المعرفة كونها تعد الموجود الجوهرى الذي يساعد على نجاح المنظمات الاعمال ذلك انها ادت الى تحول بيئة الاعمال في المؤسسات الى اقتصاد جديد قائم على المعرفة تلك المعرفة المتواجدة لدى الافراد و التي يمكنهم الحصول عليها من خلال البيئة المحيطة بهم.

-تعد ادارة المعرفة من الميادين التي تخضع الى التغيرات السريعة في مجالات العمليات المتعلقة بها.

-تمثل ادارة المعرفة حقلا علميا حديثا لا سيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميز و التفوق والريادة و الابداع في اطار عناصره الرئيسية الثلاثة عمليات ادارة المعرفة، وثقافة ادارة المعرفة، و فريق المعرفة.

-تعتمد المؤسسة حالة الدراسة في تخزين المعرفة الظاهرة على السجلات و الوثائق و الحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بمخزن المعرفة الضمنية.

**4\_دراسة يوسف لمحنت بعنوان : 'نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية تقييم استعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة' ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ، تخصص انظمة المعلومات وإدارة المعرفة ، قسم علم المكتبات ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتورداي ، قسنطينة ، 2010**

اساتخدمت الدراسة المنهج الوصفي استخدمت كل من الاستبيان و المقابلة كادوات اساسية، المجال المكاتني: مكتبة د. احمد عروة بجامعة الامير عبد القادر بقسنطينة

الحدود البشرية: شملت جهاز الموظفين المكتبة و العاملين الدائمين منهم اضافة الى طلبة علم المكتبات- السنوات النهائية المتربصين بالمكتبة



حاولت الدرايسة الاجابة على التساؤل التالي: مستوى استعداد مكتبة د. احمد عروة الجامعية لتبني ادارة المعرفة ؟

هدفت الدراسة الى:

- معرفة المجالات التي يمكن ان تطبق ادارة المعرفة فيها لتحسين اداء المكتبات الجامعية.
  - بناء نموذج لتقييم و توظيف ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
  - التعريف باهمية تقييم الاصول الفكرية في المكتبات الجامعية باعتبارها احدى ركائز التميز.
  - التعرف على الوضع الحالي لمكتبة الدكتور احمد عروة و مدى توفر مميزات ادارة المعرفة فيها.
- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

-المستوى العالي للمكتبة في اعين القيادة التنظيمية يفقدهم حس الابداع لذا يجب الانتباه لذلك، كما يجب الانتباه الى الجاذبية الشخصية المفقودة فرغم توفر صفة الإقدام فذلك سيشكل حاجز يجب تجاوزه لخوض مبادرة ادارة المعرفة.

-المستوى المتوسط لتقبل العاملين لتبني تكنولوجيا المعلومات الداعمة للتشارك المعرفي و التعلم بالمكتبة غير مطمئن بنجاح تطبيقها في المستقبل و ضمان الاستعداد الفعلي لها.

-البنية التكنولوجية المعلومات و الاتصال مقبولة، مع سوء توزيعها و استغلالها، فهي تعرف محدودية إستغلال الشبكة المحلية من قبل العاملين، كما يجب اعادة النظر في عدم توفر الاتصال بشبكة الانترنت من المكتبات.

-ضعف نشاطات التعلم الذاتي، فالعاملون لايستغلون الانترنت للتواصل والتعاون مع زملاء المهنة، مما يلزم عليهم السعي لتحسين هذا الوضع بتعلم استخدامه و توظيفه في المجال المهني.

لقد توصلت الدراسة الى نتيجة عامة مفادها :أن مستوى إستعداد المكتبة لتبني ادارة المعرفة فوق المتوسط و قريب من الحسن.

ب/ الدراسات عن المنظمة المتعلمة:

1\_دراسة اسماعيل عريهير الموسومة ب : المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين 'دراسة ميدانية بمنظمة مغرب باباب انديستري بالمسيلة'، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-،2020/2019

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام ادوات الدراسة الملاحظة المباشرة و المقابلة الحرة و الاستمارة تمثل مجتمع البحث في 320 عامل وتم اختيار عينة 50 عامل بالطريقة العشوائية البسيطة.

حاولت الدراسة لاجابة على التساؤل التالي: ما علاقة المنظمة المتعلمة بالاستقرار الوظيفي للعامل؟  
هدفت الدراسة الى:

-محاولة الوقوف على مدى وجود التعاون الجماعي داخل المنظمة محل الدراسة.

-معرفة واقع الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة محل الدراسة.

-الوقوف على واقع و اساليب تمكين العاملين داخل المنظمة ميدان الدراسة.

-كشف مدى التماثل الوظيفي للعاملين داخل المنظمة محل الدراسة.

-معرفة مدى وجود التعلم الجماعي للعاملين بالمنظمة ميدان الدراسة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة مرتفع من خلال اجابات المبحوثين من خلال بعدي الارتباط و التماثل الوظيفي.

-هناك تاثير قوي لحب العمل بالمنظمة وفن الاتقان.

-اغلبية العاملين تسودهم روح الطمأنينة في المنظمة و انهم متماسكون و يحبذون الاستمرار و البقاء في المنظمة.

- وجود علاقة ايجابية قوية بين تشجيع التعلم الجماعي و استقرار العاملين و بين تشجيع المنظمة للتعاون الجماعي بين العاملين و استقرارهم الوظيفي.

2\_دراسة باز سمية و بوحوش رزيقة: الموسومة ب: دور ادارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة 'دراسة حالة موظفي جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-'،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2017/2016.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد ادوات الدراسة الاستبيان وتم الاعتماد على نظام SPSS لتحليل الاحصائي للنتائج، تمثلت عينة الدراسة في عينة استطلاعية لموظفي الجامعة.

حاولت الدراسة الاجابة على التسؤل التالي: مامدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة.

هدفت الدراسة الى :

-التعرف على مكانة ادارة الموارد البشرية.

-التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.

-التعرف على واقع تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية.

-ادراك التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة.

-التعرف على مدى اسهام ممارسات الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة.

-الخروج باقتراحات و توصيات للاستفادة منها مستقبلا.

توصلت الدراسة الى اهم النتائج كالتالي:

-يوجد علاقة ارتباطية متوسطة بين تشجيع التعلم لجماعي و الارتباط الوظيفي للعاملين.

-وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تشجيع التعلم الجماعي و لتمائل الوظيفي للعاملين.

-وجود علاقة قوية بين المنظمة المتعلمة و التماثل الوظيفي .

**3\_دراسة رمايل نسيمه الموسومة ب : دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة 'دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك-مديرية الصيانة-بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم النفس تخصص العمل و التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015/2014،**

حاولت الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية: هل القيادة التنظيمية دور في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رؤساء المصالح مؤسسة سونطراك؟

هدفت الدراسة الى :

-معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة .

-معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع الاستفهام و الحوار من وجهة نظر رؤساء المصالح شركة سونطراك.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ خلق فرص التعلم. معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.

- معرفة دور القيادة التنظيمية في بناء مبدأ تمكين العاملين.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان للقيادة التنظيمية دور في بناء المنظمة المتعلمة.

- القيادة التنظيمية لها دور في بناء مبدأ خلق فرص التعلم.

- القيادة التنظيمية دور في بناء مبدأ انشاء انظمة لمشاركة المعرفة.

ج/ دراسة عن دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة

1\_دراسة حمادي عبلة بعنوان: دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة 'دراسة حالة بمؤسسة enda\_sidet -سور الغزلان-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة- 2013/2012،

تم اتباع منهجين اولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا، اضافة الى منهج دراسة حالة والذي تم اعتماده باستخدام اسلوب المقابلة.

حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل التالي: ماهو دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة؟ وماوقع ذلك في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ؟

هدفت الدراسة الى:

-الوصول الى ان عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي و تحقيق ما ترمي اليه من اهداف جوهرية.

-ارادة اي منظمة بان تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى اعطائها اولوية للمعرفة وتسييرها و تجربتها، وكذا حرصها على عملية التعلم المستمر.

-التعرف على وقع ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

-البحث عن علاقة ادارة المعرفة بالتعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-إدارة المعرفة هي الادارة الاكثر حيوية في المنظمة، اذ يُعَوَّل عليها في انتاج و توليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن كافة عمالياتها.

-تطبيق ادارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل نجاح من مادية وبشرية.

-جوهر ادارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن اجل إنتاج و صناعة المعرفة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم.

-نجاح ادارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الاساليب و طرق التحفيز، خلق الثقافة المشتركة للمعرفة و تعميمها في المنظمة.

-تظهر اثار تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المنظمة، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات، او ما تقدمه من خدمات لزيائنها، وفي تكنولوجيا و النظم واجراءات سير العمل.

-كل المهام التي يتم انجازها داخل المؤسسة تكون على اساس توفر المعرفة.

-رؤية كل عضو داخل المؤسسة رؤية ايجابية.

-إنعدام اساليب ووسائل التشجيع العامل على عمليات الابداع، خاصة عمال المستوى التنفيذي الذين يمتلكون اقتناع تام بانهم لا صلة لهم بالابداع، او اي اقتراح متعلق بطرق الاداء او افكار تخلق او تحيىن المنتجات،

-الخطط و الاستراتيجيات الخاصة بتطوير المنتجات في هذه الفترة المؤسسة توجه تركيزها على الجانب التسيري اكثر منه انتاجي، ارادة المنظمة اولا ان تتطور في الامور الادارية و التسيرية، لتجهز نفسها لتطوير و خلق منتجات جديدة.

-ترى المؤسسة انها حتى تصبح متعلمة، وتزيد قدراتها التنافسية لابد لها من ان تكثف من حجم الكفاءات التي تمتلكها و ترتقي بمستوى اداء افرادها ليساعدها بعد ذلك في ان تضع استراتيجيات تغييرية فيما يخص تطوير و خلق منتجات جديدة.

### الدراسات الاجنبية: 1

\_دراسة سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي الموسومة ب: **درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**، رسالة ماجستير في التربية، تخصص ادارة تعليمية

ن قسم التربية و الدراسات الانسانية، كلية العلوم و الاتداب، جامعة-نزوى-،سلطنة عمان، 2018/2017

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من الادارين و الاساتذة العاملين بالكلية عددهم 42 حاولت الدراسة الاجابة على التساؤلين الاتيين: ما درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية من وجهة نظر العاملين بها؟

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، و المسعى الوظيفي؟ هدفت الدراسة الى:

-التعرف على درجة التوافر ابعاد المنظمة المتعلمة.

-الكشف عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة.

-الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة واقتراح الحلول لتغلب عليها.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-وجود نوع من القصور في درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة.

-ابرزت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة لدرجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان للتعليم اللغة.

2\_دراسة رياء بنت حمد بن هلال الحبسي بعنوان: دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص ادارة تعليمية، قسم التربية و الدراسات الانسانية، كلية العلوم و الاداب،، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2012

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات يمثلون العاملين بوزارة التربية

حاولت الدراسة الى الاجابة على التساؤلات التية:

-هل دور المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية و التعلم من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

-مامواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

-ما الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية و التعليم من

وجهة نظر افراد عينة الدراسة؟

-هل يختلف دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بمديريات التربية؟

هدفت الدراسة:

-التعرف الى دور ادارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية.

-التعرف الى الصعوبات التي تواجه ادارة المعرفة في التنمية المكهارات الادارية.

-التعرف الى مواصفات القائمين على المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-توفر متطلبات ادارة لمعرفة' (تكنولوجيا المعلومات، الهياكل التنظيمية الملائمة، الثقافة التنظيمية المناسبة) بنسبة جيدة ما ساعد على انتشار اتجاه ادارة المعرفة بين العاملين.

-كل العاملين بمختلف رتبهم يمتلكون كفاءات علمية وخبرات مهنية جيدة الى جانب الدورات في مجال العمل الاداري.

-اعتماد انظمة الكترونية في انجاز الاعمال ك البوابة التعليمية ونظام المراسلات الالكتروني.

**3\_دراسة حنين محمد عبد الحافظ صالح الموسومة ب: توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة' من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الادارة و القيادة التربوية، قسم الادارة و المناهج، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الاوسك، ، الاردن، 2017**

استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي، مجتمع البحث تمثل في جميع اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية و البالغ عددهم 8052 عضو هيئة تدريس، تم استخدام العينة العشوائية و العينة العنقودية

حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل التالي:مادرجة توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟

هدفت الدراسة الى:

-تحديد درجة التوظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ضعف توفر بيئة محفزة على الابتكار المعرفي.
- عدم تعزيز المبادرة بين العاملين لاكتشاف المعرفة.
- قلة توثيق التجارب الجديدة للاستفادة منها.
- مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم التنظيمي ان مستواه غير موفق بالدرجة الكلية.
- مجال انشاء انظمة لمشاركة المعرفة و التعلم لدى القادة الاكاديميين كان متوسط الدرجة الكلية.

### 2/ الدراسات باللغة الانجليزية:

1\_دراسة ماكراند تيارى الموسومة ب: مستقبل الموارد البشرية"دور متخصص في إدارة المعرفة، دراسة تجريبية عن ادارة المعارف لشركات في ولايات-فيكتوريا-و-نيو ساوث ويلز- الأسترالية، تم تقديم هذه الأطروحة استقاءً لمتطلبات درجة الدكتوراه الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة سوينبرن للتكنولوجيا. 2003.

استخدمت الدجراسة المنهج المقارن،واعتمدت الدراسة على تقنية المقابلة مع المدير، وتوزيع إسمارة استبيان على عينة من 250 شركةتم اختيار المؤسسات التي تضم 500 موظف او اكثر من شركة Dun And Brandstreet Business، وتم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

هدفت الدراسة الى:

-اكتشاف ما اذا كانت هناك علاقة سببية بين فعل الإعتراف بأهمية ادارة المعرفة كمفهوم واي تنفيذ لسياسات وممارسات وانظمة ادارة المعرفة.

-تناول دور وظيفة الموارد البشرية في اي عملية تنفيذ.

-تحقيق في العلاقة ان وجدت بين درجة تنفيذ سياسات وممارسات وانظمة ادارة المعرفة وبين نوع الجنس ومستى التاهيل التعليمي للفرد المسؤول عن ذلك.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

هناك بعض الإهتمام المتوسط الى المرتفع داخل المنظمات محل الدراسة لمفهوم ادارة المعرفة.، فشل في التقدير الكامل لتنفيذ انظمة وممارسات واجراءات ادارة المعرفة، متخصصي الموارد البشرية كانوا على دراية بتنفيذ ادارة المعرفة والمشاركة فيه بالقدر الذي تسمح به منظماتهم، وجود مؤشرات رئيسية لإدارة المعرفة.



### خامساً/ المقاربات النظرية:

تتطلب الدراسة المعمقة لإدارة المعرفة ونموذجها التطبيقي ضرورة التحديد وتحليل الخطوط الكبرى والجذور النظرية لها والتي من الممكن ان تفسر لنا هذا الموضوع ومن ابرزها:

#### 1- النظرية البنائية الوظيفية Functional Constructivism Theory:

برزت محاولات الدراسة العلمية للمجتمع منذ نشأة الفكر الاغريقي، خاصة مع افكار 'افلاطون Plato' صاحب حوار 'الجمهورية' و'اريسطو Aristotle'، ثم مع مفكري النهضة العربية ك 'الفرايبي Al Farabi' و ابن خلدون Ibn khaldun، وبعدهما حاول على نفس الدرب مفكري النهضة الاروبية الحديثة، 'ميكيافيلي Machiaveli' و'مونتيسكيو Montesquieu'، وبالرغم من ان هذه الدراسات وأخرى حاولت فهم الظاهرة المجتمعية من خلال تفكيك منظومات المجتمع وتفسير ترابطاته إعتقادا على اسس علمية ومنهجية، إلا انها ظلت حبيسة تبصرات فكرية تُنسب الى الحقل الفلسفي اكثر منه الى حقل منهجي نظري أو تجريبي.

والاعمال الوحيدة التي شدّت عن تلك القاعدة بل وأسست لحقل علمي قائم بذاته كانت اعمال عالم الاجتماع 'عبد الرحمان ابن خلدون Abdul Rahman Ibn Khaldun' من خلال عمله العلمي المحكم 'المقدمة The Introduction' والذي اسس لعلم الاجتماع 'العمران البشري' ويعني به الاجتماع الانساني وظاهرته، ويقابله في الفكر الغربي ولاكن بعد ستة قرون محاولة عالم الاجتماع الفرنسي 'إيميل دوركايم Emile Durkheim 1895' تأسيس علم جديد من خلال عمله "قواعد المنهج في علم الاجتماع Principles Of The Curriculum In Sociology"، وقبله كان 'أوغست كونت Auguste Conte' قد وضع ولاول مرة مصطلح "علم الاجتماع".<sup>1</sup>

وفي العصر الحديث تشكلت النظرية الوظيفية في الاتجاه الاخر للمدرسة الحيوية في القرن الثامن عشر من خلال المفكرين البارزين من امثال: 'فولتير' و'هوبز' و'روسو'، الذين درسوا العلاقة بين متغيرين أو عاملين احدهما مستقل ويُعبر عن المدخلات أو المسببات والآخر تابع ويُعبر عن المخرجات أو التأثير، وفي القرن التاسع عشر أُستخدم مصطلح "وظيفي" نتيجة لظهور علماء من امثال 'كونت' و'هوربرت سبينسر'، وكانا قد شباها المجتمع الانساني بالكائن الحيواني من حيث انه يُجسد سبب الظاهرة ووظيفتها.<sup>2</sup>

يمكن فهم ان المجتمع مثله مثل الكائن الحي له مجموعة الوحدات وهذه الوحدات لها مجموعة من الوظائف التي بينهما علاقات تعمل على تكاملها وإستمراره البنائي، وفي إطار عملية المماثلة العضوية وأن نلقي الضوء على عملية التوازن ، وأستخدم هذا المفهوم بمعنى التنظيم التلقائي الذي يقوم به الجسم الإنسان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد غربي و إبراهيم قلاو: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 18 اكتوبر 2016، ص183

<sup>2</sup> غلا زكي داود القاق: دور النظرية الوظيفية في تحليل سياسات الجامعة الدول العربية" خلال فترة 1945 الى 2014، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015، ص16

<sup>3</sup> شحاتة صيام: النظرية الاجتماعية "من المرحلة الكلاسيكية الى مابعد الحداثة"، ط1، دار مصر العربية للنشر، القاهرة- مصر، 2009، ص 47

للبناء على حالة معينة من الثبات، فالمجتمعات كالأجسام الحية ليست في حالة مستقرة، بل هي في تغير دائم، ولاكن اي إنحراف عن الحالة الطبيعية، فإن التوازن يتعثر ويُغير من ادائه الوظيفي.

فيما يرى 'راد كليف براون Rad Cliff Brown' ان الوظيفة تعني محاولة رؤية الحياة الإجتماعية بإعتبارها كلاً إجتماعياً أو بإعتبارها وحدة وظيفية، وإن كانت وظيفية القرن التاسع عشر ترى ان المجتمع هو وحدة كلية وظيفية، فإن الوظيفة المعاصرة ترى أنّ المجتمع هو نسق والنسق هو أداة تصويرية، يرى ان المجتمع يتألف من مجموعة من العناصر المترابطة مع بعضها البعض تتحدد علاقتها في إطار الكل.

كما ان الوظيفة بشكلها الحديث جعلت المجتمع محور إهتمامها وكذا العلاقات المتفاعلة بين أفرادها وبين التنظيم السائد فيه، اكثر من إهتمامها بالأفراد أو الجماعات، لذا نجدتها تؤكد على حقيقة مفادها ان المجتمع هو وحدة متجانسة متماسكة ومستقرة ويتكون من مجموعة من الأجزاء، ولكل جزئ دور يؤديه ووظيفة يلعبها.<sup>1</sup>

تستند البنائية الوظيفية الى مفهومي "البناء Structure" والوظيفية "Function" في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وفي تحليلها للظواهر الإجتماعية وترابط الوظائف لمتولدة عن ذلك، حيث يُشير المهوم الأول لى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه اي نظام أو وحدة أو بناء إجتماعي، اما الوظيفة فيُشير بها الى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي ، ويرى 'ماريون ليفي Marion Levy' ان هناك ثلاث محاور كبرى رئيسية للإتجاه البنوي الوظيفي وهي:

محور الأنماط الظاهرة الإجتماعية: وبيحث في البناء الإجتماعي، محور البيئة والظروف تفاعل الأنماط: وبيحث في الوظائف الإجتماعية وتأثيراتها على النسق الكلي، محور يجمع بين الإتجاهين السابقين: حيث يبيحث في الوظائف التي تمكننا من رضاء أنماط الظاهرة الإجتماعية وتبيان تفاعلاتها.<sup>2</sup>

وقد شكلت دراسة المنظمات إحدى إهتمامات هذه المدرسة، بحيث نجد أن علماء الإجتماع حاولوا بناء نظريات سوسيولوجية لدراسة ولفهم المنظمة في إطار البنائية الوظيفية معتمداً على فكرة العقلانية والتطابق بين الأدوار والأهداف المُنتصرة من هذه الأدوار، والمنظمة بالنسبة لهذه النظرية تشكل نسقاً له وظائفه وأعضاؤه الذين يضبطون تصرفاتهم وفقاً لذلك، وبنية المنظمة تنبثق من هذه الوظائف التي تؤديها، لذا اصبح مصطلح الوظيفة في قلب هذا التحليل لكونه أساسي لفهم المنظمات، ومن بين المواضيع التي أثارت إهتمام الباحثين في إطار هذه الدراسات هي المواقف النقدية من النموذج البيروقراطي، فقد تخلت الدراسات حول البيروقراطية التي تم القيام بها في إطار النظرية البنائية الوظيفية عن تصور ماكس فيبر البيروقراطي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>شحاتة صيام:مرجع نفسه، 2009، ص ص 47 48

<sup>2</sup>محمد غربي و إبراهيم قلواز: مرجع سابق، 2016، ص ص 185 186

<sup>3</sup>حميد شاوش:النظريات السوسيولوجية في التنظيم"النظرية البنائية-الوظيفية" اللبنة الأولى في دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة -ام البواقي-، المجلد 8، العدد02، جوان 2021، ص418

فإذا كان فيبر تطرق الى البيروقراطية كتنظيم يمتاز بالفعالية والإستقامة والتدقيق والعقلانية، فإن علم الاجتماع المنظمات تبنى وجهة نظر مخالفة لها، إذ ركزوا أكثر على السلوكيات غير العقلانية وعلى الخلل الوظيفي لذي يمتاز به التنظيم البيروقراطي، هذه الدراسات إنتقدت النظرية العقلانية وترى ان البيروقراطية هي المصدر الأساسي للشلل الذي يعيق تسيير وتنظيم ليس فقط المنظمات، وإنما أيضاً المجتمعات الحديثة.

ولعل من ابرز دراسات البنائية الوظيفية في التنظيم، دراسة 'تالكوت بارسونز Talcott Parsons' وعقلانية الأدوار في المنظمة، وكذا دراسة 'روبيرت-كينغ ميرتون Robert King Merton' ونظرية الخلل الوظيفي، وكذا 'الفين قولدرن Alvin Goldner' ودراسته "الأشكال الثلاثة للبيروقراطية في المنظمة، ودراسة 'فيليب سيزنيك Philip Ceznick' والتحليل القانوني للمنظمة.<sup>1</sup>

وتتصرف الدالة المفاهيمية لما تعنيه النظرية، كون ان النظرية مجموعة من الاراء التي تحاول تفسير الوقائع العلمية أو البحث في المشكلات القائمة على العلاقة القائمة بين السبب و المُسبب.<sup>2</sup>

### 2-نظرية الصراع Conflict Theory:

يُعد مفهوم الصراع من المفاهيم المحورية التي تتعدد فيها الآراء بتعدد التخصصات في ميدان العلوم الاجتماعية، ويمكن الإشارة الى ان مصطلح الصراع يُشير الى حالة او وضع تقوم فيه جماعة من البشر بالإشتباك في نوع من المعارضة الواعية مع جماعة أخرى أو أكثر من جماعة، على أساس ان الجماعات المناوئة تبدو انها تسعى الى أهداف لا تقبلها الجماعة الأخرى، فالصراع هو نوع من التعامل حول قيم ودعاوى بشأن موارد وسلطة، اي ان الصراع ينطبق على التفاعل الذي يحدث بين البشر بعضهم البعض، فهو أكثر من تنافس، ويمكن تبين مفهوم الصراع من خلال المحاور الأساسية لمفهوم الصراع:

-المحور الأول: ويتعلق بالموقف الصراعى ذاته، ويشير إلى أن مفهوم الصراع يُعبر عن موقف له سماته أو شروطه المحددة، فهو تناقض المصالح أو القيم بين الطرفين أو أكثر.

-المحور الثاني ويخص أطراف الموقف الصراعى: يمكن التمييز في الموقف الصراعى من حيث أطرافه بين مستوى الصراعات الفردية، الصراع بين جماعات وتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع اطرافه، والصراع بين الدول.

-المحور الثالث ويهتم بالصراع الدولي

تأخذ نظرية الصراع الإجتماعي اشكالا مختلفة في الفكر السياسي الإجتماعي ويتمحور معناها حول الإجتماع،<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حميد شاوش:مرجع نفسه ، صص 418 423

<sup>2</sup>غلا زكي داود القاق: مرجع سابق، 2015، ص 17

<sup>3</sup>الأزهر ضيف و جميلة زيدان:نقد نظرية الصراع وإسقاطها على الواقع العربي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية،جامعة حماة لخضر-الوادي-الجزائر،العدد 20، ديسمبر2016، ص 190

والغموض الذي يكتنف القيم الإجتماعية التي ينهض عليها النظام السياسي، وظهرت نظرية الصراع خلال منتصف القرن العشرين، كحركة فكرية نقدية ضد النظرية الوظيفية التي تزعم بوجود نسق إجتماعي ثقافي يعمل على حفظ التوازن المجتمع، وإتهمت النظرية الوظيفية بالتغاضي عن صراع المصالح في المجتمع البشري، او على الاقل النظر إليها كظواهر ثانوية، وتدعو نظرية الصراع الى الأخذ بعين الاعتبار دور عامل القوة والمصالح الإقتصادية المتعارضة والتي تؤدي الى الصراع الإجتماعي، ويتفق القائلون بوجود صراع إجتماعي مع نظرية 'كارل ماركس'.

وينظر علماء الإجتماع على العكس من تشديد الوظيفيين على الإستقرار والإجماع للعالم المجتمعي، على انه في حالة صراع متواصل، ويفترض منظور الصراع أن سلوك الإجتماعي يحسن فهمه في منظور الصراع أو التوتر بين الجماعات المتنافسة وليس من الضروري أن يكون هذا الصراع عنيفاً.<sup>1</sup>

سنتناول نظرية الصراع من المنظور التنظيمي، والذي يدرس الصراع داخل المنظمة واشكاله ومسبباته، والذي يفسر ظاهرة الصراع وتضارب المصالح داخل المنظمة ويعطي فهما اوضح لها.

يُعتبر الصراع من الظواهر الطبيعية في حياة الناس، وهو من الأمور التي لا بد منها لأن الثبات والإستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة، الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات.

يعرّف الصراع بأنه إرباك وتعطيل لوسائل إتخاذ القرارات مما يُصعب عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل، كما يُعرف الصراع بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود المجتمع أو تجمع الجماعات في العمل.

تباينت وجهات النظر حول مفهوم الصراع التنظيمي خلال المراحل التاريخية للفكر الإداري، فقد رأى الفكر الإداري التقليدي بأن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى اصحاب الفكر السلوكي أن الصراع في المنظمات أمر طبيعي في حياة الأفراد والمنظمات، ويرى اصحاب المدرسة التفاعلية أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بشكل فعال.

الصراعات كظاهرة إنسانية غير صحية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها إذ قد تكون وسيلة للإبداع والإبتكار أو وسيلة الى التدمير وفناء المنظمة، ويعرف المعنيون بالإتجاه السلوكي للصراع تعريفاً أنه: "سلوك فردي أو جماعي يهدف الى منع وإعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الأزهر ضيف و جميلة زيدان: مرجع نفسه، 2016، ص 191

<sup>2</sup>مصطفى ادم محمد أبكر وآخرون: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال-كردفان، مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد، مجلد 2، العدد 1، السودان، 2020، ص 17

وقد عرف كل من 'غرنيير وبارون' الصراع بأنه: "إجراءات يتخذها احد الأطراف او بسبيله الى إتخاذها، ويُنظر إليها الطرف الأخر على أنها تُلحق ضرراً بمصالحه الأساسية".

اما 'ميشال كروزيه' فيرى ان الصراع: "هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، فكل جماعة أو أفراد يسعون الى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق ذلك الطلب".

أما 'ويليام' فيعرفه بأنه: " تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية الفاعل الإجتماعي الضروري في التنظيم، والتي تكون بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه على التنظيم، ويعني ايضا حالة التوتر بين شخصين او أكثر أو جماعة أو أكثر او حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول الى مصادر السلطة والإميازات المادية والمعنوية، وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الإختلاف حول طرق التسيير".<sup>1</sup>

أسباب الصراع التنظيمي:

1- اسباب الصراع المتعلقة بالأفراد: ينتج الصراع عادة عن عوامل شخصية كالعلاقات بين الأفراد، فالنتسيارات الخاطئة لتصرفات الآخرين، وإنعدام الثقة، والخطأ في عملية الإتصال والنقد الذي قد يوجهه للفرد قد يأخذ منحى مغاير لدى الطرف الأخر، كما وان للسمات الشخصية تأثير كذلك فبعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

2- أسباب الصراع بين الجماعات: ويأخذ اشكالا متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:

- الصراع على مستوى الموارد، كالأموال والمواد الخام.

- الصراع الناتج عن التنافس في الأداء.

- الإختلاف بين المستويات التنظيمية.

- الصراع بين الإدارات وظيفياً وهو صراع أفقي.

- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين وهو صراع عمودي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، المجلد 2، العدد 36، جامعة زيان عاشور-الجلفة، الجزائر، ص 216

<sup>2</sup> غريبي صبرينة وحزمة معمري: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع إقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، يومي 15 16 جانفي 2013، جامعة - ورقلة، الجزائر، ص 67

3- الأسباب التنظيمية للصراع: حسب 'Hodage & Anthony' يمكن حصرها فيما يلي:

-التعارض او التغيير في الأدوار.

-التغيير في صلاحيات الفرد بالزيادة او النقصان.

-التغير في المركز الوظيفي.

-حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل

-الإختلاف في الثقافة.

-لتنافس على المورد.<sup>1</sup>

أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية والتباين أو الإختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة و طبيعة الأهداف وصعوبة إتخاذ القرارات الجماعية، ويُعد الصراع التنظيمي ظاهرة إجتماعية تواجه الفرد خلال عمله اليومي بالمؤسسة، فهو عملية ديناميكية تنشأ نتيجة تفاعله مع افراد اخرين.<sup>2</sup>

3-نظرية التعلم التنظيمي **Learning Organization Theory** : يُعتبر التعلم من اهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تكون قادرة على احداث تصرفات ملائمة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فموضوع التعلم في المؤسسات تم تناوله في مطلع الخمسينيات والستينيات القرن الماضي، من خلال دراسات "هربرت سيمون Herbert Simon" حول عملية اتخاذ القرار التي تُعد اساساً للتعلم التنظيمي، علما وانه قبل تلك الاعمال كان منطوق عملية اتخاذ القرار الجديد مبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، الذي يركز على العقلانية، وان اتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة.

لقد انتقد "سيمون" هذا النموذج العقلاني، إذ قام بإدخال عنصر 'محدودية التصرفات الانسانية'، بحيث اقترح نموذجاً جديداً عُرفَ 'بالعقلانية المحدودة Limited Rationalty'، الذي يرى بأنه و بالرغم ان المقرر لديه النية ان يكون عقلانيا، الا ان محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يُشكلان عائقاً دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات، وفي هذا الاطار يرى أن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان التجارب الماضية المنطق عليها من طرف الادارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات " التعلم"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غريبي صبرينة وحمزة معمري: مرجع نفسه، 2013، 67

<sup>2</sup> مقرون هبة: مرجع سابق، ص|ص 220 225

<sup>3</sup> كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة 'دراسة ميدانية للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر'، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة-الجزائر-، الجزائر، 2009/2008، ص 49

او على الاقل شكل من اشكال التعلم بالاعادة وهذا ما يُعرف بمصطلح 'الروتينيات'.

ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة الافراد على إتخاذ القرارات تكون الية أو لاشعورية، مما يجعل البعض يُشبه الروتينات بالمعرفة العلمية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية والسريعة التطبيق.<sup>1</sup>

#### 4-مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات :The Internal Resource Approach

تُعتبر مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات L'approche par les ressources et compétences من لمقاربات الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد جاءت هذه المقاربة التي تبلورت حديثا رغم جذورها التاريخية التي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشرة، بعد أن شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة و إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط؛ بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج "LKAG" أو ما يعرف بنموذج SWOT ، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارات "ADL , MACKENSEY , BCG" ، ليضيف PORTER إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، "وحسب" PORTER "يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة -ومن ثم ضمان البقاء- بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن إختيار الموقع وتحليل المنافسة، لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وبالتالي إتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

تجدر الإشارة أن المفكر الاقتصادي Wernerfelt يعتبر أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (RBV) (View Based Resource) وذلك في مقال نشره سنة 1984 بجريدة التسيير الإستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كمال العقاب: مرجع نفسه، 2009/2008، ص849

<sup>2</sup>بوازيد وسيلة: مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة -سطيف- 2011، 2012/1، ص/ 43 45

قَدَّمت نظرية الموارد الداخلية والكفاءات إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطوير المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أنّ الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد أساساً على الموارد الداخلية المتاحة عكس نموذج "Porter" الذي يرى أنّ هذه الميزة تعتمد على التكلفة او على لتنوع، فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينيات والثمانينيات من القرن العشرين، ذلك أنّ "عمليات التنوع" يُمكن أن تنجح في حالة إمتلاك المؤسسة موارد تُمكنها من التأقلم مع مُختلف الضغوط لتنافسية.

ومن بين الموارد التي يُمكن أن تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية حسب هذه النظرية: "الموارد الغير مادية التي تكتسي اهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان كيفية تنفيذ العمليات أو عبر الخبرات التي أُعتمِدَتْ سابقاً، فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

### 5- مقارنة الكفاءات المحورية Core Competences:

تُقدم نظرية الكفاءات المحورية ضمن سياق المنظور المرتكز على الموارد، ويعد 'Wernefelt' أول من أطلق عبارة المنظور المرتكز على الموارد أو "View Based Resource" على هذا التيار الذي تفرع إلى العديد من المدارس التي من أبرزها "Resource based view" الذي سبقت الإشارة إليه والمرموز إليه إختصاراً "V.B.R"، والذي من أبرز رواده كل من 'Wernerfelt فيرنرفيل' و'بارني Barney' الذي يرى بأن جوهر الاستراتيجية يتطلب من المنظمة أن تبحث عن خلق الثروة في أصولها ومواردها الداخلية بدلاً من أن تجهد نفسها في العمل على مواجهة نفوذ السوق ومقارعة غيرها من المنافسين، مؤكداً بذلك بأن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة إنما تكمن أساساً وبشكل جوهري في مواردها الداخلية .

أما التيار الثاني ضمن هذه المقاربة فيتمثل في نظرية الكفاءات المحورية والذي يتزعمه كل من 'هامل' و'براهالد' 'Pralhad & Hamel'، والذي يعرف الكفاءة بشكل عام على أنها مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات، مؤكداً على ضرورة التمييز ما بين الكفاءات الحورية وغير المحورية.

فالكفاءات المحورية تتميز بكونها تأتي في صلب الأداء المتميز للمنظمات وليست مجرد كفاءات داعمة في حين يؤكد 'شارلز هيل' و'جارديث جونز' على أن الكفاءات المحورية تنشأ من مصدرين أساسيين هما: الموارد والقدرات، ويعرفان "الموارد Resources" على أنها "أصول محسوسة Tangibles" وأصول غير محسوسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كمال العقاب: مرجع نفسه، 2009/2008، ص 50

<sup>2</sup>يحضيه سمالي وأحمد بلالي: الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة النظرية)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث-العدد2، جوان 2017، ص/ص 184 185



Intangibles"، وتشتمل على الموارد المادية والمالية والبشرية والتنظيمية التي تساعد على خلق القيمة للعملاء. ومن جهته يميز 'Barney بارني' بين ثلاثة فئات للموارد هي: "رأس المال المادي Capital Physical" وما يحتويه من إنشاءات (المباني)، وتجهيزات، وتكنولوجيا وكذا الموقع الجغرافي للمنظمة، و"رأس المال البشري Capital Human" الذي يضم التكوين، والخبرة، والتحكيم، و الذكاء وعلاقات المسيرين وخبرائهم، وأخيراً "رأس المال التنظيمي Capital Organizational" و الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، والعلاقات التنظيمية بينها وبين المنظمات الأخرى في محيطها.

أما القدرات فتشير إلى مهارات الشركة في التنسيق ما بين هذه الموارد، ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، و التي تتمثل في القواعد التنظيمية، والأساليب المعتادة للعمل والإجراءات، حيث أن قدرات الشركة تعد نتاجاً لهيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة بها، ومن ثمة فهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا تكمن كثيراً في الأفراد بقدر ما تكمن في الطريقة التي يتفاعلون ويتعاونون بها ويتخذون من خلالها القرارات داخل السياق التنظيمي.

إنّ التمييز بين الموارد والقدرات يعد أمراً حاسماً للإحاطة بالعوامل التي تؤدي إلى توليد الكفاءة المحورية، فهذه الأخيرة قد تنشأ إما عن توفر موارد متفردة وذات قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات أو المهارات الضرورية للاستفادة من تلك الموارد المتفردة وهي أقوى حالات الكفاءة المحورية، وإما عن قدرة متفردة على إدارة الموارد حتى إذا كانت هذه الأخيرة غير مميزة، وهذا ما دامت المنظمة تمتلك قدرات لا تمتلكها باقي المنظمات تتعلق بالإدارة الفاعلة والاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

المنظمة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، تلجأ إلى أحد مصادرها ومن بينها الكفاءات بنوعها، حيث أن قوة المنظمة تعتمد على القدرة على الحفاظ على رأس المال الكفاءات، وتوجيهها لخدمة حاجات المنظمة، وذلك من خلال القدرة على تفكيك وفهم محتوى عناصر الأنشطة الوظيفية المُعطيات هنا يمكن التمييز بني مستويين من الكفاءات:

كفاءات المستوى الأول: الكفاءات العملية أو القدرة على القيام بالأنشطة، الكفاءات الخلاصة بالعلاقات، كفاءات المستوى الثاني: الطلاقة الفكرية في طرح وحل المشاكل، المعارف النظرية والتطبيقية، العلاقات والتعامل مع الوقت، العلاقات مع الآخرين.

والحديث على الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما: خلق القيمة للعميل، تحقيق التميز بالإنفراد بما تمتلكها المنظمة على المنافسين، وتمثل الكفاءات أساساً قاعدياً لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تُعرّف بأنها المهارات الخارقة النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة والغير ملموسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحضيه سلالتي وأحمد بلالي: مرجع نفسه، 2017، ص/ص 184 185  
<sup>2</sup> سمير يحيوي: الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، مجلة المعارف، قسم العلوم الاقتصادية، كلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أكلبي أولحاج-البويرة، السنة الثامنة، العدد14، جوان 2013، ص/ص 51 52

من خلال عرض المقاربات النظرية المفسرة لتطبيق ادارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، سنعتمد ثلاث نظريات وهي:

-نظرية البنائية الوظيفية: وهي نظرية العامة في علم الإجتماع، حيث سنعتمد عليها في تفسير واثق تطبيق ادارة المعرفة ، كون ان المؤسسة هي مجموعة من الأنساق الفرعية في النسق الكلي وتقوم بوظائف مترابطة ومتكاملة.

-نظرية التعلم التنظيمي: نظرية مدخل التعلم والإعتماد على المعارف داخل المؤسسة، هذه النظرية تمكننا من تفسير التعلم التنظيمي.

-نظرية الكفاءات المحورية: والتي تفسر الإعتماد على الموارد الداخلية في المؤسسة من اجل التطوير وتحقيق المنافسة بدأً من المورد البشري انطلاقاً من بناء المنظمة المتعلمة.

## الفصل الثاني

### مدخل الى إدارة المعرفة

### الفصل الثاني/ مدخل الى ادارة المعرفة:

#### تمهيد:

شهد مجال دراسات حول المؤسسات والمنظمات التركيز على العمليات الإنتاجية داخل الورشة، وذلك مع بداية ظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن 18، وظهر الصناعات التحويلية في م أ منتصف قرن 19، إلا ان المشاكل التي ظهرت في المنشآت والمصانع، أدت الى الإهتمام بدراسة المصنع كوحدة مستقلة وكتنظيم قائم بذاته.

ولقد شهدت أولى الدراسات في علم الإجتماع الصناعي الإهتمام بالإدارة بإعتبارها الوظيفة الأساسية في المنظمة، ومن ابرز النظريات التي تناولت الإدارة وأكدت على أنها اسلوب علمي قائم على التسيير العلمي والمدرّوس، نظرية التaylorية "الإدارة العلمية"، والتي اكد من خلالها "تايلور" أنّ العمليات الإدارية المتعلقة بطرق الإنتاج والعمل وتوزيع العمال، والأدوات المستخدمة وكل العمليات الإدارية يجب ان تُدار بشكل علمي ومدرّوس لكي تحقق الكفاءة المطلوبة، وكذا نظرية هنري فايول "الإدارة العامة والصناعية"، التي تناول من خلالها وظائف المنظمة والتي من بينها الوظيفة الإدارية، والتي إعتبر انها هي أيضاً تحتوي على مجموعة من الوظائف، كما أشار الى مواصفات المدير وكل ما يخص العمليات الإدارية وأساليب تطبيقها.

ومن اللافت أن الإهتمام بالإدارة قد تحول الى تخصص مستقل قائم بذاته، وهذا نظراً لأهميته البالغة في دراسة المؤسسات، وكل تلك الأبحاث والنظريات حول الإدارة والوظائف الإدارية وطرق الإدارة.

ومع تطور والتراكم المعرفي الذي شهده هذا الحقل، والتطور العلمي والتكنولوجي والتغيرات التي حدثت بعدالثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، بدأ الإهتمام بتطوير الإدارة تماشياً والتطور الحاصل، وإنه من المهم الإشارة الى ان الإدارة الناجحة يقتضي بالضرورة نجاح المؤسسة ككل، وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين وبداية القرن العشرين بدأ الإهتمام بعصرنة الإدارة للتأقلم بالتغيرات في البيئة الخارجية وعصرنة المؤسسة ككل، هنا بدأ الإهتمام بإدارة المعرفة، وهو أسلوب إداري حديث قائم على كشف المعارف ومعالجتها وإدارتها بشكل فعال يضمن التسيير العلمي والتحديث المستمر في كل ما يخص المؤسسة، في بيئة مكتضة بالمعارف والمعلومات، وبإعتماد اليات تكنولوجية وعصرية في تسيير المؤسسة وكافة العمليات داخلها..

ومن خلال هذا الفصل سنتناول عبر عناصر أساسية حول المعرفة، نشءتها وتطورها، مصادر المعرفة، وأنواعها، كما سنتناول نشأة وتطور إدارة المعرفة ومداخل التي تناولت إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة ونماذجها واهم وظائفها، إضافة إلى قياس فاعلية إدارة المعرفة، وأهم الأسباب البتي تعيق تطبيقها.

### أولاً/ مدخل الى المعرفة:

#### 1/ نشأة وظهور المعرفة:

ترجع بدايات المعرفة الى بداية خلق الانسان، كما نقل لنا التاريخ بعض اوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسوميرية و البابلية و الاشورية و الفرعونية و الصينية و اليونانية وغيرها، الامر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكّن الانسان من تحقيق انجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة، لم يخرج عن كونه خبارات و مهارات متوارثة، ومقتَرنة بالالهام، كما انه لم يحاول في تلك العصور التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية، وبُنِي هذا التراكم على الاساطير، الامر الذي سمح لنا بتسمية المعرفة في تلك الحقبة بالمعرفة الاسطورية.

ومنذ مئات السنين وخاصة في القرون الوسطى كان انتقال المعرفة من المهني الى التلميذ يتم عن طريق ما يسمى 'بوصفة العائلة'، و بذلك يتم اقتسامها و تنتقل من جيل الى اخر، و عملية الانتقال هذه تتم ببطئ شديد.<sup>1</sup> المعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ماهي مصطلح جديد لمعنى قديم هو 'العلم'، حيث تعود بدايات المعرفة الى بداية الخلق الانسان، فقد حضيت المعرفة باهتمام كبير من فلاسفة الشرق و فلاسفة الغرب.

ويعود الحديث عن المعرفة الى بداية الخلق، فالإنسان سعى منذ القدم الى تحسين اوجه حياته و التاريخ يشهد على مختلف الحضارات القديمة و التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الانسان من تحقيق انجازات معتبرة، واتسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الاساطير ومقتَرنة في عمومها بالالهام، والقصص، الكهانة، السحر، الفلسفة، ورغم استخدامها في بعض المجالات العلمية، الا انها لم تحض بالتحليل العقلي و لم تُأطر نظرياً.<sup>2</sup>

باِنتقال معارف القدامى الى العرب والمسلمين، خاصة عن طريق الترجمة تمكنوا من تحقيق مساهمات مهمة بإخضاعهم المعرفة للتجربة والبرهان، كما ساهموا في نقل معارفهم للشعوب المجاورة.

بعد تفرق المسلمين انتقلت الريادة في انشاء المعرفة في اروبا بدخولها في عصر النهضة، وظهرت على ايادي الاروبيين المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة، والتي تختلف عن اساليب الفلسفة القديمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 25 26

<sup>2</sup> توفيق صراع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014، ص 3

<sup>3</sup> توفيق صراع: مرجع سابق، 2013/2014، ص 3

مع التطورات الفكرية الحديثة في الادارة تكاملت المعرفة التنظيمية، وخاصة بانتشار فلسفة ادارة الجودة الشاملة التي اسهمت من خلال مختلف مداخلها في تطوير المعرفة، واعادة الهندسة التي ساهمت في خلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وتزايد الاهتمام بالمعرفة لدرجة اعتبارها مفتاح التفوق في عالم كثيف المعرفة.<sup>1</sup>

اما الان نجد ان الطرق الحديثة للادارة فتحت الباب واسعاً لنقل المعرفة بإستغلال التقنية مثل الانترنت ووسائل الاتصال المختلفة، ففي عصر النهضة في اوروبا ظهر ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية التي تستخدم اساليب فكرية وعقلية مختلفة تختلف عن اساليب الفلسفة النظرية، وهنا أُخضعت المعرفة للتجربة والبرهان ، واصبحت المورد الاساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات، اما في الفكر الاداري الحديث فهناك العديد من المدارس الفكرية والادارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة ومنها:

المدرسة التقليدية: التي تناولت بالمعرفة وفق مدارسها الثلاث:

-الادارة العلمية، حيث دعا تايلور 'Taylor' لاستخدام الخبراء لوضع افضل الطرق لاداء العمل.

-التقسيمات الادارية، حيث حدد فايول 'Fayol' وظائف المدير .

-البيروقراطية، حيث دعا ماكس فيبر 'Max Viber' الى اعتماد الخبرة والمهارة.

-مدرسة العلاقات الانسانية ل'إلتون مايو 'Elton mayo': لتي اكدت الاهتمام بالافراد وتحسين ظروف العمل،

الاتجاهات الحديثة:

-النظرية البيانية Theory Z حيث دعا رائدها W Ouchi الى تنوع خبرات الافراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة TQM:

حيث اسهمت ادارة الجودة الشاملة بادواتها المختلفة مثل اسرة ISO وما تتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة.

إعادة هندسة الاعمال و العولمة: إن لنظم اعادة هندسة الاعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها.<sup>2</sup>

<sup>11</sup> توفيق صراع : مرجع نفسه، 2014/2013، ص 4

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس : مرجع سابق: 2013، ص ص 26 27

وخلال السنين القليلة الماضية دُرست المعرفة من قبل عديد العلماء حسب انتماءهم الفكري، ففي عام 1980 صاغ 'Drucker' العلاقة بين عمل المعرفة وعمال المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات، فهو اول من إقترح انتقال الاقتصاد الامريكي الى اقتصاد المعرفة، باعتبار ان المعرفة هي المورد الاساسي وليس راس المال المادي.

واستناداً الى 'دراكر Drucker' 1993 الذي يرى ان تاريخ تجارب المعرفة مر بثلاثة مراحل متتالية ، متمثلة ب:

الثورة الصناعية Industrial Revolution: من منتصف القرن الثامن عشر الى منتصف القرن التاسع عشر حيث طُبقت المعرفة على الادوات و التجهيزات والعمليات و المنتجات.

فترة الانتاج المكثف Focused Production من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طُبقت على عمل الافراد.

فترة الادارة والمعرفة Knowledge Management Revolution : بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طُبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية.<sup>1</sup>

### 2/ اهمية المعرفة:

تبرز اهمية المعرفة لمنظمات الاعمال ليس في المعرفة ذاتها، وانما فيما تشكله من اضافة قيمة لها او لا، في دور الذي تؤديه في تحول المنظمة الى اقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، و الذي بات يُعرف باقتصاد المعرفة Knowledge Economy والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري و التنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن تحديد اهمية المعرفة بالنقاط التالية:

1. اسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكله تكون اكثر مرونة.
2. اتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الاقسام الاكثر ابداعا وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
3. اسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تُحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس :، مرجع نفسه؛ 2013، ص ص 27 28  
<sup>2</sup> صلاح الدين لكبيسي : مرجع سابق، 2005، ص13

4. يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين او لإيجاد منتجات جديدة.
5. ترشد المعرفة الادارية مديري المنظمات الى كيفية ادارة منظماتهم.
6. تُعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.
7. حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
8. المعرفة اصبحت الاساس لخلق ميزة التنافسية وأدامتها.<sup>1</sup>

### 3/ انواع المعرفة:

تتطلب الادارة الفعالة للمعرفة، في أي منظمة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين من استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها، وقد قُدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في ادارة المعرفة، وفيما يلي اهم التصنيفات المعرفة شيوعاً ويُقسم هذا التصنيف المعرفة الى نوعين اساسين هما:

المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge

المعرفة الضمنية Tacit knowledge

واتعود جذور تصنيف المعرفة الى معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة، ومعرفة ضمنية غير مكتوبة الى العالم والفيلسوف الهنغاري (ميخائيل بولنتي).

1. المعرفة الظاهرة Explicit knowledge: هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في وثائق والمكتبات وقواعد بيانات وهي المعرفة الرسمية، القياسية الموجودة على شكل رموز والمُعبر عنها كميما والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا ببراءات اختراع، وحقوق النشر، والاسرار التجارية، والتصميمات الصناعية<sup>2</sup>
- يُمكن التعبير عن المعرفة الصريحة بالكلمات والأرقام ومشاركتها في شكل بيانات وصيغ علمية ومواصفات وأدلة وماتشابه ذلك يمكن ينتقل هذا النوع من المعرفة بسهولة بين الأفراد بشكل رسمي ومنهجي.<sup>3</sup>
2. المعرفة الضمنية Tacit knowledge: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول فهي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمُعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل،<sup>4</sup>

<sup>11</sup>صلاح الدين لكبيسي: مرجع نفسه، 2005، ص13

<sup>2</sup>عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص37

<sup>3</sup> Ikujiro Nonaka And Noboru konno: **The Concept Of "B" Building A Fondation For Knowledge Creation**, California management review, Vol 40, n3, Spring1998, USA, P3

<sup>4</sup>عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 37



والتعليم، وتوجد بقوة في عمل الافراد والفرق داخل الشركة، وهي تلك التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للاخرين، وهناك عدة تصنيفات اخرى :

المعرفة السببية: وهي التي تتطلب فهماً اعمق للعلاقات البيئية، عبر مجالات المعرفة، وفق منظور النظم الذي نعتد عليه في اتخاذ القرارات.

المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية البقاء والمنافسة الطويلة الامد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الاساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها..

المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع ان الشركة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، الا انها تختلف عن المنافسون في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني ان الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق وتميز في شريحة معينة.<sup>1</sup>

ولقد عرف 'Ikujiro Nonaka And Noboru konno' المعرفة الضمنية أنها: {معرفة شخصية للغاية ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، مما يجعل من الصعب التواصل او مشاركتها مع الآخرين، تندرج فيها الأفكار الفرعية والحدس ضمن المعرفة البضمنية وهي متجذرة بعمق في افعال الفرد وخبرته وكذلك في المثل العليا والقيم او العواطف، كما وانه هناك بعدين لها، البعد التقني الذي يشمل " نوع المهارات الشخصية غير الرسمية او الحرف التي يُشار لها بالدراية"، والثاني هو البعد المعرفي ويتألف من "المعتقدات والمثل العليا والقيم والمخططات والنماذج العقلية والتي غالباً ما نأخذها كأمر مسلم به ويصعب توضيحها، هذا البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يُشكل الطريقة التي ندرط بها العالم.<sup>2</sup>

### 4/ مصادر المعرفة:

عرف 'Saffady2000' مصدر المعرفة بانه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، أكد ان الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديماً أشار 'Aristotle' الى الحس كمصدر للمعرفة، ولا بد من الإشارة الى اهم مصادر المعرفة والتي تنقسم الى مصدرين رئيسين هما :

**1\_ المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمة الاخرى الرائدة في الميدان.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 37 39

<sup>2</sup> Ikujiro Nonaka And Noboru konno: IDEM ,1998, USA, P3

<sup>3</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص 20

او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن امثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت. والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن و الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتُعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الافراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احد او كل المدركات الحسية(السمعية، البصرية) على اكتساب بيانات و الحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الادراكية والفهمية مثل الفهم والتأمل والتسبب والحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها الى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الافراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول الى معرفة.<sup>1</sup>

هناك الكثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة مثل: المشاركة في المؤتمرات وإستجار الخبراء ومتابعة الصحف و المجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية(.....)، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاتجاهات التقنية، وجمع المعلومات وبيانات من الزبائن والموردين، والتعاون مع المنظمات الاخرى، إنشاء التحالفات واقامة المشروعات المشتركة.

**2\_المصادر الداخلية:** تُعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على خبرات الافراد ومعتقداتهم، { اتجاه العمل وطرق العمل واساليبه}، وافتراضاتهم وذاكرتهم ويتسم هذا النوع من المعرفة بكونه صعب النقل او الشرح في الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة.<sup>2</sup>

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات افراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الامثلة على المصادر الداخلية : الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي<sup>(3)</sup>، الحوار، العمليات الداخلية للافراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة. او من خلال التعلم بالعمل او البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

لكن لا بد من الاشارة هنا الى ان الادراك لمتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في اتقنية المعلومات لاسيما الانترنت، لكن البعض يؤكد ان المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، هناك افتراضان:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص20

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البناء: اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة ، ط1 ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية ، مصر و الجزائر، 2015 ، ص36

<sup>(3)</sup> التعلم الصفي:: هو تجانس خصائص المتعلمين في الصف من حيث قدراتهم العقلية والحركية وصفاتهم الجسدية، وقيمهم واتجاهاتهم وتكامل شخصياتهم، حيث يعد هذا العامل من اهم عوامل التي تقرر فاعلية التعلم، (مولاي المصطفى البرجاوي: التعليم الفعال؛ الماهية والمؤشرات الدالة والاستراتيجيات البيداغوجية ، مجلة علوم التربية، العدد62، يونيو2015، المغرب، ص65)

<sup>4</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص21

يُمكن القول ان هناك مصدرين اساسيين لجمع المعرفة والتي هي عبارة عن مجموع بيانات المعلومات الخبرات في عدة اشكال ، يتم جمعها ومعالجتها في شكل معرفة منظمة.

الاول يفترض ان البحث عن المعلومات وتطويرها يقود الى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث سَتستخدم لتحسين السلع و الخدمات.

الثاني يفترض ان نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها، وان المعلومات المقدمة لصنع القرار تكون من مصادر اخرى.

ولابد من الإشارة هنا الى ان تكامل مكونات الاعمال الرئيسية ( الاستراتيجية، الافراد العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية ( الانظمة، الاستخدامات، بيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا مهما للاقتناص المعرفة الظاهرة ومؤشرا لمسك المعرف الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتُعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الاعمال احد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الناس.<sup>1</sup>

تركز معظم مبادرات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة. التنقل داخل شركة ما. تبادل أفضل الممارسات،

إنشاء أدلة المعرفة، الحصول على التكنولوجيا الرائدة، وهكذا

كوستوفا، أثاناسيو، وبيردرو، 2004 على الرغم من أن الكائن الخارجي مقبول كمصدر للمعرفة، إلا أن القليل

من الشركات تفكر في كيفية إدارة موارد المعرفة الخارجية بشكل استراتيجي لخلق القيمة التي تتعدى جزءا فوريا ومحددا من المعرفة أو المعلومات .

بطبيعة الحال، في ظل الاقتصاد المترابط على نحو متزايد اليوم، أصبحت فكرة ذلك أن "الخارجي" في مقابل

الداخلي "أقل وضوحا مما كان عليه في الماضي . هل هو مورد واحد طويل الأجل لمكونات رئيسية داخلية أو

خارجية تم الحصول عليه حديثا

مصادر . هذا النطاق يوفر الكثير من الإمكانيات، لكنه أيضا يجعل من الصعب التركيز

وتحديد المعرفة الأكثر قيمة .يجب على المدراء تطوير الفحص

وآليات الفحص للعثور على المعرفة القيمة والوصول إليها بكفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع نفسه، 2005، ص 21 22

<sup>2</sup> Kazuo ichijo and ikujiro nokaka: Previous Reverence ، 2007، ، p 6

تُعد طرق ادارة تدفق المعرفة و التأثير عليها عبر حدود الشركة أكثر محدودية من طرق إدارة تدفقات المعرفة الداخل حدود الشركة، على سبيل المثال: يمكن لشركة انشاء قاعدة بيانات لمشاركة المعرفة هعلى شبكة الانترنت الخاصة بالشركة و\*نظام تعويضات يشجع على مشاركة المعرفة داخل الشركة ومع ذلك، فان 'اليات القيادة و السيطرة' هذه غير عملية عنجد محاولة جلب المعرفة الخارجية، وتعتمد تدفقات المعرفة عبر الحدود بشكل اكبر على التأثير غير الرسمي واليات الاقناع الاخرى، والتي يصعب بطبيعتها رؤيتها و التحكم فيها.

يُمكن للشركات ادارة المعرفة الخارجية على افضل وجه من خلال جلب الخارج للداخل، من خلال تعزيز العلاقات مع اصحاب المصلحة بطرق محددة بدلا من إنشاء انظمة ادارة المعرفة منفصلة، يجب على المديرين استخدام شبكات العلاقات التي يبنونها لاغراض أخرى لتحسين تدفق المعرفة عبر حدود الشركة العلاقات مع العملاء، يمكن للموردين و المستثمرين و المنافسين جلب المعرفة قيمة لتجاوز بكثير ما يتم تبادله.

عادة في الصفقة التجارية الضيقة لتجنب قصر رؤيتهم على مجموعات التفكير المماثل، يجب على المديرين ايضا تحديد شبكات الاخرى للمعرفة المُحتملة والاستفادة منها، مثل: الجامعات او الجمعيات الصناعية ذات الصلة تمثل مفاتيح الاستفادة من موارد المعرفة الخارجية في التعرف على امكانات هذه الشبكات كقنوات معرفة والاستفادة منها بطرق جديدة مثل هذه الشبكات من العلاقات التي يمكن الاستفادة منها للوصول الى المعرفة وانجاز اشياء، هي مصدر رأس المال الاجتماعي للشركة.<sup>1</sup>

يمكن إعتبار نظام التعويضات بوصفه مشجع على تشارك المعارف، ونظام التعويضات هو جميع المنافع التي تقدمها الشركة للموظفين العاملين لديها مقابل انجازهم للواجبات و المهام المختلفة الموكلة لهم وتشمل الرواتب ومنح التحفيز والمكافئات، هذا النظام سيشجع العاملين داخل الشركة على تبادل المعارف ومشاركتها عبر ادخال هذا العمل من ضمن المهام التي يكافئ عليها العامل ومن ضمن ما يُكَلَّف به العامل من اعمال، يهدف هذا النظام لتدعيم عملية تشارك المعرفة وتطويرها للاستفادة منها جماعيا، فقد تجد اشخاص يمتلكون معارف حول مثلا: كيفية عمل آلة ما او تشغيلها وهي اهم شئ لسير العمل، ويحتضون بها لانفسهم دون مشاركتها كنوع من توفير مصدر قوة لهم، و ربما لاعتقادهم انه ليس عليهم تاركها داخل المنظمة.

من خلال الحوار يتم تحويل النماذج والمهارات العقلية للفرد الى مصطلحات ومفاهيم مشتركة، إذ يمكن إعتبار الحوار داخل المنظمات وبين العمال والأفراد بداخلها كوسيلة إستنباط المعارف وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، حيث يتم إضفاء الطابع المؤسسي على التفاعل من أجل التفكير الجماعي في ثقافة الشركة كمصدر من مصادر الحصول على المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kazuo ichijo and ikujiro nokaka: IDEM ،2007، ، p 70

<sup>2</sup> Ikujiro Nonaka And Noboru konno: Previous Reference ,1998, USA, P 8

### ثانيا/ مدخل تحليلي لادارة المعرفة:

#### 1/النشأة العلمية والتطور ادارة المعرفة:

مرت ادارة المعرفة شأنها في ذلك شأن معظم المداخل الادارية ، مرت هذه الاخيرة بعدة مراحل، وسيتم ابراز التصورات المستقبلية، فهي رأت النور من منظور المنظمة في عام 1958، فكانت هناك مشاركة ل ' Aronson Turban و Michapl Polanyi ' وتم مناقشة هذا الموضوع معتبرين ان المنظمات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها وبطرق مختلفة، وعليه إن هذا الموضوع ليس جديداً، ولكن الجديد فيه انه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يُبتكر، ويُمتلك ويُشكل مصدرا لميزة التنافسية، والحدثة في وضع ادارة المعرفة موضع التطبيق.

كما اشار كل من 'Davenport و Vopel' الى تلك المناقشات التي تدور حولها، باعتبارها موضوعا ينتابه جدلا من الناحية العلمية، موضحين ذلك من وجهة نظر انه لا يمكن للمعرفة ان تُدار لانها غير مرئية وغير ملموسة، ولكن سرعان ما عدا وقالوا إن هذه الإدارة ماهي الا عملية تحسين وتطوير للمعرفة إذا امكن ابتكارها ونشرها وتطبيقها، وعندئذ يصبح بالامكان ادارتها.<sup>1</sup>

اكتسبت المعرفة، كعامل حاسم يؤثر على قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية، مكانة بارزة في الادبيات الادارية على مدى السنوات الخمس الماضية، مُعترف به كمورد قيم سيكون على المنظمات تطوير الية للاستفادة من الذكاء الجماعي ومهارات الموظفين من اجل انشاء اكبر قاعدة للمعرفة، انها ادارة المعرفة التي ستحقق هذا الهدف.

ليس من المستغرب ان يكون التركيز على ادارة المعرفة غالبا موجهها بشكل صريح الى المسائل المُرتبطة الميزة التنافسية والفعالية التجارية، لعدد من العوامل و الظروف في العالم اليوم، بما في ذلك اشياء مثل: المنافسة الاقتصادية و التسويقية، ضغوط بيئية والاضطراب المجتمعي ادى الى ذلك، وتم تشجيع المنظمات على العولمة من خلال الفرص لكسب دخل اضافي بإستخدام التكنولوجيا الحالية، والوصول الى التكنولوجيا الاجنبية، والمهارات ورأس المال المعرفة، والموارد البشرية والطبيعية وزيادة الارباح مع وفرة الحجم في الانتاج والخدمات اللوجيستية والتسويق، وانخفاض تكاليف النقل، من بين امور اخرى، تفرض هذه العولمة ضغوطاً هائلة على الشركات مع ذلك، للتكيف والابتكار بسرعة اكبر من اي وقت مضى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>؛ عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 53

<sup>2</sup> Makarand Tare : **a future for human resources “a specialised role in knowledge management , thesis is submitted in fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the School of Business, Swinburne University of Technology, victoria,Ausstralia ,2003, P 15**

ولقد مرت ادارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة إنطلاقاً من ثلاثينيات القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والانشطة العقلية وحل المشكلات، ان المشكلة المركزية في ادارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة، على مدى عقود، لكانها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة الا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع ادارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك انه لم يأخذ مداه لا في السنوات الاخيرة، وتحديدًا بعد ان تم وضع بعض المقاييس لهان وتزايد الادراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة 'Knowledge Management' هو 'دون مارشاندي Don Marchand' في بداية ثمانينات من القرن العشرين، على انها مرحلة النهائية من 'الفرضيات' المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يُشر اليها بشكل مستقل او بوصفها عمليات.<sup>1</sup>

علاوة على ذلك، فان المنافسة المتزايدة الناتجة عن رفع القيود محليا وخارجيا، والتشريعات الجديدة، وتغير متطلبات العملاء، وتنقل القوى العاملة، والبيئات السياسية والاقتصادية المتقلبة، { وحتى البيئة الاجتماعية المتقلبة، والتي تشهد تغيرا ديناميكيا على مستوى البنية الاجتماعية وتطورها وتغير الاحتياجات المجتمع وازديادها في نفس الوقت}، اجبرت الشركات على اعادة النظر في الممارسات التجارية في هذا التحرك السريع دائما للبيئة المتغيرة، انها المعرفة التي اصبحت رأس المال، وادارة المعرفة، البحث والنمو الاقتصادي الفكري البارز، وتخزينه وبيعه ومشاركته، اصبحت اهم مهمة اقتصادية للافراد والشركات و الامم.

لذلك يجب ان تكون الشركات اكثر منهجية في الطرق التي تدير بها رأس المال، هذا لوضع اجندة لتحويل المنظمة من مجرد افراد على دراية الى افراد يتكفلون بإنشاء وتبادل المعرفة داخل وعبر الوظائف العمل الداخلية.<sup>2</sup>

على الرغم انه في البداية لم يقتنع الكثيرون بادارة المعرفة، ومنها اكبر سوق مال وهو 'Wall street'، لكانه سرعان ما ادرك في النهاية اهميتها وأخذ يتعامل معها، وبدأ بمكافأتها.

ويرى 'Don Manchand'، بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، فكانت إشارة بداية التي تزامنت مع تطبيقها شركة 'Hewlert Packard' الامريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية (Managing knowledge for the Computer Dealer channel) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة اخبار التي اعدت برنامجا لادارة المعرفة، الا ان التأثير الاستراتيجي لادارة المعرفة بدا بالتبلور في عام 1997، ففي عام 1999 قام 'البنك الدولي The world Bank' بتخصيص 4% من ميزانيته لتطوير برنامجه لادارة المعرفة، مشكلا بذلك بداية الاهتمام المؤسسي بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص 32

<sup>2</sup>Makarand Tare : IDEM, 2003, P P 15 16

<sup>3</sup>عبد الرحمن الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص ص 54 55

والغرابية أنّ مثل هذه الاهتمامات لم تصدر عن جامعات والمنظمات المعرفية، ففي عام 1990 بداية تهافت الانترنت سمح لإدارة المعرفة ان تأخذ مكانها، حيث ان وسائل الاتصال الحديثة سهلت الدخول ونشر مفهوم ومضمون المعرفة، والكيفية التي يتم فيها تطبيق نماذج ادارة المعرفة، ويرى 'Davenport' أنها هي التي جعلتنا نتحول من عمل الاشياء بشكل صواب الى عمل الاشياء الصواب ' It is that makes us to turn from ' doing the thing of the Right way to doing the right thing'.

تجدد الإشارة الى انه ورغم الاهتمام الحديث نسبيا بإدارة المعرفة الا ان الجذور التاريخية لها كانت منذ ظهور 'مدرسة الادارة العلمية التي كان من ابرز روادها "فريدريك تايلور Frederick Taylor"، ورائد "المدرسة الادارة العامة والصناعية" Henry Fayol" واخرون، لذين نادوا الى لزوم تحقيق الكفاءة والفعالية الانتاجية والبحث العلمي والتخصص والتقسيم للعمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة.

وعليه إن نشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان اسبابها من خلال الدراسة التي قدمها "Dimattia Oder" ، فهو رأى ان ادارة المعرفة نشأت فعليا بسبب إثنين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم، وهي الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات، والتطور التقني.<sup>1</sup>

**تقليل الحجم:** في الثمانينيات كان تقليل الحجم إستراتيجية شائعة من اجل القيام بتخفيض اعباء لشركة وزيادة الارباح، الا ان هذه الاستراتيجية قد ينتج عنها فقدان المعرفة المهمة في المنظمة، حيث ان هذه الاستراتيجية تعتمد على تقليل عدد الموظفين مما يؤدي الى فقدان المعرفة المصاحبة لهؤلاء الموظفين والتي تم اكتسابها عبر العمل فترات طويلة في الشركة، ومع مرور الوقت ادركت الشركات انها فقدت سنوات من الخبرات والمعلومات القيمة مما قاد ذلك الى تولي الادارة لإستراتيجية إدارة المعرفة كجهد من اجل حفظ وبقاء معرفة الموظفين من اجل مصلحة وفائدة الشركة في المستقبل، حيث ان الشركات في الوقت الحالي تستخدم تقنيات الحديثة من حاسبات وبرمجيات وغيرها كمحاولة لالتقاط المعرفة المحفوظة في عقول الموظفين، حيث يمكن مشاركتها بسهولة في اشركات، حيث انه عندما يتم حفظ هذه المعرفة فإنه يمكن استخدامها وإعادة استخدامها كمصدر يزود الشركة بمواد تنافسية عظيمة تتضمن:

-تحسين امكانيات المنظمة(الشركة).

-تسهيل عمليات الانتاج والاخراج.

-تقليل تكاليف الانتاج والتشغيل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الرحمان الجاموس: مرجع نفسه، 2013، ص 55

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل طبطبي: ادارة المعرفة"التحديات والتقنيات والحلول، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص 82

**تطور التقنيات:** ان عملية تطوير تقنيات المعلومات قد رفعت من مستوى الاهتمام بادارة المعرفة وذلك خلال مصدرين اساسيين:

- النمو الكبير في مصادر المعلومات مثل الانترنت.
- السباق المتسارع في تغيير التقنيات.

ان التطور في تقنيات المعلومات قد اثر بشكل كبير على حياة الافراد واثر على الشركات، حيث ان التدفق المستمر في المعلومات قد اثر ايضاً على ادارة المعرفة، حيث ان ادارة المعرفة قائمة على اكتشاف هذه المعلومات وزيادة المعرفة في مكان العمل.

ان التطور الكبير في التقنيات قد مكن من مشاركة المعلومات على مستوى العالم كله، واصبحت كأداة تستخدم في الشركات من اجل استخدام المعرفة بشكل اكثر فعالية، حيث انه حفظ خبرات ومعارف الشركة على شكل قاعدة بيانات مما ساعد الشركات على معرفة حقيقة ما لديها من معارف وخبرات ومن ثم توجه هذه المعارف والخبرات من اجل وضعها بشكل نظامي قابل للاستخدام لمصلحة الشركة.<sup>1</sup>

أن ظهور ادارة المعرفة في بداية القرن الواحد والعشرين بهذه القوة يمكن اعتباره إمتداداً طبيعياً لتطور الادارة الجودة الشاملة في الثمانينات وتطور عمليات اعادة هندسة الاعمال 'الهندرة'<sup>(2)</sup> في تسعينيات، اذ ركز اسلوب اعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الاعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا التوجه بثبات في الثقافة الادارية وتعزيز اهتمام الاعمال بالتنمية.

وفي وقت قريب عهداً تلاحمت ادارة المعرفة مع تطورات أخرى مثل التطورات الابداعية في صناعة الخدمات، وبروز الانترنت والتجارة الالكترونية، والمفاهيم التشاركية لادارة الافراد، ويُمثل التعلم المؤسسي المعتمدة على الفرق مفاهيم اخرى تصف هذه المقاربة لإدارة المعرفة، إن هذه الجوانب الجديدة لإدارة المعرفة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بنظريات ادارة الابداع، وبناء قدرات من خلال احداث جماعات او وحدات تتمتع بشبكات إجتماعية قوية مع الاستمرار في ادخال المبادئ المفيدة في تصنيف المعرفة وتوزيعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طبيطبي: مرجع نفسه، 2010، ص 83

<sup>(2)</sup> 'الهندرة': اعادة التصميم الجذري للعمليات، او اعادة الهندسة العمليات الادارية، وتسمى ايضاً اعادة الهندسة التنظيمية ويُعرفها "مايكل هامر" 1990 بوصفها احد مداخل التطوير التي تشكل بيئة العمل الاداري والتي تساعد المؤسسات على القيام بتغييرات جذرية سريعة في تصميم العمليات الاستراتيجية، وكذلك النظم (إيمان جميل عبد الرحمن: معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم والبحث العلمي الاردنية'دراسة استطلاعية'، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 106 108)

<sup>3</sup> محمد احمد سلمان الرقب: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، -غزة-، فلسطين، 2011، ص 22



ولعل تطور ادارة لمعرفة يمكن ان يأخذ شكل الاجيال المتعاقبة، وهناك ثلاث اجيال لتطور ادارة المعرفة وهي:

1. الجيل الاول لادارة المعرفة: تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات مستودعات المعلومات ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور ادارة المعرفة فانه لا زال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي والذي يركز على تخزين المعلومات و الوصول اليها.
2. الجيل الثاني لادارة المعرفة: ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة، وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية، فان هذا الجيل كان يركز على التغيير التنظيمي من حيث ان المطلوب فيه تطوير ممارسات إدارة المعرفة، انظمة القياس، الحوافز، الادوات والتأكيد على التعلم كنشاط اجتماعي، وبدلا من محاسبة رأس المال الفكري، توسيع الاهتمام بالتطوير الفعال لرأس المال الاجتماعي.
3. الجيل الثالث لادارة المعرفة: الذي يركز على المستقبل والى اين تتجه إدارة المعرفة، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلاق وبناء الجماعات القائمة على المعرفة، ولعل الاله في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالابعاد الاجتماعية والثقافية، مما يجعل كل معرفة المنظمة متلازمة إجتماعيا وثقافيا و ان يفرض توليد المعرفة تغيرا اجتماعياً وثقافياً ، وهذا كله يجعل الجيل الثالث لادارة المعرفة يبني هيكله المتعلق بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة، وعمليات الابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد سلمان الرقب: مرجع نفسه، 2011، ص 22 23

### 2/ المدخل إدارة المعرفة:

حسب 'Malhorta' امكانية تحديد ثلاثة مداخل رئيسية وهي:

**1\_ المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة بيانات وإدارة تدفق المعلومات وتطوير قاعدة بيانات وتوثيق أنشطة الاعمال في المنظمة.

**2\_ المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظام ادارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة،<sup>(1)</sup> ، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

**3\_ المدخل الثقافي:** يهتم بالابعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات أو المؤسسات الساعية للتعليم والتعلم.<sup>2</sup>

من خلال هذه المداخل تسعى ادارة المعرفة لتقديم حلول للادارة من خلال إستثمار موارد المعرفة داخل المنظمة. وهناك من أشار الى ثلاث محاور رئيسية لهذه المداخل:

• المحور الاول: مراحل دراسة إدارة المعرفة اشار 'Blumentritt and Johnston' الى ثلاثة مداخل لدراسة ادارة المعرفة:

\_ المدخل الاول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

\_ المدخل الثاني: الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعني الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

\_ المدخل الثالث: هو مدخل إقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قنيتها الاقتصادية.

ويشير 'Duffy' الى خاصية الموجودات المعرفية التي لا تُستنزف مع الاستخدام، بل تتزايد بدلا من ذلك.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) **النظم الخبيرة:** هو عبارة عن نظام معلومات مبني على الحاسب الالي، يقوم بوضع الحلول للمشكلات المتعلقة بنظام معين، ويُطلق عليه نظام وليس برنامج لأنه يجب ان يشتمل على مكونات حل المشكلات، وأخرى مدعمة للعمل وهذه المكونات تشكل محيط للدعم الذي يساعد المستخدم على التفاعل مع النظام، ويمكن ان يتضمن وسائل مساعدة على درجة عالية من التعقيد.(خباياة عبد الله وجباري عبد الوهاب: **ورقة بحثية"النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة -المسيلة-، الجزائر ، د س ، ص3

<sup>2</sup>اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، صص173 174

<sup>3</sup> محمد صالح؛ بلاقسم تويبة: **الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل إقتصاديات الحديثة"دور القيادة الادارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة"**، جامعة حسيبية بن بو علي-شلف-، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص 7

• المحور الثاني: ويتضمن مايلي:

أ/ نظام تصميم موجودات المعرفة: تم تطوير هذا المدخل في بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويدعوا الى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة وبموجبه فإن إدارة المعرفة يمكن فهمها كفاعلية مكونة من جهد حلقي لثلاث فاعليات رئيسية هي:

-الفهم: وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والشعف فيها.

-الانعكاس: ويشمل التحسين وخطة التغيير.

-الفعال: ويعني تنفيذ التغييرات ومراقبة عملية التنفيذ.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل انه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي فعاليات إدارة المعرفة غير المشاركة والمستخدمة.

ب/ مدخل إدارة معرفة الاعمال: ويُرَكز هذا المدخل على ربط فعاليات إدارة المعرفة واهداف وعمليات الاعمال وقاعدة المعرفة والانظمة والوثائق.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل أنه عدم الاخذ بعين الاعتبار البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن معرفة جديدة.<sup>1</sup>

ج/ مدخل سلسلة قيمة المعرفة: ويركز على التوفيق بين عمليات العمال ومهام إدارة المعرفة، ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة هي: تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المعرفة المتوفرة، وتطوير والمشاركة، والتطبيق، وتقييم المعرفة، هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة.

د/ مدخل إدارة المعرفة المُعتمد على النموذج: أُقترح هذا المدخل من قبل 'Allwegger' مضيفاً منظوراً جديدا الى نمذجة عمليات الاعمال الموجودة وخاصة العمليات المُكلفة معرفيا وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمُسْتخدَمة.

فضلا عن توليد المعرفة وتوثيق المعرفة ويهدف الى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمداً على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص ص175 176

<sup>2</sup>محمد صالح؛ بلقاسم تويزة : مرجع سابق، 2011، ص 8

• المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة: اشار ' Mcelroy ' الى مدخلين لإدارة المعرفة هما:

أ/ مدخل الجيل الاول: وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية و الاقتصاد في النفقات ويدعوا الجيل الاول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الارباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالاعمال الاستراتيجية للمنظمة، هذا المدخل ركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم و الابداع لكنه ركز نسبيا على الحصول على المعرفة وترميزها.

ب/ مدخل الجيل الثاني: يفترض انه عندما تتضج ادارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثانٍ ذو خصائص بارزة، مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض و الطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، أما في جانب الطلب يركز على تلبية حاجة المنظمة الى المعرفة جديدة لذا يميل نحو العلم و الابداع.

واشار ' Wick ' الى المدخل التقني حيث يميل رواده الى التركيز على دور تقنية المعلومات كسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تُسهل نشر المعرفة وتطبيقها، ويرى الباحث قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين انها ثقافة وعملية من الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية.

ومن المداخل المهمة في إدارة المعرفة: المدخل الاجتماعي، الفني: ويؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والتقنية للمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى ان المنظمات مؤلفة من الافراد الذين يُنتجون السلع والخدمات باستخدام تقنيات تؤثر على العمليات وعلى تلائم التقنيات ونشاطات الافراد الذين يشغلونها.<sup>1</sup>

كما تتعكس الرؤية المختلفة للمعرفة وطبيعتها على مداخل ادارتها، وهذه المداخل تُقدم صورة واضحة عن الابعاد التي ترتكز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق عنها.

### 1. مدخل مركزية ولامركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو مدخل اعلى اسفل 'Top down'، ويتميز بالخصائص التالية:

جميع إدارات المؤسسة معنية بإدارة المعرفة.

ثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة.

يجب ان تكون التزامات إدارة المعرفة على جميع المستويات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح؛ ببقاسم تويبة 2011: مرجع نفسه، ص ص 8 9

<sup>2</sup> حمودة نسيم: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج-جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة-جيجل-، الجزائر، 2009 2010 ، ص ص 64 65

في إطار مدخل المركزية في ادارة المعرفة، تبنى وتُدار المعرفة في القمة (الادارة العليا)، ليتم بعد ذلك تحويلها الى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق لإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار الى اشكال قياس ابسط فهما واستخداما من قبل المستويات الأدنى لإنجاز الاعمال، وهذا ما يعطي الاولوية للقواعد والاجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الافراد.



بالشكل (1) يوضح التالي مجموعة المهام الاساسية في مدخل المركزية.(المصدر: حمودة نسيم، 2010/2009، ص 65)

\_مدخل لامركزية المعرفة: مدخل أدنى أعلى Bottom Top فهو يتميز بالخصائص التالية:

- ان يتم تحديد المشروع التجريبي.
  - ان يتم تعيين الممول ومدير المشروع.
  - ان تكون النتائج متابعة من طرف الإدارة العليا، وان يتم نشر المشروع في كل المؤسسة.
- هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية اكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى تنظيم المرن والمشروعي اكثر مما تركز على التنظيم المُحكّم والقياسي.<sup>1</sup>

### 2. مدخل الرافعة:

وهي المدخل القياسي الذي يقوم على اساس المعرفة المرزمة القياسية ويُساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الامكانات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل:

-القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين المعلومات بسرعة عالية وهذه القدرة أخذت بالتزايد باستمرار.

-التشبيك الفائق: وهو السمة الاساسية لعمل الشبكات داخل المنظمة او خارجها، وهو المقياس لكيفية عمل الحواسيب والاجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال والتكاسم للمعلوماتيينها بدون تدخل أي طرف بشري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حمودة نسيم : مرجع نفسه، 2009 2010 ،ص ص 65 66

<sup>2</sup> احمد خالد ابو عزام: إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي ، ط1، دار زهدي للنشر والتوزيع، -عمان- الاردن، 2021، ص 30

وقانونه الاساسي هو قانون متكالف وهو النسخة الجديدة من قانون تزايد الغلة، ومفاده ان قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب مع مرجع الاجهزة العاملة عليها.

-برمجيات التطبيق: وهي التي أُسْتُخِدِمَت في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الانتاج والاعمال الادارية والمالية والمحاسبية في السابق ولا زالت.

### 3. مدخل التوليفة:

هذا المدخل يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من اجل ايجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الاخرى، ويُعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعت بيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يُعد مدخل التوليفة هو الاقرب الى مدخل التحسين، وذلك بإدخاله للتعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة في استخدامات مغايرة، وإستخدامها في مجالات خارج صناعتها، اذ ان هذا المدخل يرتكز على نفس المعرفة، الا انه يُعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، اذاً هذا المدخل يعمل على نقل المعرفة الحالية الى مجال اخر خارج المنظمة. أو إستخدام المعرفة من مصادر خارجية.<sup>1</sup>

### 4. المدخل الاجتماعي\_الفني 'The Socio Technical Approach':

يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمنظمة، وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى أنّ المنظمات مؤلفة من الافراد الذين يُنتجون السلع و الخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات وعلى ملاءمة التقنيات وأنشطة الأفراد الذين يشغلونها، نجد اربعة عوامل تحقق هذا المدخل وهي:

-التأكيد على تداخل العوامل الاجتماعية و الفنية على الرغم من الميل المتزايد لتأكيد دور تقنية المعلومات.

-التأكيد على هيكله العمل وتفاعل العاملين.

-التأكيد على الانسجام بين الأنظمة الاجتماعية والفنية، ودورها في إشباع حاجات الزبون وخلق المركز التنافسي للمنظمة.

-يوفر المجال التحليلي الملائم لدراسة العوامل الفنية والاجتماعية بطريقة متناسقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد خالد ابو عزام:مرجع نفسه، 2021، ص ص 30 31

<sup>2</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص 52

إن اهم ما يُميز هذا المدخل هو التأكيد على الإبداع وخلق المعرفة الجديدة، وأن مداخل التركيز الاجتماعية لإدارة المعرفة تتكامل غالباً مع الإستراتيجيات العريضة للمنظمة وتطبيقاتها.<sup>1</sup>

### 3/ أهمية إدارة المعرفة:

ان الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة خلال العقدين الاخيرين يعكس مدى اهميتها بالنسبة للمنظمة، كالاتي:

-تتعد إدارة المعرفة فرصة لتقليل التكاليف ورفع المجهودات.

-عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة.

-تُعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري.

-تُعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية.

-تُوفر فرصة للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

-تُساهم في تعظيم قيمة المعرفة.<sup>2</sup>

- إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم كيفية العمل على تطويرها من أجل تحقيق الاهداف.

-إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تُعد كافية، والمهم هو نقل هذه المعرفة الى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تُعد مجرد تكلفة ضائعة.

-تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، فالهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم اهدافها.

-تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة إذ انها تُركز على اسباب المعرفة.

-تكمُن اهميتها المحورية في كيف نفهم ونستوعب كيف ندخل الى هذا المحيط المتلاطم من البيانات والتي تأتينا من كل إتجاهات وتشكل الاساس لإدارة المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص 52

<sup>2</sup> أحمد خالد أبو عزام: مرجع سابق، 2021، ص 25

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص ص 65 66

- زيادة المنافسة بالسوق وسرعة زيادة الابتكارات والإكتشافات الجديدة.
- تتطلب تعقيدات السلع و الخدمات المزيد من المعرفة بالعميل والسوق والمنافسة ومن ثم الى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت اعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات ذات المعرفة المتميزة، وهنا يستلزم المنافسة على طرق وكيفية إستقطاب هذه الكفاءات.
- تعتبر من اهم المتطلبات العلمية والمهنية لإتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء.
- القدرة على التكيف التنظيمي نتيجة لتغير قواعد وأسس العمل وإفتراضاته.
- تخفيض الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة، وبذلك تكمن اهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادراتها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في عملية التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وهذا يوضح اهميتها .
- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات .
- طرق الحصول على المعرفة التي تعتبر اساس النجاح والتطور، وتُعتبر المعرفة حصيلة لتراكم المعلومات الناتجة عن معالجة المعلومات وتخزينها بإستخدام نظم المعلومات الإدارية.<sup>1</sup>

### 4/ أدوات إدارة المعرفة:

- يمكن القول ان العنصر البشري من أهم الادوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يُعتبر المورد والمولد الاساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية والتي تُعد المولد الحقيقي للمعرفة، التي تُحفظ وتنتقل عبر أجهزة الحاسوب والانظمة الخبيرة، كما ان الانسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، إذ يمكن تحديد ادوات المعرفة كما يلي:
- العقل البشري الذي يمثل الركيزة الاساسية في إنتاج المعرفة وهم من يُسمون بأفراد المعرفة، وهم اشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية وإستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها الى المعرفة.
- تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) إذ تلعب دوراً اساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.<sup>2</sup>

<sup>11</sup>اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص ص151 152

<sup>2</sup>عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص ص 65 66



ف تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية خلق ونقل المعرفة وتساعد ادواتها في جمع وتنظيم معرفة الجماعات باتجاه جعل هذه المعرفة متوفرة على أساس المشاركة.

إدارة المعرفة عمليات تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية كإتخاذ القرار، وحل المشكلات، و\_التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية لمعرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.<sup>1</sup>

### 5/ نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة:

تتبع إدارة المعرفة للإستراتيجية الموجودة في المنظمة وتخضع لها، وتتحدد بها، غير ان بعض المفكرين يعترضون هذه الفكرة، وهذا مايبينه 'ماك يلروي Mc Elroy' حيث يؤكد ان هناك العديد من الاخطاء التي وقع فيها الجيل الاول لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على تقاسم المعرفة) وهي:

-إعتبار وضع الإستراتيجية من مهام الإدارة العليا، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها.

-يبدأ تحديد مهام إدارة المعرفة من تحديد الإستراتيجية الحالية للعمل، ومنها يتم تحديد مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة الى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة.

-إعتبار صياغة إستراتيجية إدارة المعرفة، بحد ذاتها هي إنتاج معرفي، ومن مجالات إنتاج المعرفة، وهذا ما يرتكز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على إنشاء المعرفة ويربطها بإدارة الإبتكار).<sup>2</sup>

يمكن لنا ان نلاحظ إختلاف في إستراتيجيات إدارة المعرفة، وذلك بإختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمداخل التي تتبناها، إذ يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-الإستراتيجية الترميزية Codification Strategy: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخرن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

2-إستراتيجية الشخصية Personalization Strategy: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الاشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص 153

<sup>2</sup>ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، كتاب منشور من قبل مكتبة الجامعة مع دار إثراء لنشر و التوزيع، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الاردن، دس، ص189

<sup>3</sup>عبد الله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعزز للنشر، عمان-الاردن، 2015، ص40

هذه الاستراتيجية تعد الحواسيب كأدوات لمساعدة الأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل الى أي من الإستراتيجيتين لا تأتي صدفة وإنما تعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنهم، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الإقتصادي الذي تتبعه، اغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولاكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة

إن الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية اما إستراتيجية الترميزية فتتناسب مع المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.<sup>1</sup>

1- نموذج 'Murray' لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج بوصفه سلسلة قيمة لجانب التجهيز، والذي يقوم على، أتمتة عمليات توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة، هذه العمليات تبدأ مع بيانات الخام وتتقدم من خلال المراحل المتسلسلة، حيث يكون لكل مرحلة في هذه السلسلة قيمة اكبر من المرحلة السابقة لها، وتبلغ هذه القيمة ذروتها في نتائج الاعمال.

2- نموذج 'Dikar' البيانات\_المعلومات\_المعرفة\_الإجراءات\_النتائج: هذا النموذج يكون مفيداً في تحديد وجمع وخرن أصول البيانات والمعلومات للمنظمات بطريقة منهجية، فهو المدخل الموجه بالتكنولوجيا لأتمتة عملية تكديس المعرفة من الكائنات المتوفرة في الذاكرة المنظمة.

عندما تجمع المنظمات بيانات والمعلومات والمعرفة بمساعدة الأليات والتكنولوجيات، تكون قادرة بدورها على إكتشاف الطريقة المثلى لإستخدام الموارد عبر إتخاذ إجراءات محددة، كما تعد عملية التأسيس للربط بين أصول المعرفة المُتركمة وإجراءات الاعمال الضرورية مهمة صعب التنفيذ، بسبب التنوع الكبير لظروف الأعمال، فكتلة المعرفة التي يحتاجها صناع القرار من أجل إتخاذ الإجراءات المناسبة في ظل ظروف محددة قد لا تكون بشكلها الصحيح لكي يتم تشخيصها أو قد لا تكون موجودة أصلاً في مستودع المعرفة.<sup>2</sup>

إن الإقتصاد القائم على المعرفة، المعرفة الفردية والمؤسسية، وكذلك القدرة العقلية، حلت محل الأصول المادية كمصادر حيوية في عالم الشركات.

لذلك فإن نجاح أي شركة في القرن الواحد والعشرين سيتحدد بمدى قدرة القادة على تطوير قدراتهم الفكرية من خلال الأنشطة الرامية الى تعزيزها بالإضافة الى ذلك، يجب إستخدام المعرفة التي أنشأها هؤلاء القادة بفعالية وكفاءة في المنظمة، في إقتصاد اليوم تشكل إدارة المعرفة وإستراتيجية ميرة تنافسية للشركات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيد الله حسن مسلم: مرجع نفسه، 2015، ص41

<sup>2</sup> ماهر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، كتاب إلكتروني pdf، الموصل العراق، د س، ص ص 59 60

<sup>3</sup> Kazuo ichijo and ikujiro nokaka: Previous Reference ، 2007، p 121

في الوقت نفسه يجب على الشركات تشجيع هؤلاء المديرين الأكفاء على مشاركة المعرفة التي يطورونها عبر حدود الأعمال الجغرافية والوظيفية بطريقة فعالة وسريعة، إضافة الى أنه يجب على الشركات غنشاء سياسات تحمي المعرفة من التقليد من قبل المنافسين او التدفق الى الأسواق الخارجية، كما انه يمكن ن تكون المعرفة الحالية عفا عليها الزمن إذا كان الأمل كذلك، فيجب على الشركات إدراك ذلك وعدم الإعتماد عليها، يجب على الشركات ان تكون قادرة على إدارة المعرفة بشكل إستراتيجي، كما يجب ان تُشكل إدارة المعرفة إختصاصاً اساسياً.

3- نموذج البقاء: حيث تركز الشركات على المعرفة الحالية للحفاظ على المستوى الحالي من النجاح و الأداء.

4- نموذج التقدم: التي تؤكد على اهمية الإبتكار، ثم النظر في الكيفية التي يُمكن للمديرين التنفيذيين من خلالها تحقيق التوازن بين الإثنين، وظروف العمل التي قد تؤثر عليهم لإختيار احدهما، هنا تعتبر إستراتيجية التقدم ضرورية للمعرفة.<sup>1</sup>

من الطرق المفيدة للوصول الى فهم وجهات النظر المختلفة حول إدارة المعرفة هي دراسة النماذج المختلفة في ادبيات إدارة المعرفة، هناك طريقة لتفكير في النماذج وهي رؤيتها على انها تمثيلات رسمية للغاية لظواهر وتفاعلاتها، وفي معظم الحالات يتم تأسيسها من أجل التنبؤ بالظواهر المعنية والتحكم فيها.

5- نموذج 'ب' بناء مؤسسة لخلق المعرفة: نموذج مثير للإهتمام، يدين بالكثير للثقافة اليابانية تم بناؤه حول مفهوم "با" وهو ما يُعادل الفكرة الانجليزية "فكرة المساحة" قدمه 'Nonaka And Konne1998' وورد في "Despres And Chauve2000"

من حيث صلته بإدارة المعرفة، هو مساحة لتحويل المعرفة الديناميكية والعلاقات الناشئة، إذ يحدد هذا النموذج اربع مساحات وهي:

- منشأ با، هي المساحة التي يشارك فيها الأفراد مشاعرهم وخبراتهم ونماذجهم العقلية.

- التفاعل با، حيث يتم توضيح المعرفة الضمنية.

- الفضاء (Cyber ba) حيث تتلاقى المعرفة الصريحة الجديدة والحالية معاً وتوليد معرفة صريحة جديدة.

- الممارسة با، التي تسهل تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية.

هنا التركيز على الفضاء في حد ذاته، وليس ما يحدث فيه، يسمح لإستيعاب العمليات التي تحدث فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kazuo ichijo and ikujiro nokaka: IDEM, 2007, p/p 121 123

<sup>2</sup>Makarand Tare : Previous Reference, 2003, p p29

والتي تتناسب تماما مع فكرة المعرفة باعتبارها مزيج سلس من المعلومات والقيم والخبرة والبصيرة، ربما يكون ذلك على نقيض من الصورة الغربية للفضاء كمنطقة فارغة بحدود ثابتة حولها، والتي قد تملأها عملية ما.

### 6- نموذج "SECI" (Socialization Externalization Combination Internalisation)

تبرير التنشئة الإجتماعية مزيج من الإستيعاب الداخلي: يفترض هذا النموذج أن تفاعل الوعي بين الضمني والصريح يمكن إنجاز أشكال المعرفة من خلال هياكل وأنظمة المنظمة، بإستخدام الثقافة لتسهيل التفاعل بين اربع عمليات لخلق المعرفة: التنشئة الإجتماعية، الإستعانة بمصادر خارجية، الجمع ، والإستيعاب، يركز النموذج على التفاعل الديناميكي بين نوعي المعرفة الضمنية والصريحة وتحويل المعرفة في حد ذاتها الى افعال تستفيد منها المنظمة.<sup>1</sup>

7- نموذج "Jason & Gupta": يقوم هذا النموذج على رؤية ان إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض النموذج وجود خمسة مكونات اساسية لأدارة معرفة فاعلة، وتسير بتسلسل وهي:

-الحصاد: وتعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو إكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية.

-التقنية: حيث يتم تحديد أيّ المعلومات وأيّ المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المنظمة الإبتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنه تم الحصول عليها، ويجب ان تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة واهدافها.

-الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الإستفادة من تطوير أليات تهدف لحزن المعرفة وتنميتها، ويُفترض ان تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

-النشر: تُعتبر عمليتي تسهيل الإتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة هما العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

-التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تُطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

8- نموذج "Wiig, 1993": يحقق هذا النموذج أهداف رئيسية هي: 1-بناء المعرفة، 2-الإحتفاض بالمعرفة.

3-تجميع المعرفة، 4-إستخدام المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Makarand Tare : IDEM, 2003, p/p 30 32

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2014، ص ص 77 78

ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تُسهل بناء المعرفة وإستخدامها بإعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يُمكن الرجوع للخلف وتكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، والإهتمام يتركز في هذا النموذج على الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والكتب، وقواعد المعرفة المحوسبة، اما تجميع المعرفة فله اشكال عدة مثل: الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق إستخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة إعتماًداً على الموقف.

يُلاحظ في هذا الأنموذج انه تم إدماج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء وإستخدام المعرفة لدى المنظمات وأفراد وعلى صعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لآكن على الصعي إنتاج المنتجات.<sup>1</sup>

9-نموذج "Zack 1999": يشمل هذا النموذج نوعين من الإستراتيجيات هما:

-إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على توظيف المعرفة الداخلية في تطوير عمل المؤسسة.

-إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة المتمثلة في مبادرة المؤسسات لمتابعة المعرفة الخارجية والحصول عليه.

10-نموذج "1997 Tripsi Wiersema": ويستند هذا النموذج الى الفكرة التي تتمحور فيها أنشطة وأعمال المنظمة وفقاً لتلبية حاجات المستفيدين، الدور القيادي الفاعل لإدارة المؤسسة، التميز في الأعمال.<sup>2</sup>

وإستناداً الى 'Wiig 1994' وإنطلاقاً من هذه الإستراتيجيات والنماذج يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة، إستناداً الى حاجات المنظمة ومن هذه المداخل.

- مدخل نمط المعرفة Knowledge Transfer Mode Perspective
- مدخل بناء موجودات المعرفة Knowledge Assets Building Perspective
- مدخل إدارة موجودات المعرفة Knowledge Assets Management Perspective.
- مدخل العملية المستندة الى الذكاء Intelligent Acting Operation Perspective
- مدخل إعادة الهندسة Reengineering Perspective.
- مدخل المنظمة المتعلمة Learning Organization Perspective.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي:مرجع نفسه، 2014، ص 79

<sup>2</sup> فيصل علوان الطائي و اميمة حميد العادلي:إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية"دراسة حالة المكتبات جامعة كربلاء"، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 36، المجلد 9، جويلية، 2014، ص|و36 34

<sup>3</sup> بسام محمود المهيرات:مرجع سابق، 2012، ص 35

- مدخل الجودة الشاملة Total Quality
- مدخل بؤرة الجدارة Core Competence Perspective.
- مدخل ثقافة المعرفة Knowledge Culture Perspective<sup>1</sup>.

### 6/ عمليات إدارة المعرفة:

تتعدد عمليات إدارة المعرفة، كما تكمن أهميتها في التنفيذ الصحيح لهذه للعمليات، والتي تتمثل في:

أولاً/ تشخيص المعرفة Knowledge Identification: عملية تشخيص المعرفة وفق 'Van Buren' ماهي الا تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال البشري الفكرية ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة.

وتُعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج إدارة لمعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائجها يتم إكتشاف نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، والهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم وتحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتُعد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

ويشير 'Alvesson' الى ان المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فالتشخيص يحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتُستخدم في التشخيص اليات الإكتشاف والبحث والوصول.

وأشار 'Vail' الى دور النماذج في تشخيص المعرفة التي تأسرها من قواعدها وتُساعد توصيلها بأشكال متعددة بدأً من القصص (النماذج الكمية والشفوية)، والمخططات (نماذج الصور)، الى معالجة الجداول (النماذج الكمية).<sup>2</sup>

### ثانياً إكتساب المعرفة The Acquisition Of Knowledge:

عرفها 'Al Ruzo 2004' بأنها: تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها والازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن هذه المرحلة عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة سواء أكانت داخلية او خارجية، ويُمكن تفصيلها كالآتي:

أ/ المصادر الدجاخلية للمعرفة: وتشمل مستودع المعرفة والمشاركات في المؤتمرات، والأرشيف ومكتبة المنظمة التي تحوي بياناتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسام محمود المهيترات: مرجع نفسه، 2012، ص 35

<sup>2</sup> عيد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص ص 107 108

<sup>3</sup> حسين موسى قاسم البناء: مرجع سابق، 2015، ص 43

ب/ المصادر الخارجية للمعرفة: حيث تشمل شبكة الإنترنت، والإستخبارات الصناعية، والأبحاث الأكاديمية، وأبحاثاً عن الصناعة، والخبراء الإستشاريين، وايضا من عمليات الإندماج والإستحواذ وإستقطاب الموظفين. يمكن القول ان صعوبة إكتساب المعرفة تتأني من التكلفة المرتفعة، لذلك فالمعرفة ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون، فمتى تركزت المعرفة بفرد زاد الطلب على إستقطابه والإنتفاع من خبراته، وبالتالي زادت تكلفة الإستثمار بالموارد البشري.

### ثالثاً/ تحوُّل المعرفة Knowledge Transformation:

تتخذ المعرفة شكلين رئيسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتتعرض المعرفة إلى تحويلات مُتعددة، بحيث تنتقل المعرفة بين هذين الشكلين على هيئة مصفوفة بأربعة جوانب كالآتي:

أ/ تحول المعرفة من ضمنية الى ضمنية: ويتم ذلك عن طريق الفئات الإلكترونية والدرشة، والتشارك في الخبرات، والمواجهة النقاشية، والإجتماعات.

ب/ تحول المعرفة من صريحة الى ضمنية: ويحدث ذلك عندما يتلقى الفرد معرفة ما وتحدث عملية تعلم جديدة لديه، فيحتفظ بهذه المعرفة ويُعززها ويحللها بمضامين ذهنية خاصة به، الأمر الذي يولد نوعاً جديداً من المعرفة تتحقق لديه من عملية غستيعاب واسعة ومعقدة لجملة من المعارف كان قد إكتسبها وأحسن إدارتها ذاتياً، فمكنته من صياغة شكل جديد وخاص من المعرفة بات حكراً عليه ما دامت على شكلها الضمني في عقله.

ج/ تحول المعرفة من ضمنية الى صريحة: حيث تتكشف معارف الفرد وتُصبح متاحة للنقل الى الآخرين بإستخدام أساليب كالنقاشات والمؤتمرات المتخصصة.

د/ تحول المعرفة من صريحة الى صريحة: حيث يتم توصيل المعرفة المعلنة من جهة الى أخرى وذلك عبر وسائل الإتصالات المتنوعة مثل: الإنترنت، ووسائل الإتصال المرئي والمسموع، والوثائق المُدونة، والبريد الإلكتروني، والتقارير.<sup>1</sup>

### رابعاً / تحديد أهداف المعرفة Define Knowledge Goals:

تُدرِك المؤسسات لاسيما الصناعية منها ان المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرِك ايضاً ان لهذه الوسيلة ايضاً اهدافاً معينة وبدون تحديد لكل الأهداف تُصبح مجرد تكلفة وعملية مكلفة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تُعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء: مرجع نفسه، 2015، ص ص 43 44

<sup>2</sup> بسام محمود المهيرات: مرجع سابق، 2012، ص 61

والتوزيع والتطبيق، ويُشير 'Heisig & Vorbeck 2000' الى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها التي اشار اليها:

-خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، ومشكلات وعمليات الشركة.

-تسهيل الإبداع.

-التوجه نحو الزبون.

-تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات، والحلول الغير التقليدية، وإذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سواء لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تُعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.<sup>1</sup>

### خامساً/ تطبيق المعرفة Applying Knowledge:

تُساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في إتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في إكتشاف المزيد من المعرفة والنقاط وحفظ هذه المعرفة. وكلما تم تنفيذ عملية إكتشاف والنقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أكثر فعالية.

إن من أهم إستخدامات المعرفة وتطبيقها تتعلق بعملية المساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبشكل صحيح، كما ان استخدام المعرفة يُستفاد منه من عمليتين والتي لا تتضمن عملية النقل الحقيقي للمعرفة بين الأفراد في المنظمة وهما:

-الإشراف Direction.

\_الروتين Routines.

فالإشراف عبارة عن العملية والتي من خلالها يقوم الأفراد بعرض وتمير المعرفة الخاصة بهم والقيام بعملية التوجيه والإشراف للأخرين ولكن بدون عملية نقل حقيقة للمعرفة حيث ان المعرفة تكون ضمنية في عملية الإشراف أو التوجيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بسام محمود المهيترات:مرجع نفسه،2012، ص ص 61 62

<sup>2</sup>خضر مصباح اسماعيل طيطي: مرجع سابق، 2010، ص 105



إن عملية الإشراف هو عبارة عن عملية تُستخدم عندما يطلب عامل الإنتاج بعض الخبراء من أجل الإستفسار منهم عن بعض الحلول لبعض المشاكل لماكينة ما ومن ثم يُتَابَع هذا العامل من أجل حل المشكلة بناءً على التعليمات التي قُدِّمَتْ له من الخبراء، لذا فهذا العامل قام بهذا الفعل بدون طلب المعرفة مباشرة ،

من الخبراء، لذا فلو حصلت نفس المشكلة في المستقبل فإن هذا العامل لن يستطيع حل المشكلة بدون ان يستدعي الخبراء من أجل اخذ التوجيه والإشراف مرة أخرى لحل المشكلة.

أما الروتين فيتطلب إستخدام المعرفة المضمنة في الإجراءات والقواعد والمعيير والتي توجه السلوك والعمل في المستقبل، إن الروتين يعتمد على الإتصال أكثر من إعتماده على عملية الإشراف والتوجيه، وذلك لأن الروتين يكون ضمن الإجراءات أو التقنيات إلا انه يحتاج الى وقت كبير من أجل تطويره حيث انه يعتمد على التكرار الثابت.<sup>1</sup>

### سادساً/ خزن وتنظيم وإسترجاع المعرفة Storing Organizing And Retrieving Knowledge:

تشمل العمليات التي يتم من خلالها الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل إسترجاعها ويكون إستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية، وتُعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد بيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة البضمنية المكتسبة من الأفراد، وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تُعاني من معدلات عالية لـ " دوران العمل " التي لا يوجد لدى موظفيها إستقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يُغادرونها، وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هاؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طليطي: مرجع نفسه، 2010، ص 105

<sup>2</sup> خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس: إدارة المعرفة، مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، المؤتمر السنوي العشرين SALA AGC، الدوحة-قطر، 25-27 مارس 2014، ص3

### ثالثاً/ قياس تطبيق إدارة المعرفة:

#### 1/ قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة:

إن المنظمة التي تُطبق إدارة المعرفة تسعى الى تحقيق اهداف إستراتيجية والتي من اهمها تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها في السوق التي تنعكس ايجابيا على حجم مبيعاتها، وبالتالي أرباحها، يمكن قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-هل ادت المعرفة الى تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟

-هل اسهمت في زيادة الأرباح والى اي مدى؟

-هل اسهمت في زيادة المبيعات؟

-هل اسهمت في دقة العمل؟

-هل اسهمت في السرعة في العمل؟

-هل اسهمت في تخفيض تكاليف الإنتاج؟

-هل اسهمت في زيادة رضا العميل؟

-هل إنعكساتها ايجابيا على سلوك العاملين؟

-هل ادت الى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم؟

-هل اسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة الى المنظمة والتحقق من الوصول الى المعرفة ذات الصلة؟<sup>1</sup>

يمكن تقييم عملية إدارة المعرفة على أساس الطريقة التي من خلالها يتم تقييم إدارة المعرفة، حيث ان هناك طريقتين مختلفتين ومهمتين لتنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة هما:

-التقييم النوعي Qualitative Assessment.

-التقييم الكمي Quantitative Assessment<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عيد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 87

<sup>2</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي: مرجع سابق، 2010، ص 132

تهدف عملية التقييم النوعي الى تطوير مفهوم أساسي فيما إذا كانت جهود إدارة المعرفة تعمل بشكل جيد حيث أن هذه التقييمات تتكون من مهام بسيطة وبشكل غير رسمي عملية الدردشة مع الموظفين حول كيفية سير الأمور بالنسبة إليهم، وايضا تتضمن مقل هذه التقييمات مقالات رسمية مبنية على مقابلات معدة مسبقا لإجرائها مع افراد يتم إختيارهم بحرص كبير، وبغض النظر عن رسمية مثل هذه الحوارات فهي تهدف الى قياس جودة جهود إدارة المعرفة من أجل الحصول على النتائج المرجوة وجودة القرارات المتخذة والإبداعات ونقل التكنولوجيا وتطوير الوظائف ومواكبة التقدم التكنولوجي على مستوى الأفراد.

إن مثل هذا التقييم النوعي يمكن تنفيذه على فترات زمنية محددة في بداية المشروع او عند الإنتهاء من المشروع.

من ناحية أخرى فإن التقييم الكمي لإدارة المعرفة ينتج عنه مقاييس رقمية تدل على جودة أداء المنظمة ا أقسامها او اداء الأفراد نسبة الى إدارة المعرفة، إن مثل هذا لتقييم الكمي يمكن ان يكون مبنياً على إجراء دراسة مسحية يتم من خلالها طرح العديد من الأسئلة الموضوعية ومن ثم تحليل الإجابات وتسجيل النسب الكمية لتقييم إدارة المعرفة.

إن عملية التقييم الكمي اكثر صعوبة خلال المراحل الأولى في عملية توظيف إدارة المعرفة، لذا يفضل استخدام لمقاييس النوعية من اجل تقييم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

لقد تم إعتبار قياس إدارة المعرفة كأكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها، وصعوبة القياس متأنية من م اننا متعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا اوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، وقد جرت محاولات في هذا المجال إذ حاول البنك الكندي للتجارة "CIBC" قياس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمنظمة كونها منظومة تعليمية، وان معيار نجاحها هو ان يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساوياً او يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

اما 'Seeley & Dietrick 2000' فقد اشار الى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يتناسب مع قياس الأداء في المنظمة، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقاس الأداء لإدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي :

تحديد الأهداف، وإختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية القياس، ووضع مستويات اداء زمنية، والمراجعة والتعديل.

اما منظمة (AMS) "American Management System" فقد طورت مقياسا خاصا بها يعتمد على:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خضر مصباح اسماعيل طليطي: مرجع نفسه، 2010، ص 133

<sup>2</sup>صلاح الدين لكبيسي: مرجع سابق، 2005، ص 101

جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة المشاركين الثلاثة الرئيسيين في المادرة، وهم المستخدمون والمنظمة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها.

واشار 'Token 1999' الى ان مشروع "KM" ينبغي ان يُحكم عليه وفق القيمة الإستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع، وأشار كل من "Abdel وMalone 1997" 'Mohammed & Greenlay 1999' و'Duffey 2000' الى بعض "المقاييس المالية"، التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل: العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير الى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة الى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الإختراع المستثمرة لإجمالي براءات الإختراع.<sup>1</sup>

### 2/ أهداف إدارة المعرفة:

- تركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة المعرفة، وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال، بحيث يستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الإستفادة منها عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الألية والأنترنت والتقنيات .
- العمل على تنمية العوامل الإجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة في المنظمة.
- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة إستعمالها.
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحول المنظمات من الإقتصاد التقليدي الى الإقتصاد العالمي الجديد إقتصاد المعرفة،<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين لكبيسي: مرجع نفسه، 2005، ص 101 102  
<sup>2</sup>احمد خالد ابو عزام:مرجع سابق، 2021، ص 28

- العمل على تنمية العوامل الإجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة في المنظمة.
- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة إستعمالها، جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وإعادة إستخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحول المنظمات من الإقتصاد التقليدي الى الإقتصاد العالمي الجديد إقتصاد المعرفة، وتعمل كشبكة للأنشطة نحو شبكات الإقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر إستخدام الإختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالإبتكارات.
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء، وتقييم الإنتاج.
- تهدف الى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف الإضطراب والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.<sup>1</sup>

### 3/ أبعاد إدارة المعرفة:

ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات مختلفة، منها ما يتعلق بالتكنولوجيا المعلومات الذكية ونظم المعلومات الشبكية، وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس الما الفكري، بالإضافة الى سرعة التغير النوعي في بيئة الأعمال والإتجاه المُستمر نحو التشبيك والتعاقد في إقتصاد المعرفة، ويمكن حصر ابعاد إدارة المعرفة في:

- **العد التكنولوجي:** لا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات بإستخدام طرق حفظ وإسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج الى نظام الكتروني متكامل المعلومات يتحي للمستخدم إمكانية الوصول الى المعلومات في الوقت المناسب.
- **البعد الإجتماعي:** رغم اهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا ان العنصر البشريو البعد الإجتماعي لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني في العقود الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال، وتقدم المجتمعات، وقد اشار 'دي لونغ De Long' و 'فهاي Fahey' أن التكنولوجيا تمثل 20 بالمئة من الصورة، في حين يمثل العنصر البشري 80 بالمئة منها، فالتكنولوجيا وحدها لا تجعل الفرد أكثر ذكاء بل أن التكنولوجيا المتقدم يحتاج إلى قدرات عقلية عالية لفهمها والتعامل معها والإستفادة منها، والتكنولوجيا ما هي إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد خالد ابو عزام: مرجع نفسه، 2021، ص ص 28 29

<sup>2</sup> اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص/ ص 180 183

لذا يجب أن يكون العنصر البشري مُدرباً وقادراً على فهم وإستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة له، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الإستفادة والغاية القصوى منها.

مما سبق يجب ان تتشكل داخل المؤسسات والمنظمات نوعين من الجماعات هما:

-مجتمعات الممارسة: جمعات تظم المهنيين الذين يشاركون نفس المسئولية ويمارسون نفس الأدوار الإدارية، ولديهم نفس الخلفية التعليمية والخبرات العملية، رغم إنتمائهم الى وحدات تنظيمية مختلفة داخل المنظمة.

-مجتمعات المصالح والإهتمامات المشتركة: جماعات أكثر شمولية تتكون من أفراد لهم خلفيات مهنية وتعليمية مختلفة ويمارسون وظائف وأدوار متنوعة، ورغم ذلك يوجد لديهم إهتمامات مشتركة بالمعرفة وأدواتها.

يجب على المنظمة تسهيل عمل هذه الجماعات وتمكينها من القيام بعملها وتزويدها بالوسائل اللازمة، فمثل هذه الجماعات هي وحدها القادرة على إنتاج المعرفة الجديدة ونشرها وتوظيفها وتقديم الإبتكارات للمنظمة.

• **البعد الثقافي:** تُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة والمؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة، وتوجد أربع طرق تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إيجاب ومشاركة إستخدام المعرفة في المنظمة وهي:

-تصنع ثقافة المنظمة الإفتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة والتي تُعد مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمات، مثال الثقافة في منظمة ما تُشجع على الإبداع، فالمعرفة المتعلقة بالإبداع الإنساني أكثر أهمية من غيرها.

-تنوسط ثقافة المنظمة العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، فالثقافة تتضمن الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن توزع بين المنظمة و الأفراد، فالثقافة تحدد اي المعارف تنتمي الى المنظمة وايها تبقى تحت سيطرة الفرد، لذا يجب ان تتوافر في المنظمة ثقافة تُشجع على مشاركة المعرفة وإستخدامها على مستوى الفرد.<sup>1</sup>

#### **4/ تأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة Organizations Impacts Of Knowledge Management**

##### ***Impact On Individuals* / تأثير على الأفراد**

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع نفسه، 2015، ص/ ص 184 187  
<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: مرجع سابق، د س، ص | ص 153

تتمثل في التعلم والتكيف والرضا، ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يلي:

**1-التأثير على تعلم الأفراد Impact On Individuals Learning:** التعلم هو التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والإتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الإجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، و نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يُحيط به من ظروف إجتماعية و ثقافية لإستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته، إذ يمكن أن تُسهل إدارة المعرفة عملية التعلم العاملين من بعضهم البعض ومن مصادر خارجية.

**2-التأثير على تكيف الأفراد Impact On Individuals Adaptability:** يُسهم التعلم المُستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

**3-التأثير على رضا الأفراد Impact On individuals Satisfaction:** يُعرف الرضا بأنه مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل القبول، والسعادة، والإستمتاع، التي يشعر بها الموظف إتجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها،وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحقّقه من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف، الى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف افضل ومزايا اكثر.

### ب/ التأثير على العمليات *Impact On Operations*:

يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المنظمة مثل وظائف الإنتاج، التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، ويتم ذلك بثلاث طرق وهي الفاعلية، والكفاءة، والإبداع<sup>1</sup>

إن المحور الأساسي الواجب ان تركز عليه اي إدارة هو العنصر البشري، ويقول 'دراكر' ( إن إدارة الأفراد وليس الأشياء هي التي يجب ان تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية)، وبالرغم من هذا التركيز على إدارة الموارد البشرية، فإنه لايمكن فصل إدارة الموارد المادية عن الموارد البشرية، ولايد من الموازنة بين إدارة كل من الأفراد والأشياء والعمليات)، وإن اموضوع ليس مسألة تخصص فني، وإنما مسألة نتائج متعلقة بالإستثمار والأرباح والخسائر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ناصر محمد سعود جرادات وأخرون: مرجع : مرجع نفسه، د س، ص | ص 153 156

<sup>2</sup>عيد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 167

إن منظور الإدارة يجب أن يكون من جانب الموارد البشرية، فهي المورد الحقيقي الوحيد، وهذا ما قاله 'اندرو كارنجي' في مقولته الشهيرة " خذوا منا كل مصانعنا وتجارنتنا وأموالنا، واتركوا لنا منظماتنا، وفي أروع سنوات سأعيد بناء نفسي"، هذه المقولة تُعبر عن الحقيقة القائلة بأن أهم شيء في الإدارة هو إنتقاء الأفراد وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، نجاح المنظمات مرتبط بإدارة البشر، ومن خلال ذلك تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل: التسويق، والإنتاج، والمحاسبة والعلاقات العامة، وهذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد.<sup>1</sup>

**1-الفعالية Effectiveness:** تُشير الى مدى تحقيق الأهداف، وهي من أهم مقاييس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، ويُمكن أن تؤدي إدارة المعرفة الى زيادة الفاعلية من خلال أداء العمليات المختلفة مثل الشراء، التصنيع، النقل، وغيرها، وكذلك من خلال أداء الوظائف المتعددة التي تشمل التسويق أو الإنتاج أو المالية، بأفضل طريقة و إتخاذ افضل القرارات المتعلقة بها ويمكن ان تتضمن برامج إدارة المعرفة برامج تُمكن المنظمة من تكوين معارف تسمح بإختيار أفضل الطرق لإداء العمليات، مما يسمح للعاملين بجمع المعلومات المطلوبة لرصد البيئة الخارجية وهذا يقلل المفاجئات والحاجة لتعديل الخطط والأخطاء.

وتتمكن إدارة المعرفة المنظمة من التكيف مع ظروف المتغيرة بشكل سليم حيث يضمن مسك المعارف الضمنية المتوفرة للعاملين وتوفيرها للآخرين، فتبقى متاحة حتى في حالة خسارة المنظمة لهم، وتتعلق الفعالية عموماً في مدى تحقيق أهداف الفرد في الإستمرار والنمو وتلبية متطلبات مجتمعه وإحتياجاته، أي مدى تحقيق أهداف الفرد.

**2-الكفاءة Efficiency:** تُشير الى حسن إستغلال المدخلات. فهي مؤشر أداء يتعلق بإستخدام المنظمة للموارد المتاحة لها، ومدى ترشيد إستخدامها لتحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل قدر ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة.

ويتمكن للمنظمة ان تحقق الكفاءة في العمليات إذا تم تصميم برامج تركز على طريقة تنفيذ العمليات، بحيث يتم تنفيذ بأسرع طريقة وبأقل التكاليف، مما يُسهم في زيادة إنتاجية العامل والمنظمة.<sup>2</sup>

**3-الإبتكار والإبداع في العمليات Degree Of Innovation:** فالكفاءة و الإبتكار تعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي الى تحسين الفعالية والكفاءة، ويُمكن لإدارة المعرفة ان تتضمن برامج لإكتشاف حلول إبداعية جديدة لمعالجة المشاكل، وكذلك لتطوير العمليات القائمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع نفسه، 2013، ص 168

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: مرجع سابق، د س، ص 157

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، 2013، ص 168



وتُساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها متاحة لدى الجميع، وإستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم في أعمالهم.

**ج/ التأثير على المنتجات:** تُساعد إدارة لمعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في إختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملاءمة لإهدافها، لإن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على إختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لإن خطأ تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.<sup>1</sup>

وتُسهم إدارة المعرفة في التأثير على المنتجات بطريقتين هما: تقديم منتجات تُحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتقديم خدمات تعتمد في جودتها على المعرفة، وفي هاتين الحالتين تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على ما تحمله برامج إدارة المعرفة من معانٍ تُسهم في تحقيق الإهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة منافسة، من خلال:

**1- منتجات تحقق قيمة مضافة Added Value Product:** تُشير القيمة المضافة "Added Value" الى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق، وفي الإقتصاد الكلاسيكي يعود معنى القيمة المضافة على مساهمة عناصر الإنتاج (العمالة، والأرض ورأس المال) لزيادة قيمة منتج معين.

وفي عملية البيع تعني "القيمة المضافة" تقديم البائع للزبون مجموعة من الأرباح المادية مثل الخدمة والصيانة المجانية أو هدية تزيد من سعر المنتج الحقيقي بشكل يسمح للبائع من رفع السعر على أساس القيم المضافة عليها، في معظم الاحيان تكون القيم المضافة ليس لها إرتباط بالمنتج نفسه وهي تقيد الزبون بنسب متراوحة تبدأ من الصفر وحتى 100 بالمئة من القيم المضافة الممنوحة.

ويُمكن لإدارة المعرفة ان تُسهم في إبداع منتجات جديدة او محسنة تحقق للمنظمة قيمة مضافة، فإذا كانت الشركة تنتج او تباع مادة ما، يمكن لإدارة المعرفة أن تُصمم برامج تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج او إبداع منتجات جديدة، او عمليات إنتاج، او إستخدام إبداعي للمعلومات المختلفة لهذا الغرض.

**2-منتجات تعتمد على المعرفة Knowledge Based Product:** المقصود بذلك هو تقديم وبيع خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الرحمان الجاموس: مرجع نفسه، 2013، ص| ص 168 169  
<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: مرجع سابق، د س، ص 158

وهو ما قد تحققه المنظمة إذا صممت أنظمة معارف تمكنها من تقديم خدمات إستشارية ( هي بالأساس خدمات تستند على المعرفة.

كما قد تصمم برامج خلق المعرفة تمكنها من تحسين منتجاتها، كأن تقوم بنشاط يمكنها من تطوير "المنتج" ل ( يتخذ القرارات) ويعمل كالخبير، وذلك بالإستفادة من عملية صنع القرار من قبل الخبير، وقد تُطوّر أنظمة معلومات للعملاء، لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم.<sup>1</sup>

**د/ التأثير على اداء المنظمة ككل Impact On The Overall Performance Of The Organization:** تؤثر غدارة المعرفة على الأداء المنظمي للمنظمة، حيث تظهر الآثار في إتجاهين هامين هما:

**1-الآثار المباشرة على الأداء المنظمي:** التأثير المباشر على المنظمة، عندما يتم إستخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة أو عندما يتم ضبط إستراتيجية المنظمة مع إستراتيجية العمل التجاري، التأثير المباشر المتعلق بالعائدات والتكاليف، والذي يمكن ربطه بإستراتيجية رؤية المنظمة.

**2-الأثر الغير مباشر على الأداء المنظمي:** يؤثر على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة وعائدات وتكاليف المنظمة، ويتمثل التأثير الغير مباشر في إستخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية، الحصول على فوائد تنافسية نسبة الى المنافسين وشركاء العمل.<sup>2</sup>

### 5/ معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق، ونذكر منها ما يلي:

-هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية، بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

-صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثرها ومردوديتها لم تحصى بعد.

-صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وُضعت كافية ام لا وماهي نوعيتها.

وهناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن ابرزها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ناصر محمد سعود جرادات وآخرون:مرجع نفسه، د س، ص 158

<sup>2</sup>خضر مصباح اسماعيل طليطي: مرجع نفسه، 2010، ص 124 ص 125

<sup>3</sup>عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق،2013، ص 79

-العزلة: حيث ان منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يُسبب لهم عزلة الامر الذي قد يؤدي الى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلائم مع معتقدات الشخصية لمنفذي النظام، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود إختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.

-عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا يعني نقص واضح ببرنامج التدريب النوعية الهادفة.

-عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي الى إنعكسات سلبية على المنظمة.

-الفجوة بين الإمكانات والطموح: حيث يتوقع من نظظظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه، ان يحقق للممميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

من خلال دراسة اجراها كل من " Sutton & Feffer"، حيث إكتشفا ان هناك العديد من الاخذطاء والأشياء التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة، وتنتج عن سوء التسيير إدارة المعرفة لمتاحة في المنظمات وهي:

-إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تُحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

-عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فاتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي الى إختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.

-التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.

-التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو ان الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية دعائية، وإفتقار بعض المنظمات الى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة وإستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفاً يكلف الكثير دون فائدة.<sup>1</sup>

-الثقافة التنضيمية: تختلف قيم واعراف الأفراد، وهذا لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات ولايساعد على إمتلاك القوة والقدرة في التأثير على الاخرين، لذا وجب تبني ثقافة تنظيمية تعاونية، تُشجع التبادل المعرفي والمعلوماتي بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيد الرحمان الجاموس: مرجع نفسه،2013، ص إص 80 01

<sup>2</sup> اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص 244

-الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في المادة مكلفة وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة، الأمر الذي يحد من مدى التطور في استخدامها.<sup>1</sup>

### أ/ مقاومة التغيير :

لا شك أن إجراء أي عملية تغيير داخل المنظمة هي مغامرة تسوجب الحيطة والحذر، مهما كان حدود هذا التغيير، لأن نجاح هذه المهمة مرتبط بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة.

وتعد مقاومة التغيير احد اسباب الرئيسية التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث تمثل مقاومة لها وعرقلة لنشاطاتها وكذا عدم الإلتزام بعملياتها، حيث سننطلق الى مهية مقاومة التغيير واسباب حدوثه.

القوى المعارضة للتغيير: هي اشبه بلوبي يبذل كل طاقته من اجل صد أي افكار أو ممارسات قد تؤدي إلى عملية التغيير بكافة اشكاله، إلا ان إتخاذ قوى التغيير لأي قرار سيتعارض مع مصالحها، وبالتالي فهي تمثل اكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري، مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير. وهنا سنستعرض انواع القوى الراضة للتغيير.

**القوى الراضة للتغيير Refuse Power:** تمثل مصادر إزعاج للقيادة لصلابة موقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة، فهي ثقل على المؤسسة ولا يمكن تطويعها.

**قوى التحجيم Sization Power:** هدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيها بمجموعة من القوانين التي تجعلها في موقف هش وسهل، عن طريق أسلوب المدارات، او إستهداف المكتسبات الجديدة.

**القوى المحافظة على القديم:** وتمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن وهم في الغالب يعيشون على أمجاد الماضي، ويتشبثون بالقديم، مما يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة الى إغرائهم وإستمالتهم وذلك بالرفع من مكاسبهم وصلحياتهم.

**القوى المنغلقة:** هي القوى الصعبة الإنقياد منغلقة على ذاتها، لا ترى في التطوير أي بعد إيجابي، لذا فهي تفضل الجمود والعزلة وتحمل ثقافة بالية لا تُشجع على الإنفتاح و التعامل مع الآخر.

**قوى اللا مبالاة والسلبية:** هي قوى مسلوبة الإرادة تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها او تتفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتُدأريه، وتعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، مولدة بذلك حالة من الإضطراب وعدم الإستقرار، وتسعى بها الى تدمير المكاسب الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: مرجع سابق، 2015، ص 244

<sup>2</sup>بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، ط1، دار النشر مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن، 2017، ص|ص 83 85

أسباب مقاومة التغيير: عدم فهم الدوافع و الغايات من التغيير وعدم إيجاد من يحمي الفكرة، يوجد المقاومة والحيلولة دون ، ومن أهم أسباب حدوث مقاومة للتغيير:

-الخوف: اول شئ يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، انهم يحولونه الى إهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.

-إن التغيير يعني أداء الاشياء بشكل مختلف، وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تَعَلُّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.

-إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة، وذلك لإن التغيير يتطلب تغييرات وتغييرات في المناهج والأساليب.

-توقع الخسارة: غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مُصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الامر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحاسبة، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصيؤ في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز.

-زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تقلت من الزمام، وتُعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا، خوفاً من فقدانها او عناداً للتغيرات الجديدة.<sup>1</sup>

-الخوف من فقدان الوظيفة: يعتقد الكثيرون ان إجراء عملية التغيير ستكون مصحوبة بإلغاء الوظائف وتسريح العمال، بسبب إدخال تقنيات جديدة للمؤسسة، ولذلك فهم يحاولون التمسك بنفس الوظيفة، خشية فقدان مصالحهم المادية

-التخوف من إرتفاع مستوى العمل: لقد تعود الموظفون على نمط معين من العمل، يغلب عليه طابع الروتيني، وإجراء التغيير سيحدث خلخلة الأنسجام الداخلي والنمط السلوكي بين الموظفين، مما يدفعهم لمقاومة التغيير.

-تهديد مصالح ومزايا مكتسبة.

-الإفتقار للموارد، الحاجة للأمان و الإستقرار.<sup>2</sup>

### ب/ سيطرة الثقافة المحلية على الثقافة التنظيمية:

يمكن إعتبار ان الثقافة التنظيمية أحد المؤشرات الدالة على تقدم المؤسسة، والتي تعتبر كمناسبة الهوية الخاصة بالمؤسسة، بما تتضمنه من قيم ومعايير تحكم الأفراد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي: إدارة التغيير "التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، ط1، دار الحامد للنشر، الاردن، 2011، ص |ص 74

79

<sup>2</sup> بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي: مرجع سابق، 2017، ص86

وتعمل على ربط الافراد بالمؤسسة التي يعملون فيها، من خلال مجموعة القوانين والضوابط ونظم العمل وكذا النشاطات التي تقام داخل المؤسسة، وكذا تحقيق إنسجام بين المجموعات البشرية المكونة للتنظيم؛ وبالتالي فإن ظهور ثقافة دخيلة على ثقافة المنظمة، يمكن ان تؤدي الى خلل في نظام عمل المؤسسة وقد تؤدي الى فشلها، وهي الثقافة المحلية، اي الثقافة الخاصة التي يحملها الفرد داخل مؤسسة من قيم ومعتقدات وحتى تصرفات قد تكون لا تخدم المؤسسة او تتميز بالسلوكيات الا سوية، كتقديم الخدمة بالمعريفية، والرشوة، وتعطيل العمل، او عدم الإلتزام بعمل ما لاسباب شخصية او إعتقادات ذاتية. ومنه فإننا سنتطرق الى الثقافة المحلية أو الثقافة الفرعية كأحد المعوقات التي تعيق التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة.

يُمكن استخدام تعبير الثقافة الفرعية للتمييز النسق جزئي ضمن مجتمع شامل، أو عندما نحاول ربط ثقافة بثقافة اخرى اكثر إمتداداً.

كما نجد فيها خصوصية ثقافية، ويحددها على أنها عناصر الثقافة التي يشارك فيها اعضاء بعض الفئات المعترف بها في المجتمع، ولكن لا يشارك فيها جميع اعضاءها، فالمجتمعات المهنية المتعددة لها ثقافتها الخاصة، التي يتعذر فهمها من بقية الأفراد.

وتشير نظرية "ارجيرس" الى التناقض بين سلوك الفرد والتنظيم، حيث حاول ان يفسر "ارجيرس" السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة نتيجة العوامل الأتية:

-العوامل الفردية وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.

-عوامل تتعلق بجماعات الصغيرة وغير الرسمية، وهذا يتطلب دراسة الجماعات.

-عوامل تنظيمية رسمية، وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.

وعليه يرى "ارجيرس" ان هناك عنصرين أساسيين في اي تنظيم، الإنسان الفرد و والتنظيم الرسمي، وإن التناقض بين التنظيم الرسمي وبين خصائص وإحتياجات الفرد العامل، وهذا قد يؤدي الى:

-أن يترك التنظيم نهائياً، او ان يحاول تسلق السلم التنظيمي، اي أن يصل الى مركز إداري أعلى يسمح له بالتخلص من الضغوط، او أن يستخدم اي من الوسائل الدفاعية التي في حوزته، كالعوانية والإسقاط.

-أن يُصبح مستهزأً وغير عابئ بشيء، فيتكاسل ويتراخي، ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.

-الإنضمام الى الجماعات غير الرسمية لحمايته التنظيم الرسمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خالد تيطراوي: صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية) وأثره في السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد22، جانفي 2017، الجزائر،ص|ص 90 92

### الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن إستخلاص أنّ إدارة المعرفة والتي أساساً تقوم على المعرفة، يجب التركيز على ماهي المعرفة وانواعها وكذا مصادر الحصول عليها، لكي يتسنى فيما بعد التحكم فيها بشكل فعال، كما أن إدارة المعرفة عبارة عن عمليات محددة ومضبوطة ، وتستلزم وجود الإمكانيات المادية من تقنيات المعلومات الحواسيب واليات التخزين، والبشرية والمتمثلة في الطاقم البشري المؤهل للتحكم في تلك التقنيات، والمُطّلع على المعارف وجوانبها وانواعها، وقدرتهم على تسييرها، بالإضافة يجب ان يتوفر المناخ التنظيمي الملائم والذي يعطي الأفراد ثقة اكبر لمشاركة ما يعرفونه ومساهماتهم في ان يتعلموا تلقائياً ويبحثوا بدورهم عن المعارف الجديدة فيما يخص الأعمال و العمليات التي يقومون بها، وذلك للتحكم فيها بحيث تخدم و تحقق أهداف المنظمة ككل .

إن إدارة المعرفة مجموعة من الإستراتيجيات التي يجب أن تقوم عليها ويجب ان تتضمن اليات تمكننا من التحكم الفعال في العمليات داخل المنظمة وكذا تسيير تلك العمليات بشكل علمي ومنظم، وإستغلال التام للإمكانيات التي تُتيحها إدارة المعرفة، من أجل تسيير العمليات الإنتاجية والخدماتية والتنظيمية داخل المنظمة.

وعليه إن الهدف الأساسي الذي من أجله وُضعت إدارة المعرفة هو التأقلم مع التغيرات الخارجية المتسارعة، أي ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وكذا إدارة الكم الهائل من المعلومات و المعارف المتواجدة داخل المؤسسة وخارجها والمتعلقة أساساً بالجوانب الخدماتية والإنتاجية للمؤسسة والعمليات المرتبطة بها، وكذا الجوانب التنظيمية والتسييرية للمؤسسة بأقل وقت وجهد ممكن، وسهولة إدارتها والوصول إليها كلما إقتضت الضرورة ذلك وفي الوقت المناسب.

## الفصل الثالث

مدخل الى المنظمة المتعلمة



## الفصل الثالث / مدخل الى المنظمة المتعلمة:

### تمهيد:

يُعد التطور الحاصل في المجال التقني والتكنولوجي ابرز عوامل تطور المنظمات، وإضافة إلى ذلك فإن تطور المجتمعات وتعد البيئة الخارجية المحيطة بها أدا إلى إبراز الحاجة إلى دراسة المنظمة وظهر الدراسات في مجالات علم الإدارة والتسيير وعلم الاجتماع وغيرها، وبرز معها دراسة التعلم كظاهرة إنسانية إلى التعلم كظاهرة تنظيمية في المنظمات، وتهدف هذه الدراسات إلى إبراز أهمية تعلم الأفراد لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة، والحفاظ على إستمرارية المنظمة وبقائها.

ومع نهاية القرن العشرين ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة كأحد مداخل إدارة المعرفة وكنمط جديد من المنظمات وذلك لإبراز الحاجة إلى إدارة المعرفة في عصر العولمة والمعرفة، وتحقيق تعلم المنظمات من تلك المعارف في سبيل تطوير منتجاتها وخدماتها وتحقيق اهم الأهداف التي من أجلها وُجدت المؤسسة من أجلها وهي إشباع حاجات المجتمع كونها نسقاً إجتماعياً وعاوناً إقتصادياً، والمنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة وتطبيقها هو الأحدث ويهدف تطبيق هذا النمط من المنظمات لتحقيق التعايش مع البيئة الخارجية وتحقيق أكبر إستغفاده منت الموارد البشرية والمادية المتاحة، متجاوزة بذلك نمط المنظمات الكلاسيكية التي تركز على العمليات البيروقراطية والعمليات الروتينية والإنتاج، إلى منظمة تركز على تطوير المهارات وتشجيع الكفاءات وتحقيق الإبداع والإنتاج وتطوير المنتجات وتحقيق المنافسة والسعي وراء الميزة التنافسية في سوق يشهد تغيراً وحركية مستمرة وملئى بالمخاطر والتحديات الإقتصادية والإجتماعية والمالية والسياسية.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية المنظمة المتعلمة عبر عناصر أهمها: أولاً ظهور وتطور المنظمة المتعلمة وذلك لفهمها وفهم مراحل الأبحاث إلى التطبيق الفعلي لها وسنتطرق إلى عناصرها وطريقة بناء المنظمة لمتعلمة في منظمات الأعمال وخصائص وعمليات المنظمة لمتعلمة وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وثانياً سنتطرق إلى التعلم التنظيمي كعملية أساسية في المنظمة المتعلمة والتحول من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي في المنظمة، وكيفية حدوث التعلم التنظيمي وشروطه وأبعاده، وثالثاً سنتطرق إلى دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة من خلال التطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ودور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتحقيق عمليات المنظمة المتعلمة، كما وسنتطرق إلى التعلم التنظيمي في ظل غتصاد المعرفة، ودور إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.

## أولاً/ ماهية المنظمة المتعلمة:

### 1/ التطور التاريخي للمنظمة المتعلمة:

أوضحت مجموعة التغيرات والتطورات التي واجهت المنظمات بشقها السلعي والخدمي إضافة الى التنافس الحاد بين المنظمات أن التكيف أصبح مطلباً أساسياً لبقاء المنظمات وإستمراريتها في العمل في ظل التغيرات البيئية { والتكنولوجية والتقنية } المعاصرة، حيث تبين أنّ تبني المنظمات لمداخل إدارية معاصرة، ومنها التعلم التنظيمي حتى تتمكن من البقاء والنمو في ظل التطورات الحاصلة، وهو ما إنعكس فيما بعد على تطور مفهوم المنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

وقد حظي مفهوم المنظمة المتعلمة بإهتمام واسع في أدبيات التطوير والتغيير التنظيمي منذ كتابات كل من الباحثين 'Argyris & Schon'، بوصف المفهوم منذ ما يقارب الثلاثة عقود.

فقد وُصفت المنظمة المتعلمة بأنها مرنة وقادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، وذلك عبر تحديد الأخطاء ومعالجتها بواسطة عمال مؤهلين للحصول على المعرفة، وتُعد كتابات 'P Senge' 1990 الأساس لذلك، ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت معظم المنظمات بإعتبار بناء المنظمات المتعلمة هدفاً أساسياً لهم، وقد كان لنمو وشيوع وتميز المنظمة المتعلمة بشكل واضح دور في تحقيق الإستقرار التنظيمي خاصة في عصر العولمة والمنافسة والتطورات والتحديات التي تواجهها المنظمة.

وجاء 'Garvin' ليؤكد على ان كل منظمة يجب أن تكون منظمة متعلمة لتضيف الى نفسها مزايا تساعد على مواجهة المنافسة والتحديات، مما يكون له أثر كبير على مفاهيم إدارية كالقيادة، الرضا والإلتزام بالتغيير، والأداء، كإنعكاس إيجابي على تطوير أداء المورد البشري للمنظمة مما يُساعد في بناء المنظمة وفقاً للقيم والمفاهيم التي تتطلبها المنظمة المتعلمة.<sup>2</sup>

إذ يُعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، ولقد أشار 'Haque' الى العوامل التي برّرت الحاجة إلى التحول لمفهوم المنظمة المتعلمة وهي: 1-العولمة **Globalization**: تُحقق العولمة نجاحاً في الإقتصاد وسوق المال وإقتصاد العالمي، تبرزه الإحصائيات التي تُشير إلى أن 100 الف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم راند عبد الكريم الألويسي: أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 32  
<sup>2</sup> شتاتحة عائشة: المنظمات المتعلمة حسب 'بيتر سينج ومبررات التحول إليها' دراسة حالة بجامعة عمار تليجي-الأغواط-الجزائر من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 1، 31 ديسمبر، 2017، المركز الجامعي ميله، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص |ص 135 136

<sup>3</sup> إبراهيم راند عبد الكريم الألويسي: مرجع سابق، 2019، ص 32 33

2-التكنولوجيا **Technology**: إن احد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً، فإن تطبيق التكنولوجيا المعلومات، عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال، وعلى الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأهداف منظمات الأعمال إستمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي.

3-التحول الجذري في أساليب العمل **Radical Transformation In Working Methods**: وفيها تم التغيير في أساليب العمل تغييراً جذرياً، من خلال الإنتقال من العمل بإدارة الجودة إلى "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، ومن ثم التحول الجوهرى في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين، أي أن المنظمات تحولت إتجاه إبتكار أنماط جديدة من العمل تمكنهم من إدارة التغيير المستمر.

4-زيادة تأثير العميل **Increased Customer Influence**: وفيها إتضح التأثير الكبير لعملاء المنظمات في تحديد إستراتيجية عمل تلك المنظمات وأليات تنفيذ الإستراتيجية المحددة، إضافة إلى أن عملاء المنظمة أصبح لديهم القدرة على توجيه أعمال المنظمة للتنوع في الإنتاج والإستجابة لإحتياجاتهم ومتطلباتهم، حيث أن الإستجابة لإحتياجات ومتطلبات العملاء من حيث الجودة والسعر، ألزم المنظمات بتوظيف كافة إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أفضل الأساليب، بهدف تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستقطاب عملاء جدد وتعزيز علاقاتها مع كافة فئات المتعاملين.

5-المعرفة **The Knowledge**: أصبحت المعرفة من أعظم وأهم موجودات المنظمة، وأُعتبرت أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن الحاليين والمحتملين، لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وكنقطة إنطلاق لتحقيق النمو.<sup>1</sup>

أ/ تطور منظور المنظمة المتعلمة نتيجة النظريات الإدارية:

كان اول مفهوم رسمي للتنظيم، إقترحه 'تايلور' في عام 1911، الطريق للعمل على الأشكال التنظيمية، يشكل التنظيم العلمي للعمل أفضل طريقة لإدارة الشركة والإنتاج، خاصة من خلال التقسيم الأفقي والرأسي للعمل والتحكم والدفع بالأداء، حيث تتم دراسة المهام علمياً وتقسيمها إلى إيماءات دقيقة، يقوم الموظفون المدربون والقابلون للتبادل بمهام متكررة، هذا التنظيم للعمل الذي مزال موجودا اليوم في الصناعة والذي لم تعد مساهمته بحاجة إلى إثبات، يُعارضه في الثمانينات نقطة ضعف رئيسية: نزع الصفة الإنسانية عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم راند عبد الكريم الألويسي: مرجع نفسه ، 2019، ص 33 34

<sup>2</sup>Fillol Charlott: **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF** , THESE pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine UFR Science des Organisations EDOGEST - CREPA,2006,Poste pqr hql open science ,p 24

أيضاً لعمل "فورد Ford" في عمل خط التجميع في سياق معين للإنتاج الضخم، ثم 'فايول' الذي يفحص قيادة الموظفين، تُقدم "مدرسة العلاقات الإنسانية" مفهوماً بديلاً للمنظمة يدمج العامل البشري، تسعى ( تجربة الهاوثورن) الى فهم تأثير العوامل النفسية على العمل، وتلاحظ رد فعل إيجابي لمجموعة العمل المرصودة، المرتبط بأخذ العوامل النفسية بعين الاعتبار.

تُشير نظرية "Y" ل 'ماك جريجور' ثم نظرية Z ل'أوشي' التساؤل عن الميل إلى التباطؤ والتحكم في التسلسل الهرمي الذي وصفته المدرسة الكلاسيكية: الفرد ليس كسولاً بطبيعته، ولاكن قدراته على العمل لا تستغله المنظمة، هناك ثلاث نقاط أساسية لتطور الفرد في المنظمة، الثقة في الشركة، الدقة، العلاقات الغير رسمية، وأخيراً القرب المستويات الهرمية المحدودة.

يؤكد 'Argyris' على الصراع المتأصل بين الفرد والمنظمة ويدعو بالفعل إلى تطوير التعلم والطاقة البشرية، هي احد الخصائص الرئيسية للمنظمة المتعلمة، فإنها أيضاً بنظرية الطوارئ، والتي وفقاً لها يؤثر عدم الاستقرار البيئة الخارجية على الهيكل المنظمة، وتأثير النظرية "الإجماعية التقنية"، وضع تصور للمنظمة المتعلمة هو نتيجة نظريات ومقاربات متعددة.

إن منظور العامل البشري في المنظمة، ودوافعه، ورفاهيته، يفتح طريق أمام المنظمة المتعلمة، حيث تكون معرفته ومهارته ضرورية، إذ تُعتبر الأصول غير الملموسة، مثل الأصول الملموسة، جزءاً لا يتجزأ من رأس مال الشركة ومواردها، ويُعتبر هذا النهج القائم على الموارد المعرفة مصدراً للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

## 2/ خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بالعديد من الخصائص عن غيرها من المنظمات، فتوفر هذه الخصائص يُمكن المنظمات من توفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة، وأهم ما يُميز المنظمة المتعلمة مايلي:

1-التشجيع: وذلك من خلال الإهتمام بصقل مواهب الموظفين والتشجيع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

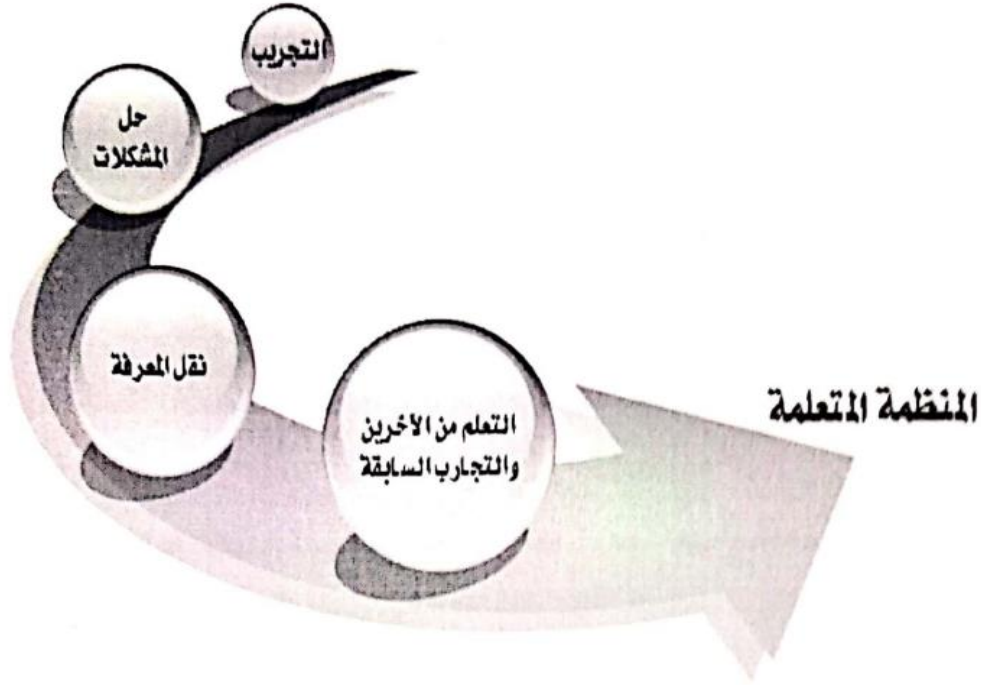
2-تعلم الموظفين: وذلك من خلال إكتساب مهارات ومعارف عديدة تُمكن العاملين والموظفين من تتمين أدوار ومهام الآخرين، إضافة الى أداء أدوار ومهام أخرى خارجة عن نطاق عملهم وإختصاصاتهم.

3-تنمية التفاعل الإجماعي ومهارات الإتصال بين الموظفين: وذلك من خلال توفر أجواء من الإبتحاح والثقة،<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fillol Charlott :IDEM ,2006,Poste pqr hql open science ,p p 24 25

<sup>2</sup>إبراهيم راند عبد الكريم الألويسي: مرجع نفسه ، 2019، ص 39

وتشاطر الأفكار بين الموظفين، بما ينعكس على زيادة مستويات الإنتاجية، وبالتالي توافر مخزون معرفي يمكن المنظمة من مواجهة الظروف المتغيرة والتخطيط للمستقبل.



الشكل 1: يوضح خصائص المنظمة المتعلمة.<sup>1</sup>

كما هناك العديد من خصائص المنظمة المتعلمة منها:

- مدخل التعلم الأساسي في الإستراتيجية.
- المشاركة في صياغة سياسة الشركة.
- التعلم من خلال إستخدام تكنولوجيات المعلومات، مناخ التعلم ( التعلم من الأخطاء).
- مسؤولية تقويمية ورقابية.
- كل فرد في المنظمة معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- عمل الأفراد بمجموعتهم اكثر ذكاء من عملهم منفصلين ( التركيز على فرق العمل).
- تُصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة، من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم راند عبد الكريم الألوسي: مرجع نفسه ، 2019 ، ص 41

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2010، ص ص 72 73

ويُمكن إبراز خصائص المنظمة المتعلمة، حيث ان هذه العناصر متفاعلة تفاعلا شبكياً، ويصبح التعلم والبحث عن المعرفة فيها وظيفية كل فرد.

**1- القيادة:** يُعبر مفهوم القيادة بأدوارها الجديدة من ( أدوار: معلوماتية، تفاعلية وقرارية)، وتتحدد الأدوار الجديدة لقائد المنظمة بكونه المصمم، والمعلم والراعي.

**2- الشبكية:** تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تُصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير التكنولوجيا المعلومات وإنما أيضاً بسبب نظام شبكي قائم على الفرق المُدارة ذاتياً.

**3- الثقافة:** لا بد أن تتبنى المنظمة التعلم وتُطوّر ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.

**4- التعلم الإستراتيجي:** ما يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق بالإرتكاز على نقطتين اساسيتين، الأولى تشاورية تتمثل في التعلم، والثانية إنبثاقية ترقى بالمنظمة الى الإستجابة للبيئة.

**5- الطلب على المعرفة:** أي ان تبنى ميزتها التنافسية على أساس المعرفة.

**6- الذاكرة التنظيمية:** أي تخزين المعرفة للإستخدام المستقبلي في التعلم أو صنع القرارات.<sup>1</sup>

### 3/ أهمية المنظمة المتعلمة:

1- عامل نجاح الرئيسي لأي أعمال في عنصر المنافسة العالمية هو قدرة المنظمة على للإبتكار بشكل مستمر وبشكل مناسب وأسرع من نظرائها الآخرين.

2- تحرير وتطوير وتحسين قدرات كل الأفراد العاملين لديها.

3\_ تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد سواء لتحسين الجودة.

4- إيجاد وإدامة العلاقة مع الزبون (إدارة العلاقات مع الزبون).

5- تفهم المخاطرة التي تُحيط بالمنظمة والتنوع بشكل اعمق.

6- المشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.

7- حث وتنشيط إلتزام القوى العاملة في المنظمة لغرض الإبتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>شنتاحة عائشة:مرجع سابق، ديسمبر، 2017، ص 137

<sup>2</sup>عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سابق، 2010، ص 65

8- إدارة المنظمة تحتاج الى طريقة مختلفة للنظر الى الطرق العلمية لإجراء وتنفيذ الأنشطة في بيئة الأعمال، وتحقيق التغيير في البيئة.

9- المنظمات المتعلمة تمنح العاملين الأمل لأداء الأعمال بشكل أفضل.

10- المنظمات المتعلمة توفر وتزود بأرضية ديناميكية لإبتكار الأفكار

11- منظمات التعلم تسمح لأراء ك شخص أن تقيم وتجمع بحيث تجعله يُساهم في تحديد موقع المنظمة في السوق.<sup>1</sup>

#### 4/ أسباب التحول من المنظمة الكلاسيكية الى المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"، هذه الدوافع هي:

-**الجودة:** إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد وإغتنام الفرص المتاحة، لن يكون إلا إذا قامت المنظمة باتوظيف طاقاتها بحثاً عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تُخفض من تكاليف الإنتاج وتزيد من جودة المنتج، وهذا يتطلب ان تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

-**توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال:** يُساهم ذلك في إنتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

-**العولمة بانواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات، والمعايير الدولية:** كلها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة، كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والإستيراد، وفتح أسواق جديدة.

-**التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** وذلك من خلال غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقسات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبرى، وذلك يؤدي بالمنظمة الى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

-**التوجه نحو الخصوصية:** أذ تتوجه العديد من الحكومات الى خصوصية بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، هذا يتطلب أن يكون "التعلم التنظيمي" أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.

-**التغير المستمر:** إن سرعة وإستمرارية التغير الذي يشهده محيط المنظمات حالياً يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه التغيرات، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على إستيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سابق، 2010، ص 65

<sup>2</sup> بلعلى نسيمه فريال : مرجع سابق ، 2014، ص ص 186 187

-التحول الجوهري في اساليب العمل: كانت المنظمات في الثمانينات القرن العشرين تعتمد على أساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الإنتاجية وإصدار الأوامر وما على العاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في إتخاذ القرار، ولاكن الآن تغيرت النظرة العاملين فأصبحوا كمورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات، ويُمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر.

-زيادة التأثير على الزبائن: تسعى عديد المنظمات اليوم لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة وإلى دخول أسواق جديدة وكسب زبائن جدد والإستفادة من الفرص المتاحة، هذا كله أدى الى إهتمام المنظمات بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن الأساليب التي تُحقق لها الجودة وتخفف لها التكاليف، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على التعلم المستمر.

-تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين، تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة، وهذا يؤدي الى إكتسابهم معارف جديدة، وبالتالي ستتطور معارف العاملين وتنمو قدراتهم وبالتالي تتطور أدوارهم وتوقعات المستقبل.<sup>1</sup>

#### 5/ أساسيات بناء المنظمة المتعلمة:

عندما نتحدث عن التعلم التنظيمي، فإننا نتحدث في واقع الأمر عن الألية التي يمكن من خلالها تسهيل عملية التعلم في المنظمات، او بمعنى اخر بناء المنظمات القابلة للتعلم، والوقوف على العملية التي يتم فيها التعلم ليس شرطاً كافياً لضمان حدوث التعلم، إذ لا بد من ترجمة هذه العملية الى خطة أو استراتيجية يُمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلاً، وذكر "سينج" ان هناك خمس قواعد أساسية ينبغي ان تتوفر في ثقافة أية منظمة، إذ ما ارادت تحقيق أقصى درجة من عملية التعلم، وهذه القواعد هي:

أولاً-البراعة الشخصية: وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجد نحو تحقيق اعلى طموحات بالنسبة لهم ولمنظماتهم التي يعملون فيها، وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف.

ثانياً-طرائق التفكير: هذه القاعدة تُحتم على المنظمة تحديد ومراجعة أساليبها في التفكير، والمتعلقة في إفتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور من حولنا والتي على أساسها تُتخذ القرارات في الأعمال اليومية للخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة.

ثالثاً-الرؤية المُشتركة: وهي القاعدة التي من خلالها يتم توضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تُمثل هذه الأهداف خطة عمل مُشتركة،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة كليات جامعة محمد خبيضر-بسكرة-"(مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خبيضر-بسكرة-2016/2015،ص ص 69 70

<sup>2</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، ط1، -عمان- الأردن،2010،ص ص 38 40



يمكن على أساسها نقل المنظمة من الوضع الراهن الى الوضع المأمول في المستقبل.

**رابعاً-التعلم الجماعي:** نظراً لأن فرق العمل تمثل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج في المنظمات الحديثة، فلا بد من وضع خطة للتعلم الجماعي، تكون قائمة على الحوار، وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية.

**خامساً-أنظمة التفكير:** حيث تُشير هذه القاعدة الى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها السلوك، هذه الأطر تساعد في فهم وإستيعاب المشكلات التي قد تحدث، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وذلك من خلال النظر الى النظام الذي تعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام.<sup>1</sup>

كما يوجد مجموعة من الأساسيات والقواعد لبناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة في:

**أولاً-القوى المحركة:** وتُمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الضروف التي تُساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الإستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفين كإنتلاقة في بناء هذه القاعدة.

**ثانياً-إيجاد الفرص:** أن تُوفّر القاعدة الأساسية للتعلم بدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة، وذلك من خلال فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة وإستراتيجياتها، ويُعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو ايجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز اعمالهم عن طريق تعلم الأشياء جديدة.

**ثالثاً-الإستفهام:** بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الإتجاهات عبر الوسائل المختلفة للإتصال وذلك بغية الإستطلاع والإستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا يؤدي بدوره الى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يُسهل عليهم عمليات الإنجاز وإبتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

**رابعاً-التمكين:** إن زيادة الإدراك لدى الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف وإستراتيجيات، وإن إندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفون درجة أكثر من الإستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرارات عن طريق تفويض صلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو داخل المنظمة من أن يُشارك في إتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع نفسه، 2010، ص 40

<sup>2</sup>جهد صباح بني هاني:أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية"دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، الأردن، ص 5

**خامساً-التقويم:** تستطيع المنظمة أن تتفوق وتُحقق المكاسب المطلوبة من النجاح ، إذا إستطاعت تقويم أعمالها بإستمرار والإستفادة من، "التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي الى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يُحفز الموظفون على التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الإجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.<sup>1</sup>

## 6/المبادئ الأساسية للمنظمة المتعلمة:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية والتي من خلالها يمكن بناء المنظمة المتعلمة وأهمها:

**1-الرؤية الشخصية:** الرؤية الشخصية تأتي من الداخل، أحد الأشكال الأكثر دقة للرؤية المتضائلة هو "التركيز على الوسائل وليس النتيجة"، على سبيل المثال: يختار العديد من كبار المديرين التنفيذيين حصة سوقية عالية كجزء من رؤيتهم ولكن لماذا؟

لكي تكون الشركة مريحة، وبشكل عام الرؤية هي وجهة نظر محددة، صورة المستقبل المنشود، كما ان الرؤية تكون ملموسة، كما ان هناك فجوة بين الواقع والرؤية بين ما هو موجود وما نريد الوصول إليه وهذه الفجوة بين الرؤية والواقع الحالي هي ايضاً مصدر للطاقة، إن لم تكون هناك فجوة لن تكون هناك الحاجة لأي عمل للتحرك نحو الرؤية، فالفجوة في الواقع هي مصدر للطاقة الأبداعية.

**2-الإلتقان الشخصي:** عندما يُمارس الأفراد مهارة الإلتقان الشخصي، تحدث العديد من التغيرات تدريجياً داخلهم، العديد من هذه الأشياء الدقيقة للغاية غالباً ما تمر دون أن يُلاحظها أحد.

بالإضافة إلى توضيح "الهيكل" التي تميز الإلتقان الشخصي على انه نظام مثل التوتر الإبداعي والتوتر العاطفي والصراع الهيكلي، فإن منظور النظام يسلط الضوء أيضاً على الجوانب الدقيقة للإلتقان الشخصي وخاصة دمج العقل والحدس ورؤية المزيد من الإرتباط بالعالم بإستمرار والإلتزام، العديد من الممارسات التي تُساعد على تطوير إلتقان الفرد الشخصي-تطوير رؤية عالمية أكثر منهجية، والتعبير عن رؤية المرء و الإستماع الى رؤى الآخرين، والتحقق المشترك في وجهات نظر الناس المختلفة للواقع الحالي-يتم تضمينها في تخصصات بناء منظمات التعلم، وإن أكثر الإجراءات الإيجابية التي يُمكن أن تتخذها المنظمة لتعزيز إلتقانها الشخصي تتضمن العمل على تطوير جميع التخصصات التعلم، بالتنسيق إستراتيجية القيادة الأساسية بسيطة كنموذج، إلزام نفسك إلتقانك الشخصي، التمكن الشخصي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جهاد صباح بني هاني:مرجع نفسه ، 2007 ، ص 5

<sup>2</sup> Peter M. Senge ;,Previous reference , 1994, p p 132 159

**3- النماذج العقلية:** إن النماذج العقلية نشطة فهي تشكل طريقة تصرف الأفراد، الطريقة التي تُشكل بها النماذج العقلية تصوراتنا لا نقل أهمية في الإدارة، ولا تكمن مشاكل النماذج العقلية في إذا ما كانت صحيحة، أم خاطئة بحكم التعريف، فكل النماذج هي تبسيطات، وتنشأ مشاكل النماذج العقلية عندما تكون ضمنية {عندما يكونون أقل من مستوى الوعي}، النماذج العقلية لها تأثير قوي على ما يفعله الأفراد جزئياً لأنها تؤثر على ما نحن عليه، يُمكن لشخصين لهما نماذج عقلية مختلفة ملاحظة نفس الحدث ووصفه بشكل مختلف، لإنهما بحثا في تفاصيل مختلفة، يتضمن تطوير قدرة المنظمة على العمل مع النماذج العقلية تعلم مهارات جديدة وتنفيذ الابتكارات المؤسسية التي تُساعد على إدخال هذه المهارات في الممارسة المنتظمة، ويتطلب إضفاء الطابع المؤسسي على التفكير وظهور النماذج العقلية أليات تجعل هذه الممارسات لا مفر منها، هناك طريقتان ظهرت لحد الآن تتضمن إعادة ضياغة التخطيط التقليدي كتعلم وإنشاء "مجالس إدارية داخلية" للجمع بين الإدارة العليا والإدارة المحلية بشكل منتظم لتحدي وتوسيع التفكير الكامن وراء صنع القرار المحلي.

**4- الرؤية المشتركة:** الرؤية الشخصية هي صور يحملها الأشخاص في أذهانهم، كذلك فإن الرؤية المشتركة هي صور يحملها الأشخاص في جميع أنحاء المنظمة، إنها تخلق إحساساً مُشتركا يتخلل المنظمة ويُعطي تماسكاً للأنشطة المتنوعة، عندما يتشارك الناس رؤية حقيقية، فإنهم مرتبطون ببعضهم البعض، ويرتبطون معا بطموح مشترك وتستمد الرؤية الشخصية قوتها من إهتمام الفرد العميق بالرؤية، والرؤية المشتركة تستمد قوتها من الإهتمام المشترك في الواقع.

تُعد الرؤية المشتركة أمراً حيويًا للمؤسسة التعليمية إنها توفر التركيز والطاقة للتعلم في حين أن التعلم التكيفي ممكن بدون رؤية، فإن التعلم التوليدي لا يحدث إلا عندما يسعى الناس جاهدين لإنجاز شئٍ يهمهم بشدة، إن فكرة التعلم التوليدي هي توسيع قدرتك على الإبداع، عندما ننظر بعناية نجد أن معظم الرؤى في الشركات هي رؤية لشخص واحد أو لمجموعة واحدة مفروضة على المنظمة ككل ومثل هذه الرؤى في أحسن الأحوال تتطلب الإمتثال وليس الإلتزام بينما الرؤية المشتركة هي رؤية يلتزم بها الكثير من الناس حقاً، لأنها تعكس رؤيتهم الشخصية.

**5- فريق التعلم:** لم تكن هناك حاجة أبداً لإتقان التعلم الجماعي في المؤسسات أكثر مما هي عليه اليوم سواء كانوا فرقاً إدارية أو فرقاً لتطوير المنتجات أو فرق عمل متعددة الوظائف، إن الأشخاص الذين يحتاجون الى بعضهم البعض للعمل بتعبير 'Arc De Geus' أصبحوا المفتاح وحدة التعلم في المؤسسات، ويرجع ذلك الى أن جميع القرارات المهمة تقريبا يتم إتخاذها الآن في فرق إما بشكل مباشر أو من خلال الحاجة الى فرق ترجمة القرارات الفردية الى أفعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Peter M. Senge :: IDEM , 1994, p p 160 220

إن التعلم الفردي على مستوى ما، لاعلاقة له بالتعلم التنظيمي، يتعلم الأفراد كل شيء مع ذلك لا يوجد تعلم تنظيمي، إذا تعلمت الفرق فإنها تُصبح نموذجاً مصغراً للتعلم في جميع أنحاء المنظمة ويتم وضع الأفكار المكتسبة موضع التنفيذ، يُمكن أن تنتشر المهارات التي يتم تطويرها الى الأفراد الآخرين والفرق الأخرى، على الرغم من عدم وجود ضمان بنشرها، يُمكن أن تُحدد إنجازات الفريق الأسلوب وتضع معياراً للتعلم معاً في المؤسسة.

مع المنظمات يتكون التعلم الجماعي من ثلاثة أبعاد حاسمة، أولاً هناك الحاجة للتفكير بعمق في القضايا المعقدة، وهنا يجب أن تتعلم الفرق كيفية الإستفادة من إمكانيات العديد من العقول لتكون أكثر ذكاء من عقل واحد، في حين من السهل القول، هناك قوى قوية تعمل في جعل المنظمات تميل الى جعل ذكاء الفريق أقل، ثانياً هناك الحاجة الى عمل مبتكر ومنسق، ثالثاً هناك دور أعضاء الفريق في الفرق الأخرى، وعلى سبيل المثال يتم تنفيذ أعمال الفرق العليا فعلياً من خلال الفرق الأخرى، وبالتالي يقوم فريق التعلم بإستمرار بتشجيع فرق التعلم الأخرى من خلال غرس ممارسات ومهارات فريق التعلم على نطاق أوسع على الرغم من أنه يتضمن مهارات فردية ومجالات فهم، فإن التعلم الجماعي هو نظام جماعي، كما ويتضمن الإنضباط في التعلم الجماعي إتقان ممارسات الحوار والمناقشة، وهما الطريقتان المتميزتان اللتان تتحدث بهما الفرق؛ إذ انه وفي الحوار هناك إستكشاف حر وخلاق للقضايا المعقدة والدقيقة وهناك الإستماع العميق بين الأفراد بعضهم البعض والتعليق على وجهات النظر؛ حيث في المناقشة يتم تقديم وجهات نظر مختلفة والدفاع عنها والبحث عن أفضل وجهات النظر لدعم القرارات التي يجب إتخاذها في هذا الوقت من المحتمل أن يكون الحوار والمناقشة مكملان لبعضهما البعض، والتعلم الجماعي ليس ممكناً فحسب، بل هو أمر حيوي لتحقيق إمكانيات الذكاء البشري.<sup>1</sup>

### 7/ نشاطات المنظمة المتعلمة The Activities Of The Learning Organization:

إن المنظمة المتعلمة ماهرة في خمس أنشطة رئيسية، ولكل واحدة من هذه النشاطات لها منضومة العقلية الخاصة بها، ومجموعة الأدوات ومدخل سلوكي، ويؤكد 'غارفين Garvin' أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات ودمج بعضها ببعض تكاملياً في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر، وتتمثل هذه النشاطات في:

**1- حل المشكلات نظمياً:** ويستند هذا النشاط الى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، وينطلق من الحقائق التالية:

أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من إعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Peter M. Senge : IDEM , 1994, p p 220 225

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي:مرجع سابق ، 2010، ص 69

وتؤدي نُظم دعم القرارات وغيرها من النظم دوراً بارزاً في هذا المجال من خلال ما تُقدمه من قدرات تحليلية ووسائل عملية وإحاطة شاملة بالأمر وغيرها من التسهيلات.

يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لإتخاذ القرار، ويتطلب ذلك بناء قواعد ضخمة وكفوءة بهذا المجال، وإستعمال لأدوات إحصائية بسيطة.

**2-التجريب:** ويشمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها، وضمن هذا النشاط فإن إستخدام المنهج العلمي أمر أساسي، ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث التجريب ويتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

**3-التعلم من التجارب السابقة:** ينبغي على المنظمة أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظمي، كما ينبغي على المنظمات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يُتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها، وهذا يُمثل بناء الذاكرة التنظيمية وتوريثها جيلاً بعد جيل، وضمان عدم فقدان الخبرات والمعارف والإسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة، وتدعم نُظم المعلومات هذه المهمة من حيث التخزين والإسترجاع، أو المحاكات وتقديم النماذج والتنبؤات وغيرها.

**4-التعلم من الآخرين:** إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي فقط، بل إن الأفكار و الإبداعات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر الى خارج البيئة التي يعيش فيها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة فالنظر الى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار، ومُحفزاً لتفكير الإبداعي، وهذا يحتاج الى تسهيلات المشاركة الواسعة داخلياً وخارجياً اعتماداً على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**5-نقل المعرفة:** ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف أنحاء المنظمة، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية أثراً إيجابياً أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد، وهناك مجموعة من الأليات التي تساعد في نقل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة والشفوية، والمرئيات والصوتيات والزيارات الميدانية.

وهناك إستراتيجيات عديدة تنتهجها المنظمة المتعلمة من أجل تعزيز عملية التعلم ونقل المعرفة وإدارة الإبداع، كبناء نظم المعلومات والنظم الخاصة بإدارة المعلومات والمعرفة، والإشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها وتشجيع كل فرد من أفراد المنظمة ليصبح راعياً في جمع المعرفة مع تدريب الأفراد على خزن المعرفة، إدراك المنظمات لمعنى الإبداع وديناميكياته وخصائصة بأنه يحتاج الى إستراتيجية خاصة به، توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة، تشجيع ومكافأة الإبتكار، الإبداع يحتاج الى أهداف عامة وأهداف خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي:مرجع نفسه ، 2010،ص ص 69 71

## ثانياً/ تحقيق التعلم التنظيمي في المنظمة:

### 1/ ركائز ومقومات التعلم في المنظمة:

لقد تناولت عديد الأبحاث التعلم التنظيمي والتي ابرزت ان هناك أربع ركائز للتعلم في المنظمة وهي:

**1-التعلم التنظيمي Organizational Learning:** إن المنظمات تتعلم من خلال التحسين المستمر وتستهدف هذه العملية إستثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

**2-تعلم العمل Work Learning:** ويتم من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم، لإن كفاءة المنظمة وقدرتها تُقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال طرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها الى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية، بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية، يميل الى وضع برامج متخصصة للقيام باعمال محددة بهدف تحسين قدرة الأفراد وإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بالأعمال والتي تستند إليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظمة.

**3-تعلم الهيكل Structure Learning:** ويُنظر الى تعلم الهيكل بإعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظمة، ويُمثل الإطار العملي المُحدد لشكل العلاقة بين المهمة وبين السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية، كما أنه جسد المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيرات لكي يُوجّه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة وإستمرارها.

**4-تعلم المناخ Climate Learning:** إن التطوير التنظيمي أو الإداري "Organizational Development" هو طريق التعلم التنظيمي، حيث يعتقد "روينز" أن التطوير التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجاً من النشاطات مثل: التغيير المخطط Planned~Change، والتدخل بقصد التجديد والتحديث Intervention، وبناء القيم الإدارية الديمقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.<sup>1</sup>

### 2/ التحول من التعلم الفردي الى التعلم التنظيمي:

كان مفهوم التعلم الفردي المستوحى من "العلوم الطبيعية" موضوعاً للبحث منذ بداية القرن العشرين نفي مختلف المجالات التخصصية، علوم الإدراك وعلوم الذكاء ومؤخراً علوم التربية وعلوم الإدارة، فالتعلم ليس من إختصاص الفرد فالكائنات الحية و الأنظمة الإجتماعية هي منظمات التي تتكيف وتتفاعل مع بيئتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع سابق،2010،ص ص 20 21

<sup>2</sup>Fillol Charlott :previous reference,2006,Poste pqr hql open science , P 64

باختصار.يركز هذا العرض التقديمي على النظريات التي تم حشدها في علوم الإدارة ،وفقا لذلك يمكن تعريف التعلم الفردي على أنه عملية الخلق واكتساب المعرفة من قبل كيان. تشير الأدبيات إلى مناهج متعددة:يمكن للفرد المضي قدما في التجربة والخطأ ، والتعلم التجريبي من الممارسة أو التعلم المعرفي. كل هذه المناهج تدرس الآليات السلوكية أو المعرفية أو الاجتماعية التي تضمن العملية ويسلط الضوء على المفهوم الاجتماعي والتفاعلي للتعلم. نتيجة ودعم هذه العملية - المعرفة - يتبع التطور النتيجة الطبيعية: تميل النهج الحديثة لبناء المعرفة إلى تطوير التصميم المبني اجتماعيا.

أ-عملية التعلم الفردية:

أول عمل على التعلم الفردي انبثق من علم النفس، تطوير الذكاء أو دراسة الدماغ. في هذا المجال ، تبني نظريتها على مفاهيم استجابة التحفيز وتكييف. يتم تفسير التعلم من خلال مخطط ميكانيكي مشروط بعادة وتكرار المنبهات الخارجية، مع إعطاء الفرد أي خصوصية. يعتقد أنصار النهج المعرفي ، فرويد وعلى وجه الخصوص 'بياجيه'، أن التفسيرات السلوكية مختزلة للغاية وتقتصر مفهوما آخر للتعلم ، والذي سيكون بعد ذلك تغييرا في مستوى المعرفة .

المعرفي يجدد التفكير في هذا المجال، والفرد هو الآن ممثل تعلمه؛ حيثي الآونة الأخيرة ، يتصور النهج الاجتماعي البنائي التعلم كفعل اجتماعي يقع في سياق والمعرفة كديناميكية واردة ليس في الفرد ولكن في تفاعل.

ب-المنظور السلوكي:

تظهر السلوكية مع نشر مقال واتسون الأساسي (1913)"علم النفس كما يراه السلوكيون". يفترض النهج السلوكي أنّ تجسيد الواقع ، مدرك، بالحقائق والبيانات التي يمكن ملاحظتها، دراسة لذلك فإنها مؤثر ذي صلة بالسلوك البشري.

لا يستخدم مصطلح السلوكية ، إصراره على مفهوم التحفيز / الاستجابة يدخله في هذا الدفق. على وجه الخصوص ، فإنه يحدد التعلم عن طريق التجربة/ الخطأ: يمكن أن تؤدي نتيجة الإجابة إلى قيام الفرد بتعديل خياراته وفي الواقع ليتعلم.

ج-التفاعل والتعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

إذا تمت دراسة التعلم الفردي من بداية القرن العشرين ، فسيكون من الضروري إنتظار عمل هربرت سيمون في منتصف التسعينيات ليتم نقل المفهوم إلى منظمة، وقد تعاملت العديد من المجالات مع هذه الفكرة: علم النفس<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fillol Charlott :IDEM ,2006,Poste pqr hql open science , P P 65 82

والتطوير التنظيمي ، الإدارة ، أو علم الاجتماع؛ إذ تضمن هذه الأساليب المختلفة فهما أوسع وأكثر اكتمالا لظاهرة التعلم المعقدة في علوم الإدارة، متأثرا بعلم النفس وعلم الاجتماع ، بالنظر إلى العديد من الأبحاث ولا سيما تلك الخاصة ب (1974) Argyris and Schön و (1988) Levitt and March و Nonaka و Takeuchi، التي قامت بدراسة بالتعلم التنظيمي خلا النصف الثاني من القرن العشرين.

مع ظهور مفهوم التعلم التنظيمي، إثنان من الأسئلة أساسية يجب طرحها، الأول يتعلق بتعريف التعلم التنظيمي والخصائص التي تضيف عليها طابعها التنظيمي.

يفهم التعلم التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية لها أثرها، المصدر في عمل وتفاعل الأفراد .(والثاني يتساءل عن مكان التفاعل الفردي والاجتماعي في نظريات التعلم التنظيمي، المستويان من التعلم هما عمليتان متكاملتان: الأفراد هم أساس الروتين والتنشئة الاجتماعية ، واللبنات الأساسية للتعلم التنظيمي.

**عملية التعلم التنظيمي:** الغرض من هذا القسم هو شرح مفهوم التعلم التنظيمي:

التعريفات المختلفة للأدب والخصائص التي تعطيه طابعه التنظيمي. الهدف هو أيضا فهم مكان الفرد والتعلم الفردي في التعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي هو مفهوم معقد لفهمه ، والعثور عليه جذور في العمل على التعلم الفردي والتغيير. في التعلم التنظيمي بتعريفه الواسع هو: "العملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب المعرفة من قبل المنظمة".

'أرجيريس وشون (1974)' هي: "العملية التي يقوم بها أعضاء المنظمة اكتشاف الأخطاء وتصحيحها عن طريق تعديل نظريتها.

يُعرفها'كونيغ (1994)' أنها: "الظاهرة الجماعية لاكتساب وتطوير المهارات التي، أكثر أو أقل عمقا ، أكثر أو أقل على نحو مستدام ، يغير إدارة المواقف والمواقف نفسه"

إذا كانت كل هذه المنظورات تقدم التعلم التنظيمي على أنه ظاهرة جماعية لخلق المعرفة أو نشرها أو رسمتها ، حيث يقترح إدموندسون وموينغيون تصنيفا وفقا لمعلمتين: التحليل - فردا أو منظمة - والغرض من البحث - وصفا أو التدخل.

يحدد 'هوبر' العمليات التأسيسية الأربع للتمهدة الصناعية التنظيمية: اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة المؤسسية، التوقعات الموصوفة في نظريات التعلم الفردية هي أيضا ذات الصلة، الاختلاف السلوكي/المعرفي واضح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fillol Charlott :IDEM,2006,Poste pqr hql open science , P P 82 84



التعلم عن طريق التكيف، بناء على الروتين يأخذ المخطط الميكانيكي لمنظمة تستجيب للمنبهات من البيئة.

د-التعلم الفردي والتنظيمي: إنقطاع في عمل التعلم التنظيمي يتعلق بالكيان الذي ينظر إليه على أنه تعلم، إذا كان في دراسة التعلم الفردي الإجماع على الفرد كموضوع التعلم واضح ، والجواب ليس بالإجماع على المستوى التنظيمي، الهدف هو فهم ما يعطي التعلم طابعه التنظيمي.

هناك إجابتان ممكنتان ، تقابلان موقفين متميزين: من ناحية يكون التعلم تنظيميا عندما يكون موضوع التعلم ليس سوى المنظمة نفسها ؛ من ناحية أخرى ، يكون التعلم تنظيميا عندما يُصبح تعلم عضو واحد في المنظمة يهتم المنظمة بأكملها.

المنظور الأول يحفز رؤية شاملة، منفصلة تماما، التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، وهذا الأخير هو النتيجة من عمل المنظمة ، مجسد وموجود في حد ذاته.

المنظمة غير مزودة بموظفين من دماغ مثل الإنسان ، ولكن لديه أنظمة معلومات وأنظمة "المنظمات ليس لديها أدمغة ، لكن لديها معرفة الأنظمة والذكريات يستخدم هذا البحث على نطاق واسع الروتين والذكريات والإجراءات والمفاهيم التي لا يتم استبعادها من النهج الفردي. هذا المنظور الثاني يضع الفرد في قلب التعلم التنظيمي: المنظمة موجودة من خلال الأفراد الذين يؤلفون ولا يمتلكون القدرة على التعلم من تلقاء أنفسهم. يقوم أعضاء المنظمة بعملية تعلم فردية ، والتي قد تصبح تنظيمية من خلال طريقتين رئيسيتين: التنشئة الاجتماعية ونشر الروتين.

وشون رائدان في هذا المجال ، حيث ذكرا في وقت مبكر من عام 1978: "التعلم الفردي يؤسس التعلم التنظيمي ، والذي بدوره يغذي التعلم الفردي. وعلى نفس المنوال، فإنها تثير مفارقة التعلم التنظيمي: المنظمة تتكون من أفراد والتعلم الفردي المنطقي ضروري للتعلم التنظيمي، ومع ذلك ، فإن المنظمة قادرة على التعلم مستقلة عن كل فرد ولكن ليس عن جميع الأفراد. وبالتالي ، حتى لو الفرد هو الوحيد القادر على التعلم ، فهو جزء من نظام التعلم في المعرفة الشخصية التي يتم تبادلها وتحويلها. يتم وصف التعلم التنظيمي على التوالي في الأدبيات على أنه تكيف، تعديل نظريات العمل أو تطوير قاعدة المعرفة ، والمعروف أيضا باسم التحويل الاجتماعي للمعرفة،

الروتين هو مفهوم مميز لدراسة التنظيم، من الأداء أو عمليات صنع القرار أو التعلم، يتم تعبئة الروتين بشكل خاص في العمل على تعلم التكيف، من منظور شمولي وفي شكل محدد من الروتين.

الهدف هو تقديم الروتين كأحد أسس التعلم التنظيمي وشرح الدور الأساسي للفرد في الخلق والتكيف مع هذه،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fillol Charlot : IDEM t,2006,Poste pqr hql open science , P P 85 88

الإجراءات الروتينية ، والتفاعل في انتشارها.

الروتين له تعريفات ومناهج مختلفة جدا، يعد 'فيلين' من أوائل المنظرين الذين اهتموا بهذه الفكرة ، والتي يشبهها بالعادة (العادة)، نتاج التاريخ والمؤسسات، يتم استيعاب هذه العادات من قبل الفرد، الذي يعبر عنها يوميا وتلقائيا ولا يعيدها إلى التساؤل، وفي هذا السياق فإن 'سيمون' يتصور الروتين بدلا من العقلانية: يتم التعبير عن العادة دون حتى ان يكون لدى الفرد الوقت للنظر في الخيارات الممكنة. في هذا السياق ، لم يعد الروتين ثمرة التاريخ والماضي ، ولكن قاعدة رسمية ، يحاول أن يكون نموذجا لها في العلوم الاصطناعية.

التعبئة المشتركة للآليات المعرفية والمعرفة الضمنية 'نيلسون وينتر' تطوير منظور التطوري إذ يعتبر الشركة "مجموعة من الإجراءات الروتينية"، ذخيرة المعرفة المدمجة في الذاكرة التنظيمية وتفعيلها على أساس يومي من خلال أعضاء المنظمة. مرددا هذا العمل ، يقدم ليفيت ومارس التعريف الكامل: "يشمل المصطلح العام" روتيني "الأشكال والقواعد، الإجراءات والاتفاقيات والاستراتيجيات والتكنولوجيات التي يمكن البناء عليها و تشغيل المنظمات. يشمل هذا المصطلح أيضا بنية المعتقدات، والنماذج والرموز والثقافات والمعارف والتناقض ، ولتي تدعم وتضع الروتين الرسمي". وبالتالي يتم تحديد سلوك المنظمة من خلال الروتين مصمم على المستوى الفردي كآلية منهجية من التكرار والتكيف، يتم تفسير التعلم السلوكي على مستوى التنظيمي كتكيف وتعديل الإجراءات والروتين من منظمة.

التعلم التنظيمي القائم على الروتين هو التعلم من خلال تكيف المنظمة مع البيئة (التعلم التكيفي يشير التكيف مباشرة؛ إذ أن الشركة تعيد ضبط أهدافها وفقا لتجاربها ، وفقا لثلاثة مراحل: تكيف الأهداف، وتكيف "قواعد الانتباه" التي تضمن أخذ أجزاء معينة من البيئة في الاعتبار، وتكيف قواعد البحث، بناء على الخبرة السابقة.<sup>1</sup>

### 3/ مراحل عملية التعلم التنظيمي:

على ارغم من قبول فكرة التعلم التنظيمي وأهميتها في أداء المنظمات إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج مُتفق عليه يُمكن الإستناد عليه دون غيره، فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

لاكن في نهاية تسعينيات القرن الماضي حاول كل من 'روبي' و'سالييس' تقديم العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي المتمثلة في إكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول الى المعلومات في الذاكرة التنظيمية، وفيما يلي يشرح لهذا النموذج.

#### **1- الذاكرة التنظيمية: تُعرف الذاكرة التنظيمية على أنها أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Fillol Charlott :IDEM,2006,Poste pqr hql open science , P P 88 89

<sup>2</sup>فقايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع سابق، 2010، ص / ص 26 28

هذا التعريف يُشير الى الطبيعة الإجتماعية للتعلم، مؤكداً على ضرورة الفهم الجماعي بين أعضاء المنظمة لهذه المعاني، حيث أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد في جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك البناء المعماري للمنظمة والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة ببيانات الخاصة بأنشطة المنظمة والرموز السائدة في المنظمة، هذه الذاكرة التنظيمية تؤدي دورها الى نوع من التلاحم بين أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه الى نقل الخبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها، وهذا بدوره يفسر قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد، وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيون المنظمة.

هذا الفهم المشترك للمعاني الأحداث والتجارب داخل المنظمة يحدث خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم بصورة متبادلة، الأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، سواء أكان ذلك من خلال التدريب الرسمي أم التفاعل غير الرسمي بين الأعضاء . لهذا فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء . الآخرين، أو بمعنى آخر فإننا نتعلم كيف نشترك كأعضاء في الهوية التنظيمية نفسها ، وأن نبقي الصور العرضية، وأن نساير الروتين التنظيمي نفسه، ومن أبرز مكونات الذاكرة التنظيمية هي:

أ. **الهوية التنظيمية:** كأحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليون، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو سيئة . هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تميز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

ب. **الصورة العرضية:** فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة، فيما يتصل بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المنظمة، وما تترتب على هذه التصرفات من نتائج . لهذا فإن الاعتقاد بأن رضى العميل هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءا من الصور العرضية . وبالطبع فإن هذه الاعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد تسري ولفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات ، والتساؤل حول مدى جدواها، ولربما تترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع نفسه، 2010، ص ص 28 29

**ج. الروتني التنظيمي:** الذي يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يُمكن إستدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة.

هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تُمثل إستجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التي تُمكنها من التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المشابهة لها، أو تلك القريبة منها، وهذا بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

**2- اكتساب المعرفة:** من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا بد أن تكون لديها القدرة على تمكنها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة، والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها، ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية فإن إكتساب معلومات جديدة يسهم في إثراء وتدعيم ذاكرة المنظمة؛ كما أن رصيدها من المعلومات يؤثر في قدرتها على تَشْرُب المعلومات الجديدة، واستيعابها، والاستفادة منها في المواقف الجديدة.

على أن تَشْرُب المعلومات الجديدة والاستفادة منها في واقع المنظمة يعتمد على عدة عوامل : كإستعداد المنظمة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات، حيث إن مثل هذه التجارب سوف يتيح لها فرصة التعلم، وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء.

غير أن الملاحظ أن معظم المنظمات تتخذ جانب الحذر فيما يتعلق بالقيام بمحاولات جديدة، وذلك خوفا من الوقوع في الأخطاء، وهذا بالطبع يقلل بشكل كبير من فعالية المنظمة في إجراء التجارب والاستفادة من نتائجها، الى جانب القيام بالعديد من التجارب والمحاولات، فإن إمكانية المنظمة في التعلم تتأثر أيضا باختيار وتعيين الأفراد العاملين فيها.

**3- تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة:** بغض النظر عن الكيفية التي يُمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فإنه من المهم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها.

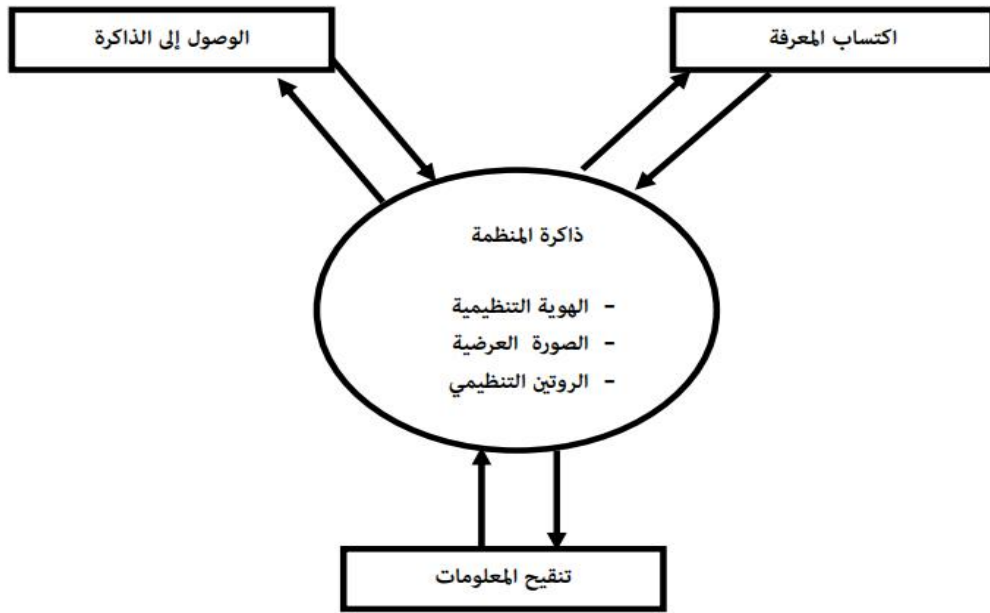
إذا لم يكن هناك تصنيف وتنسيق للمعلومات التي تستقبلها المنظمة يوميا فإنها سوف تضيع، ولن تبقى في ذاكرة المنظمة. ولإدراك أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمنظمة، فإن على الفرد أن يتصور كيف يُمكن أن تكون عليه حياته بدون الاستفادة من المعلومات الموجودة في ذاكرته. ولهذا فإن المعلومات المتوافرة في ذاكرة المنظمة تؤدي إلى خدمة المنظمة لأعضائها من خلال الحفاظ على هويتها، وتقليل درجة المخاطر المترتبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ: مرجع نفسه، 2010، ص/ ص 30 33

على التصرف في المواقف المألوفة والجديدة، والمهم ليس حفظ هذه المعلومات فقط ولكن المهم في كيفية الوصول إليها.

إن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من المُمكن إتاحتها لأعضاء المنظمة، من خلال القواعد المكتوبة، ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية؛ والتدريب الرسمي وغير الرسمي، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية، والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لهذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات، ونشرها بينهم، وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم.

**4-تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة:** تتأثر كل من عملية إكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى وطبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات. إن ما هو موجود من معلومات في هذه الذاكرة ربما يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات، وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام، لهذا السبب فإن مراجعة لمعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة تعد جزءا أساسيا من عملية التعلم التنظيمي.



الشكل 1: يوضح نموذج عملية التعلم (المصدر: فايز عبد الرحمن الفروخ، 2010، ص 27)

وإن مراجعة المعلومات الموجودة في الذاكرة وتنقيحها لا تعني في الواقع نسيان أو إستبعاد المعلومات التي تم اكتسابها سلفا، إذ من المشكوك فيه تماما أن يتم نسيان المعلومات التي تم اختزالها في ذاكرة المنظمة، وإمنا تعني تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعلومات القديمة،<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع نفسه، 2010، ص 33

والجديدة في آن واحد، فإن ذلك قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة للأحداث، ولربما مغايرة للمعنى السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المنظمة أكثر وعياً بعملية التعلم. مثل هذه المراجعة لذاكرة المنظمة قد تقود إلى ما يطلق عليه "دورة التعلم ذات الاتجاه المزدوج"؛ وهي العملية التي يتم فيها إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن ثم تبني بعض السلوكيات وأساليب جديدة في العمل، مقارنة بـ"دورة التعلم ذات الاتجاه الأحادي"، والتي تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن، من خلال تكرار بعض السلوكيات السابقة، وإخفاء أخطائها، وبذلك يكون النوع الأول من التعلم (دورة التعليم المزدوجة) أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي. وينبغي أن ننتبه بأن عملية تنقيح المعلومات ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية منطقية منظمة، يتم فيها الربط بين الأسباب والنتائج، وبخاصة ما يتعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة، و التي يُمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة، إضافة إلى ذلك، فإن هذه المراجعة ينبغي أن تكون مجدولة ومنظمة، بحيث لا تُمثل مجرد ردة فعل للأحداث والوقائع التي تمر بها المنظمة، وخاصة تلك الأحداث غير المرغوبة وبصفة عامة فإن عملية تنقيح المعلومات ينبغي أن تعمل على الدوام على تطوير المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة، والاستفادة منها بما يخدم أهدافها الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

#### 4/ أبعاد التعلم التنظيمي:

لا يُمكن دراسة الاتعلم التنظيمي في المؤسسات دون التطرق الى أبعاده، والاتي تمثل اهمية في تحقيق الإبداع التنظيمي وفعالية التعلم داخل المؤسسات عند ربطها مع المتغيرات التنظيمية.

أشار كل من 'Perin & Sampaio' في دراسة التعلم التنظيمي الى أربعة أبعاد للتأعلم التنظيمي وهي:

**1-الإلتزام بالتعلم Learning Commitment:** إن الإلتزام بالتعلم ناشئ من حاجة المنظمة إلى فهم أسباب ونتائج أعمالها والسماح بتصحيح الأخطاء الناتجة عن إستعمال طرائقها المألوفة في الأداء.

إن المنظمة تنظر الى التعلم على أنه مجموعة من القيم التي تؤثر على الدرجة التي تكون المنظمة مُقتنعة بنظرياتها في التعلم، وهكذا تتخذ المنظمة من التعلم وسيلة لتحقيق الفاعلية، وتُشجع أعضائها على الإستفادة من معلومات السوق، لإمانها ان التعلم سيؤثر بشكل مباشر على تغيير الأفعال القديمة والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمسائل من خلال تحسين الإبداع.

**2-الرؤية المشتركة Shared Vision:** الرؤية المشتركة تؤدي دوراً هاماً في توجيه التعلم، ففي الوقت الذي تؤثر فيه الأبعاد الأخرى على كيفية التعلم، فإن توزيع الأدوار والنشاطات بين الأعضاء ضمن رؤية مشتركة يولد التركيز على التعلم ويكثف الجهود في سبيل تحقيقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فايز عبد الرحمن الفروخ:مرجع نفسه، 2010، ص ص 33 36

<sup>2</sup>عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي:مرجع سابق ، 2010،ص ص 31 32

الرؤية المشتركة هي أحد المبادئ التعلم التنظيمي؛ إذ أنها لا توضع من قبل المدير، بقدر ما يُشارك، في وضعها مع العاملين، وبالتالي فهي تُمثل قدرة المنظمة على خلق إحساس ذو معنى عميق في التوجيه والإرشاد، كما أنها تؤدي دوراً في تعزيز الإلتزام بدلاً من إضهار الشكاوي والتظلم، وذلك من خلال الكشف عن أرضية مشتركة بين الرؤية الشخصية والصورة المشتركة للمستقبل.<sup>1</sup>

**3- البراعة الشخصية:** وتتطلب من الأفراد العاملين في المنظمة توضيح قيمهم وأهدافهم كأفراد، والعمل بجد نحو تحقيق أعلى الطموحات بالنسبة لهم ولمنظمتهم التي يعملون فيها، وذلك من منطلق هذه القيم والأهداف.

**4- طرائق التفكير:** هذه القاعدة تحتم تستلزم تحديد ومراجعة الأساليب المستخدمة في التفكير، والمتعلقة بإفتراضاتنا الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور من حولنا، والتي على أساسها نُنخذ قراراتنا في أعمالنا اليومية؛ للخروج من ذلك بأساليب جديدة في التفكير تتناسب والظروف الراهنة للمنظمة.

**5- التعلم الجماعي:** نظراً لأن فرق العمل تُمَثِّل اليوم الوحدات الأساسية للإنتاج في المنظمات الحديثة، فلا بد من وضع خطة للتعلم الجماعي تكون قائمة على الحوار، وذلك من أجل الحد من الأخطاء والخسائر المترتبة، على العمل الفردي في العمليات التنظيمية اليومية.

**6- أنظمة التفكير:** حيث تشير هذه القاعدة إلى النماذج والأطر العريضة التي ينتمي إليها سلوكنا، هذه الأطر تساعدنا في فهم واستيعاب المشكلات التي من حولنا، وإيجاد الحلول الملائمة لها، وذلك من خلال النظر إلى النظام الذي نعمل به بصورة شاملة بدلاً من التركيز على جزء منعزل من هذا النظام.<sup>2</sup>

### 5/ خصائص التعلم التنظيمي:

لقد إستنتج 'هيجان' جملة من اخصائص المتعلقة بالتعلم التنظيمي، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- يُعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصفة تلقائية في نشاطات المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً إضافياً في نشاطاتهم اليومية.

- هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وتُساهم الخبرة في عملية التعلم التنظيمي فهي مستمدة من التجارب و الممارسات السابقة.

- يتضمن التعلم التنظيمي عدداً من العمليات الفرعية المُتمثلة في إكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة،<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: مرجع نفسه ، 2010، ص 32

<sup>2</sup> فايز عبد الرحمن الفروخ: مرجع سابق، 2010، ص 39 40

<sup>3</sup> برحومة ريمة وخران مريم وقطوطة مروى: أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر-الوادي، قسم علوم التنسيب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر-الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، 2019 2020، ص 11

المنظمة للوصول اليها مستقبلا في حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.

-لا يُمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تُحقق النتائج المرجوة منها من دون مساعدة قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.<sup>1</sup>

-ظاهرة جماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق و يرتبط بحاجات أعضاء المنظمة و دوافعهم و اهتماماتهم و التفاعل الجماعي في حل المشكلات.

-إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط و ثقافة المنظمة .

-تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف و مستقبل المنظمة .

-إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في إكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية و المستقبلية وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.<sup>2</sup>

## 6/ مستويات ونماذج التعلم التنظيمي:

يُمكن التفريق بين ثلاثة مستويات من التعلم التنظيمي وهي كالآتي:

1- **المستوى الأول:** تهتم المنظمات في هذا المستوى بزيادة قدرتها في تحقيق أهداف معلومة وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني او السلوك التكراري اذ تُحاول التعلم دون إجراء تغييرات جوهرية في سياساتها وإفترضاتها الرئيسية.

2- **المستوى الثاني:** تهتم المنظمات في هذا المستوى بإعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية، والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييراً في ثقافة المنظمة، والنقطة الجوهرية هنا في أن " المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

3- **المستوى الثالث:** يكون هذا المستوى عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني، اذ لا يمكن لهذا المستوى أن يحدث ما لم تدرك اذلنظمة ان التعلم يجب ان يحدث.

**نماذج التعلم التنظيمي:** أشار عديد الباحثين في مجال التعلم التنظيمي إلى وجود عدد من النماذج للتعلم،<sup>3</sup>

<sup>1</sup>برحومة ريمة وخران مريم وقطوطة مروى: مرجع نفسه ، 2019 2020، ص 11

<sup>2</sup>عيشوش خيرة : **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"**دراسة حالة مؤسسي سونطراك"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، قسم المالية،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلقايد ابي بكر-تلمسان-، 2010/2011، ص30

<sup>3</sup>برحومة ريمة وخران مريم وقطوطة مروى: مرجع سابق، 2019 2020، ص 14



التنظيمي، والتي قد تُطبق على جميع المنظمات بإختلاف طبيعتها وهياكلها ومواردها البشرية وهي كالتالي:

- 1- نموذج تسهيل التعلم: ويتم من خلال ثلاث مراحل وهي: إكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وإستخدام المعرفة.
- 2- نموذج تكامل الأداء والتعلم: تتكامل دائرة الأداء و عمليات التعلم مما يُمكن المنظمة من البقاء في بيئة متغيرة، وأنّ التوافق المتبادل بين وظائف الأداء ووظائف التعلم تتمّ من خلال إدارة المعرفة.
- 3- نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن: وهو قدرة إستيعاب المؤسسة للمعرفة عبر الزمن وإكتساب معارف جديدة لخلق فرص جديدة للنمو تسمح للمنظمة بالتجدد.
- 4- نموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم: يتناول هذا النموذج تأثير بيئة المؤسسة على طريقة التعلم والمعرفة ويتضمن اربع نماذج وهي: النموذج البيروقراطي، النموذج المهني، ونموذج الجمعات المعرفية، ونموذج الجمعات التنظيمية.
- 5- نموذج حلقة التعلم التكيفي لنظام إدارة المعرفة: ويتميز هذا النموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبائن وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير و متخصصي الدعم التقني.
- 6- نموذج دور التعلم التكيفي: يتضمن ثلاث مراحل وهي: الفعل، التغذية العكسية، والتوليف، وعندما تقوم المؤسسة بتحسين بيئتها تقوم بالإستجابة ثم، تقوم بتصحيح ذاتها بمستوى التغيير الخارجي.
- 7- نموذج دورة التعلم: ويبدأ بتعلم المفاهيم ثم تصميم المفاهيم النظرية ثم تعلم العمليات وملاحظة ومتابعة النتائج لتطوير المهارات و كيفية التعامل مع الأحداث و الحصول على المعرفة من خلال الربط بين الفعل و النتيجة.
- 8- نموذج دورة التعلم المتوافقة استراتيجية لنظام المعلومات: يكون من خلال جميع مراحل صياغة الإستراتيجية لنظام المعلومات التي تبدأ بتلقي إشارات فهنا يتم إدراك المُشكلة ثم تليها طرح الأسئلة وتحليلها ثم البحث عن اجوبة اي تخطيط ثم وصف المعرفة تكون بالتنظيم و التنفيذ.
- 9- نموذج تتابع المنتج: تطوير المشترك لمعرفة قدرات المؤسسة و متابعة منتجاتها على المدى الطويل و الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لأنّ المنتجات تتطور عبر الزمن بالتوافق مع المعرفة والتعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>برحومة ريمة وخزان مريم وقطوطة مروى: مرجع سابق، 2019 2020، ص ص 14 15

## ثالثاً/ دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:

### 1/ علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة:

يمكن ان تصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية، وفي حالة من الترابط والإنسيابية، ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة.

-ولكي تكون يتم بناء المنظمة المتعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة، والتي تكون جزءاً اساسياً من للمنظمة المتعلمة.

-التعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لإكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة، وتنظيم عملية توزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها، لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توفير مختبرات ومراكز البحوث والتطوير لإبتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح قابلة للتطبيق.

-هناك إرتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، بإعتبارهما يسعيان معا إلى إحصاء المعارف وجعلها رسمية ومتاحة للجميع، وإكتساب وإنتاج معارف جديدة، ويوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة تكون مهمة بالنسبة للمنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.

يُمكن إعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، ويُعرف التعلم بأنه إكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، وتُعرف عمليات إكتساب المعرفة أو خلقها بأنها تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي اننا عند إكتساب معرفة نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا يُشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، و تتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.<sup>1</sup>

### 2/ دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة:

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال 'Huber' على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات التعلم، وممارسة التعلم الذي يُحدث قيمة مضافة في أعمالها، هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل نحو ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات،<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حمادي عيلة: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة مؤسسة Enad Sidet-سور الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة، 2012/2013، ص89

<sup>2</sup>صلاح عبد القادر احمد النعيمي وباسف فيصل عبد النافع: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، 2012، ص 183

وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر إتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز

ويمكن أن نصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباغاً للمنظمة المتعلمة، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها.

أما التميز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق، والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها أن تتمتع بالتعليم التنظيمي والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي كما وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس، كما يمكن عدّ عمليات خلق المعرفة (تعلماً)، ويعرّف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة، وتعريف عمليات إكتساب أو خلق المعرفة بأنها (تعلم) يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عندما نقرر إكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد.

إذ يجب على المنظمات العامة أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والافادة منه والمشاركة في المعلومات، والتعلم المستمر منه.

وإن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة، فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها للحفاظ على المنظمة وبقائها، ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبنى الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على قدرتها التنافسية وعلى جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها وإدراكها لقيمة ما تملكه من أصول وثروة المعرفة طكما وتعدّ إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر، إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة من<sup>1</sup>

<sup>1</sup>صلاح عبد القادر احمد النعيمي وباسف فيصل عبد الناييف:مرجع نفسه ، 2012، ص ص 183 184

"الرؤية والقيادة Vision & Leadership"، "إدارة المعرفة والاتصال Knowledge & Communication"، و"ثقافة التعلم Culture Learning"<sup>1</sup>

### 3/ أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة المتعلمة:

بالرغم من وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، إلا أن العديد من الدراسات حول هذا الموضوع لم تتناول أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة. وحيث إن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتحليلها وتفسيرها، للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير على عمليات المنظمة، و بذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هي البداية للتعلم التنظيمي، حيث يمكن القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تُهيئ البيئة الصالحة لنشأة التعلم التنظيمي.

ولما كانت منظمة التعلم تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في إكتساب المعرفة من خارج المنظمة أو توليد المعرفة من داخل المنظمة، وبالتالي فإن بقاء المنظمات يعتمد بشكل مباشر وأساسي على قدراتها التنافسية وعلى جودة ما تملكه من ثروة وأصول معرفية، وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها، وبإدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة، وعليه فإن المنظمة المتعلمة تتجه إلى إتخاذ المعرفة أساساً في بناء توجيه الإدارة لإختيار غاياتها وأهدافها، وإتخاذ المعرفة أساساً في بناء استراتيجيات الإدارة وسياساتها، وإتخاذ المعرفة ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية وإتخاذ المعرفة مصدراً للمعايير وقواعد الاحتكام التي تعتمدها الإدارة في إتخاذ قراراتها وإتخاذ المعرفة سبيلاً للبحث عن حلول للمشاكل التي تتعرض طريق الإدارة وتعود وصولها إلى أهدافها، إضافة إلى إتخاذ المعرفة منهاجاً للبحث عن الأشكال الأفضل في المنتجات و الخدمات والنظم التي تتعامل بها الإدارة، كما يتم إتخاذ المعرفة وسيلة لبناء القرارات الأساسية ( المحورية ) التي تميز المنظمة وتوفر لها مركزاً تنافسياً وإتخاذ المعرفة أساساً لتقييم الفرص والإنجازات، والحكم على الأداء و توظيف مصادر الإنتاج وتطوير المعرفة داخل وخارج المنظمة، إذاً فزيادة مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها يؤدي إلى نجاح عملية التعلم التنظيمي التي تعتبر الهدف الأساسي للمنظمة المتعلمة والعكس صحيح، كون أن عملية التعلم التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل جوانب ومراحل إدارة المعرفة، كما أنه ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي علاقة تداخل كون أن دراسة هذه المفاهيم الثلاث تستوجب تناول عناصر من الواجب توافرها في جميع هذه المداخل. كما أنه يمكن أيضاً ملاحظة علاقة التكامل بينهما كون أن هذه العناصر تستدعي ضرورة الإبقاء عليها مجتمعة. فإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي هما<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر احمد النعيمي وباسف فيصل عبد النافع:مرجع نفسه ، 2012، ص 184

<sup>2</sup> عروف راضية وعطية خديجة: تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال FBE، العدد السابع، سبتمبر

2018، ص ص 364 364

الركيزتان الرئيسيتان لبناء منظمة التعلم، في نفس الوقت يعد التعلم التنظيمي هدفاً رئيساً للمنظمة المتعلمة، وجانباً مهماً تحتويه كل الجوانب ومراحل إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك فالأفراد العاملون في المنظمات يحتاجون إلى تعلم كيف يتم تطبيق المعرفة بفعالية.<sup>1</sup>

#### 4/ اقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي:

إنّ الإقتصاد الجديد (إقتصاد المعرفة) وبعد التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، والدرجة التي تعزز بها الأداء الإنتاجي للعالم الإقتصادي فالفرص المتاحة بواسطة التكنولوجيا الجديدة هي النقطة الحيوية والحاسمة للتحويل إلى الإقتصاد الجديد، فأقتصاد المعرفة أصبح يعتمد وبشكل كبير على الانتقال السريع للمعلومات والمعرفة إلى كل المنظمات التي تبحث عن أسواق في ظل التنافس الشديد؛ إذ أنّ المنظمات تتناقش وتتجادل كي تُصبح أكثر تنافسية من خلال استثمارها وإستغلالها لتقنيات المتميزة المعرفة، المهارات والإبتكار.

ويُعد التعلم التنظيمي الآن عنصراً مهماً في الإنتاج للعديد من الشركات والشخص على حد سواء، فالتعلم التنظيمي لم يتم فيه بشكل كبير لحد الآن، { فهناك إختلاف بين بيانات والمعلومات والمعرفة ولاكن كل منهما له علاقة إرتباطية بالأخر؛ إذ أنّ بيانات والمعلومات هما اساس الوصول إلى المعرفة ويتحدد إمتلاك بيانات إلى تعلم منخفض بينما إمتلاك بيانات وترجمتها على معلومات وصياغتها على شكل معرفة يُوصلنا إلى تعلم عالي،} ولاكن المعرفة تنعكس في طرائق أخرة مختلفة فيمكن ان يتحدد راس مال المنظمة بقوة عملها كما يُشار إليه ك (اس المال الفمري أو الموجودات الفكرية) لذلك فإن هيكلها الرأس مالي سيكون معروف من خلال أنضمتها أي المنتجات، العمليات، والقدرات.

#### 5/ علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي:

يُعتبر التعلم نشاطاً بشرياً وإن النمو في المعرفة هو نتيجة التعلم، فهو وظيفة للنضج والتطوير، فالخبرة تمارس دوراً حيوياً، فالبشر يُجلبون إلى لمنظمة التي تعلمهم، وتبني خبرتهم ومعرفتهم ومهاراتهم ولكي يتفاعلوا داخل المنظمة فإنهم يعملون على الحصول على خبرة جديدة لمزيد من التطوير لمهاراتهم ومعرفتهم، وبذلك يضيفون رأس مالهم البشري كقيمة مُضافة للمنظمة.

إنّ إدارة المعرفة من أدبيات المنظمة لمتعلمة، ويتطلب التعلم في المنظمات إلى معرفة شخصية فردية تتحول إلى معلومات والتي يُمكن إستخدامها من الأعضاء الآخرين في المنظمة؛ إذ أنّ إدارة المعرفة تعني العمليات التي تقوم بها المنظمة بأقبيم بيانات والمعلومات التي تحدث ضمنها وهي إستجابة إلى قلق الذلي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة صالحة للإستعمال، وتلعب المعرفة الموجودة لدى الموارد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عروف راضية وعطية خديجة:مرجع نفسه، 2018، ص ص 364 364

<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي:مرجع سابق ، 2010، ص/ ص 264 269

البشرية الدور الأكبر في تعزيز قدرات المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية والقيمة المضافة وتحسين افنتاجية، ولذلك فالمنظمة معنية بالمحاكاة على مواردها البشرية وتعزيز الإستثمار في رأس المال البشري.

ويتطلب التعلم التنظيمي تطبيق إدارة المعرفة؛ إذ يُركز التعلم التنظيمي على العملية التعليمية، بينما تركز إدارة المعرفة على النتيجة؛ أي النتائج المُحصَل عليها من عملية التعلم التنظيمي، حيث أنّ هدف إدارة المعرفة حسب ما كد عليه 'Wong & Aspinwall' "هو خلق قيمة للمنظمة"،

إن المنظمة تتعلم وتبني المعرفة بطرائق مُختلفة وهي بحاجة للتفكير في الموضوع من منظور كيفية تجميع، المعرفة، البصائر، والخبرة الثمينة بمرور الوقت وذلك عن طريق:

- في الأفراد: يتدرب ويتعلم الأفراد لكي يحولوا المهارات والخبرة ويتمكنون من تحسين طرائق اداء المهام.

- في المستودعات خارج الأفراد: توثيق المعرفة وبناء قواعد بيانات من اجل توزيع المعرفة.

- من خلال التضمين: تجسيد المعرفة في المعايير والتقنيات والممارسات العملية من أجل تحسين التقنية والطريقة المُستخدمة.

وفي منظور مفهوم المعرفة ومن اجل أيجاد المنتج لا بد من توفر كل هذه النقاط الثلاثة لأنها تفترض بتعريف المعرفة الفعلية وهي تتداخل أيضاً واتساهم وتُدعم بعضها البعض.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: مرجع نفسه ، 2010، ص 170

### خلاصة:

تُعد المنظمة المتعلمة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهو مصطلح ظهر نهاية القرن العشرين، والمنظمة المتعلمة هو أسلوب جديد في المنظمات، والذي يعتمد على نقل المنظمة من الحالة الساكنة إلى الحالة الديناميكية أي المنظمة دائمة النمو والتطور، وتتميز المنظمة المتعلمة كأسلوب بأنها تمنح القدرة لأفرادها على تعلم أساليب عمل جديدة ومبتكرة، وتعطي فرصة أكبر للعاملين على خلق النتائج المرغوبة، كما تم التطرق إلى إستراتيجيات المنظمة المتعلمة وكيفية الانتقال من المنظمة الكلاسيكية إلى المنظمة المتعلمة والمداخل الإدارية التي كانت أساس هذا الانتقال، وأسباب التحول إلى لمنظمة المتعلمة، وتم التطرق في هذا الفصل إلى خصائص وأهمية المنظمة المتعلمة ومبادئها ونشاطاتها، كما تم التطرق إلى التعلم التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة نفسها وبالنسبة للعاملين بها، ولفهم التعلم التنظيمي بشكل دقيق تم التطرق في هذا الفصل إلى مبادئ التعلم التنظيمي ومقوماته وكذا خصائصه، ومن المهم الإشارة إلى أن التعلم بصفة عامة يبدأ على أساس التعلم الفردي للعاملين في المنظمة وهنا تم التطرق إلى التحول من التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي، كما وتم التطرق إلى دور إدارة المعرفة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في بناء المنظمة المتعلمة، وذلك من خال إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة والتي هي علاقة تأثير وتثر وهعلاقة إرتباطية، كما تم التطرق إلى دور إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي وتفعيله في المنظمة، والعلاقة بين إقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي.

ومن المهم الإشارة إلى أن المنظمة المتعلمة هي عمليات تُطبق على أرض الواقع بما فيها التعلم التنظيمي، وتستند في تطبيق تلك العمليات على إدارة المعرفة، فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم من المعارف المتواجدة فيها وفي البيئة الخارجية وتستثمر تلك المعارف في تطوير وإبتكار أساليب عمل جديدة وتطوير منتجاتها وخدماتها وهو ما توفره إدارة المعرفة.

## الفصل الرابع

دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة  
المعرفة في المؤسسة العمومية  
الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها  
في بناء المنظمة المتعلمة



## الفصل الرابع/ دراسة ميدانية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة:

### تمهيد:

يُعد تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات سواء كانت ذات طابع صناعي إنتاجي أو خدماتي أمراً مهماً وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالات التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، ولأنّ العالم اليوم يشهد تطوراً متسارعاً في مجالات الأبحاث والدراسات حول شتى المجالات الإنتاجية والإقتصادية والخدماتية، وجبّ وضع إستراتيجية خاصة لتتبع هذه المعارف والنقاطها وإستخدامها في المؤسسة من أجل تطوير المؤسسة وتحقيق نجاعة في عملياتها، وكذا لتحقيق تطلعات المجتمع في الرفاهية في شتى المجالات، ولإيتمن تحقيق ذلك إلا من خلال الإستفادة من الأبحاث والمعارف في سبيل تطوير المجتمع، وهو الهدف الأساسي الذي من أجله أُوجدت المنظمات.

وتعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية الحديثة في المنظمات وماهي إلا نتاج لتطور الحاصل في العالم، كما وأنّ هذه المعارف الموجودة في المنظمات وفي البيئة الخارجية والجامعات ومراكز الأبحاث ولكي يتم ضمان إستغلالها بشكل الأمثل والفعال، وجب التحول إلى أسلوب المنظمات المتعلمة وهي المنظمات التي تتميز بالديناميكية والحركية والتعلم المستمر، وتحقق لأفرادها التعلم من أجل خلق النتائج المرغوبة وترجمة تلك المعارف إلى خدمات ومنتجات ذي جودة عالية وبما يتماشى ومتطلبات المجتمع.

وتعد المؤسسات الصحية في الجزائر من المؤسسات الإستراتيجية بالنظر لما تُقدمه من خدمات للمجتمع وبالذات الذي اتقون به، فالإهتمام بالمجال الصحي للمجتمع أصبح من أولويات الدول لما يشكله هذه المجال من احد اسس رفاه وتطور المجتمع وكجزء أساسي من تحقيق الصحة العامة للمجتمع؛ حيث في هذا الفصل سيتم التطرق إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة، بإعتبار أنّ المؤسسة الإستشفائية ذات طابع خدماتي تُقدم خدمات وقائية علاجية للمجتمع وأهمية تطوير هذا القطاع يستلزم دراسة المؤسسات الصحية في الجزائر بالنظر إلى أنّ المؤسسة تحتوي على مجموعة عمليات وعتاد وأنشطة تصب في هدف واحد وهو تقديم خدمات صحية راقية، حيث تم إجراء دراسة علمية في المؤسسة، وينقسم الفصل إلى: أولاً الجانب التصوري للدراسة من تعريف بالمؤسسة والمجال الزمني، ثانياً تفرغ البيانات وتحليلها وإستنتاجات لكل محور من محاور الدراسة، ثالثاً مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة والفرضيات والنتائج العامة وفي الأخير تقديم التوصيات بناءً على نتائج الدراسة وما جاء في الجانب النظري كونه الوعاء المعرفي للدراسة.:

## أولاً/ مجالات الدراسة:

### 1/ المحال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي-الزناتي-، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تُقدم خدمات إستشفائية وعلاجية، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-486 المؤرخ في 2 شعبان 1418هـ الموافق ل 02 ديسمبر 1997.

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من مجموعة من مصالح متعددة تقدم خدمات الطبية العلاجية والوقائية اللازمة، كما وتتبع لها المؤسسات الصحة الجوارية لبلديات تاملوكة، وادي الزناتي، عين احساينية، حمام دباغ، رأس العقبة، سلاوة عنونة، عين مخلوف، برج صباط، عين رقادة، مجاز عمار، بوحمدان.

تحتل المؤسسة الإستشفائية-وادي الزناتي- أهمية بارزة في الخريطة الصحية الوطنية والجوارية كتنفيذ الخطط الصحية الوطنية والجهوية، ومكافحة الأوبئة والوقاية ومكافحة الأفات الإجتماعية، وتقديم الرعاية والتغطية الصحية.<sup>1</sup>

### 2/ الأبطار الزمني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية من 5 أبريل 2023 الى غاية 2 ماي 2023، أي ب 27 يوما.

### عمليات التوزيع الاستمارات:

حيث تم في 05 أبريل 2023 على الساعة 10 ونصف صباحا توزيع 44 إستمارة على مجتمع البحث من "الإدارة المركزية.

تم في 7 أبريل 2023 على الساعة 11 ونصف صباحا دفع الاستمارات على المصالح بمجموع 24 إستمارة.

### أ/ عملية إسترجاع الاستمارات

في يوم 7 أبريل 2023 تم إسترجاع 10 استمارات من الإدارة المركزية من مجموع 44. في 10 أبريل 2023 تم إسترجاع 8 استمارات من مصلحة طب الأطفال، وتم إستبعاد 6 إستيمارت بسبب رفض المبحوثين الإجابة والتعاون معنا.، حيث تم إسترجاع 6 استمارات فارغة، وتم إسترجاع 2 استمارات من الإداريين.

<sup>1</sup>مصدر المعلومات بناءا على البطاقة فنية للمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

في 13 أفريل 2023 إسترجاع 5 استمارات من الإدارة المركزية من أصل 44 إستيمازة موزعة، وتم إسترجاع 6 استمارات من المصلحة الصيدلية المركزية.

يوم 16 أفريل 2023 تم إسترجاع 5 استمارات من مصلحة الإستعجالات الطبية الجراحية العامة، تم إستبعاد 4 استمارات بسبب رفض تجاوب المبحوثين وتعبئة الاستمارات حيث تم إسترجاعها فارغة، وتم إسترجاع 5 استمارات من مصلحة طب النساء والتوليد وتم إستبعاد 2 تم إسترجاعها فارغتين.

في يوم 23 أفريل 2023 على الساعة 10 صباحا تم إسترجاع 3 استمارات من المديرية المركزية.

في يوم 02 ماي تم إسترجاع 5 استمارات من المديرية المركزية بمجموع 31، و13 إستيمازة قد ضاعت بعد توزيعها على الموظفين في المديرية المركزية.

### 3/ المجال البشري:

تمثل المجال البشري المتواجد بالمؤسسة في عدة فئات فمنهم الإداريون والأطباء والعمال وعددهم 426.

ونحن في بحثنا هذا اخذنا فئة الإداريين بما فيهم ممن يشغل وظيفة ادارية ومنهم من يشغل وظيفة ادارية ووظيفة طبية: الإداريين الذين يعملون في الإدارة المركزية للمؤسسة والذين عددهم 58، إضافة إلى الإداريين رؤساء المصالح ومساعدتهم وعددهم 24 فرد، ما يعني ان مجتمع بحثنا يتكون من 82 عنصر.

وبما ان مجتمع البحث صغير ارتئينا الى اجراء "مسح شامل" على جميع عناصره.

وتم توزيع استمارة البحث وفقا لما هو موضح في الجدول

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول التالي(1) يُوضح توزيع الاستثمارات على مجتمع الدراسة:

المجموع	الغياب	الغير مسترجعة	الاستثمارات المسترجعة		
			غير معبئة	استثمارات معبئة	
58	14	13	00	31	الأدارة المركزية
08	00	00	06	02	مصحة طب الأطفال
05	00	00	02	03	مصحة طب النساء والتوليد
05	00	00	04	01	مصحة أجراءة العامة
06	00	00	00	06	مصحة الصيدلية المركزية
82	14	13	12	43	الإجمالي

ثانيا/ منهج وتقنيات الدراسة:

1/ المنهج المتبع في الدراسة:

تم إعتقاد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وهذا نظراً لأنّ الظاهرة المدروسة ظاهرة راهنة، كما أن هدف بحثنا يتمثل في وصف هذه الظاهرة، وكون أن الدراسة سعت لكشف واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة؛ و دراسة نشاطات المجموعات البشرية داخل التنظيم، فالمنهج الوصفي هو الأمثل في هذه الحالة، حيث يعرف على انه يدرس للظاهرة كما هي في الواقع، ويسعى الى معرفة أبعادها والعوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها بإستخدام مجموعة من التقنيات و الأساليب لتحقيق ذلك، كما انه يمكّننا من دراسة الظواهر الإنسانية والأفعال والنشاطات البشرية، والتي تتميز بالتغير الدائم والتعقيد، إذ يمكّننا من وصف المشاكل العلمية بدقة والوصول لإستنتاجات علمية محددة.<sup>1</sup>

2/ تقنيات الدراسة:

-بناءً على الأهداف المسطرة في هذه الدراسة والمنهج المتبع وجب علينا اعتماد مجموعة من تقنيات بحث محددة، وهي كالتالي:

<sup>1</sup>نوزاد حسن احمد : المنهج الوصفي في كتاب سيبيويه، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1996، 15

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

تقنية الملاحظة المنتظمة: وذلك من خلال ملاحظة العمليات والظاهرة المدروسة والأخذ بكل التفاصيل الدقيقة والبسيطة، قصد جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة.

-إستيمارة الإستبيان: تم أستخدامها كأداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات من المبحوثين وذلك بإتباع القواعد العلمية والمنهجية في إستخدام ووضع وصياغة وتوزيع الإستمارات على المبحوثين، وتماشيا مع طبيعة اموضوع، وللأخذ بأكثر عدد من التفاصيل والمعلومات. وتم تقسيم استمارة بحثنا الى اربع محاور وهي محور بيانات الشخصية، محور واقع تطبيق ادارة المعرفة، محور الإعتماد على المعارف في المؤسسة وتطويرها ومحور مقاومة التغيير في المؤسسة.

-اعتمدنا في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليلها على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS.

ثالثاً/ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1/ توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

الجدول(2) يمثل التوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نكر	16	37,2%		
أنثى	27	62,8%		
المجموع	43	100%	1,63	0,489

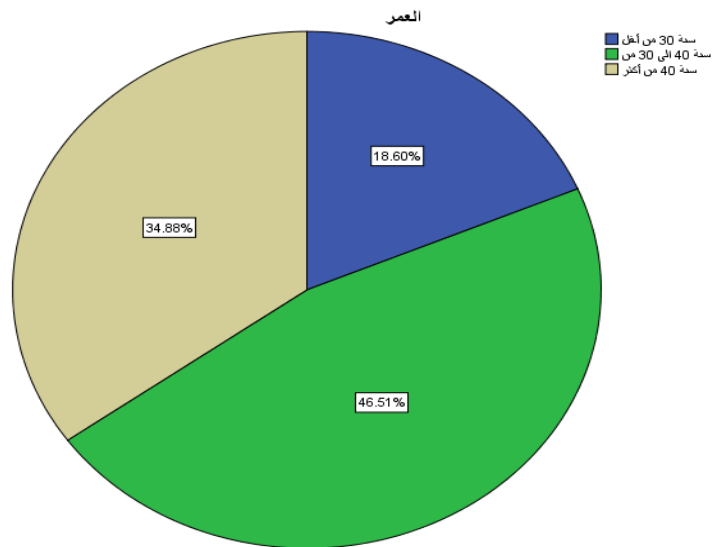
من خلال الجدول أعلاه فإن توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس يتضح لنا عدد الذكور 16 بنسبة 37,25% مقارنة مع عدد الإناث الذي عددهم 27 بنسبة 62,8%، ما يعني ان عدد الإناث أكثر من عدد الذكور بنسبة 25,6%، وتُشير قيمة المتوسط الحسابي إلى 1,63 أي أن متوسط المبحوثين هم من جنس أنثى، فيما تُشير قيمة الانحراف المعياري إلى 0,489 ما يعني أن مجموع القيم متقاربة إلى متوسطها الحسابي.

الجدول(3) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير العمر:

السن	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	08	18,6%		
من 30 الى 40 سنة	20	46,5%		
أكثر من 40 سنة	15	34,9%		
المجموع	43	100%	2,16	0,721

من خلال الجدول نلاحظ أن التوزيع المبحوثين حسب متغير العمر أنّ الذين هم أقل من 30 سنة هم 8 مبحوثين بنسبة 18,6% تليها فئة التي ما بين 30 الى 40 سنة وأهم أعلى نسبة 46,5% ب 20 مبحوث، تليها الفئة الثالثة أكثر من 40 سنة وهم 15 مبحوث بنسبة 34,9%، كما تُشير قيمة المتوسط الحسابي إلى 2,16 أي أن متوسط أعمار المبحوثين من 30 الى 40 سنة عند القيمة 2,16 ، وتشير قيمة الانحراف المعياري 0,721 بوجود تشتت وتباعد للقيم عن متوسطها الحسابي بتالي إختلاف في سن بالنسبة للمبحوثين.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة



الشكل (1) يمثل دائرة نسبية لتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس  
الجدول (4) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	المستوى التعليمي
			58,1	25	ليسانس
			09,3	4	ماستر أو ماجستير
			04,7	2	دراسات عليا
			27,9	12	معاهد ومراكز التكوين
1,336	1,00	2,02	% 100	43	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين حاملي شهادة الليسانس هم أعلى قيمة بـ 25 مبحوث ونسبة 58,1 %، يليها خريجي المعاهد ومراكز التكوين بـ 12 مبحوث ونسبة تقارب 28 %، وأقل نسبة هم المبحوثين ذوي المستوى الماستر أو الماجستير عددهم 4 بنسبة 9,3 %، أما الدراسات العليا فهم فقط 2 من المبحوثين بنسبة تقارب 4,7 %، ويشير المتوسط الحسابي عند القيمة 2,02 والوسيط 1,00 إلى أنّ متوسط المبحوثين هم من حاملي شهادة الليسانس، فيما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تباين كبير لتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي عند القيمة 1,336.

من خلال النتائج فإن أغلبية الموظفين هم حاملي شهادة الليسانس وحاملي شهادات المراكز ومعاهد التكوين المهني وهم أغلبهم إما متصرف إداري أو مساعد إداري، ولاكن من خلال إجابات المبحوثين وجدنا بعض من حاملي شهادة الليسانس وهو رئيس مصلحة ومنهم من يشغلون منصب متصرف إداري، وكذا واحد من المبحوثين

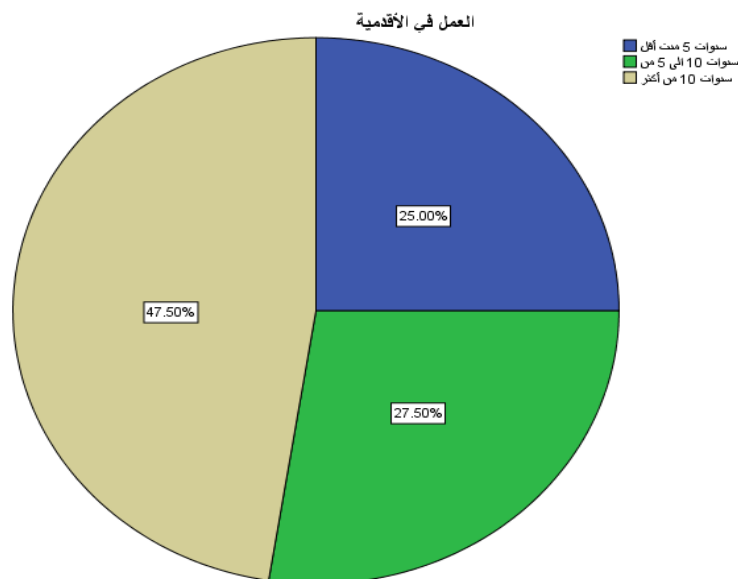
## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

من ذوي مستوى دراسات عليا يشغل منصب متصرف إداري، فيما حاملتي شهادات مراكز ومعاهد التكوين هم يشغلون منصب مساعد إداري.

الجدول (5) يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	الأقدمية في العمل
		25,0	10	أقل من 5 سنوات
		27,5	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
		47,5	19	أكثر من 10 سنوات
0,832	2,23	% 100	43	المجموع
			3	بيانات المفقودة

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أعلى قيمة هي المبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات وعددهم 19 مبحوثاً بنسبة 44,1 % يليها 11 مبحوث لهم أدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 25,6 % و 10 مبحوثين لهم أدمية أقل من 5 سنوات، أي أن متوسط عدد المبحوثين لهم أدمية أكثر من 10 سنوات عند القيمة 2,23، وتشير قيمة الإنحراف المعياري إلى أن توزيع المبحوثين متباعد عن قيمة المتوسط الحسابي أي هناك تباين فوق المتوسط في إجابات المبحوثين عند القيمة 0,832



الشكل (2) دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

وإستنتاجاً فإنّ أغلب الموظفين لهم أقدمية تتجاوز العشر سنوات بنسبة %47,5، فيما 11 من المبحوثين لهم أقدمية في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة %27,5، مما يعني أن هؤولاء الموظفين لهم خبرة كافية تمكنهم من أداء الأعمال بشكل جيد، كما أنه لديهم معرفة بقوانين العمل والأمور التنظيمية داخل المؤسسة، ويجعلهم ذلك أكثر إنتماءً في ثقافة التنظيمية في المؤسسة من إلتزام بالعمل، الحرص على مصلحة المؤسسة، والإلتزام بالقيم والمعايير التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبالتالي يجب أن يكونوا أكثر مرونة في التعامل مع المشاكل التنظيمية وإيجاد الحلول لها.

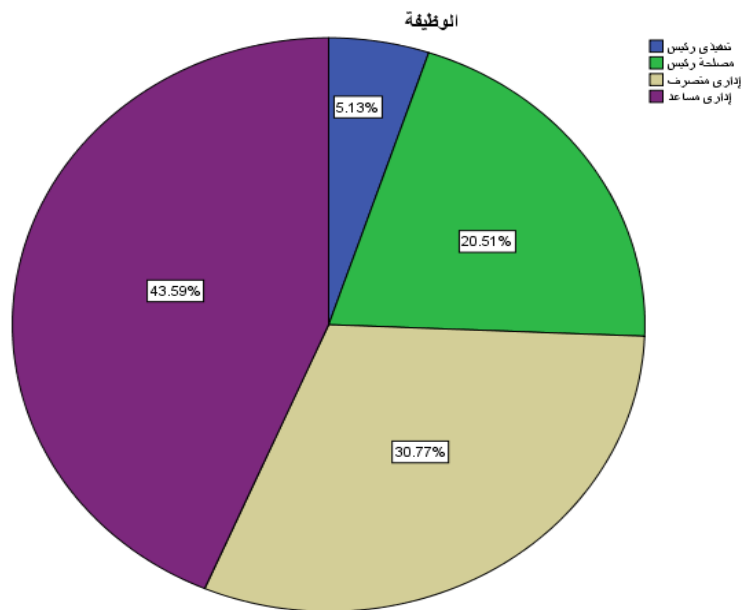
### الجدول (6) يمثل توزيع المبحوثين حسب مُتغير نظام العمل:

النسب المئوية %	التكرارات n	الأقدمية في العمل
%2,4	01	متعاقد
%97,6	41	دائم
%100	42	المجموع
	1	بيانات المفقودة

من خلال الجدول أعلاه فإن عدد المبحوثين المرسمين في المؤسسة هو 41 مبحوثاً بنسبة 95,4 %، أي معظم العمال داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو الخدماتي هم عمال يعملون بشكل دائم في تلك المؤسسات، على غرار المؤسسات العمومية أو الخاصة ذات الطابع الإقتصادي التي تعمل بنظام التعاقد، بينما 1 من المبحوثين فقط يعمل بنظام التعاقد في المؤسسة الدراسة، ومنه فإن نظام العمل الدائم يعطي شعوراً لدى الموظف بالإستقرار الوظيفي في مؤسسته، فيما لم يُقّم مبحوث واحد بالإجابة على السؤال.

### الجدول (7) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
رئيس تنفيذي	2	%5,1		
رئيس مصلحة	8	%20,5		
متصرف إداري	12	%30,8		
مساعد إداري	17	%43,6		
المجموع	39	% 100	3,13	0,923
بيانات المفقودة	4			



الشكل (3) دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ توزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة واذي من خلاله نجد أن أعلى قيمة هي 17 عدد المبحوثين الذين وظيفتهم مساعد إداري ما نسبته 43,6%، فيما تليها 12 مبحوث يشغلون منصب متصرف إداري بنسبة 30,8% و 8 رؤساء مصالح بما يُمثل 20,5% و 2 من المبحوثين يشغلون منصب رئيس تنفيذي بنسبة 5,1%، ومن خلال الجدول فإنّ متوسط المبحوثين يشغل وظيفة متصرف إداري، عند القيمة 3,13، فيما 4 مبحوثين لم يقوموا بالإجابة على السؤال إطلاقاً.

شملت دراستنا للمجتمع البحث المتمثل في الإداريين، بجميع انواع المناصب الإدارية من رئيس مصلحة، رئيس تنفيذي، متصرف إداري، مساعد إداري وحتى مساعد طبي وهو مبحوث يعمل في المصلحة الطبية ويقوم بالوظيفة الإدارية داخل المصلحة معاً، مما يعني أن هذه الدراسة مبنية على أخذ إجابات جميع المبحوثين وبكل المناصب الوظيفية الإدارية داخل المؤسسة لتكون الدراسة أكثر عمقاً وشمولية، غير أن عدم إجابة المبحوثين عن بعض أسئلة الإستبيان تتم عن عدم الإهتمام بالبحث العلمي والا مبالاة كون أن البحث يتعلق بعملهم يخص المؤسسة التي يعملون بها.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

2/ تحليل نتائج الدراسة:

المحور الأول/ واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-:

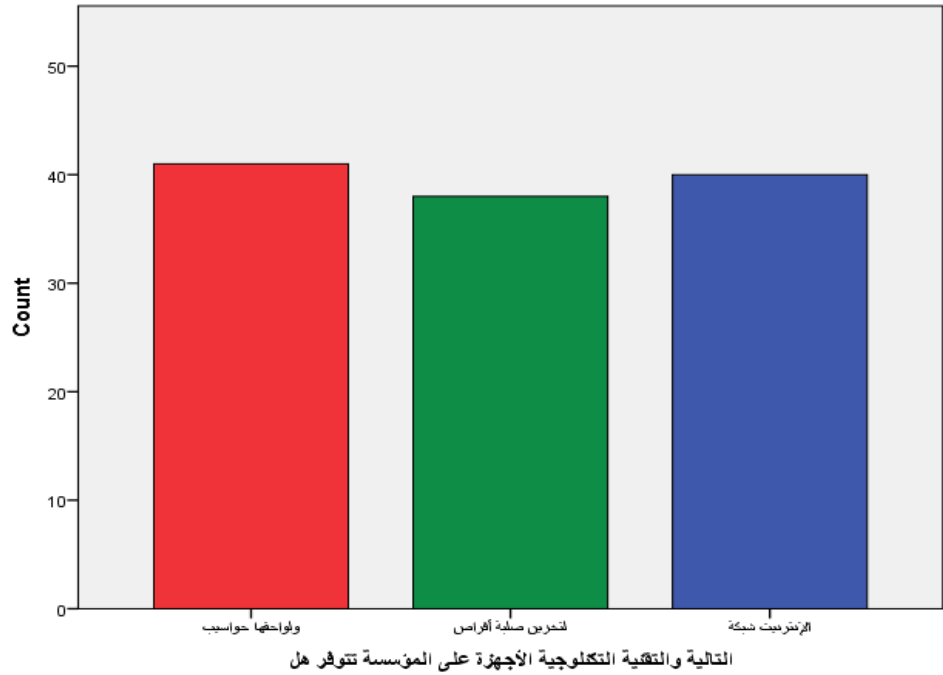
الجدول (8) يُمثل نتائج السؤال: هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التقنية والتكنولوجية التالية؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	نعم لا	الوسائل التقنية والتكنولوجية
0,213	1,05	95,3%	41	نعم	حواسيب ولواحقها
		4,7%	2	لا	
		100%	43		المجموع
0,324	1,12	88,4%	38	نعم	الأقراص الصلبة للتخزين
		11,5%	5	لا	
		100%	43		المجموع
0,297	1,07	93,0%	40	نعم	شبكة الإنترنت
		7,0%	3	لا	
		100%	43		المجموع

حسب النتائج المبينة في الجدول: أجاب 41 مبحوث بنسبة 95,3% ب وجود الحواسيب ولواحقها بينما 2 من المبحوثين بما يمثل 4,7% أجابوا بعدم توفر المؤسسة على حواسيب ولواحقها وتشير قيمة المتوسط الحسابي عند 1,05 أي أنّ متوسط إجابات المبحوثين ب نعم، اما فيما يتعلق بتوفر المؤسسة على الأقراص الصلبة للتخزين فقد أجاب 38 مبحوث بما يُمثل 88,4% ب نعم بينما أجاب 5 من المبحوثين بنسبة 11,5% ب عدم توفر المؤسسة على الأقراص الصلبة للتخزين أي متوسط إجابات المبحوثين ب نعم عند القيمة 1,12، أما شبكة الإنترنت فقد أجاب 40 مبحوث بنسبة 93,0% ب نعم أي أنّ المؤسسة محل الدراسة تتوفر على شبكة الإنترنت بينما أجاب 3 من المبحوثين بما يمثل 7,0% ب لا أي عدم توفر المؤسسة على شبكة الإنترنت فيما إتجاه متوسط إجابات المبحوثين أجابوا ب نعم.

ومن خلال المدرج التكراري نلاحظ تقارب النسب إذ أنّ 40 مبحوثاً تقريبا يشير إلى أنّ المؤسسة تتوفر الأجهزة التكنولوجية والتقنية،

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة



الشكل (4) المدرج التكراري يوضح إجابات على هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية والتقنية.

**التحليل:** لقد أشارت إجابات المبحوثين بتوفر الأجهزة التكنولوجية والتقنية في المؤسسة، وهو م ايتماشى ومتطلبات إدارة المعرفة في العنصر الأساسي لها وهي أدوات إدارة المعرفة، والتي تُأكد أن المؤسسة يجب أن تتوفر على الحواسيب والأجهزة الإلكترونية وأقراص التخزين إذ أنّ إدارة المعرفة تقوم على هذا الأساس وهي إدارة المعارف الموجودة داخل المؤسسة بطرق علمية مبتكرة عن طريق تبويب تلك المعارف والمعلومات ومعالجتها وتنظيمها وجعلها سهلة الوصول، لكن أيضاً، يجب أن تكون تلك المعلومات والمعارف أساس لإدارة كافة الأنشطة بالمؤسسة، وأن تكون تلك المعارف والمعلومات همزة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي

غير أنه وما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية أن هناك تضارباً في الإجابات مع ما هو موجود في الواقع؛ إذ أنه وفي الواقع فإن المصالح الطبية للمؤسسة والتي تُمثل مركز النشاطات الطبية للمؤسسة وتقدم خدمات طبية إضافة إلى أنها تحتوي على أطباء وممرضين وأجهزة وآلات طبية، لا تحتوي على أيّ من الوسائل التي يجب أن تتوفر ليس فقط في الجانب الإداري أو يقتصر توفرها على إدارة المؤسسة فحسب، ولكن يجب أن تتوفر في المصالح والأماكن التي تكون فيها الأنشطة الطبية والخدمات أو الأماكن التي تحتوي على عمليات إنتاجية، وغير ذلك، بينما أن الحواسيب وما تم ذكره سابقاً فقط مُقتصر على الإدارة المركزية كمكتب مدير المؤسسة المصالح الإدارة المركزية، كمصلحة الموارد البشرية ومصلحة الميزانية ومصلحة مراقبة التجهيزات والآلات فقط.

ولأنه لايمكننا القول بأن إدارة المعرفة مُطبقة في المؤسسة لمجرد استخدام الحواسيب في عمليات روتينية كطباعة الأوراق واستخدام برامج المايكروسوفت في عمليات إدارية روتينية، إذ سجلنا أن العمليات التنظيمية من

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

تسجيل مناوبة العمال من أطباء ممرضين حتى المرضى ومرافقيهم وحضور الأطباء والأطباء الأخصائيين يتم بالطرق التقليدية الورقية في مكاتب رؤساء المصالح والتي بمثابة أقسام إدارية لتسيير المصالحة ونشاطاتها، وما لوحظ أيضاً إنشغال رئيس المصلحة ومساعدين الإداريين بالتسجيل المعلومات والعمليات الإدارية، إذ أن أحد المصالح حدث هناك إختلاط على رئيس المصلحة ومساعديه حول تسجيل بعض البيانات للنشاطات خلال الأيام السابقة، وعدم تذكرهم لتواريخ التي تمت فيها تلك النشاطات مما جعلهم يبذلون جهد ويستغرقون وقت أكبر في تعبئة تلك المعلومات، حتى أنهم قاموا بتسجيل تواريخ غير صحيحة لتلك النشاطات وهي تواريخ تقريبية فقط، مما يعني عدم صحة ودقة المعلومات المسجلة وبالتالي سيكون هناك خلل لسير العمليات وحتى على تسيير المصلحة في حد ذاتها كون أن المعلومات المسجلة هي معلومات مغلوبة، وبالتالي ماسيتم تحديده من نشاطات وعمليات على أساس ماتم تسجيله ستكون خاطئة أو نشاطات دون جدوى، كما أن مكاتب الأطباء تحتوي على ملفات المرضى وطبيعة العلاج المُقدّم لهم والادوية وعملية متابعة العلاج للمرضى يتم تسجيله في سجلات ورقية "Medical Records"، مما يُصعّب من عمل الأطباء في تتبّع حالات المرضى داخل المصلحة وتقديم العلاج المناسب لكل الحالات، خاصة في حالة ما إذا كان هناك عدد كبير من المرضى في المصلحة بإعتبار أن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- تغطي نطاق جغرافي واسع يشمل أكثر من 10 بلديات التابعة في التقسيم الصحي لهذه المؤسسة.

إن أدوات إدارة المعرفة تعتمد في إستخدامها على تسيير النشاطات الصحية والطبية داخل المؤسسة، من حيث تسجيل بيانات المتعلقة بالمرضى والأسرة الشاغرة والمشغولة، وكذا تسجيل جداول عمل الأطباء الأخصائيين الذين يكونون متصلين بنظام الإلكتروني للمؤسسة للإطلاع على بيانات المرضى من خلال حواسيبهم الخاصة الموجودة على مستوى مكاتبهم، وإستغلال تلك البيانات والمعلومات المخزنة في الحاسوب لكي يتسنى لهم العمل بأقل جهد ووقت ممكنين، وتقديم الرعاية والخدمات الصحية اللازمة للمرضى، وتوجيه المساعدين الطبيين في المصلحة من خلال تلك المعلومات، وذلك يسهم بلا شك في تطوير الخدمات الطبية المُقدّمة، كما أن إستخدام الأجهزة يجب أن يشمل مراقبة الأجهزة الطبية مدى توفر الأدوية داخل المصالح الطبية، وحتى الأمور الإدارية من تسجيل جداول المناوبات وملفات المرضى من تاريخ الدخول والخروج وعمليات جلب الأدوية، وتسجيل الحظور، وذلك بهدف تقليل الجهد المبذول في العمليات الروتينية، وبالتالي يتمكن رؤساء المصالح والأطباء وحتى الممرضين من القيام بتقديم الخدمات الصحية والطبية على أكمل وجه، وذلك يُمكنهم من تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرضى، وتوفير الوقت والجهد في أداء تلك النشاطات.

ومنه نستنتج عدم توفر إدارة المعرفة في بعدها التكنولوجي، إذ أن الحواسيب المتوفرة في بعض مصالح المؤسسة فقط للأعمال الروتينية، دون أن تُستخدم في تسيير عمليات المؤسسة، أو يتم الإستغناء عن المعاملات الورقية في تسجيل البيانات والمعلومات.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(9) يُمثل نتائج العبارة: تتوفر المؤسسة على برنامج حاسوبي (قاعدة البيانات خاصة بالمؤسسة)؟

توفر المؤسسة على برنامج حاسوبي قاعدة بيانات	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	38	90,5%		
لا	4	9,5%		
المجموع	42	100 %	1,10	0,297
بيانات المفقودة	1			

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين كالتالي: حيث أجاب 38 مبحوث بنسبة 90,5% عن توفر برنامج حاسوبي أي قاعدة بيانات خاص بالمؤسسة فيما كانت إجابات 4 من المبحوثين ب : لا بنسبة 9,5، فيما أن 1 من المبحوثين لم يرقم بالإجابة إطلافاً، عن هذا السؤال ومتوسط المبحوثين أجابوا ب نعم عند القيمة 1,10.

**التحليل:** إنّ توفر برنامج حاسوبي من أهم متطلبات إدارة المعرفة، إذ يتم تسجيل كل المعلومات والمعارف المتوفرة في المؤسسة من عمليات وأنشطة وحتى طرق العمل الطبي والمهام، وكل المعلومات حول طرق التسيير وطرق تشغيل الآلات والأجهزة الطبية، يتم تسجيلها في قاعدة بيانات الخاص بالمؤسسة لضمان عدم ضياعها، كما تكون أساساً في تسيير عمليات المؤسسة، إذ أنّ هذا البرنامج الحاسوبي يُعدّ أساساً في تسجيل بيانات والمعلومات وتنظيمها وجعلها سهلة الوصول ومهيئة للإستخدام، ورغم إجابة أغلبية المبحوثين، والمتمثلين في الإداريين ورؤساء المصالح الطبية على توفر المؤسسة على برنامج حاسوبي، إلا أنّ هذا لا يعني بالضرورة أن المؤسسة تستخدمه في عمليات إدارة المعرفة، كما أن رفض أحد المبحوثين الإجابة على هذا السؤال يوضح أن المؤسسة لا تستخدم قاعدة بيانات حتى وإن كانت موجودة حقاً، أو أنّ له تحفظاً حول هذه النقطة أو يدخل في عدم الامبالاة وعد الإهتمام في التعامل مع أشياء مطروحة عليه هي اصلاً تخص مجال عمله، وهذا ما أكدته الملاحظات الميدانية التي أثبتت أن وجود الحواسيب مُقْتَصِرٌ على الإدارة المركزية للمؤسسة ومصحة الصيدلانية المركزية، دون المصالح الطبية الأخرى، مما يعني أنّ توفر المؤسسة على برنامج حاسوبي يقتصر على العمليات التنظيمية والإدارية الروتينية، دون أن يكون كأرضية رقمية لتسيير نشاطات المؤسسة، وهو المهم.

فتطبيق إدارة المعرفة يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية لتطبيقها بشكل فعلي على أرض الواقع، وإنتهاج أسلوب إداري علمي في تسيير المؤسسة، وإن كان كل ذلك سيأخذ وقتاً ويستلزم إمكانيات لتحقيقه إلا أنه سيطور وبشكل كبير المؤسسة ويحسن من أداءها ومستوى الخدمات المُقدّمة.

نستنتج: ان اغلبية اجابات المبحوثين بان هناك قاعدة بيانات، الا انها موجودة فقط فيب الإدارة المركزية، دون الإعتماد عليا في اداء النشاطات والأعمال الإدارية.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول (10) يوضح نتائج تحليل العبارة: الإعتماد على الحواسيب ونظم المعلومات خلال أداء الأعمال الإدارية والتنظيمية.

الإعتماد على الحواسيب ونظم الإنترنت	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	39	90,7%		
لا	4	9,3%		
المجموع	43	100 %	1,09	0,249

من خلال الجدول المبين أعلاه حيث كانت إجابات المبحوثين كالآتي: 39 أجابوا ب نعم بنسبة 90,7% بينما 4 من المبحوثين أجابوا ب لا بنسبة 9,3%، أي أنّ أغلبية المبحوثين أجابوا بالإعتماد على ونظم لمعلومات خلال أداء الأعمال الإدارية والتنظيمية، وتشير قيمة 1,09 أنّ متوسط المبحوثين أجابوا ب نعم. **التحليل:** من خلال النتائج المبحوثين والملاحظة الميدانية لما أشرنا إليه سابقاً أنّ الإدارة المركزية بما تحتويه من مصالح إدارية تحتوي على أجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت، يتم تسجيل المعلومات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة وكذا المعاملات المالية ومحاضر الاجتماع الخاص بمجلس إدارة المؤسسة، وكافة العمليات التنظيمية، كمرقبة الآلات والتجهيزات الطبية، وعملية توزيع الأدوية في المؤسسة، وكذا نشاطات وعمليات المتعلقة بالمؤسسات الصحة الجوارية التابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، وتقارير العمل وتقارير المهام المؤقتة.

إنّ استخدام الحواسيب في المؤسسة في العمليات الإدارية والتنظيمية كتسجيل العمال ومستواهم وما يستفيدونه من دورات تكوينية او والترقيات، وكذا تسجيل العمليات الروتينية امر أساسي في تطبيق إدارة المعرفة، غير أنّ استخدام الحواسيب في هذه العمليات يجب أن يتجاوز الاستخدام الروتيني من تسجيل الجداول وطباعتها ورقياً وإستخدامه للكتابة فقط لا يُطور من عمليات إدارة المعرفة إذ أنّ استخدام المؤسسة للحواسيب في العمليات التنظيمية والإدارية يُقابلة طباعة الكثير من الأوراق والملفات الورقية التي تُستخدم لتسيير المؤسسة ومراجعة العمليات الإدارية، اي هناك عمل متكرر من تسجيل المعارف والمعلومات في حواسيب وإعادة تسجيلها في سجلات ورقية، بينما عمليات التسيير تتم فقذ اعتماداً على السجلات الورقية مما يعني إستنفاد الجهد والوقت.

بينما المصالح الطبية لا تعتمد في العمليات التنظيمية والإدارية على الحواسيب ولا قاعدة بيانات بحكم عدم توفر هذه المصالح على حواسيب أساساً، رغم أنّ العمال في هذه المصالح أكثر من الموظفين في الإدارة المركزية وأن هذه المصالح تتم فيها كل النشاطات المؤسسة من عمليات طبية وخدمات صحية، وبالتالي فإن توفر المؤسسة على الحواسيب لا يُعدّ إلا إستخداماً روتينياً وإستخدام محصور على جزء من المؤسسة دون كل أجزائها، مما يعني أنه ليس هناك تكامل للعمليات التنظيمية والإدارية وليس هناك تناسق بين الإدارة المركزية ومصالح المؤسسة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

ومما سبق نستنتج انه لا يتم إستخدام الحواسيب ونظم المعلومات في تسيير العمليات ونشاطات المؤسسة، خاصة في المصالح الطبية وأقسام الصيانة وأقسام المعدات، كما وأن الإدارة المركزية هي فقط التي تتوفر على الحواسيب والتقنيات التكنولوجية الحديثة.

**الجدول(11) يوضح إجابات المبحوثين على اسؤال:هل سبق وأن قدزمت لكم المؤسسة دورات تدريبية حول التحكم في تقنيات المعلومات وإستخدام البرامج الحاسوبية؟**

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	تقديم المؤسسة لدورات تكوينية للموظفين حول التحكم التكنولوجي
		60,5%	26	نعم
		39,5%	17	لا
0,485	1,40	100 %	43	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه، فقد كانت إجابات المبحوثين كالآتي: 26 اجابوا ب نعم، مايعادل 60,5%، والباقي اجابوا ب لا ما يمثل نسبة 39,5%، أي أنّ أكثر من ثلث المبحوثين أجابوا ب لا. ومن خلال الجدول فإنّ متوسط إجابات المبحوثين التي تمثل قيمة 1,40 أي أن متوسط إجابات المبحوثين تتجه إلى الإجابة ب نعم.

**التحليل:** إنه وبإعتبار إدارة المعرفة هي أحد المداخل الإدارية الحديثة وتستلزم مجموعة من القواعد والعمليات لتطبيقها، وكون انها تقوم على إستخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية في جمع وتخزين المعارف وتطويرها، وإعطاء الفرصة للموظفين للتعلم معارف جديدة وتطوير المعارف الموجودة في المؤسسة، كل ذلك لن يتحقق إلا عن طريق القدرة على التحكم في البرامج الحاسوبية والتحكم في تقنيات المعلومات وبرمجة دورات تدريبية وتكوينية على إستخدام هذه التقنيات في تسيير الأنشطة الإدارية والطبية من أجل تحقيق الغاية المرجوة وهي تحقيق اداء النشاطات والعمليات بكفاءة اكبر، وإعطاء حرية للموظفين لتعلم عن طريق جمع المعلومات وتنظيمها وبالتالي فإنهم سيتمكنون من بناء نموذج ذهني خاص بهم يُمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة لهم وتسيير نشاطات المؤسسة بكفاءة أكبر، وبالتالي يجب أن تشمل الدورات التكوينية لجميع الموظفين وفي جميع المستويات لكي تتحقق الفعالية في تسيير مختلف العمليات، وإن إستفادة مجموعة دون أخرى من دورات تدريبية أو أفراد دون الآخرين لا يُحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة، بل قد يُشجع بعض الموظفين الذين إستقادوا من هذه الدورات لإحتكار ما تعلموه من طرق التحكم في البرامج الحاسوبية، بل وقد يصبح ذلك وسيلة ضغط لتحقيق مكاسب غير مشروعة أو وسيلة لممارسة الضغوط بما يُسمى بجماعات الضغط داخل المؤسسة وتعطيل الأعمال بدل تسريعها، وبإعتبار ان المؤسسة هي نسق كبير يحتوى على انساق فرعية كل نسق يؤدي وظيفة وادوار محددة و تتكامل بين العناصر فكل فرد مهم في النسق الكلي، واي خلل في نسق ما يؤثر على باقي الأنساق وبالتالي تتأثر المؤسسة، انطلاقا من النظرية البنائية الوظيفية، فإن عدم تلقي اكثر من ثلث المبحوثين لدورات تكوينية



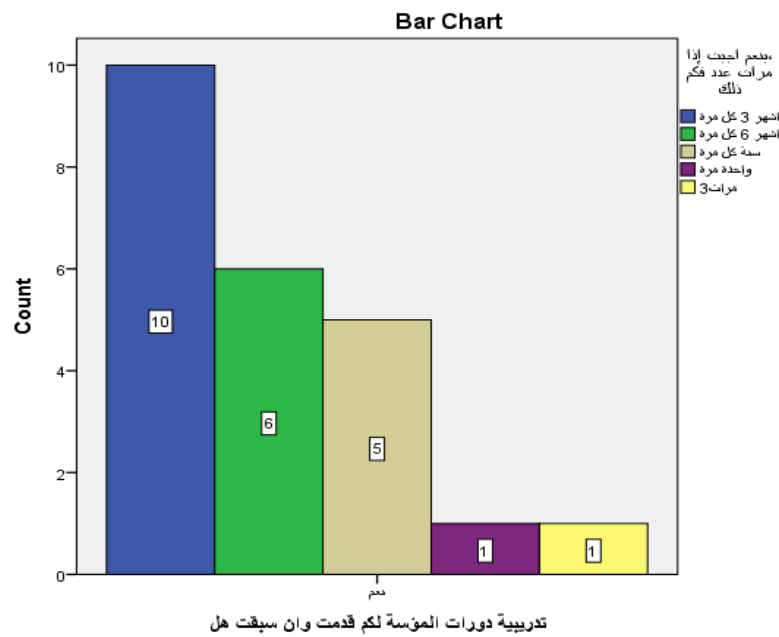
## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

في مجال التحكم في تكنولوجيا وتقنيات المعلومات، فانهم لا يستطيعون القيام بأداء وظائفهم بالشكل المطلوب، وسيؤثر ذلك على باقي الأنساق الفرعية وهي المصالح في المؤسسة فكل الوظائف داخل هاته المصالح مترابطة واي خلل يصيب مصلحة سيؤدي الى خلل في اتمام والقيام بالوظائف الأخرى في المؤسسة. مما سبق نستنتج أنّ أكثر من ثلث المبحوثين لم يتحصلوا على دورات تكوينية للتحكم في الأجهزة والبرامج الحاسوبية رغم ان كل المبحوثين ابرز مهامهم تتعلق بالأمر الإدارية والتنظيمية والتي تستلزم القدرة على التحكم في إستخدام الحواسيب والبرامج الحاسوبية.

**الجدول (12) يُمثل إجابات المبحوثين على السؤال: إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك؟**

عدد مرات التكوين	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرة كل 3 أشهر	10	43,5%	2,00	1,128
مرة كل 6 أشهر	6	26,1%		
مرة كل سنة	5	21,7%		
مرة واحدة	1	4,3%		
3 مرات	1	4,3%		
<b>المجموع</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>		
بيانات المفقودة	3			

من خلال الجدول المبين أعلاه المرتبط بالإجابة على السؤال رقم 10، حيث أنّ الذين اجابوا بنعم على العبارة (10) وعددهم 26، من خلال ما هو ملاحظ في الجدول يتبين لنا أنّ 10 من المبحوثين أجابوا بانهم يتلقون دورات تدريبية مرة كل 3 أشهر بنسبة 43,5% و6 من المبحوثين يتلقون دورات تدريبية مرة كل 6 أشهر بنسبة 26,1%، بينما 5 من المبحوثين يتلقون دورة تدريبية كل سنة بما يُمثل 21,7%، وواحد من مبحوثين اجابوا أنهم إستفادوا 3 ثلاث مرات، بينما 3 من المبحوثين لم يجيبوا عن هذه العبارة، وعليه فمتوسط إجابات المبحوثين قد أجابوا أنهم تلقوا دورات تكوينية مرة كل 6 أشهر عند القيمة المتوسط الحسابي 2,00، بينما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى 1,128 إلى إختلاف كبير في إجابات المبحوثين حول عدد مرات تلقيهم لدورات تكوينية.



الشكر (5): المدرج التكراري يوضح إجابات المبحوثين على الجدول 12

**التحليل:** إن الدورات التدريبية لا تنظم بطريقة عشوائية وحتى مدتها أو عدد المرات تكون مبنية على خطة مُعدّة سابقا تُحدد فيه المدة و عدد مرات هذه الدورات على أساس مواكبة التطورات في المعارف والمعلومات سواءً على الصعيد الصحي أو التقنيات والبرامج، كما هو متعارف عليه علمياً في مجال التنظيم وتسيير المؤسسات، يتم برمجة الدورات التدريبية في المؤسسات أيّ كانت طبيعة نشاطها بطريقة إما الثلاثي أو السداسي أو السنة، وعلى كل مؤسسة إختيار واحدة من هذه التقسيمات الزمنية بناءً على خصوصيتها وطبيعة نشاطاتها، هل يستلزم دورة تدريبية كل 3 أشهر أو كل 6 أشهر.

علما أن كل مصلحة من مصالح المستشفى لها برنامجها الخاص وتتميز بمخطط يكون مبنياً على حسب طبيعة نشاط المصلحة والإختلاف في عدد الدورات التدريبية قد يكون أمر طبيعي لآكن ليس هذا الإختلاف بين الموظفين كما أشارت إليه قيمة الانحراف المعياري لإجابات المبحوثين، بل يكون عادة بين مجموعة من الموظفين ومجموعة اخرى ويكون الإختلاف من مصلحة إلى أخرى وحتى الإختلاف يكون مابين مرة إلى 3 مرات، أو يكون الإختلاف مابين مرة واحدة إلى مرة كل 6 أشهر، غير أن إجابات المبحوثين توضح إختلاف مابين بمتوسط 4 عمال إلى 6 عمال في عدد مرات التي يتلقون فيها دورات تدريبية والإختلاف مابين مرة كل 3 أشهر ومرة كل 6 أشهر ومرة كل سنة و3 مرات في ظل أن معظم المبحوثين نشاطهم ليس مُختلف كونهم كلهم يقومون بأمر إدارية وتنظيمية متشابهة، كما أن المؤسسة الإستشفائية يجب أن تُحدد فترة زمنية خاص بها تُبرمج فيه دورات تدريبية على كل الموظفين بحيث يكون تقسيم على مجموعات، ولاكنهم جميعاً يجب أن يستفيدوا من دورات تدريبية مرة كل 3 أشهر أو مرة كل 6 أشهر أو غير ذلك، وعادة ما تكون الدورات التدريبية المُستجدة خارج التقسيم الزمني المعمول بها لأمر مستجدة، أو لإدخال تحديثات طارئة، على حسب ما هو سائد

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

في البيئة الخارجية للمؤسسة، كفيروس كوفيد 19 إذ هو حدث مُستجَدٌ يلزم برمجة دورات تدريبية وتكوينية خارج التقسيم الزمني المعمول به في المؤسسة قصد التأقلم مع متغيرات الخارجية. غير أن هذا لإختلاف من موظف لأخر يرجح إما أن الموظفين لا يتلقون أي دورات تدريبية بتاتا، بمعنى تعمدهم عدم إعطاء إجابات حقيقية أو أنهم قد تلقوا دورات تدريبية عشوائية أي دون تقسيم زمني أو دون إستثمار تلك الدورات على مراحل زمنية أي قد يكون بعض الموظفين أو جميعهم إستفادوا من دورة أو دورتين فقط خلال السنوات السابقة، دون برمجة هذه الدورات بشكل مُنظم أو مُستمر، إضافة إلى أن ثلاثة من المبحوثين الذين اجابوا ب نعم في العبارة رقم عشرة أي أنهم قد تلقوا دورات تدريبية على إستخدام التقنيات المعلومات والتحكم في برمجيات لم يُجيبوا عن العبارة الحدية عشر مما يعني أنهم لم يتلقوا أي دورات تدريبية تخص التحكم في البرمجيات الحاسوبية وإستخدام تقنيات المعلومات، أو عدم قناعتهم بأن المؤسسة قد قامت بالفعل ببرمجة دورات تدريبية بالفعل،

مما يعني أن أحد اهم عمليات إدارة المعرفة وهي التخطيط لأي نشاطات متعلقة بتطوير المعارف داخل المؤسسة غائب في الواقع، إضافة إلى عدم إهتمام المبحوثين عن الإجابة عن أسئلة الإستبيان رغم أنها تدور حول مجال عملهم يؤكد عدم وجود الرغبة لا في تطبيق إدارة المعرفة من قبل المسؤولين عن المؤسسة ولا عن تطوير المعارف وإكتشاف معلومات جديدة بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بوضع مخطط مدروس ومحدد بنطاق زمني لوضع الدورات التدريبية للموظفين، عكس ما تنص عليه إدارة المعرفة أن المؤسسة يجب أن تقوم بوضع مخطط زمني لمراجعة المعارف لدى الموظفين داخل المؤسسة وتطويرها تلك المعارف بشكل دوري.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي  
الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(13) يوضح نتائج إجابات المبحوثين على السؤال: هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك في ممارسة أعمالك ويُمكنك من أداء الأعمال بكفاءة أكبر؟

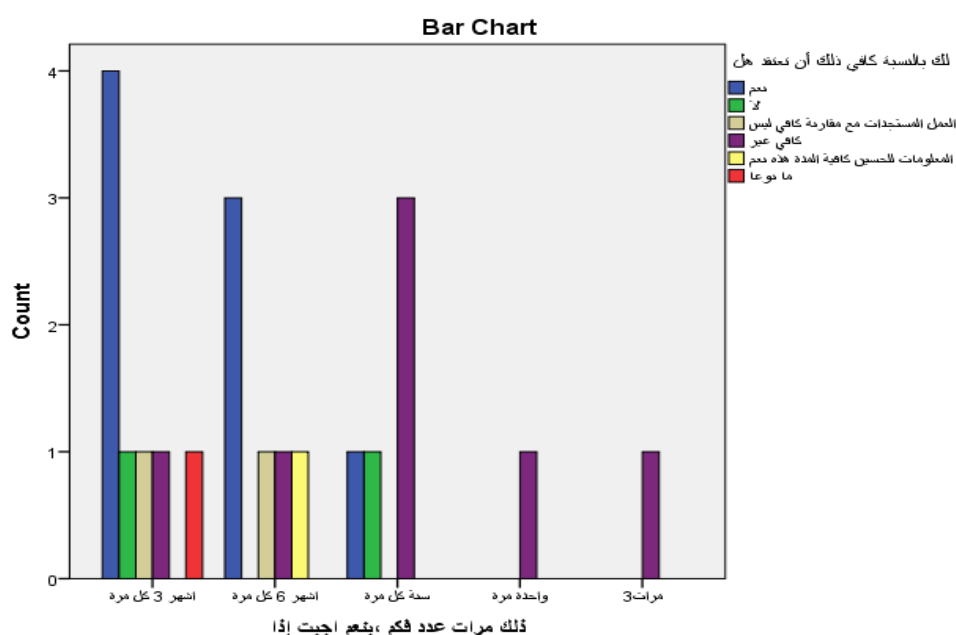
المجموع	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك						العدد	إذا أجبت بنعم فكم عدد مرات ذلك
	نوعا ما	نعم هذه المدة كافية لتحسين المعلومات	غير كافي	ليس كافيا مقارنة مع مستجدات العمل	لا	نعم		
8	1	0	1	1	1	4	مرة كل 3 أشهر	إذا أجبت بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	12,5	00	12,5	12,5	12,5	50,0	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
38.1	100,0	00	14,3	50,0	50,0	50,0		
6	0	1	1	1	0	3	مرة كل 6 أشهر	إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	0,0	16,7	16,7	0,0	0,0	50,0	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
29,6	0,0	100,0	50,0	0,0	0,0	37,5		
5	0	0	3	0	1	1	مرة كل سنة	إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	0,0	0,00	60,0	20,0	20,0	20,0	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
23,8	0,0	0,00	42,9	50,0	50,0	12,5		
1	0	0	1	0	0	0	مرة واحدة	إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
4,8	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0		
1	0	0	1	0	0	0	3 مرات	إذا كانت إجابتك بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
4,8	0,0	0,0	14,3	0,0	0,0	0,0		
21	1	1	7	2	2	8	المجموع	إذا جبت بنعم فكم عدد مرات ذلك %
100,0	4,8	4,8	33,3	9,5	9,5	38,1	هل تعتقد أن ذلك كافي بالنسبة لك %	
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

من خلال الجدول أعلاه وهو جدول مركب يجمع إجابات السؤال 11 والسؤال 12 الذي يوضح إجابات المبحوثين كالتالي: 8 من المبحوثين بمجموع 38,1% % أنهم يتلقون دورات تدريبية حول التحكم في تقنيات المعلومات والبرمجيات مرة كل 3 أشهر، توزعت الإجابة بين 4 من المبحوثين بما يمثل 50,0% أجابوا ب نعم أي انها كافية بالنسبة لهم، فيما 1 من المبحوثين أجاب ب لا أنه ليس كافيا بالنسبة له، و 1 من المبحوثين كانت إجابته انه ليس كافياً مقارنة مع مستجدات العمل، فيما 1 من المبحوثين أجاب أنه كافي نوعا ما، وأجاب 6 من المبحوثين بنسبة 29,6% أنهم يتلقون دورات تدريبية مرة كل 6 أشهر، 3 حيث أجاب 3 من مبحوثين بما يمثل 50,0% أجابوا ب نعم، بينما 1 من المبحوثين أجاب بأنه ليس كافيا مقارنة مع مستجدات العمل، و 1 من

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

المبحوثين إجابته ان هذه المدة كافية لتحسين المعلومات و 1 من المبحوثين اجاب بأنه غير كافي بالنسبة له، بينما إختار 5 من المبحوثين أنهم يتلقون دورات تدريبية مرة كل سنة بنسبة 23,8%، توزعت إجاباتهم، بحيث أجاب 1 من المبحوثين ب نعم أن ذلك كافي بالنسبة له لأداء الأعمال بشكل أفضل و 1 من المبحوثين اجاب ب لا اي أن ذلك لا يمكنه من أداء الأعمال بشكل أفضل، بينما 3 من المبحوثين بما يمثل نسبة 60,0% كانت إجابتهم غير كافي بالنسبة لهم، و 1 من المبحوثين كانت إجابته أنه قد تلقى 3 مرات الدورات التدريبية، و 1 من المبحوثين أجاب أنه قد تلقى دورة تدريبية مرة واحدة، كانت إجابتهما على التوالي انه غير كافي بالنسبة لهما، بمجموع إجابات عددها 21 أي 2 من المبحوثين لم يحيبوا

عن العبارة 12



الشكل (6) الأعمدة التكرارية توضح لإجابات المبحوثين على الجدول 13.

**التحليل:** إن تحديد أي دورات تدريبية أو تكوينية يجب أن تُربط بأهداف محددة ونقاط يجب تحقيقها، منها هل هذه الدورات وتقسيمها الزمني، تحقق نتائج إيجابية ام لا؛ إذ أنّ الدورات التدريبية يجب أن تُربط بتقييم بعدي لها، ولا شك إن من متطلبات تحقيق إدارة المعرفة يجب أن تبرمج دورات تدريبية وتكوينية بالمدة التي تتناسب ونشاط المؤسسة وخصوصيتها، كما يجب أن يتبع ذلك بتقييم لمدى إستفادة الموظفين م لا ومعرفة مكامن الخلل، إن كان عدم إستفادة متعلق بفرد أو أفراد معينين أو هو خلل في الدورات التدريبية بحد ذاتها، وإدارة المعرفة مرتبطة أساساً بالتقويم والتقييم بعد تنفيذ التحديثات الجديدة أو بعد تجديد المعارف داخل المؤسسة.

إن الإستفادة من الدورات التدريبية من عدمه والحكم أنها كافية لتحقيق كفاءة الموظف تعتمد على تقييم جماعي من من إستفادوا من هذه الدورات التدريبية، غير أن الملاحظ من خلال النتائج أنّ ثمانية من المبحوثين أجابوا أنهم تلقوا دورات تدريبية مرة كل 3 أشهر لکن هل ذلك كافي بالنسبة لهم لأداء الأعمال بكفاءة أكبر كان

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

هناك تضارب لإجابات، حيث أربعة منهم أجابوا ب نعم وأربعة منهم بما معناه لا، وهذا إختلاف بين مجموعة صغيرة من الموظفين الذين قد تلقوا دورات تدريبية كل ثلاثة أشهر يعني إما أنهم لم يقدموا إجابات صحيحة وإما أن حضور الموظفين لهذه الدورات التدريبية حضور إسمي دون إستفادتهم حقا من ذلك، وإن الإختلاف في إجابات المبحوثين يؤكد أن الدورات التدريبية إن وجدت فهي حقيقة لا تعدوا كونها أمور شكلية دون تخطيط، وبالتالي تفقد نجاعتها ولا تحقق أي أهدافا، وهي تتعارض مع متطلبات إدارة المعرفة التي تؤكد أن التوجه نحو تطوير معارف الموظفين حول أي موضوع يرتبط برسم أهداف محددة ووضع خطط لها وتكون على اساس معرفي علمي من خلال مكتسبات الموظفين القبلية وما سيكتسبه بعد هذه الدورات على أن يتم تسجيل كل هذه بيانات في قواعد بيانات وحتى ما تعلمه وإكتسبه الموظفين من معلومات ومعارف جديدة يجب أن تُسجل في قاعدة بيانات المؤسسة وتكون متاحة للجميع، ويتم نشر هذه المعارف مع كل الموظفين الآخرين، وبالتالي فإن هذا الشرط لم يتحقق وعليه عدم تحقق أحد مبادئ إدارة المعرفة وهو التخطيط وتقييم المعارف داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أنّ المؤسسة لا تعتمد برامج تقييمية لمدى تقدم مستوى الموظفين، مما يجعل أغلب الموظفين غير قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر، وبالتالي فإن جودة الخدمات المقدمة تكون رديئة.

**الجدول(14) يُوضّح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بمراقبة دورية للتجهيزات والألات الطبية ومدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية؟**

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	نعم لا	المراقبة الدورية ل التجهيزات والألات الطبية
0,254	1,09	90,7%	39	نعم	مدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية
		9,3%	4	لا	
0,258	1,07	100%	43	المجموع	
		93,0%	40	نعم	
		7,0%	3	لا	
		100,0%	43	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه يوضح نتائج المبحوثين على السؤال رقم 13، هل تقوم المؤسسة بمراقبة دورية للتجهيزات والألات الطبية، ومدى توفر الأدوية ومستلزمات الطبية؟، كانت إجابات المبحوثين كالاتي: أجاب 39 مبحوث بنسبة 90,7% ب نعم أي أنّ المؤسسة تقوم بمراقبة دورية للتجهيزات والألات الطبية بينما أجاب 4 مبحوثين بما يُمثل 9,3% ب لا وتشير قيمة المتوسط الحسابي 1,09 إلى أن متوسط إجابات المبحوثين كانت ب نعم، وعن مراقبة الدورية لمدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية أجاب 40 مبحوث بما يُمثل 93,0% ب نعم، بينما أجاب 3 من المبحوثين بنسبة 7,0% ب لا، أي متوسط إجابات المبحوثين ب نعم عند القيمة 1,07.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

**التحليل:** من خلال النتائج المبينة فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم بالمراقبة الدورية للتجهيزات والألات الطبية وكذا مدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية، وهو ما يجب أن يكون في الواقع وذلك بالرجوع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وهو نشاط خدماتي صحي، لذا فإنه ومن البديهي بل الازم القيام بذلك لضمان إستمرارية تقديم الخدمات الطبية والصحية بغض النظر عن الظروف المحيطة، وهو ما يتماشى ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة التي تتضمن المراقبة الدورية والتي تكون مبرمجة خلال فترات زمنية محددة للتجهيزات والألات في أي مؤسسة كانت وای كانت نشاطها، وذلك لضمان السير الجيد للمؤسسة وإستمرارية نشاطها.

غير أنه ومن الملاحظ أنّ المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم مراقبة دورية لتجهيزات والأدوية، غير ان ذلك لا يعود بأي نتائج إيجابية على المؤسسة، كون أن هذه المراقبة هي عملية صورية فقط وحتى النتائج تسجل دون أي إجراءات تُتخذ بناءً عليها، ففي حال وجود الات أو تجهيزات معطلة أو نقص بعض الأدوية، فإنه لا يتم إصلاحها بناءً على المعطيات التي تم جمعها خلال عملية المراقبة الدورية كما أن المصالح الطبية تُعاني من نقص في بعض التجهيزات الطبية ولم يتم توفيرها وكذا تعطل بعض الألات الطبية ولا يتم تصليحها أو القدرة على توفير ألات جديدة، وذلك راجع إلى سببين، هما عدم تعاطي الإدارة والمسؤولين مع هذه المعطيات، وبعض العراقيل البيروقراطية المتمثلة في الإجراءات الإدارية من وثائق وملفات وتقارير يجب أن تتم المصادقة عليها من قبل عدة جهات داخل المؤسسة او خارج المؤسسة وهنا نقصد الجهات التي تتبع لها المؤسسة وهي تحت وصاية الوالي، إضافة إلى السبب الثاني والأهم فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- وكمثلياتها من المؤسسات للإستشفائية الأخرى تتبع إلى القطاع العام أي إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وبالتالي فإن الميزانية التسيير المؤسسة يتم توفيرها من ميزانية العامة للدولة وبالتحديد ميزانية المديرية الصحة للولاية، فإن المؤسسة ليس لها مصدر دخل آخر غير ما تحصل عليه من ميزانية سنوية من قبل اجهات الوصية والتي حسب المعلومات من مسؤول الميزانية ليست كافية لتوفير متطلبات المؤسسة فجزء كبير منها يذهب تغطية أجور العمال والمستخدمين الطبيين وشراء الأدوية الأساسية، لذلك فإن المؤسسة وحتى إن كانت لديها كافة بيانات عن النقائص من التجهيزات الطبية والألات المعطلة ليس بمقدورها إتخاذ إجراءات أنية لمعالجة المشكلة مما يضطرها إلى طلب ميزانية إضافية من مديريةية الصحة لولاية قالمة والتي بدورها لا تستطيع توفير الميزانية الإضافية إلا من خلال الطلب من وزارة الصحة مما يؤدي إلى إطالة مدة إصلاح الألات وتوفير النقائص الطبية خاصة والإجراءات الإدارية المعقدة والتي تتم عن طريق أكثر من طرف، إضافة إلى أن عمال الصيانة الذين يعملون بالمؤسسة لا يستطيعون التعامل مع الأعطال المعقدة في الألات الطبية، مما يستدعي إنتظار وصول مهندسين من الوزارة وكذا إشكالية توفير قطع الغيار الازمة، كل ذلك يؤدي إلى توقف جزئي للنشاطات الصحية للمؤسسة، كما أن هذه المراقبة لا يتم من خلالها وضع برنامج خاص في حالات التعطل كتسجيل معلومات حول مصدر جلب التجهيزات والأدوية أو تسجيل القطع الغيار والأعطال المحتملة كي يمكن

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

إكتشافها وإيجاد قطع الغيار بأسرع وقت، إذ أن إدارة المعرفة تستلزم أن يكون كل المعلومات حول الآلات في بحث مستمر وتتبع متواصل لها في المصادر المعلومات المرتبطة بهذا المجال كي يسهل إيجاد مستلزمات التصليح من قطع غيار والبحث عن معلومات أكثر حول الأجهزة المستخدمة في المؤسسة ليسهل كشف الأعطال وإصلاحها بدل إنتظار لمدة طويلة حتى إرسال الخبراء من الوزارة.

مما سبق يمكن استنتاج: عدم تسريع وتيرة الإجراءات الإدارية وتقليص مدة توفير التجهيزات والمستلزمات وعمليات إصلاح الآلات وبالتالي فإنه لا يوجد تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع في هذا المجال.

**الجدول(15): يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: إذا أجبتم بنعم هل يتم تسجيل بيانات والمعلومات التي تم جمعها في؟**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	أساليب تسجيل بيانات والمعلومات
		10,0%	4	نظام حاسوبي
		22,5%	9	سجلات ورقية
		65,0%	26	كلاهما
		2,5%	1	لا يتم التسجيل أبدا
0,709	2,60	100,0%	40	المجموع

نستنتج من الجدول أعلاه حيث أجاب 26 مبحوث أنه يتم التسجيل في كلاً من سجلات ورقية ونظام حاسوبي بنسبة 65,0%، بينما 9 من المبحوثين كانت إجاباتهم أنه يتم التسجيل في سجلات ورقية بنسبة 22,5%، و 4 من المبحوثين اجابوا بأنه يتم تسجيل بيانات والمعلومات في نظام حاسوبي بنسبة 10,0%، بينما 1 من المبحوثين أجاب أنه لا يتم التسجيل أبداً لمعلومات وبيانات المراقبة الدورية، وتتجه متوسط إجابات المبحوثين 2,60 أي عند الإجابة بكلاهما، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود تباين فوق متوسط بين إجابات المبحوثين عند القيمة 0,709

**التحليل:** من الجدير بالذكر أنّ التعامل مع المعلومات وبيانات الموجودة في المؤسسة وكثافتها بالنظر إلى حجم المؤسسة ونشاطها يجب أن يتم التعامل معها بحذر من حيث تبويبها وترجمتها إلى معارف أي ذات قيمة وفائدة ومن جهة أخرى تخزينها كي لا تضيع وإنّ تجدد المعلومات والمعارف المرتبطة بنشاط المؤسسة والعمليات اليومية المختلفة قد يؤدي على ضياع بعض المعلومات، لذا فإن إدارة المعرفة تستلزم تخزين تلك المعارف وبيانات في قواعد بيانات وحتى أقراص التخزين وتنظيمها حسب تصنيف محدد وحسب كل مجال المرتبط بهذه المعارف وتنظيمها كي يسهل الرجوع إليها في حالة الضرورة او الوصول إليها من قبل المراجعين والموظفين لتكون هذه المعلومات أساس لإتخاذ القرارات التسييرية والتنظيمية فيما يخص المؤسسة، كما أن تخزين المعلومات



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

والمعارف يمنع فقدانها أو فقدان جزء منها أو تلفها وربطها بمختلف العمليات الأخرى، غير أنه ومن خلال إجابات المبحوثين والملاحظ فإن التسجيل بيانات والمعلومات يكون في سجلات ورقية وإستخدام الحاسوب لا يكون إلا في نطاق تسجيل بيانات في الحاسوب دون إستخدامها لأغراض التسيير لنشاطات المؤسسة وعملية تسيير العمليات وإتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بناءً على السجلات الورقية وما تحتويه وبالتالي فإن ذلك يستغرق وقت أكبر في مراجعة المعلومات المدونة في السجلات الورقية والتصديق عليها، كما أنه وفي حالة العودة إلى هذه السجلات، ذلك يأخذ وقت أكبر في البحث عنها في الأرشيف ، وقد يحدث تلف أو ضياع لأجزاء منها، وبالتالي تباطؤ عملية تسيير النشاطات داخل المؤسسة، مما يعني بذل جهد ووقت أكبر في القيام بعمليات او إعطاء تعليمات للموظفين التي تكون مبنية على ما تم تسجيله في السجلات الورقية، إن تسجيل المعلومات والمعارف المرتبطة بنشاطات المؤسسة وعملياتها في أجهزة الحاسوب أو نظام إلكتروني من ثم طباعتها ورقياً والإعتماد الكلي على السجلات الورقية في تسيير الأمور التنظيمية للمؤسسة، مما يعني عدم عصرة القطاع الصحي في الجزائر ومواكبة التطورات المعلوماتية والمعرفية في هذا المجال.

ومما سبق نستنتج عدم توفر عمليات إدارة المعرفة التي تستوجب تخطيط وتنظيم وتبويب المعارف والمعلومات في نظام إلكتروني يكون الركيزة الأساسية لنشاطات المؤسسة والعمليات التنظيمية للمؤسسة ويكون سهل الإستخدام والوصول إليه من قبل المسؤولين أو الموظفين، والتخلي عن إستخدام السجلات الورقية في المعاملات وتسجيل المعلومات وجعل سير المؤسسة قائم على النظام المعلوماتي المربوط بكل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي  
الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(16) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: ما الوسائل المستخدمة في نشر الإعلانات والتوجيهات والمذكرات المصلحية؟

وسائل نشر الإعلانات	نعم لا	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البريد الإلكتروني الشخصي	نعم	7	16,3%	1,84	0,734
	لا	36	83,7%		
	المجموع	43	100,0%		
لوحة إعلانات إلكترونية موجود على مستوى الأقسام والمصالح	نعم	9	20,9%	1,79	0,412
	لا	34	79,1%		
	المجموع	43	100,0%		
عبر نظام إلكتروني للمؤسسة	نعم	17	39,5%	1,63	0,536
	لا	25	58,1%		
	المجموع	43	100,0%		
عبر إعلانات ورقية	نعم	42	97,7%	1,02	0,152
	لا	1	2,3%		
	المجموع	43	100,0%		
عبر ابريد الإلكتروني المهني	نعم	10	23,3%	1,77	0,427
	لا	33	76,7%		
	المجموع	43	100,0%		

الجدول الأتي يعرض إجابات المبحوثين كالاتي: بالنسبة للبريد الإلكتروني الشخصي أجبنا 36 مبحوث ب لا بنسبة 83,7% بينما جاب 7 من المبحوثين ب نعم بنسبة 16,3% بمتوسط إجابات المبحوثين ب لا عند القيمة 1,84، أما لوحة إعلانات موجودة على مستوى المصالح أجبنا 34 مبحوث ب لا بنسبة 79,1% فيما أجبنا 9 مبحوثين ب نعم بنسبة 20,9% وتشير القيمة 1,79 إلى أن متوسط المبحوثين أجبنا ب لا، وعبر نظام إلكتروني للمؤسسة أجبنا 25 مبحوث ب لا بنسبة 58,1% بينما أجبنا 17 مبحوث ب نعم بنسبة 39,5% وعليه فإتجاه إجابات المبحوثين كانت ب نعم عند القيمة 1,63، وعبر إعلانات ورقية أجبنا 42 مبحوث ب نعم بنسبة 97,7% فيما أجبنا 1 من المبحوثين ب لا بنسبة 2,3% ومتوسط إجابات المبحوثين على استخدام الإعلانات الورقية في نشر التعليمات والتوجيهات والمذكرات المصلحية كانت ب نعم عند القيمة 1,02 فيما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى 0,155 أي لا يوجد تباين في إجابات المبحوثين، وعبر البريد الإلكتروني المهني أجبنا 33 مبحوث ب لا بنسبة 76,7% بينما أجبنا 10 من المبحوثين ب نعم ومتوسط إجابات المبحوثين كانت ب لا عند متوسط 1,77.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

**التحليل:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة استخدام طرق جديدة في التواصل بين الموظفين وبين الأقسام والمصالح قصد تحقيق التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، وكذا ضمان فاعلية الإتصال الذي أولاً يجب أن يكون إتصال دائري أي بين الرؤساء والمرئوسين والعكس، لتحقيق مرونة في نقل المعلومات والإنشغالات المطروحة، ثانياً يجب أن يكون التواصل بحسب مُتطلبات إدارة المعرفة عبر البريد الإلكتروني وأنظمة المؤسسة وذلك بهدف عصنة المؤسسة وثانياً إختصار الوقت المُستغرق في إرسال التوجيهات وغيرها عبر الطرق التقليدية كما يمكن ذلك أيضاً قيام الموظفين بأعمالهم حتى خارج الدوام وعند وجودهم فيمنازلهم، ويضمن وصول المعلومات بشكل أسرع وسلس، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والملاحظات الميدانية فإن المؤسسة لا تحتوي على لوحة إعلانات إلكترونية لا في المصالح ولا في الإدارة المركزية، إضافة الى ما اشرنا إليه سابقاً عدم توفر المصالح الطبية على أجهزة حاسوب، كما جاءت النتائج متماشية والملاحظات الميدانية المسجلة إذ أن نشر الإعلانات والتوجيهات والمذكرات المصلحية لا زال يتم عن طريق الإعلانات الورقية المكتوبة حيث ان الوسيلة المُستخدمة في المؤسسة هي الإعلانات الورقية بإختيار 92 % من المبحوثين.

وعليه نستنتج انه لا يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة فيما يخص نشر المعلومات والتوجيهات في المؤسسة عن طريق إستغلال وسائل الإتصال الحديثة، كالنظام الحاسوبي الذي يجب أن يربط كل أجزاء المؤسسة أو عن طريق البريد المهني أو غيرها ، مما يؤدي إلى تباطؤ عملية نقل المعلومات والتواصل بين الموظفين والمسؤولين وكذا بين مختلف أقسام المؤسسة.

**الجدول(17) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: كيف تتم عمليات التنظيم الإداري( تسجيل المناوبة العمال وجداول العمل، جداول عمل الأطباء الأخصائيين، والعمليات الجراحية المبرمجة وكل ما يخص الموارد البشرية والمادية في المؤسسة)؟**

طرق إنجاز عمليات التنظيم الإداري	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
طرق تقليدية	14	33,3%	2,17	908
إستخدام الوسائل الإلكترونية	7	16,7%		
كلاهما	21	50,0%		
المجموع	42	100%		
بيانات المفقودة	1			

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه توضح إجابات المبحوثين والموزعة كالآتي: 21 من المبحوثين وبنسبة 50,0% بأن ذلك يتم عن طريق الوسائل التكنولوجية والطرق التقليدية أي التسجيل الورقي وهي أعلى نسبة وأجاب 14 مبحوث بنسبة 33,3% أن عملية التنظيم الإداري تتم عن طريق الطرق التقليدية ، بينما أجب

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

7 من المبحوثين بنسبة 16,7% أنها تتم عن طريق إستخدام الوسائل الإلكترونية ، كما وأنه إذا جمعنا إجابات التي تقول بأنه يتم إستخدام الطرق التقليدية أي السجلات الورقية وإجابات التي تقو بأنه يتم إستخدام كلتا الطريقتين فإن إستخدام الطرق التقليدية أي السجلات الورقية 35 مبحوث وبنسبة 83,3%، ويشير المتوسط الحسابي في القيمة 2,17 أن متوسط إجابات المبحوثين كانت إستخدام كل من الوسائل الإلكترونية والسجلات الورقية في عمليات التنظيم الإداري فيما أن قيمة الإنحراف المعياري عند 908 تشير إلى وجود تباين بين إجابات المبحوثين.

**التحليل:** من خلال النتائج المُتحصل عليها والملاحظات المُسجَلة خلال الزيارات الميدانية، فإن المؤسسة تستخدم كلا من الوسئل التكنولوجية والتسجيل الورقي في العمليات الإدارية ولاكنه يقتصر فقط على الإدارة المركزية دون المصالح الطبية، كما أن العمليات التنظيمية تقتصر على تسجيل الميزانيات التسيير تقارير تنفيذ النشاطات والمراقبة والموارد البشرية، ومن خلال ما تم ملاحظته فإن عملية إستخدام الوسائل التكنولوجية لا يتعدى المتابعة بإستخدام الحواسيب في برامج الورد أو الإكسل وطباعة الأوراق فقط، أي إعتاد المؤسسة على الأجهزة الإلكترونية إعتياداً جزئياً؛ إذ أن التسجيل والمراقبة والمصادقة على كل العمليات التنظيمية تتم عن طريق السجلات الورقية المكتوبة، و هذا ماتم ملاحظته في ميدان الدراسة حيث أن كل مصالح الإدارة المركزية تحتوي على كم هائل من السجلات الورقية والتقارير مما قد يسبب إستغراق وقت أكبر في تنظيمها وجمعها وتوظيفها، وإستخدام الطريقتين معا أي الوسائل الإلكترونية والورقية ليس سوى تكرار لنفس العملية التي يمكن أن تتم فقط من خلال الحواسيب، وهو ما أشارت إليه أغلبية إجابات المبحوثين، ولتطبيق إدارة المعرفة وجب تطبيق عملياته ومبادئها المتمثلة في تقليص الوقت المُستغرق في العمليات التنظيمية الروتينية، تسريع وتيرة أداء المهام بفعالية، وبالتالي زيادة مردودية الموظفين وذلك يكون عن طريق إستخدام الوسائل التكنولوجية في العمليات التنظيمية والإدارية والتخلص النهائي من الأوراق ولكون ذلك يسهل عملية متابعة الأعمال من قبل المسؤولين وتخزين تلك الملفات الرقمية وسهولة الوصول إليها، كما تمنع هذه الطريقة ضياع أو تلف المعلومات وإختصار الوقت والجهد المبذول في إسترجاعها، وهو ما قد يحدث، ففي إحدى زيارتنا للمديرية المركزية وقع خلاف حاد بين أحد رؤساء المصالح وأحد الموظفين في تلك المصالح، وكان الخلاف يدور حول إحدى المهام الموكلة للموظف المتعلقة بجمع بيانات والمعلومات في جداول ترتيبية وحسب تواريخ محددة وطباعتها ورقيا وتنظيمها تسلسليا، وعلى حسب رئيس المصلح فإن الموظف لا يقوم بتنظيم دقيق لتلك الملفات الورقية وحتى المعلومات غير كاملة، وذلك يعود بطبيعة الحال إلى العمل على الحواسيب ومن ثم طباعة الأوراق وإكمال بيانات وكتابتها وتنظيمها يدويا وإلى عدم وضوح ما هو مطلوب، إضافة إلى أن المصالح الطبية والتي تحتوي على عدد من الأطباء والمرمزين وتتم فيها العمليات الجراحية والطبية، لا تحتوي على أجهزة الحاسوب، ويتم إستخدام الأساليب الورقية بنسبة مئة %.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

نستنتج ومن خلال النتائج وماتم التوصل إليه فإن لا مبادئ إدارة المعرفة ولا عمليات إدارة المعرفة مُطبَّقة في المؤسسة ولو بشكل جزئي

### نتائج المحور الأول:

-تتوفر المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- على الوسائل التقنية والتكنولوجية بمتوسط إجابات بنعم بنسبة 92,23%، غير أنّ الملاحظ هو أنّ الإدارة المركزية فقط التي تحتوي على الوسائل التقنية والتكنولوجية، دون المصالح الطبية الأخرى، وهذا التمييز الذي تُعاني منه المؤسسة بين الإدارة المركزية والمصالح الطبية التي تتم فيها كل العمليات والنشاطات الصحية والعلاجية.

- ان اغلبية اجابات المبحوثين بنسبة 90,5% بان هناك قاعدة بيانات، الا انها موجودة فقط فيب الإدارة المركزية، دون الإعتماد عليا في اداء النشاطات والأعمال الإدارية.

-يتم الإعتماد على الحواسيب ونظم المعلومات خلال أداء الأعمال الإدارية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بإجابات المبحوثين ب90%، لآكن ما تم ملاحظته أنه لا يتم إستخدام الحواسيب ونظم المعلومات في تسيير العمليات ونشاطات المؤسسة، خاصة في المصالح الطبية وأقسام الصيانة وأقسام المعدات.

-إستفاد حوالي الثلثين من الموظفين من دورات تكوينية حول إستخدام تقنيات المعلومات والبرامج الحاسوبية في التسيير والتنظيم بنسبة 60,5%، غير أنّ أكثر من ثلث المبحوثين لم يتحصلوا على دورات تكوينية للتحكم في الأجهزة والبرامج الحاسوبية رغم ان كل المبحوثين ابرز مهامهم تتعلق بالأمر الإدارية والتنظيمية والتي تستلزم القدرة على التحكم في إستخدام الحواسيب والبرامج الحاسوبية.

-عدم وضع مخطط مدروس ومحدد بنطاق زمني لوضع الدورات التدريبية للموظفين، عكس ما تنص عليه إدارة المعرفة أن المؤسسة يجب أن تقوم بوضع مخطط زمني لمراجعة المعارف لدى الموظفين داخل المؤسسة وتطويرها تلك المعارف بشكل دوري

- المؤسسة لا تعتمد برامج تقييمية لمدى تقدم مستوى الموظفين، مما يجعل أغلب الموظفين غير قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر، وبالتالي فإن جودة الخدمات المقدمة تكون رديئة.

-تقوم المؤسسة بالمراقبة الدورية للتجهيزات والألات الطبية ومدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية بنسبة إجابات المبحوثين ب 91%، لآكن عدم تسريع وتيرة الإجراءات الإدارية وتقليص مدة توفير التجهيزات

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

والمستلزمات وعمليات إصلاح الألات وبالتالي فإنه لا يوجد تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع في هذا المجال.

-عدم توفر عمليات إدارة المعرفة التي تستوجب تخطيط وتنظيم وتبويب المعارف والمعلومات في نظام إلكتروني يكون الركيزة الأساسية لنشاطات المؤسسة والعمليات التنظيمية للمؤسسة ويكون سهل الإستخدام والوصول إليه من قبل المسؤولين أو الموظفين، والتخلي عن إستخدام السجلات الورقية في المعاملات وتسجيل المعلومات وجعل سير المؤسسة قائم على النظام المعلوماتي المربوط بكل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

-لا يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة فيما يخص نشر المعلومات والتوجيهات في المؤسسة عن طريق إستغلال وسائل الإتصال الحديثة، كالنظام الحاسوبي الذي يجب أن يربط كل أجزاء المؤسسة أو عن طريق البريد المهني أو غيرها ، مما يؤدي إلى تباطؤ عملية نقل المعلومات والتواصل بين الموظفين والمسؤولين وكذا بين مختلف أقسام المؤسسة.

المجور الثاني/ الإعتماد على المعرف داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- وتطويرها:

الجدول(18) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: خلال القيام بالأعمال المطلوبة منك هل تبحث عن معلومات ومعارف أكثر حول ما ستقوم به؟

البحث عن معارف ومعلومات أكثر حول ما ستقوم به	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	32	74,4%		
لا	11	25,6%		
المجموع	43	100,0%	1,26	0,441

يوضح الجدول رقم 17 حيث أجاب 32 مبحوث ب نعم بنسبة 74,4% أي أنهم يبحثون عن معلومات أكثر حول ما هو مطلوب منهم، بينما اجاب 11 مبحوث ب لا بنسبة 25,6%، اي أن أغلبية الإجابات كانت بأنهم يقومون بمحاولة الإستفسار أكثر ومعرفة طبيعة العمل الذي سينجزوه وكل المعلومات المتعلقة به، وتشير قيمة المتوسط الحسابي 1,26 أن متوسط إجابات المبحوثين تتجه إلى الإجابة ب نعم، غير أنّ قيمة الانحراف المعياري تُشير عند القيمة 0,441 إلى وجود إختلاف وتباين قريب من المتوسط بين إجابات المبحوثين.

التحليل: تشهد المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- كم هائل من النشاطات التنظيمية المختلفة بكل العمليات داخل المؤسسة بالنظر إلى حجمها وطبيعة الخدمات التي تُقدمها وهي خدمات صحية وطبية، إضافة إلى الكثافة السكانية التي تغطيها هذه المؤسسة، مما يعني أن العمليات المرتبطة بتسيير المؤسسة من وسائل

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

طبية وأدوات والمورد البشري، كلها من إختصاص إدارة المؤسسة بالتشارك مع مختلف المصالح والأقسام في المؤسسة، وللسير العادي لمختلف تلك النشاطات بالمؤسسة يجب القيام بمختلف الأعمال بشكل سريع ودقيق خالي من الأخطاء لضمان إتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على تلك الأعمال المُنجزة، وتقديم خدمات طبية في المستوى، يُلزم على كل موظف أن يقوم بالمهام بشكل دقيق وفي وقت وجيز، ولتحقيق ذلك فإن على كل موظف محاولة التعرف أكثر عن المهام الموكلة به بالبحث عن معلومات أكثر عن ما سيقوم به، وذلك يُسهل عليه المهمة ويضمن دقة ما سيقوم به بدل إستغراق وقت أكبر في الإستفسار من المسؤول المباشر، والخطأ والتصحيح، وعجزه عن القيام بالأعمال المطلوبة التي عادة ما تكون صعبة ومعقدة نوعاً ما، وهي أحد ركائز بناء التعلم التنظيمي: اي ان الأفراد العاملين في المؤسسة يتعلمون بشكل تلقائي طرق وأساليب جديدة لأداء الأعمال دون إنتظار الخطوات من الرؤساء، مما يزيد من كفاءة الموظف ولا يُشغل المسؤول المباشر بتوضيح طريق وخطوات العمل، لذلك فإن إدارة المعرفة تلعب دوراً في توفير الوسائل والمناخ الملائم لتطوير معارف جماعات العمل، وإيجاد أساليب مبتكرة للقيام بالأعمال مما يسهل على الموظفين العمل وتقليل الجهد، وبالنظر إلى إجابات المبحوثين فإن التعلم والبحث عن معارف جديدة بالنسبة لهم يُحقق مناخاً إيجابياً للتواصل بين الموظفين بعضهم بعض ويحقق ديناميكية في العمل.

ومنه نستنتج إن جزء كبير من الموظفين يقومون بالإطلاع والإستفسار ومحاولة البحث عن الطرق الصحيحة لأداء الأعمال الموكلة لهم، الا أنّ ذلك يستثني بعض الموظفين، ولا يُشكل عملية دائمة ومنتشرة بين جميع الموظفين مما يعرقل من أداء الأعمال بكفاءة في المؤسسة.

### الجدول (19) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك،

طريقة البحث عن المعارف	التكرارات n	النسبة النئوية %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
من خلال البحث عن طرق جديدة والمشاركة مع الموظفين الآخرين	9	40,9%		
عن طريق البحث في الأنترنت أو مواقع التواصل الإجتماعي أو الجريدة الرسمية عن المزيد من المعلومات في مجال عملي	13	59,1%		
المجموع	22	100,0%	1,59	0,503
بيانات المفقودة	10			

من خلال الجدول المبين أعلاه لذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال 18 والذي يرتبط بالإجابة على السؤال رقم 17، كانت إجابات المبحوثين كالتالي: أجاب 13 من المبحوثين بنسبة 59,1% بانهم يقومون بالبحث عن تلك المعلومات والمعارف من خلال عن طريق البحث في الأنترنت أو مواقع التواصل الإجتماعي

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

عن المزيد من المعلومات في مجال عمل، بينما 9 من المبحوثين بنسبة 40,9% أجابوا بأن ذلك يتم عن طريق من خلال البحث عن طرق جديدة والمشاركة مع الموظفين الآخرين، ويشير المتوسط الحسابي الى 1,59 أي أنّ متوسط اجابات المبحوثين أجابوا بأنه عن طريق البحث في الإنترنت أو مواقع التواصل الإجتماعي عن المزيد من المعلومات، ويُشير الإنحراف المعياري عند القيمة 0,503 إلى وجود تباين وإختلاف متوسط بين إجابات المبحوثين.

**التحليل:** في ظل النشاطات والعمليات التي تشهدها المؤسسة وجب أن يكون كل موظف أكثر حرصاً على القيام بالمهام بأكثر كفاءة ضماناً لتسيير الجيد لمؤسسة، ومن خلال إجابات المبحوثين فإنهم يحاولون بالبحث عن معلومات أكثر حول ما سيقومون به وذلك بهدف تقليل الجهد والوقت، وعدم الوقوع في الأخطاء، ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين عن كيفية قيامهم بذلك نجد أن أغلب المبحوثين أجابوا أنه عن طريق البحث في الإنترنت أو البحث في مواقع التواصل الإجتماعي والجريدة الرسمية وهي إجابات ليست في محلها إذ أنها تتعلق بالإطلاع على قوانين أو مراسيم تخص تسيير المؤسسة أو القوانين التنظيمية لنشاطات معينة، كما أنهم لم يوضحوا أي طريقة يتبعونها في تطوير معارفهم والبحث عن معارف جديدة تمكنهم من القيام بالأعمال الموكلة لهم، مما يعني أنهم لا يقومون بالبحث والإستفسار عن ماهو مطلوب منهم وهو سبب رئيسي في الخلف الذي يقع بين رئيس المصلحة وبعض الموظفين حول أخطاء في ما قاموا به وعدم معرفتهم أصلاً لما يقومون أو أنهم يقومون بإنجاز الأعمال بشكل غير كامل أي ليس كما هو مطلوب مما يؤدي إلى أخذ وقت كبير في مراجعتها وبذل جهد اكبر في إعادة إنجاز تلك الأعمال، إذ أنه يجب أن يكون هناك إستخدام إجابي لمصادر المعلومات كمواقع المتخصصة في المجال الإداري وعمليات التنظيمية، فيما أنّ إجابات المبحوثين أنهم يبحثون عن معارف أكثر حول ما سيقومون به عن طريق الإستفسار من الموظفين الآخرين ورئيس المصلحة والعمال السابقين الذين كانوا يشغلون نفس المناصب ونفس الوظيفة عن طريق عامل الخبرة والتجربة السابقة في معرفة طرق وكيفية أداء الأعمال.

ومنه نستنتج أنّ الموظفين يقومون بالبحث عن معارف جديدة عن طريق إستخدام الإمكانيات المتوفرة والطرق المتاحة لذلك، لآنها تبقى غير فعالة بلشكل المطلوب من أجل الوصول إلى المعرفة وتطبيقها.



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(20) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تُتاح لك فرصة التعلم التلقائي والبحث عن معارف جديدة وطرق مبتكرة في ما يخص عملك؟

إتاحة فرصة الإبداع المعرفي للموظفين	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	19	44,2		
لا	24	55,8		
المجموع	43	% 100,0	1,56	0,502

يوضح الجدول اعلاه اجابات المبحوثين: حيث كانت إجابات و24 من المبحوثين بنسبة 55,8% أجابوا ب لا بينما 19 من المبحوثين بنسبة 44,2% ب نعم، ، ويتجه متوسط إجابات المبحوثين للإجابة ب لا عند القيمة 1,56، وتُشير قيمة الانحراف المعياري عند 0,502 إلى وجود تباين متوسط بين إجابات المبحوثين

**التحليل:** إن التطور المُتسارع في طرق وأساليب العمل في المؤسسات وتطور نظم التسيير يُتَلزِم جميع الموظفين على العمل بشكل تلقائي من تحسين طرقهم في تنفيذ الأعمال بما يروونه مناسباً لهم لتقليل الجهد وإختصار الوقت.

من خلال إجابات المبحوثين، تُشير نسبة كبيرة منهم الى أنه لا تُتاح لهم فرصة التعلم التلقائي، وكذا البحث عن معارف جديدة ومُبتكرة فيما يُخص عملهم، وخاصة طرق الإستفادة من مختلف البرامج وتقنيات المعلومات في أداء الأعمال. إنَّ عدم إتاحة الفرص للموظفين بالعمل بحرية أكثر أي العمل بأي وسيلة يراها الموظف أنها مناسبة له، والمهم أن تكون النتيجة جيدة، هو ناجم عن الضغوط الممارسة من المسؤولين في تحديد طرق معينة، إضافة إلى عدم رغبة بعض الموظفين في تطوير أنفسهم، والإكتفاء بأداء المهام والنشاطات المطلوبة منهم، وعدم الرغبة في بذل الجهد في تحسين أدائهم، وذلك راجع إلى عدم تبني المؤسسة لمبادئ إدارة المعرفة والتي من ضمنها تشجيع الموظفين وتحفيزهم على إكتساب معارف جديدة و تطوير الموظفين للطرق والأساليب قصد إعطاء أداء أفضل، إضافة إلى الشعور بالإغتراب في المؤسسة. والمهم بالنسبة للموظفين ليس رفع وتحسين من ادائهم أو تطوير معارفهم، بل المهم بالنسبة لهم هو إستمرارية العمل في المؤسسة والراتب وإنهاء دوامهم فقط.

إنَّ تطوير المعارف داخل المؤسسة ينطلق من نقطة أساسية وهي إرادة كل موظف لتطوير من نفسه ومن ما يمتلكه من معارف سواء عن طريق الإستفسار من الموظفين الأكثر خبرة أو من خلال البحث في الإنترنت عن المواقع المتخصصة التي تنشر في هذا المجال ومن ثم يتطور هذا الأمر من مجرد تطوير فردي إلى تطوير مجموعات العمل لمعارفها إنطلاقاً من مناصبها والأعمال التي تقوم بها.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

ومنه نستنتج انه لا تُتاح فرصة للموظفين في المؤسسة محل الدراسة الإبداع المعرفي وتطوير أساليبهم في العمل، وهذا يؤدي إلى سيطرة الروتين وعدم تجديد وتطوير لأساليب وطرق العمل.

الجدول(21) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: في حالة الإجابة بنعم هل تقوم بمشاركتها مع مسؤوليك وتجربتها، وهل يتم تشجيعكم على ذلك؟

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	مشاركة المعارف المبتكرة والطرق الجديدة مع المسؤولين، وتجربتها، وتشجيع الموظفين
		12,5	1	من خلال المشاركة والمناقشة
		12,5	1	عن طريق الدورات التكوينية
		25,0	2	عن طريق التكوين المتواصل
		12,5	1	من خلال التواجد الميداني
		12,5	1	عن طريق الدورات التكوينية والأيام الدراسية والملتقيات العلمية والمؤتمرات
		12,5	1	الفرصة متاحة ولاكن الوقت غير كافي للإطلاع أكثر بسبب كثرة العمل بالمصلحة
		12,5	1	إنشاء طرق عمل جديدة ربحاً للوقت
2,031	3,88	% 100,0	8	<b>المجموع</b>
			11	بيانات المفقودة

يوضح الجدول اجابات المبحوثين وهي كالآتي: حيث 1 من المبحوثين اجاب أنه من خلال المشاركة والمناقشة، بينما 1 من المبحوثين أجاب أنه عن طريق الدورات التكوينية، و 2 من المبحوثين كانت إجابتهم عن طريق التكوين المتواصل، و 1 من المبحوثين أجاب أنهم خلال التواجد الميداني، وكانت إجابة 1 من المبحوثين الآخرين عن طريق الدورات التكوينية والأيام الدراسية والملتقيات العلمية والمؤتمرات/ فيما 1 من المبحوثين أجاب على العبارة رقم 19 ب نعم وفي العبارة رقم 20 كانت الفرصة متاحة ولكن الوقت غير كافي للإطلاع أكثر بسبب كثرة العمل في المصلحة، و 1 من المبحوثين كانت إجابته عن طريق إنشاء طرق جديدة ربحاً للوقت، و 11 من المبحوثين الذين أجابوا على أنه تُتاح لهم فرصة التعلم التلقائي والإبتكار أساليب جديدة في مجال عملهم لم يجيبوا على هذه العبارة كيف يقوم بذلك وهل يشاركونها مع رؤسائهم يتم تشجيعهم على ذلك وتُشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن إتجاه متوسط إجابات المبحوثين كانت من خلال التواجد الميداني عند القيمة 3,88، فيما يشير الإحراف المعياري 2,031 إلى وجود تباين وإختلاف واسع بين إجابات المبحوثين

**التحليل:** من خلال نتائج إجابات المبحوثين يتضح أن أغلب الإجابات قد ركزت على المؤشر الخاص بالمشاركة فقط؛ إذ أن التعلم التلقائي هو تعلم لفرد ذاتي خلال أداء الأعمال وينطلق من التعلم الروتيني، اي

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

العمليات الروتينية وعن طريق التكرار، هنا يُصبح الفرد قادر على القيام بالأعمال والنشاطات في المؤسسة بشكل تلقائي خال من الأخطاء ومن ثم يتحول التعلم الروتيني إلى تعلم طرق وأساليب جديدة في أداء الأعمال، ويتم التعلم التلقائي من خلال الإطلاع على المواقع التي تُقدم تدريب وتكوين عبر الأنترنت، وهي مواقع خاصة بالأعمال الإدارية والتنظيمية والأبحاث العلمية في ذات المجال، إضافة إلى أن الفرد يتعلم تلقائياً من خلال الاستفادة من خبرة الموظفين الآخرين في المؤسسة، إضافة إلى التعلم من خلال المعرفة الضمنية في المؤسسة والمعرفة الصريحة وتطوير تلك المعارف بناءً على تجارب المنظمة السابقة والبيئة المحيطة بها، إذ يمكن للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- أن يكون لهم تواصل مع الموظفين آخرين في المستشفيات الكبرى قصد إحاطة بتفاصيل العمل والتسيير وتبادل المعارف والخبرات، كما وأن التعلم التلقائي للفرد يكون موضوعه المنظمة، أي تعلم أساليب العمل وتقديم أساليب جديدة لتجاوز الصعوبات أو المشاكل التي تُحيط بالمؤسسة، خاصة فيما تعلق بما يجب فعله من أجل تنظيم نشاطات المؤسسة الإدارية والقيام بها بما يُساهم في تطويرها، وتلك النشاطات الإدارية تتعلق أساساً بالخدمات الصحية المقدمة والمخطط الذي ينظم تلك الخدمات الصحية والطبية من حيث الكادر البشري وتنظيم تلك الخدمات بما يتناسب وحجم المؤسسة وما تغطيه من كثافة سكانية عالية، وضمان أن تكون تلك الخدمات بالجودة المطلوبة، وتنظيم تسيير موارد المؤسسة وتوزيعها من موارد بشرية، كادر تقني والصيانة والكادر الطبي والشبه طبي وتسهيل مهامهم وعملهم وتوفير الأجواء الفيزيائية والتنظيمية لتمكينهم من القيام بأعمالهم والتصرف الصحيح في الموارد المالية والمادية من تجهيزات والآت طبية قصد تطوير المؤسسة، ولذلك فالتعلم التلقائي للأفراد داخل المؤسسة مهم جداً من خلال تطوير مهاراتهم وتغيير وسلوكهم وبالتالي تطوير الأداء، ومن خلال إجابات المبحوثين، التي تمحورت أساساً حول أساليبهم في التعلم التلقائي من خلال المناقشة والحوار والتكوين والتواجد الميداني، وهناك من أشار إلى أن الفرصة متاحة للتعلم التلقائي، غير أن الوقت ليس كاف للإطلاع بسبب كثرة العمل. ومن خلال الأبحاث العلمية في هذا المجال التي أشارت إلى أن التعلم التلقائي يتمحور أساساً حول كيف نقوم بتلك الأعمال الكثيرة بطرق سهلة وطرق تسهل القيام بها وتقلل من الجهد والوقت المستغرق للقيام بها، كما إن الدورات التكوينية والتدريبية التي قد تبرمجها المؤسسة تكون محدودة الوقت والمضمون بسبب ضيق الوقت وعدم برمجة المؤسسة لهذه الدورات بشكل علمي عقلاني منظم كإعتماد جدول زمني لها ووضع برنامج متابعة لتطبيق ما تم في الدورات التكوينية، ووضع مخطط للتقييم الموظفين لما بعد تلك الدورات، مما يجعل الدورات التكوينية دون جدوى.

ومما سبق نستنتج أنّ المبحوثين قد اجابوا ببعض الطرق التي تمكن من تحقيق التعلم التلقائي واكتشاف المعارف، غير ان المؤسسة لا تشجعهم على الإبتكار والبحث عن معارف واساليب جديدة، كما وانه لا يتم تجربة تلك المعارف والأساليب واعتمدها في المؤسسة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(22) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: حل تُتاح لك فرصة الإبداع المعرفي وتطوير تلك المعارف المتعلقة بعملك؟

إتاحة فرصة الإبداع المعرفي	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نعم	16	37,2%		
لا	27	62,8%		
المجموع	43	100,0%	1,61	0,484

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال رقم 21، تبين أنّ إجابات المبحوثين توزعت كالآتي: أجاب 27 مبحوث بنسبة 62,8% بأنه لا تُتاح لهم فرصة الإبداع في المعارف التي تخص مجال عملهم، بينما أجاب 16 من المبحوثين بنسبة 37,2% بـ نعم، أي انه تُتاح الفرصة لهم للإبداع المعرفي وتطوير تلك المعارف التي تخص مجال عملهم، ويشير المتوسط الحسابي الى 1,61 أي أن إتجاه متوسط اجابات المبحوثين كانت بـ لا، ويشير الإنحراف المعياري عند القيمة 0,484 الى وجود فرق وتباين بين اجابات المبحوثين.

**التحليل:** يُعدّ الإبداع أهم أساسيات التفوق بالنسبة للمؤسسات وهي من تصنع الميزة التنافسية لها، وبالنسبة إلى الإبداع فهو أهم عوامل تطوير الخدمات وجعلها في المستوى المطلوب من حيث الجودة، والإبداع المعرفي هي ركيزة من ركائز المنظمة المتعلمة التي تسعى إلى التعلم من مختلف المعارف المتاحة والأفكار والمعلومات قصد تحقيق التأقلم مع التغيرات وتطوير أساليبها في العمل وتحسين خدماتها، ومن خلال إجابات المبحوثين فإن أغلبية الموظفين أجابوا بأنه لا تُتاح لهم فرصة الإبداع المعرفي في مجال عملهم، مما يعني ان المؤسسة لا تُشجع على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الأداء في المؤسسة، والذي سوف ينتج عنه تقديم خدمات ذات جودة، كما أن من أساسيات إدارة المعرفة هو الإبداع المعرفي بما يمثله من نقطة البداية لبناء المنظمة المتعلمة، فإدارة المعرفة التي تُتيح تنظيم المعارف تفرض على المؤسسة أن تضمن تطبيق تلك المعارف الموجودة على شكل أساليب وعمليات وتهدف كلها إلى تطوير الخدمات، وكون المؤسسة لا تطبق إدارة المعرفة فإن المؤسسة لا تقوم بتشجيع موظفيها على الإبداع المعرفي وتوفير المعارف في كافة المجالات المتعلقة بنشاط المؤسسة، مما يعني أن الموظفين يقومون بأداء أعمالهم والنشاطات داخل المؤسسة بأساليب تقليدية، وتستغرق وقت أكثر وتأخذ جهد أكبر، مما ينتج عنه خدمات دون المستوى وعراقيل إدارية تحد من تحسين الخدمات المقدّمة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

نستنتج ان المؤسسة لا تُتيح فرصة الإبداع المعرفي لموظفيها إذ أنه أكثر من ثلثي الموظفين لا تُتاح لهم فرصة الإبداع وإبتكار أساليب وطرق لأداء عملهم، وبالتالي لا يتم إستغلال المعارف وتطويرها داخل المؤسسة، وليس هناك تطوير وتحديث في الخدمات المقدّمة.

**الجدول(23) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تلتزم بتدوين المعلومات والمعارف التي إكتسبتها حول إدارة وتسيير وتنظيم العمليات والخدمات في نظام إلكتروني خاص بالمؤسسة ومشاركتها مع زملائك في نفس المصلحة؟**

تدوين المعارف والمعلومات في نظام إلكتروني	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
نعم	19	45,2%	1,55	0,504
لا	23	54,8%		
<b>المجموع</b>	42	100,0%		
بيانات المفقودة	1			

من خلال عرض نتائج إجابات المبحوثين يتضح ان 23 مبحوث أجاب ب لا بنسبة 54,8% أي أنهم لا يقومون بتسجيل معارفهم وما إكتسبوه بناءً على خبرتهم وإحتكاكهم الواسع بمجال عملهم لا يقومون بتسجيل تلك المعارف حول طرق تنظيم وتسيير النشاطات في نظام إلكتروني أو مشاركتها مع زملائهم في نفس المصلحة، بينما 19 من المبحوثين أجابوا ب نعم بنسبة 45,2%، فيما رفض 1 من المبحوثين الإجابة على هذا السؤال، ويُشير المتوسط الحسابي الى 1,55 اي أنّ إتجاه متوسط اجبات المبحوثين ب لا، وتُشير قيمة الإحراف المعياري الى 0,504 اي وجود تباين متوسط بين اجابات المبحوثين، اي هناك تشتت للقيم عن متوسطها الحسابي.

**التحليل:** من خلال نتائج إجابات المبحوثين، فإن الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، أغلبهم لا يلتزمون بتدوين معارفهم والمعلومات التي إكتسبوها من خلال خبرتهم أو دورات تكوينية تلقوها حول إدارة وتسيير العمليات والنشاطات وكيفية أداء الأعمال في نظام إلكتروني خاص بالمؤسسة والذي قد أوضحت إجابات المبحوثين في المحور الأول على أنّ المؤسسة لديها نظام إلكتروني، وهذا يجعل من تلك المعارف ضمنية أي أنها في عقول بعض الموظفين الذين يمتلكونها دون أن تكون معارف صريحة مُتاحة لكل الموظفين، كما انها معرّضة للفقدان في حالة خروج هاؤلاء الموظفين الذين يحملون تلك المعارف من المؤسسة، ومن اساسيات بناء المنظمة المتعلمة أن يتم حفظ جميع المعارف حول طرق العمل وأداء الأعمال وكيفية تنظيم النشاطات وغيرها من المعرف الأساسية في نشاطات المؤسسة أن يتم حفظها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وهي نقطة أساسية من تطبيق إدارة المعرفة التي تستلزم تدوين تلك المعارف في نظام إلكتروني كونه بمثابة الذاكرة

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

التنظيمية للمؤسسة والذي يُتيح إستخدامها في نشاطات المؤسسة وتكون بمثابة توجيهات لجميع الموظفين خاصة أولئك الذين يجدون صعوبة في أداء أعمالهم أو رؤساء المصالح ومساعديهم الذين قد يواجهون صعوبات في تنظيم النشاطات داخل المصالح الطبية وغيرها، كما وأنهم لا يقومون بمشاركتها مع وملائهم في نفس المصلحة، أي أنهم قد يستخدمونها كمصدر للقوة والضغط داخل المؤسسة من أجل الضغط على الإدارة العليا أو أنهم يرون أن إمتلاك معارف دون غيرهم سيمكنهم من كسب المزيد من الإمتيازات وكعنصر قوة داخل المؤسسة وهو ما يؤدي إلى ما لاحظناه من اخطاء من بعض الموظفين في أداء الأعمال التنظيمية وغيرها وعدم القيام بالمهام في الوقت المناسب وبالتالي تعطل العمليات الأخرى التي ترتبط ببعضها البعض كسلسلة والتي كلها تُصب في تحقيق الخدمات الصحية في المؤسسة سواء في المصالح الإدارية أو المصالح الطبية، كما أنّ مشاركة المعلومات والمعارف من قبل الموظفين في المنظمة يعد شرطاً أساسياً في بناء المنظمة المتعلمة. ومنه نستنتج انه: أهم عمليات المنظمة المتعلمة والمتمثلة في تسجيل المعارف المتواجدة في المنظمة وعقول الموظفين في نظام إلكتروني بمثابة ذاكرة تنظيمية غير موجودة، كما أن بناء المنظمة المتعلمة يكون عن طريق التشجيع على مشاركة الموظفين للمعارف داخل المؤسسة وجعل ذلك ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلا أنّ هذا غير موجود في المؤسسة.

**الجدول (24) الذي يُمثل إجابات المبحوثين على السؤال: خلال أداء الأعمال المطلوبة منك هل تعتمد على المعارف داخل المؤسسة معلومات ومعارف زملائك والخبراء داخل المؤسسة، أي التعلم التنظيمي؟**

الإعتماد على المعارف والمعلومات داخل المؤسسة	التكرارات n	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	41	95,3%		
لا	2	4,7%		
المجموع	43	100,0%	1,05	0,213

من خلال الجدول المبين اعلاه الذي يُوضح إجابات المبحوثين كالآتي: حيث اجاب 41 من المبحوثين ب نعم بنسبة 95,3% أي أنهم يعتمدون على المعارف داخل المؤسسة معارف زملائهم والخبراء داخل المؤسسة في أداء أعمالهم، بينما أجاب 2 من المبحوثين ب لا بنسبة 4,7%، ويُشير المتوسط الحسابي الى 1,05 أي ان متوسط اجابات المبحوثين كانت ب نعم، والانحراف المعياري عند 0,213 هناك تباين ضعيف بين إجابات المبحوثين.

**التحليل:** من خلال نتائج المبحوثين الموضحة فإنّ أغلبية المبحوثين يعتمدون على المعارف الموجودة داخل المؤسسة ومعارف زملائهم والخبراء الموجودين داخل المؤسسة في أداء أعمالهم، وهي عملية التعلم التنظيمي للأفراد وهي إستثمار التجارب والخبرات لحل المشكلات ومعالجتها بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة،

وذلك من خلال الإعتماد على معارف الزملاء ومعارف الموجودة في المؤسسة حول القيام بالأعمال وأداء العمليات لتحقيق خدمات ذات مستوى عالي، ويكون ذلك من خلال التعلم الروتيني ومن التجارب السابقة وخبرات الأفراد الأكثر قِدماً في العمل، وتوفر خبراء خاصين في حل المشكلات وإعطاء التوجيه للموظفين، كما أن التعلم التنظيمي يتجاوز الإعتماد على المعارف وخبرة الموظفين الآخرين إلى كونها عملية يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمؤسسة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة، وإن بداية ذلك يكون من تحقيق تعلم الموظفين من بعضهم بعض ومن التجارب والخبرات السابقة في سبيل تجاوز المشاكل التي قد تعترضهم من أجل إيجاد حلول سريعة وفعالة وكل ذلك في سبيل تقديم الخدمات الطبية اللازمة، سواء هذه العملية تكون على مستوى الإدارة المركزية أو على مستوى المصالح الطبية، غير أنّ ومن خلال الملاحظات الميدانية فإن عملية التعلم التنظيمي من قبل المبحوثين واستشارة الزملاء تعتبر عملية شكلية وغير فعالة، فعادة هذه العملية هي وسيلة للتهرب من العمل وعمل حلقات دردشة في المكاتب والتضييع الوقت مما يجع العمليات والأعمال تتم ببطئ وتؤثر على سير الخدمات في المؤسسة؛ إذ أنّ تنظيم الخدمات الطبية وتوزيع المرضى وطبيعة العلاج المقدم من المهم أن يكون تنسيق وإعتماد على خبرات الموظفين في الإدارة المركزية لتحقيق التنسيق بين جميع المصالح والأقسام، وتكامل بين دور الإدارة التنظيمي والتسييري وبين دور رؤساء المصالح ومساعدتهم الذي يتمحور حول إدارة العمليات والنشاطات الصحية داخل مصالحهم، غير أن ذلك يقتصر على إعتماد بعض الموظفين على بعضهم البعض في أداء الأعمال الإدارية وبعض العمليات عن كيفية استخدام الحاسوب... في تسجيل بعض المعلومات أو إنجاز مخططات العمل، دون ان يكون أساساً لتبادل المعارف والإعتماد على الموظفين والمعارف داخل المؤسسة في حل المشكلات التنظيمية وخاصة في المصالح الطبية، غير أنّ مراحل عملية التعلم التنظيمي وهي وجود ذاكرة تنظيمية وتسجيل كافة لموظفين لمعارفهم والمعلومات غير موجود في المؤسسة، مما يحد من عملية التعلم التنظيمي ويجعلها غير كاملة.

ومنه نستنتج يقوم الموظفين في المؤسسة بعملية التعلم التنظيمي بنسبة 95,3 كوسيلة لتضييع الوقت والتهرب من العمل ، وعملية التعلم التنظيمي في الإعتماد على معارف الموظفين الآخرين وإستشارة الخبراء والموظفين ذوي الأقدمية في كيفية أداء الأعمال وطرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة، بما يسهل أداء الأعمال في وقت وجيز وتسريع وتيرة أداء العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، غير ان الواقع هو عكس ذلك تماماً.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(25) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية، ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟

الوسائل المستخدمة	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أجهزة الحواسيب ولواحقها	16	37,2		
الطرق التقليدية	15	34,9		
كلاهما	12	27,9		
المجموع	43	100,0 %	1,91	0,811

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال رقم 24 كانت إجاباتهم كالآتي: أجاب 16 من المبحوثين أنه يتم استخدام أجهزة الحاسوب ولواحقها خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية بنسبة 37,2%، بينما أجاب 15 من المبحوثين بأنه يتم استخدام الطرق التقليدية من أوراق وسجلات خلال ذلك بنسبة 34,9%، فيم اجاب 12 من المبحوثين بأنه يتم استخدام كل من أجهزة الحواسيب ولواحقها والطرق التقليدية من سجلات ورقية خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية بنسبة 27,9%، فيما أن متوسط إجابات المبحوثين يتجه إلى استخدام الطرق التقليدية خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية عند متوسط 1,91، وهناك تباين فوق المتوسط بين اجابات المبحوثين عند القيمة 0,811.

**التحليل:** استخدام الوسائل التكنولوجية في عملية تسيير المؤسسة وتنظيم الخدمات الصحية من أبرز مقومات بناء المنظمة المتعلمة ومؤشر على تطبيق إدارة المعرفة، وذلك يُسهل من تنظيم وبرمجة تلك الخدمات، كما تتميز تلك الطريقة بالدقة والسرعة وبالتالي تجنب أي مشاكل قد يحصل، وتوفّر سرعة في الأداء وتُسهل عمل الموظفين سواء القائمين على تنظيم هذه الخدمات من برمجة عمليات جراحية والخدمات الطبية أو القائمين على مراقبة مدى سير هذه الخدمات الطبية. ومن خلال إجابات المبحوثين فإن أكثر من المبحوثين الذين اجابوا بأنهم يستخدمون الوسائل التكنولوجية من أجهزة حواسيب في ذلك هم الموظفين العاملين في الإدارة المركزية والقائمين على مراقبة تسيير الخدمات الطبية، كما ان أكثر من ثلث المبحوثين الذين اجابوا أنهم يستخدمون الطرق التقليدية وذلك في المصالح الطبية، وسبب ذلك أنّ المصالح الطبية لا تتوفر على أجهزة الحواسيب ولواحقها وهذا بناءً على الملاحظات الميدانية، فيما 12 من المبحوثين لذين اجابوا باستخدام الأجهزة الحواسيب ولواحقها والسجلات الورقية (الطرق التقليدية) معاً، مما يعني أن المؤسسة العمومية الإستشفائية لازالت تعتمد وبشكل كبير على الطرق التقليدية في برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية، واستخدام الحواسيب يقتصر على تسجيل مدى سير تلك العمليات ومراقبتها من طرف مصالح الإدارة المركزية، وهو ما يُفسر عدم تسيير المنظم للخدمات الطبية في المؤسسة وعدم إعطاء إمكانية للموظفين لتطوير أساليبهم في العمل فيما يخص تنظيم وتطوير تلك



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الخدمات المقدمة وعصرنتها، وذلك ما يعتبر من الأسباب الأساسية في تدهور الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، وكذا إستغراق وقت كثير وجهد اكبر في تنظيم هذه الخدمات، والتي تكون بدون الجودة المطلوبة.

ومنه نستنتج انه : عدم إعتداد المؤسسة على أجهزة الحواسيب في تنظيم الخدمات الصحية وبرمجة العمليات الصحية، عدم تمكن الموظفين من إبتكار أساليب جديدة فيما يخص طرق تسيير وإدارة وتنظيم الخدمات الصحية في المؤسسة.

الجدول(26) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية وبرمجة عمليات جراحية نوعية؟

البحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	38	88,4		
لا	5	11,6		
المجموع	43	100,0 %	1,12	0,324

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يوضح إجابات المبحوثين كالأتي: حيث أجاب 38 من المبحوثين بنسبة 92,7% بأن المؤسسة تقوم بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية، وكذا برمجة عمليات جراحية نوعية متخصصة، فيما اجاب 3 من المبحوثين وبنسبة 7,3% بأن المؤسسة لا تقوم بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية وكذا برمجة عمليات جراحية نوعية، فيما تتجه إجابات المبحوثين إلى أنّ متوسط إجاباتهم بن عم عند القيمة 1,12، وتُشير قيمة الانحراف المعياري عند القيمة 0,324 الى وجود تباين ضعيف بين اجابات المبحوثين.

**التحليل:** من خلال إجابات المبحوثين التي توضح أن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- تقوم بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية وكذا برمجة عمليات جراحية نوعية، وهذا يعتبر من أساسيات التحول إلى المنظمة المتعلمة؛ إذ تسعى المنظمة إلى تطوير خدماتها وعصرنتها والتكيف مع البيئة الخارجية، وتلبية متطلبات المجتمع في تلقي الخدمات الطبية اللازمة، ومن الملاحظ ان المؤسسة محل الدراسة لا تسعى لرسم إستراتيجية لتطوير خدماتها خاصة من ناحية مراقبة وتحسين وتوفير الوسائل والعتاد الصحي بسبب العجز في توفير ميزانية التسيير والقدرات المالية التي تتوفر عليها المؤسسة، الا انها شهدت تنظيم عمليات توأمة مع مستشفيات وطنية كبيرة لإجراء عمليات جراحية نوعية من قبل أطباء متخصصين، ويمكن ذكر العمليات الجراحية في الأنف والحنجرة بالتعاون مع المؤسسة العمومية الإستشفائية الحكيم عقبي-مدينة قالمة والمؤسسة

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

العمومية الإستشفائية -بشقوف بتاريخ 21 مارس 2023، عملية توأمة بين المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- والمركز الإستشفائي الجامعي-وهران- بتاريخ 29 جانفي 2023 وكذا عملية التوأمة بين المؤسسة محل الدراسة ومؤسسة الإستشفائية الجامعية-وهران بتاريخ 25 مارس 2022 وغيرها.<sup>1</sup>، رغم عدم إستخدام المؤسسة للوسائل التكنولوجية في سبيل برمجة هذه السياسات الصحية، وبرمجة مثل هذه العمليات بشكل دوري ومنمض، وجب على المؤسسة أن تستخدم نظام إلكتروني لبرمجة مثل هكذا عمليات وتطوير الخدمات بما يتماشى والحالات ومتطلبات المرضى، كما وأن تلك العمليات الجراحية هي عمليات غير دائمة بل فقط يتم تنظيمها نادراً وهي عمليات شكلية لا تأخذ طابع التحسين من العمليات الجراحية والخدمات الطبية، ولا يتم رؤم برنامج لتبادل الخبرات والتكوين، كما أنّ المؤسسة لا تقوم بتنظيم هذه العمليات الجراحية والخدمات الطبية، بل يتم ذلك بشكل مركزي من قبل مديرية الصحة للولاية او السلطات المركزية دون ان يكون لها إرادة او قرار في ذلك.

ومما سبق نستنتج ان المؤسسة لاتقوم ببرمجة عمليات نوعية وخدمات طبية وتحسينها، بل ذلك مرتبط بالوزارة الوصية او الجهات المحلية كمديرية الصحة او الولاية، مما يعني ان المؤسسة ليس لها القرار في تحسين الخدمات او برمجة عمليات جراحية نوعية.

**الجدول(27) يوضح إجابات المبحوثين عن العبارة: هل يتم إخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية المتواجدة داخل المؤسسة، وكذا الخدمات الطبية المُقدّمة، طرق العمل الطبي إلى تقييم دوري لها؟**

الإخضاع امعارف والمعلومات الى تقييم دوري لها	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	24	61,5%		
لا	15	38,5%		
المجموع	39	100,0%	1,38	0,493
بيانات المفقودة	4			

من خلال الجدول الموضح أعلاه فإنّ: 24 من المبحوثين وبنسبة 61,5% أجابوا ب نعم، بينما 15من المبحوثين بنسبة 38,5% أجابو ب لا أي أن المؤسسة لا تقوم بتقييم دوري للمعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية المتواجدة داخل المؤسسة وكذا الخدمات الطبية وطرق العمل الطبي، فيما رفض 4 من المبحوثين للإجابة، وتسير متوسط إتجاهات المبحوثين عند الإجابة ب نعم عند القيمة 1,38 أي أن المؤسسة تقوم بتقييم

<sup>1</sup>مصدر المعلومات بناء على ما تم نشره في الصفحة الرسمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية- وادي الزناتي، رابط الصفحة على فايسبوك: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064105052111>، تم الإطلاع يوم 2023/5/26، 16:45 سا

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

دوري للمعلومات والمعارف حول الأجهزة والخدمات المقدمة وطرق العمل الطبي، فيما تشير قيمة الانحراف المعياري الى 0,493 أي هناك تباين متوسط بين اجابات المبحوثين.

**التحليل:** من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- تقوم بتقييم دوري للمعارف والمعلومات التي يتم جمعها دوريا على شكل تقارير إدارية عن مدى سير الخدمات الكبية وطرق تقديمها وحول الأجهزة الطبية في المؤسسة وحالت تلك الأجهزة، وهو أمر ضروري في سبيل بناء المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة تستوجب أن تقوم بتقييم دوري لتلك المعلومات المعارف التي سبق وأن قامت بجمعها حول حالة أجهزة الطبية والألات والنقائص الموجودة وكذا طرق العمل الطبي والخدمات كما أنّ نسبة مهمة من المبحوثين كانوا قد أجابوا ب لا، أي أنّ التقييم يكون حول هل هذه الخدمات ناجعة وفعالة أم لا وتقوم بتطوير تلك الأساليب وإكتشاف النقائص وتحديث أساليب العمل حسب الإمكانيات المتوفرة والتجديد والتحديث يكون بإستغلال المعارف الموجودة في البيئة الخارجية كمؤسسات كبرى محلية وعالمية تكون نموذجا في ذلك إضافة إلى الأبحاث العلمية في هذا المجال؛ إذ أن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-تقوم بهذه العملية وهو ما يسهم في تطوير الخدمات الطبية والصحية المقدمة للمرضى وتجاوز العوائق والمشاكل التي قد تشهدها خاصة المصالح الطبية ومصالح الصيانة كما ان ذلك يمكنها من متابعة وضعية مواردها الداخلية قصد إستغلالها أحسن إستغلال، كما يمكن ذلك الإدارية العليا ومجلس الإدارة من الإطلاع بشكل دقيق على كل مايخص المؤسسة وبالتالي أي سياسات أو إجراءات ستتخذ تكون مبنية على معلومات ومعارف دقيقة وبالتالي نجاح تلك افجرات المتخذة.

ومنه نستنتج انه : لا تقوم المؤسسة بعملية تقييم دوري للمعارف والمعلومات حول النشاطات الصحية وطرق أدائها والخدمات ووضعية الأجهزة الطبية في المؤسسة بالشكل الصحيح والمناسب، والذي يجعل من الإجراءات التي قد تتخذها غير مجدية فيما يخص الخدمات المقدمة ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة

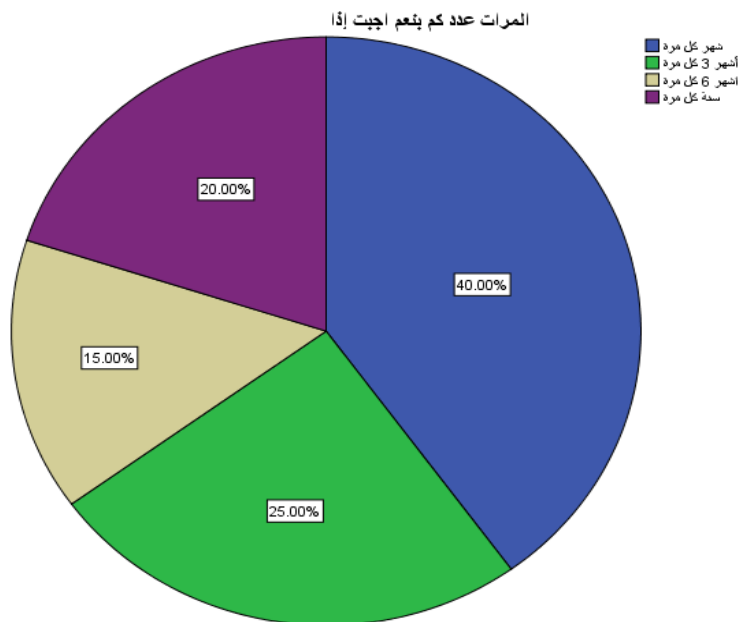
**الجدول (28) يمثل إجابات المبحوثين على السؤال: إذا أجبت بنعم، فكم عدد مرات ذلك؟**

كم عدد مرات ذلك	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرة كل شهر	8	40,0%		
مرة كل 3 أشهر	5	25,0%		
مرة كل 6 اشهر	3	15,0%		
مرة كل سنة	4	20,0%		
<b>المجموع</b>	20	100,0%	2,15	1,182
بيانات المفقودة	4			

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين عن العبارة رقم 27: فقد أجاب 8 من المبحوثين بنسبة 40% بأن عملية التقييم الدوري تتم مرة كل شهر، بينما 5 من المبحوثين اجابوا بان العملية التقييم الدوري

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

تتم مرة كل 3 اشهر بنسبة 25,0%، وأجاب 4 من المبحوثين أن عملية التقييم الدوري تتم مرة كل سنة فيما بنسبة 20,0 بينما أجاب 3 من المبحوثين بأن عملية التقييم الدوري تتم مرة كل 6 اشهر بنسبة 15,0، ، فيما رفض 4 من المبحوثين الإجابة على هذا السؤال، ويُشير المتوسط الحسابي الى اتجاه متوسط اجابات المبحوثين ان عملية التقييم تتم مرة كل 3 اشهر، والانحراف المعياري يشير الى وجود تباين قوي جدا بين اجابات المبحوثين واختلاف في اجاباتهم عند القيمة 1,182.



الشكل (7) يوضح إجابات المبحوثين كم عدد مرات عملية التقييم

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه فإن نتائج المبحوثين تبين أنّ المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- تقوم بتقييم دوري للمعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية المتواجدة داخل المؤسسة وكذا الخدمات الطبية المقدمة وطرق العمل الطبي، وطبعاً فإن كل ذلك مسجل في الإدارة المركزية، غير أنّ إجابات المبحوثين توضح إختلاف واسع لعدد مرات التي تتم فيها عملية التقييم والفترة الزمنية المحددة لكل عملية.

ومن عمليات المنظمة المتعلمة هي القيام بتقييم المعارف المتواجدة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة 3 ويُقصد بالذاكرة التنظيمية للمنظمة أي مجموع المعلومات والمعارف المسجلة سواء في برنامج حاسوبي أو في سجلات ورقية وتخص نشاطات ووسائل والموارد البشرية وطرق العمل وغيرها في المؤسسة"، والعمل على تحيينها وتحديثها حسب مخطط زمني وذلك كزن أنّ الظروف المستجدة تتغير، والتغير الحاصل في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويستلزم ذلك وضع مخطط زمني للقيام بعملية التقييم، غداً أنّ المؤسسة إما أنّ تقوم بعملية التقييم مرة كل شهر أو مرة كل 3 أشهر أو مرة كل 6 أشهر أو مرة كل سنة حسب طبيعة النشاط المؤسسة والتغيرات الحاصلة، ويتم تحديد عدد مرات عمليات التقييم والتقسيم الزمني لها من طرف الإدارة العليا تماشياً والوسرات والمعلومات التي تتوفر عليها وحسب طبيعة النشاط وتحدد ذلك بما يتناسب ماتحتاجة المؤسسة، غير أنّ

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

إجابات المبحوثين الذين يعملون في الجانب الإداري متضاربة بين مرة كل شهر ومرة كل 6 اشهر وغيرها، علماً وأنّ عملية التقييم تكون موحدة في كامل المؤسسة وكافة المصالح لتكون منظمة بتواريخ موحدة ومعلومة لدى الإدارة العليا.

ومنه نستنتج انه : المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تقوم بإخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية والخدمات المقدّمة وطرق العمل الطبي إلى تقييم دوري لها، المؤسسة تذهب لتقييم دوري عشوائي لتلك المعلومات و عملية التقييم والمراقبة والمراجعة غير مستمرة ومنتظمة.

**الجدول(29) الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تقوم المؤسسة بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب وطرق لعمل؟**

قيام المؤسسة بتطوير المعارف والمعلومات	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	34	79,1%		
لا	9	20,9%		
المجموع	43	100,0%	1,21	0,412

من خلال الجدول الموضح اعلاه: حيث أجاب 34 مبحوث وبنسبة 79,1% بأن المؤسسة تقوم بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب وطرق العمل، بينما أجاب 9 من المبحوثين بنسبة 20,9% بأن المؤسسة لا تقوم بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب وطرق العمل، كما ويشير المتوسط الحسابي الى ان متوسط اجابات المبحوثين كانت ب نعم عند القيمة 1,21 ويشير الانحراف المعياري الى وجود تباين اقل من المتوسط بين اجابات المبحوثين عند القيمة 0,412.

**التحليل:** من خلال إجابات المبحوثين فإنّ المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، تقوم بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب العمل، ويُقصد بأساليب وطرق العمل هي كيفية اداء العمليات الإدارية والتنظيمية والمتعلقة بتسيير أنشطة المؤسسة المتعلقة بالخدمات الطبية والصحية وتسيير العتاد، إضافة إلى طرق التي يعمل بها الطاقم الطبي والشبه طبي في المؤسسة؛ إذ أنّ بناء المنظمة المتعلمة يستوجب تطوير أساليب العمل والتسيير، وذلك لضمان تطوير خدمات المؤسسة والخروج من الروتين إلى إستحداث طرق وأساليب عمل جديدة بما يتماشى وخصوصية المؤسسة وما تتوفره من عتاد ووسائل طبية وكادر بشري، ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين فإن 34 من المبحوثين أجابوا عن العبارة ب نعم، غير أن الملاحظ خلال الخزجات الميدانية فإن اساليب العمل الإدارية وطرق التسيير أو أساليب العمل في المصالح الطبية وطرق تنظيم الخدمات والقيام بها لازالت كما هي أي أساليب غير ناجعة وغير مدروسة بالنظر إلى شكاوي المرضى وحتى المشاكل التي تشهدها المؤسسة من نقائص وعدم جودة الخدمات الطبية، فأساليب العمل لا تعدوا أن تكون مجرد روتين يومي دون

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

تغيير أو تحديث، أو أن عملية التغيير والتطوير والتحديث في أساليب العمل لدى الموظفين غير مُخطَّط لها بشكل مدروس، وأن عملية التطوير لهذه الأساليب غير ناجعة، كما وأنَّ عدم إجابة 2 من المبحوثين عن هذه العبارة يدل على عدم إكترائهم عن ما يُطرح عن أساليب وطرق العمل وتجديدها أيضاً، وذلك راجع إلى عدم إهتمام إدارة المؤسسة بتقوية ثقافة الإنتماء للمؤسسة لدى الموظفين وإهتمام الإدارة العليا بالإجراءات الروتينية البيروقراطية في تسيير المؤسسة دون اخذ المبادرة في تغيير أساليب العمل والخدمات لتطورها.

وإنطلاقاً من مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات فإن تحقيق المؤسسة للأداء المتميز يكمن في مواردها الداخلية وحسن رسم غستراتيجيات تضمن إستغلال تلك الموارد بفعالية أكبر؛ إذ أن صياغة إستراتيجيات المؤسسة حول العمل وتقديم الخدمات وتدعيم تلك السياسات يؤدي إلى صياغة معرفة جديدة، لأن قوة المؤسسة تكفي إستغلال الفعال لمواردها وكفائاتها، لتحقيق خدمات ذات جودة وتسيير فعال، والذي يعتبر كمعرفة جديدة لم تكن في المؤسسة سابقاً، وإمتلاك موارد تكسبها نجاحاً وهي الموارد الغير مادجية وهنا يُقصد بها الموارد البشرية وقدرتها على إتقان تنفيذ العماليات او عبر الخبرات التي أعتمدت سابقاً فهذه الموارد التي تتراكم تدريجياً عبر الروتين الخبرة وصولاً إلى الإتقان.

ومنه نستنتج ان قيام المؤسسة بتطوير أساليب وطرق العمل، غير ناجعة وفعالة، كما أن أساليب وطرق العمل سواء الأعمال التنظيمية أو الإدارية، يطغى عليها الجانب الرسمي الروتيني، أي أنه يتم تسجيل أن الخدمات والأعمال يتم إنجازها، بغض النظر عن كيفية أدائها وهل هي فعالة أم لا.

### نتائج المحور الثاني:

-إن إطلاع الموظفين والإستفسار ومحاولة البحث عن الطرق الصحيحة لأداء الأعمال الموكلة لهم، هو ضعيف جداً وإن كان فهو يتم من بعض الموظفين فقط، اي أنه لا يُشكل عملية دائمة ومنتشرة بين جميع الموظفين بنسبة 74,4% مما يؤدي الى عدم اداء الأعمال بكفاءة في المؤسسة.

-ومنه نستنتج ان الموظفين يقومون بالبحث عن معارف جديدة عن طريق إستخدام الإمكانيات المتوفرة والطرق المُتاحة لذلك، لكنها تبقى غير فعالة بلشكل المطلوب من أجل الوصول إلى المعرفة وتطبيقها

-لا تُتاح فرصة التعلم التلقائي والبحث عن معارف جديدة فيما يخص أداء الأعمال بالمنسبة للموظفين بنسبة 55,8% ، كما لا يوجد رغبة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في التعلم والبحث عن اساليب مبتكرة للقيام بالأعمال وتنفيذ النشاطات.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

- وما سبق نستنتج أنّ المبحوثين قد اجابوا ببعض الطرق التي تمكن من تحقيق التعلم التلقائي واكتشاف المعارف، غير ان المؤسسة لا تشجعهم على الإبتكار والبحث عن معارف واساليب جديدة، كما وانه لا يتم تجربة تلك المعارف والأساليب واعتمدها في المؤسسة.
- المؤسسة لا تُتيح فرصة الإبداع المعرفي لموظفيها بنسبة 62,8%، غير أنّ أكثر من ثلثي الموظفين، لا تُتاح لهم فرصة الإبداع وإبتكار أساليب وطرق لأداء عمله، وبالتالي لا يتم إستغلال المعارف وتطويرها داخل المؤسسة، وليس هناك تطوير وتحديث في الخدمات المقدّمة.
- أهم عمليات المنظمة المتعلمة والمتمثلة في تسجيل المعارف المتواجدة في المنظمة وعقول الموظفين في نظام إلكتروني بمثابة ذاكرة تنظيمية غير موجودة بنسبة 54,8% وهو متوسط إجابات المبحوثين، كما أن بمناخ المنظمة المتعلمة يكون عن طريق التشجيع على مشاركة الموظفين للمعارف داخل المؤسسة وجعل ذلك ضمن ثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا الشرط غير موجود في المؤسسة.
- يقوم الموظفين في المؤسسة بعملية التعلم التنظيمي بنسبة 95,3% لآكن غالباً ما تكون وسيلة لتضييع الوقت والتهرب من العمل ، وعملية التعلم التنظيمي في الإعتماد على معارف الموظفين الآخرين وإستشارة الخبراء والموظفين ذوي الأقدمية في كيفية أداء الأعمال وطرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة، بما يسهل أداء الأعمال في وقت وجيز وتسريع وتيرة أداء العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، غير ان الواقع هو عكس ذلك تماماً
- عدم إعتماد المؤسسة على أجهزة الحواسيب في تنظيم الخدمات الصحية وبرمجة العمليات الصحية، عدم تمكن الموظفين من غبتكار أساليب جديدة فيما يخص طرق تسيير وإدارة وتنظيم الخدمات الصحية في المؤسسة.
- تقوم المؤسسة ببرمجة عمليات جراحية نوعية والبحث عن تحسين الخدمات الطبية والتجهيزات بنسبة 88,4%، غير أنّ وما سبق نستنتج ان المؤسسة لا تقوم ببرمجة عمليات نوعية وخدمات طبية وتحسينها، بل ذلك مرتبط بالوزارة الوصية او الجهات المحلية كمديرية الصحة او الولاية، مما يعني ان المؤسسة ليس لها القرار في تحسين الخدمات او برمجة عمليات جراحية نوعية.
- المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تقوم بإخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية والخدمات المقدّمة وطرق العمل الطبي إلى تقييم دوري لها، المؤسسة تذهب لتقييم دوري عشوائي لتلك المعلومات و عملية التقييم والمراقبة والمراجعة غير مستمرة ومنظمة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

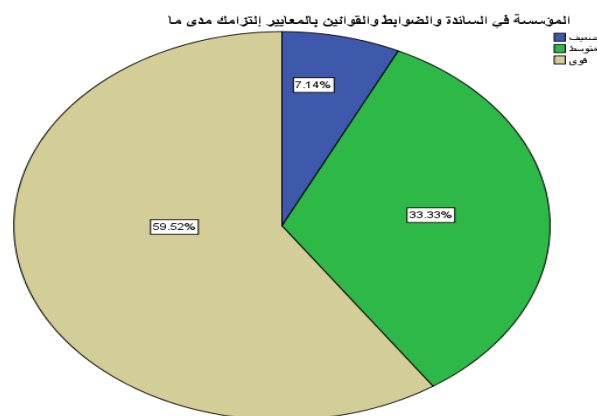
- قيام المؤسسة بتطوير أساليب وطرق العمل بنسبة 79,1%، غير أنها غير ناجعة وفعالة، كما أنّ أساليب وطرق العمل سواء الأعمال التنظيمية أو الإدارية، يطغى عليها الجانب الرسمي الروتيني، أي أنه يتم تسجيل أنّ الخدمات والأعمال يتم إنجازها، بغض النظر عن كيفية أدائها وهل هي فعالة أم لا.

### المحور الثالث/ مقاومة التغيير داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي

الجدول (30) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: مامدى إلتزامك بالمعايير والقوانين والضوابط السائدة في المؤسسة؟

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	مدى الإلتزام بالمعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة
		7,1%	3	ضعيف
		33,3%	14	متوسط
		59,5%	25	قوي
0,634	2,52	100,0%	42	المجموع
			1	بيانات المفقودة

من خلال الجدول والذي يوضح إجابات المبحوثين حيث كانت الإجابات كالاتي: أجاب 25 من المبحوثين بنسبة 59,5% بأن إلتزامهم بالضوابط والمعايير والقوانين داخل المؤسسة قوي، فيما أجاب 14 من المبحوثين بنسبة 33,3% بأن إلتزامهم متوسط، وأجاب 3 من المبحوثين بنسبة 7,1% بأن إلتزامهم بالمعايير والقوانين والضوابط بالمؤسسة ضعيف، بينما 1 من المبحوثين رفض الإجابة على هذا السؤال، فيما يشير المتوسط الحسابي عند القيمة 2,52 أنّ إلتزامهم بالمعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة قوي، بينما يشير الانحراف المعياري الى وجود تباين فوق المتوسط بين اجابات المبحوثين عند القيمة 0,634.



الشكل (8) يمثل توزيع الإجابات للسؤال رقم 30



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

**التحليل:** من خلال النتائج المبينة في الجدول حول مدى إلتزام الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بالمعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، قوي، بالنظر على إجابات المبحوثين التي تركزت حول أنّ إلتزامهم من متوسط إلى قوي، وبإعتبار المعايير والضوابط والقوانين جزء من الثقافة التنظيمية وتشكل الهوية التنظيمية للمؤسسة، فإنّ الإلتزام بهذه المعايير والضوابط يسهم بشكل مباشر في تماسك المؤسسة وخلوها من الصراعات بين جماعات العمل، كما أنّ هذه المعايير تشكل قاعدة أساسية لتماسك الأنساق الفرعية وهي مجموع المصالح داخل المؤسسة والتي بدورها تحتوي على فاعلين داخلها، تحقق تماسك هذه الأنساق في النسق الكلي للمؤسسة وتحقق الإنضباط والإلتزام لدى الموظفين وبالتالي، فإن المؤسسة تكون قادرة على تركيز كل مجهوداتها في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وتطوير خدماتها، والإلتزام بهذه المعايير والضوابط يبعد الثقافات الفرعية للأفراد وتجعل كل الموظفين ملتزمين بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، رغم ان هذه الإجابات لا تعكس الواقع، وهذا استناداً الى السلوكات اليومية للموظفين على مستوى القطاع، والتي نذكر منها عدم احترام مواقيت العمل، استغلال المنصب، العنف بشتى انواعه، التهرب من المسؤولية، وكل هذا يدل على عدم الإلتزام حتى ببعض القوانين الأساسية، وهذا نتيجة لبعض التقاليد والذهنيات المرتبطة بالثقافات الفرعية.

ومنه نستنتج عدم إلتزام المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقوانين والضوابط داخل المؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق إستقرار تنظيمي داخل المؤسسة، إذ ان اكثر من 40% من المبحوثين التزامهم بين ضعيف ومتوسط.

**الجدول(31) الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل لديك تحفظ (رفض وعدم قناعة بشيء) على بعض القوانين والمعايير والضوابط داخل المؤسسة؟**

تحفظ ورفض وعدم قناعة على بعض القوانين والمعايير	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
نعم	17	39,5%		
لا	26	60,5%		
المجموع	43	100,0%	1,60	0,495

من خلال الجدول أعلاه اذ يوضح إجابات المبحوثين على السؤال رقم 30، حيث أجاب 26 من المبحوثين بنسبة 60,5% بأنهم ليس لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط الموجودة داخل المؤسسة، وأجاب 17 من المبحوثين بنسبة 39,5% بأن لديهم تحفظ ورفض لبعض المعايير والقوانين والضوابط في المؤسسة محل الدراسة، كما أنّ إتجاه متوسط إجابات المبحوثين كان بـ لا عند القيمة 1,60، فيما يُشير الإحتراف المعياري الى القيمة 0,495 اي وجود تباين متوشط بين اجابات المبحوثين.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

**التحليل:** من خلال النتائج الموضحة فإنّ تقريبا ثلثي المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ليس لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، بالنسبة لهم فهذه القوانين والضوابط لا تُشكل عائقاً لهم في إندماجهم في المؤسسة وقيامهم بأعمالهم، كما أن القوانين الداخلية والتنظيمية والمعايير التي تحددها الإدارة العليا تتناسب وطبيعة المؤسسة ونشاطها وتكون وفقا لمبادئ المؤسسة، غير أن الملاحظ وجود تدمر لدى بعض المبحوثين على المعايير المتبعة في العمل وتسيير المؤسسة وكذا بعض القوانين الخاصة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما ومن الملاحظ أن بعض المبحوثين الذين أجابوا أنه ليس لديهم تحفظ عن أي شيء، في الحقيقة هم لديهم تحفظات ورفض لبعض المعايير والقوانين داخل المؤسسة، لآكنهم رفضوا إعطاء إجابة حقيقة، كما أنّ تضارب الصلاحيات وعدم تواجد المدير في أغلب الأحيان في المؤسسة ومعايير المتعلقة بأداء الأعمال والعمل كلها تشكل عائقاً دون شعور المبحوثين بالرضى الوظيفي والشعور بالإنتماء للمؤسسة، ومن جهة أخرى أكثر من ثلث الموظفين لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، مما يُشكل عائقاً أمام الإدارة في تسيير نشاطات المؤسسة ويؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين للأعمال بالشكل المطلوب.

ومنه نستنتج انه : متوسط إجابات المبحوثين بأنهم ليس لديهم تحفظ على بعض القيم والمعايير والضوابط داخل المؤسسة، غير أنّ أكثر من ثلث من الموظفين لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، مما ينتج عنه إنقسام بين الموظفين وحالة الرفض لأداء الأعمال والقيام بالمهام بشكل فعال كنوع من التعبير عن رفضهم لتلك القوانين والمعايير داخل المؤسسة.

### الجدول(32) الذي يُمثل إجابات المبحوثين على السؤال : إذا أُجبت بنعم على ماذا كان تحفظك؟

على ماذا كان تحفظك	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اساليب الإدارة بصفة عامة	3	25,0%		
على قوانين التنظيمية للعمل والمناوبة	4	33,3%		
التدخل السلبي للمسؤول في المهام وأعمال غيرهم وهم لا يملكون الخبرة الضرورية	3	25,0%		
على بعض التصرفات الصادرة من مسؤولي المؤسسة، تُعتبر تعسف في حق العمال	2	16,7%		
<b>المجموع</b>	12	100%	2,33	1,073
بيانات المفقودة	5			

يتبين لنا من خلال الجدول المبين أعلاه ان إجابات المبحوثين كالآتي: اجاب 4 مبحوثين بان السبب يعود على قوانين التنظيمية للعمل والمناوبة بنسبة 33,3% ، واجاب 3 من المبحوثين وبنسبة 25,0% اساليب الإدارة

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

بصفة عامة، وأجاب 3 من المبحوثين بنسبة 25,0% بأنهم يتحفظون على التدخل السلبي للمسؤول في مهام وأعمال غيرهم وهم لا يمتلكون خبرة الضرورية، وأجاب 2 من المبحوثين بنسبة 16,7% على بعض التصرفات الصادرة من مسؤولي المؤسسة، تُعتبر تعسف في حق العمال، بينما رفض 5 من المبحوثين الإجابة على هذا السؤال، ويشير المتوسط الحسابي ان اتجاه متوسط المبحوثين الى على قوانين التنظيمية للعمل والمناوبة، عند القيمة 2,33، بينما يشير الانحراف المعياري الى قيمة 1,073 أي وجود تباين كبير بين اجابات المبحوثين

**التحليل:** من خلال الجدول الذي يوضح إجابات المبحوثين والتي تمحورت حول أسباب رئيسية وهي التصرفات المجحفة في حق الموظفين من قبل بعض المسؤولين المؤسسة، وهو ما يعني استخدام المسؤول لسلطة الإدارية والقانونية الممنوحة له من أجل محاولة فرض سيطرته في المؤسسة، كما أن ذلك يؤدي إلى رفض العمال تنفيذ أي قرار قد يصدره مسؤولي المؤسسة أو تعطل في تنفيذه، وهو ما يولد حالة الصراع والأرضى من طرف العمال ويؤثر على قيامهم بمهامهم بالشكل المناسب، كما تمحورت إجابات المبحوثين حول تدخل المسؤول المباشر في المهام المبحوثين وفرض طرق محددة للقيام بها رغم عدم إمتلاكه للخبرة اللازمة مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المبحوثين، والتعطل في إنجاز المهام الموكلة لهم وبالتالي تعطل نشاطات المؤسسة وأخذها لوقت كثير ليتم إنجازها، وعدم القيام بالأعمال بالشكل المطلوب فالموظف هو أدري بأي الطرق يتم أداء العمل وكيفية القيام به، كونه متواجد في الميدان ولديه إطلاع بتفاصيل العمل، وكذا عدم إشراك المسؤولين للمبحوثين خلال إعداد البرامج التنظيمية لتقسيم الأعمال والمناوبة وهو ما يولد رفضاً لدى المبحوثين وعدم إلتزامهم بتطبيقها بشكل دقيق خاصة في المصالح الطبية للإداريين والأطباء والمرضى القائمين بالأعمال الإدارية في المصالح أو الذين يسهرون على تقديم الخدمات الطبية وإنخفاض مستوى كفاءتهم وأدائهم لتك الأنشطة، وتحفظ أيضاً حول الميزانيات المخصصة للتكوين المتواصل مما يعني أن المؤسسة لا تولي أهمية لتطوير معارف موظفيها وتكوينهم لرفع من كفاءتهم وبالتالي رفع من جودة لخدمات المقدّمة، حيث أن كل تلك الأسباب تؤدي إلى ظهور مقاومة للتغيير لدى بعض الموظفين وعدم إلتزامهم بالقرارات والقوانين وبالتالي تعطل نشاطات المؤسسة.

ومنه نستنتج أنّ هناك تحفظ لدى مجموعة من الموظفين على التصرفات والأساليب التي تتم بها العمليات التنظيمية وتقسيم وجدولة الأعمال، وكذا حول بعض القوانين التنظيمية والقرارات التي تخص الموظفين وعملهم وطرق التسيير الإداري.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(33) الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: وما كان السبب في ذلك؟

الإجابات	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قوانين مجحفة وغير مراعية لظروف العمل سببها المسؤولين	3	30,0		
نقص الخبرة لبعض المسؤولين	6	60,0		
تعسف في حق بعض العمال	1	10,0		
المجموع	10	%100,0	1,80	0,632
بيانات المفقودة	7			

من خلال الجدول الذي يوضح إجابات المبحوثين كالآتي: حيث أجاب نقص الخبرة لبعض المسؤولين بنسبة 60,0%، و3 من المبحوثين اجابوا بنسبة 30,0% بأن ذلك بسبب قوانين مجحفة وغير مراعية لظروف العمل سببها المسؤولين، فيما أجاب 1 من المبحوثين أنّ ذلك تعسف في حق بعض العمال، ويتجه متوسط اجابات المبحوثين الى أنّ سبب هو نقص الخبرة لبعض المسؤولين عند القيمة 1,80

**التحليل:** إن نجاح المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتسيير نشاطاتها بفاعلية وكفاءة يستلزم توفر الرضا الوظيفي في المؤسسة لدى العمال فهم الفاعلين الأساسيين والمحرك الأساسي لسير نشاطات المؤسسة، ولاكن ومن خلال النتائج المبحوثين التي بينت أنّ ثلث الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- لديهم رفض لبعض القوانين والمعايير وأنّ السبب في ذلك الإدارة العليا في المؤسسة وكذا بسبب القوانين المجحفة فيما يخص تنظيم العمل ، ونقص خبرة لدى بعض المسؤولين والتعسف في حق العمال وهي تصرفات تؤدي إلى عدم الإستقرار داخل المؤسسة وتؤدي إلى حالة الرفض وقد تُشكل مقاومة للتغيير وهي مقاومة أي تحديثات في المؤسسة بسبب عدم رضى الموظفين على ظروف العمل وغيرها، كما وأن الإدارة العليا التي تعتبر القدوة لكل الموظفين في المؤسسة والتي تضع القيم والظوابط وبالتالي الأولى عليها هي إتباعها أولاً قبل كل الموظفين، ومن خلال إحتكاكنا ببعض الموظفين وما تم ملاحظته فإن بعض الموظفين لا يشعرون بالإنتماء الوظيفي ولا بالرضى داخل المؤسسة وأنّ كل ما يربطهم بالمؤسسة التي يعلنون بها هي الراتب فقط أي أنهم لا يقومون بالمزيد من الجهد من أجل تطوير المؤسسة ولا يهتمهم المشاكل التي تعاني منها.

ومنه نستنتج انه: القوانين التنظيمية وطرق تسيير العمل داخل المؤسسة سبب رئيسي لعدم الرضى الوظيفي لدى بعض الموظفين في مؤسسة الدراسة، وبالتالي ينتج عن ذلك عدم إلتزم الموظف بالأعمال والقيام بها بفاعلية، وعدم الشعور بالإنتماء الوظيفي للمؤسسة.

الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي  
الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(34) والذي يمثل إجابات المبحوثين على السؤال/ هل سبق وأن وقع خلاف بينك وبين زملائك من قبل بسبب عدم تقيده بالعمل المطلوب منه؟

الإجابة	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	18	42,9%	1,57	0,501
لا	24	57,1%		
المجموع	42	100,0%		
بيانات المفقودة	1			

بعد تفريغ النتائج تم التحصل على نتائج إجابات المبحوثين وهي كالآتي: حيث أجاب 18 مبحوث ب نعم أي أنه سبق وأن وقع خلاف بينهم وبين زملائهم بسبب عدم تقيدهم بالأعمال المطلوبة منهم بما يمثل 42,9%، بينما أجاب 24 مبحوث ب لا بنسبة 57,1%، فيما رفض 1 من المبحوثين الإجابة على هذا السؤال، كما أنّ متوسط اجابات المبحوثين يتجه نحو الإجابة ب لا عند القيمة 1,57، ويُشير الانحراف المعياري الى وجود تباين متوسط بين اجابات المبحوثين عند القيمة 0,501.

**التحليل:** من خلال نتائج المبحوثين الموضحة أعلاه والتي أشارت إلى أنّ أكثر من نصف المبحوثين لم يقع بينهم وبين زملائهم أي خلاف بسبب عدم إلتزامهم بالأعمال المطلوبة منهم؛ إذ أنّ وقوع خلافات بين الموظفين في المؤسسة قد يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للنشاطات والعمليات داخل المؤسسة، حيث أنّ الإلتزام بالأعمال المطلوبة وأدائها ينتج عنه الإستقرار داخل المؤسسة والتعاون بين الموظفين، خاصة في نفس المصلحة ونفس العمل، على أداء الأعمال وتسيير العمليات الإدارية والتنظيمية، غير أنّ أكثر من ثلث المبحوثين قد وقع خلاف بينهم وبين زملائهم بسبب عدم تقيدهم بالأعمال المطلوبة منهم، وعدم تقييد الموظف بالأعمال المطلوبة منه وأدائها سيؤثر على زميله الذي يعمل مع في نفس المصلحة أو نفس العمل ويؤدي إلى عدم السير الجيد للعمليات والنشاطات التنظيمية داخل المؤسسة والذي يؤثر بشكل مباشر على الخدمات المُقدّمة، كما أنّ عدم إلتزام الموظف بالأعمال الموكلة له يعرقل من تسيير نشاطات المؤسسة ويزيد من الضغط على زملائه الذين يعملون معه في نفس المصلحة ويتشاركون معه في نفس العمل وبالتالي يولد ذلك ضغوط وخلافات وعدم إستقرار داخل المؤسسة، وهذا يؤثر بشكل مباشر على الموظفين الآخرين وعلى المؤسسة بشكل عام، وذلك راجع إلى سيطرة الثقافات الفرعية على الثقافة التنظيمية؛ إذ أنّ الثقافة التنظيمية مبنية على إلتزام جميع الموظفين بالمعايير والظوابط داخل المؤسسة والإلتزام بأداء الأعمال وعدم عرقلة السير الجيد للمؤسسة وهذا ما سجلناه خلال الملاحظة الميدانية حيث جرى خلاف حاد بين أحد الموظفين ومسؤولة المباشر، وهم بالدرجة الأولى زملاء في نفس المصلحة، بسبب عدم إلتزام هذا الموظف بأداء الأعمال المطلوبة منه بدقة وبفعالية وكذا تعنت

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

المسؤول معه؛ ومثل هذا المشكل يصبح عائقا على تحقيق التقاهم بين الموظفين في العمل وأداء الأعمال، والتعاون بينهم في سبيل سير نشاطات المؤسسة وإعتبار مصلحة المؤسسة أهم من أي خلافات، ويعدّ التمسك بالثقافات الفرعية كعدم التقيد بالأعمال لأسباب شخصية بين موظف ما وبين موظف آخر أو مسؤول وعرقلته لسير تلك المهام والعمليات، وتشكيل جماعات مناهضة لجماعات أخرى بسبب التميز على أساس المكان السكن أو اسباب ذاتية، من الأسباب الرئيسية المعرقله للعمل، وعدم القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة.

نستنتج: أنّ متوسط المبحوثين اجابوا بانه لم يسبق وان وقع خلاف بينهم وبين زملائهم بسبب عدم تقيدهم بالأعمال المطلوبة منهم بنسبة 57,1% غير أنّ أكثر من ثلث الموظفين يعانون من عرقلة في أداء أعمالهم بسبب عدم إلتزام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية، والتي تؤكد على الإلتزام بمصلحة المؤسسة والسهر على سير الجيد للنشاطات والعمليات التنظيمية وعدم الإضرار بها والتشارك مع جميع الموظفين لتحقيق مصلحة المؤسسة وبالتالي تحقيق مصالحهم والوصول للأهداف المرجوة.

الجدول(35) الذي يمثل إجابات المبحوثين على السؤال: هل تشجعكم المؤسسة على القيم والمعايير

التالية؟

القيم والمعايير	الإجابة	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإلتقان والتفاني في العمل	نعم	20	46,5%	1,53	0,505
	لا	23	53,5%		
المجموع		43	100,0%		
التعامل الجيد مع العملاء(المرضى)	نعم	14	32,6%	1,67	0,474
	لا	29	67,4%		
المجموع		43	100,0%		
التعامل الجيد مع زملائك	نعم	20	46,5%	1,53	0,505
	لا	23	53,5%		
المجموع		43	100,0%		
الإلتزام بأوقات العمل	نعم	33	76,7%	1,23	0,427
	لا	10	23,3%		
المجموع		43	100,0%		

من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تشجعكم المؤسسة على القيم والمعايير المتمثلة في الإلتقان والتفاني في العمل، التعامل الجيد مع العملاء(المرضى)، التعامل الجيد مع

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

زملائك، الإلتزام بأوقات العمل؟، فكانت إجابات المبحوثين كالاتي: بالنسبة لتشجيع المؤسسة للموظفين على لإتقان والتفاني في العمل أجاب 20 مبحوث بنسبة 46,5% ب نعم بينما أجاب 23 مبحوث وبنسبة 53,5% ب لا، كما تشير قيمة المتوسط إلى إتجاه إجابات المبحوثين ب لا عند قيمة 1,53، وفيما يتعلق بالتعامل الجيد مع العملاء(المرضى) فقد اجاب 14 مبحوث ب نعم، بما يُمثل 32,6% بينما أجاب 29 مبحوث بنسبة 67,4% ب لا، كما تشير قيمة المتوسط إلى إتجاه إجابات المبحوثين ب لا عند قيمة 1,67، والتشجيع على التعامل الجيد مع زملاء أجاب 20 مبحوث بنسبة 46,5% ب نعم بينما أجاب 23 مبحوث ب لا بما يُمثل 53,5% كما تشير قيمة المتوسط إلى إتجاه إجابات المبحوثين ب لا عند قيمة عند 1,53، والتشجيع على الإلتزام بأوقات العمل أجاب 33 مبحوث بما نسبته 76,7% ب نعم فيما أجاب 23,3% ب لا. كما تشير قيمة المتوسط إلى إتجاه إجابات المبحوثين ب نعم عند قيمة 1,23.

**التحليل:** مما تم عرضه من النتائج المبحوثين فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية لاتقوم بتشجيع الموظفين القيم العمل داخل المؤسسة والمعايير معاير التي تضعها المؤسسة كجزء من الثقافة التنظيمية المتمثلة في الإتقان والتفاني في العمل والتعامل الجيد مع المرضى ، والتعامي الجيد بين الموظفين ، وهي قيم أساسية تدخل ضمن ثقافة التنظيمية للمؤسسة، وعدم تشجيع المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- موظفيها على هذه القيم والمعايير يؤدي إلى عدم إندماج الموظفين في ثقافة موحدة وهي ثقافة المؤسسة، وظهور تصرفات تضر بالمؤسسة والموظفين يحملون ثقافات فرعية وقيمهم الخاصة والتي أتوا بها من بيئتهم الخارجية وبناءً على التنشئة الإجتماعية والتي تُترجم إلى تصرفات داخل المؤسسة قد تضر بالمؤسسة وتشجيع المؤسسة الموظفين على إحترام أوقات العمل أمر إيجابي غير أن التشجيع على التعامل الجيد مع العملاء والمرضى وأداء الأعمال بكفاءة أكبر والإتقان والتعامل الجيد مع الموظفين الآخرين أمر أساسي لتطور المؤسسة ونجاحها، كما أن بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة يساهم في تطبيق إدارة المعرفة، فبالإتزام كل الموظفين بالقيم والمعايير والضوابط وإندماجهم في المؤسسة سيسهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أولاً، وقبول التحديثات التي تنتهجها المؤسسة للتطوير من عمالياتها وخدماتها، ويكون ذلك من خلال عدوة طرق منها التحفيز المادي كإعطاء مكافئات للموظفين النشطين والذين يظهرون إنضباط داخل المؤسسة ويقومون بأداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية، كالتريقات وغيرها، ومتحفيز معنوي كالتقدير والشكر وإعطاء أيام إجازة وغيرها والتي تُسهم دون شك بزيادة إندماج الموظفين في ممارسة القيم والمعايير والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك ينعكس بالإيجاب على مرجودهم الوظيفي.

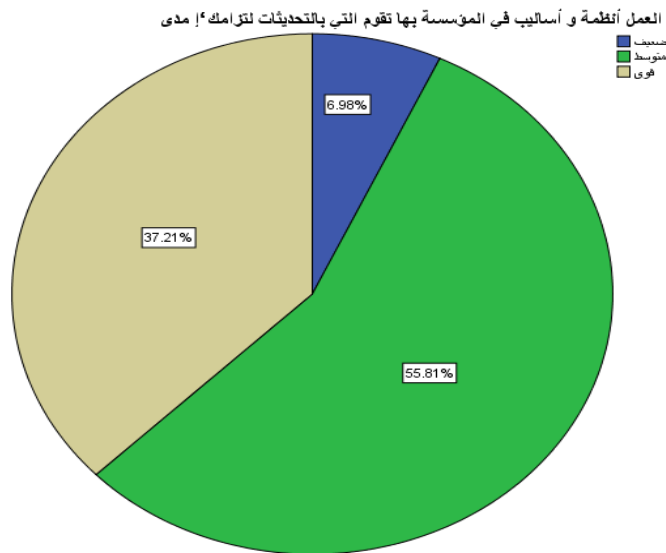
ومنه نستنتج: مؤسسة محل الدراسة لا تشجع موظفيها المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- على الإندماج وممارسة القيم والمعايير بنسبة 53,5% من الأداء الأعمال بكفاءة وفعالية والتعامل الجيد مع المرضى والعملاء وكذا التعامل الجيد بين الموظفين، وبالتالي فإن إلتزام الموةظيفين بتلك القيم والمعايير يكون ضعيف.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول (36) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: ما مدى إلتزامك بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة في أساليب وأنظمة العمل؟

مدى الإلتزام	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
ضعيف	3	7,0%		
متوسط	24	55,8%		
قوي	16	37,2%		
المجموع	43	100,0%	2,30	0,599

من خلال عرض نتائج المبحوثين وهي كالاتي: حيث أجاب 3 من المبحوثين بنسبة 7,0% بأن إلتزامهم بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة في أساليب وأنظمة العمل ضعيف، بينما أجاب 24 مبحوث بنسبة 55,8% بأن إلتزامهم بذلك متوسط وأجاب 16 مبحوث بأن إلتزامهم بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة فيما يخص أنظمة وأساليب العمل قوي بنسبة 37,2%، وتشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن إلتزامهم متوسط إجابات المبحوثين أن إلتزامهم قوي عند القيمة 2,30، ويشير الإنحراف المعياري الى وجود تباين متوسط بين اجابات المبحوثين عند القيمة 0,599، حيث توزعت الإجابات بين التزام ضعيف ومتوسط وقوي.



الشكل (9) دائرة نسبية توضح إجابات المبحوثين مدى الإلتزام بالتحديثات في المؤسسة. **التحليل:** من خلال نتائج المبحوثين المبينة في الجدول فإن إلتزام الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- وادي الزناتي- أكثر من نصف المبحوثين إلتزامهم بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بأنظمة وأساليب العمل متوسط إلى قوي، ويُعد الإلتزام بالتحديثات والتي هي بمثابة التغيير الذي تقوم به المؤسسة في أساليب وأنظمة العمل بهدف تطوير أساليبها في أداء الأعمال والنشاطات للوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

في المؤسسة فأغلب الموظفين إلتزامهم بتلك التغييرات متوسط مما يعني عدم وجود مقاومة للتغيير إذ أنّ إلتزام الموظفين بالتحديثات في الأساليب وأنظمة المعمل يساهم في تطوير خدمات المؤسسة ونشاطاتها عبر الإلتزام الموظفين بالتطوير الذي قد تجريه الإدارة العليا حول أساليب وأنظمة العمل، وأنظمة العمل هنا ما يتعلق بجداول وتوقيت العمل المناوبات وغيرها و أساليب التي تُتَّبَع في أداء الأعمال والخدمات، بما يُسهم في قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات والقيام بالتحديثات اللازمة، كما أنّ الإلتزام بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة يسهم بشكل فعال في تطبيق إدارة المعرفة وعمالياتها والإلتزام بتطبيق أساليب العمل المتبعة عند تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة.

ومنه نستنتج: التزام الباحثين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي بالتحديثات في اساليب وانظمة العمل متوسط بنسبة 55,8%.

**الجدول(37) الذي يوضح إجابات الباحثين على السؤال: هل تتقيد بما هو مطلوب منك من أعمال المسندة في الوقت المحدد؟**

التقيد بما هو مطلوب منك من اعمال	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	39	90,7%		
لا	04	9,3%		
المجموع	43	100,0%	1,09	0,294

بناءً على الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات الباحثين على السؤال: هل تتقيد بما هو مطلوب منك من أعمال في الوقت المحدد، حيث كانت إجاباتهم كالآتي: أجاب 39 مبحوث بنسبة 90,7% ب نعم أي أنهم يتقيدون بأداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، بينما أجاب 4 من المبحوثين بما يُمثل 9,3% ب لا. كما أنّ إلتزامهم بمتوسط إجابات الباحثين كانت ب نعم عند قيمة 1,09.

**التحليل:** من خلال النتائج التي تم عرضها فإن الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بأغلبية الموظفين أجابوا بأنهم يتقيدون بأداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، إذ أنّ الموظفين في المؤسسة يلتزمون بأداء الأعمال في الوقت المحدد لوجود رقابة إدارية من طرف الإدارة العليا وكذا الصرامة لدى رؤساء المصالح في إتمام الأعمال في الوقت المحدد، للتأثير على السير الحسن لمختلف النشاطات والعمليات داخل المؤسسة، إذ أنّ المؤسسة يجب أن تقوم بمراقبة إدارية لمدى إلتزام كل الموظفين في أي مصلحة كانت القيام بالأعمال المطلوبة منه في الوقت المحدد بهدف تقليل التكاليف العمل المتمثل في الوقت المُستَعْرَق في أداء الأعمال وزيادة المردودية لدى الموظفين وبالتالي تسير نشاطات المؤسسة بفعالية وسرعة وتقديم خدمات

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

ذات جودة ، ورفض التماطل والتكاسل في أداء الأعمال فالأعمال الإدارية والتنظيمية ترتبط أساساً حول تسيير عمليات وخدمات المؤسسة، وبالتالي تسريع وتيرة القيام بها يسهم في تسهيل القيام بنشاطات المؤسسة.

ومنه نستنتج أنّ إلتزام المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بأداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وعدم وجود لعرقلة سير النشاطات في المؤسسة وذلك راجع لوجود رقابة إدارية صارمة.

**الجدول(38) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: هل تواجه عرقلة في أداء الأعمال والقيام بالمهام**

**المسندة إليك؟**

تواجه عرقلة في أداء الأعمال	التكرارات n	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	11	25,6%		
لا	32	74,4%		
المجموع	43	100,0%	1,74	0,441

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع الإجابات كالآتي: أجاب 32 مبحوث بنسبة 74,7% ب لا حيث أجاب 11 مبحوث ب نعم بنسبة 25,6% فيما ، فيكما يشير المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين إلى متوسط إجابات المبحوثين ب لا. إضافة إلى أنّ إتجاهات متوسط إجابات المبحوثين قد أجابوا ب لا ، عند قيمة 1,74.

**التحليل:** من خلال إجابات المبحوثين التي تبين أنّ أكثر من نصف المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- أجابوا بأنهم لا يواجهون عرقلة في أداء الأعمال والقيام بالمهام المسندة إليهم، وهو ما يوضح أنّه لا يوجد عرقلة لسير العمليات وأداء الأعمال للموظفين في المؤسسة، وبالتالي لا يوجد مقاومة للتغيير، فعرقلة أداء الأعمال وسيرها هو مؤشر لوجود مقاومة للتغيير، غير أنّ 25,6% من الموظفين يواجهون عرقلة لأداء أعمالهم وقد يكون سبب ذلك هو وجود خلافات بين بعض الموظفين أو بين الموظفين وبين مسؤول ما، وهو ما يؤثر على السير الجيد للعمليات والنشاطات في المؤسسة ويؤثر على مستوى الخدمات التي تقدمها، كما ينتج عنه خلق بيئة من الصراعات بين الجماعات التنظيمية، رفض أداء الأعمال من أجل الإضرار بجماعات أخرى وذلك كله سيؤثر بشكل مباشر على المؤسسة.

ومنه نستنتج: اغلب المبحوثين اجابوا بانهم لا يواجهون عرقلة أداء الأعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بنسبة 74%، غير أنّ ربع المبحوثين يواجهون عرقلة بسبب وجود خلافات بين بعض الموظفين في المؤسسة، والتي تؤثر على نشاطات وعمليات التنظيمية والإدارية في المؤسسة وكذا العراقيل التنظيمية والإدارية.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(39) الذي يوضح إجابات المبحوثين على السؤال: في حال الإجابة بنعم فما هي هذه العراقيل وما هي أسبابها؟

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	التكرارات n	ماهي هذه العراقيل ما اسبابها؟
		70,0%	7	نقص في الأجهزة والأدوات التي نستعملها أثناء العمل و نقص في الأدوية
		30,0%	3	عراقيل تخص التنظيم داخل المصلحة
0,483	1,30	100,0%	10	المجموع
			1	بيانات المفقودة

من خلال الجدول الذي يبين الإجابة كالآتي: حيث اجاب 7 من المبحوثين أن العراقيل تتعلق بنقص الأجهزة والأدوات التي نستعملها أثناء العمل و نقص في الأدوية، بنسبة 70,0%، بينما 3 من المبحوثين أجابوا بأن العراقيل هي تنظيمية، بينما 1 من المبحوثين أجاب بأن العراقيل تتمثل في عراقيل تخص التنظيم داخل المصلحة بنسبة 30,0%، ويتجه متوسط اجابات المبحوثين الى ان العراقيل تتمثل في نقص في الأجهزة والأدوات التي نستعملها أثناء العمل و نقص في الأدوية.

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه، الذي يوضح إجابات المبحوثين على ماهي أسباب العراقيل وما هي هذه العراقيل التي يواجهونها أثناء قيامهم بأداء الأعمال المسندة إليهم، فقد كانت الإجابات متمحورة حول الأمور الإدارية التنظيمية خاصة بما يتعلق بتقديم المعلومات الازمة حول الأنشطة والعمليات، ونقص في الأجهزة المستخدمة في العمل والأدوية، وعرقلة في إيصال إنشغالات المرضى، وعرقلة في الأمور التنظيمية في المصلحة، وهذه العراقيل في عدم السماح بنقل الحقائق والمعلومات إلى الإدارة العليا حول الوضع في المصالح الطبية وحالة الأدوية والتجهيزات الطبية وغيرها تؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحسين وتطوير من الخدمات الصحية المُقدَّمة، كما أنّ عرقلة تسيير الأمور التنظيمية والإدارية في المصالح يؤدي إلى عدم فاعلية نشاطات لمؤسسة وعرقلة في التسيير وذلك سببه غياب الرقابة على المسؤولين من رؤساء لمصالح وغيرها، وذلك بسبب مقاومة التغيير؛ إذ أنّ هناك موظفين ومسؤولين لا يريدون وصول الحقائق إلى الإدارة العليا ولديهم مصلحة في تعطيل الأنشطة والعمليات داخل المصالح وهو ما ينتج عنه حالة الفوضى والصراع داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج انه يوجد عرقلة في التسيير وأداء الأعمال في المؤسسة خاصة في المصالح ومنع إصال المعلومات والإنشغالات للإدارة العليا وكذا العراقيل التنظيمية التي تؤثر على تقديم الخدمات الصحية في المؤسسة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول(40) الذي يمثل إجابات المبحوثين على السؤال: ماهي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة؟

المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة:	التكرارات n	النسبة %	المتوسط	الانحراف
الإلتقان والتقاني في العمل الإلتزام بأوقات العمل واساليب وأنظمة العمل والقوانين والمعايير داخل المؤسسة	2	4,7%		
القيام بدورات تكوينية حتى يسهل رفع العراقيل لإدارة المعرفة	3	7,0%		
يعتمد على رقمنة المعلومات والمعطيات و برمجة المهام وتنظيم العمل	2	4,7%		
عدم الإجابة.....	36	83,7%		
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,00</b>	<b>0,816</b>

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح اجابات كالأتي: حيث اجاب 3 من المبحوثين وبنسبة 7,0% بان مبادئ ادارة المعرفة تتمثل في القيام بدورات تكوينية حتى يسهل رفع العراقيل لإدارة المعرفة، فيما اجاب 2 مبحوثين بنها الإلتقان والتقاني في العمل الإلتزام بأوقات العمل واساليب وأنظمة العمل والقوانين والمعايير داخل المؤسسة بنسبة 4,7%، و 2 مبحوثين اجابوا بانها تعتمد على رقمنة المعلومات والمعطيات و برمجة المهام وتنظيم العمل، غير ان الملاحظ من الجدول ان 36 مبحوث بنسبة 83,7%، لم يجيبوا على هذه العبارة

**التحليل:** يُعد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات سواء كانت ذات طابع صناعي، تجاري إداري او خدماتي، امراً مهما في عصر العولمة والتطور التكنولوجي وما يشهده من انفجار معرفي في مختلف المجالات، وكون أن الجزائر والمتمثلة في الحكومة والوزراء قد قالوا بأن الجزائر تتجه إلى الرقمنة وتطبيق إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات، ومن أساسيات تطبيق غدارة المعرفة على أرض الواقع القيام بدورات تكوينية حول ماهية إدارة المعرفة ومبادئها الأساسية، وعمالياتها ونماذج إدارة المعرفة، ومن خلال طرح السؤال على المبحوثين: ماهي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة؟ والهدف منه هو معرفة هل حقا المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- تُطبق إدارة المعرفة على أرض الواقع، غير أن ما وجدناه من خلال إجابات المبحوثين أن أغلب الموظفين لا يعرفون ماهي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة، بل وأنهم حتى لا يعرفون ماهي إدارة المعرفة، وبالتالي لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة دون معرفة لعمالياتها ونماذجها، ولا يمكن تطبيق إدارة المعرفة وأغلب الموظفين لا يعرفون العمليات التي يقومون بها وعلى ماذا تقوم إدارة المعرفة وغيرها، وهم المورد الأساسي والمحرك لمختلف نشاطات والعمليات في المؤسسة.

ومنه نستنتج: عدم معرفة المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- لمبادئ وعمليات إدارة المعرفة وبالتالي فهي غير مطبقة في الواقع، بسبب عدم رسم المؤسسة لإستراتيجية لتطبيقها وتكوين المؤسسة على ممارسة عملياتها ومبادئها والنماذج التي يمكن أن يتم تطبيقها في المؤسسة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

### نتائج المحور الثالث:

- عدم إلتزام المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقوانين والضوابط داخل مؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق إستقرار تنظيمي داخل المؤسسة، إذ ان أكثر من 40% من المبحوثين التزمهم بين ضعيف ومتوسط.
- متوسط إجابات المبحوثين بأنهم ليس لديهم تحفظ على بعض القيم والمعايير والضوابط داخل المؤسسة بنسبة 60,5%، غير أنّ أكثر من ثلث من الموظفين لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، مما ينتج عنه إنقسام بين الموظفين وحالة الرفض لأداء الأعمال والقيام بالمهام بشكل الفعال كنوع من التعبير عن رفضهم لتك القوانين والمعايير داخل المؤسسة.
- هناك تحفظ لدى مجموعة من الموظفين على التصرفات والأساليب التي تتم بها العمليات التنظيمية وتقسيم وجدولة الأعمال، وكذا حول بعض القوانين التنظيمية والقرارات التي تخص الموظفين وعملهم وطرق التسيير الإداري بنسبة 25,0%
- متوسط المبحوثين اجابوا بانه لم يسبق وان وقع خلاف بينه وبين زملائه بسبب عدم تقيدهم بالأعمال المطلوبة منهم بنسبة 57,1% غير أنّ أكثر من ثلث الموظفين يعانون من عرقلة في أداء أعمالهم بسبب عدم إلتزام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية، والتي تؤكد على الإلتزام بمصلحة المؤسسة والسير الجيد للنشاطات والعمليات التنظيمية لتحقيق مصلحة المؤسسة.
- لا تشجع المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، موظفيها على الإندماج وممارسة القيم والمعايير بنسبة 53,5% من الأداء الأعمال بكفاءة وفعالية والتعامل الجيد مع المرضى والعلماء وكذا التعامل الجيد بين الموظفين، وبالتالي فإن إلتزام الموةظفين بتلك القيم والمعايير يكون ضعيف.
- التزم الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي بالتحديثات في اساليب وانظمة العمل متوسط بنسبة 55,8%.
- إلتزام الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بأداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد بنسبة 90,7%، وعدم وجود لعرقلة سير النشاطات في المؤسسة وذلك راجع لوجود رقابة إدارية صارمة.
- اغلب المبحوثين اجابوا بانهم لا يواجهون عرقلة أداء الأعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بنسبة 74%، غير أنّ ربع المبحوثين يواجهون عرقلة بسبب وجود خلافات بين بعض الموظفين في المؤسسة، والتي تؤثر على نشاطات وعمليات التنظيمية والإدارية في المؤسسة وكذا العراقل التنظيمية والإدارية.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

- يوجد عرقلة في التسيير وأداء الأعمال في المؤسسة خاصة في المصالح ومنع إصال المعلومات والإنشغالات للإدارة العليا وكذا العراقيل التنظيمية التي تؤثر على تقديم الخدمات الصحية في المؤسسة.

- عدم معرفة المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- لمبادئ وعمليات إدارة المعرفة وبالتالي فهي غير مطبقة في الواقع، بسبب عدم رسم المؤسسة لإستراتيجية لتطبيقها وتكوين الموظفين على ممارسة عملياتها ومبادئها والنماذج التي يُمكن أن يتم تطبيقها في المؤسسة

### رابعاً/ مناقشة وعرض النتائج العامة للدراسة:

#### 1/ مناقشة النتائج:

#### أ/ مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال النتائج العامة للدراسة الميدانية التي تم إجرائها في المؤسسة العمومية الإستشفائية -وادي الزناتي، فيما يخص تطبيق إدارة المعرفة والتي تتفق في بعض نتائج دراسة: بوشلاغم منى، الموسومة ب: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي 'دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة'، منها أنّ المؤسسة لا تُطبق إدارة المعرفة بشكل منهجي وعلمي مدروس ما عدى بعض عمليات تخزين المعلومات، وعدم توفر نظام إتصال مرن بين مختلف المستويات في المؤسسة، وتتفق مع دراسة: ادير هناء، الموسومة ب: عوامل نجاح ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية 'دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA شلغوم العيد-ميلة، حول أنّ ادارة المعرفة تعتبر اسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الاداري و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة بهدف تدعيم الميزة التنافسية، وتتفق مع دراسة: شاهد عبد الحكيم تحت عنوان: اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة 'دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)'، حول أنّ أهمية المعرفة كونها تعد الموجود الجوهرى الذي يساعد على نجاح المنظمات الاعمال ذلك انها ادت الى تحول بيئة الاعمال في المؤسسات الى اقتصاد جديد قائم على المعرفة تلك المعرفة المتواجدة لدى الافراد و التي يمكنهم الحصول عليها من خلال البيئة المحيطة بهم، وكذا أنّ ادارة المعرفة تمثل حقلا علميا حديثا لا سيما جانبه التطبيقي، يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميّز و التفوق والريادة و الابداع في اطار عناصره الرئيسية الثلاثة (عمليات ادارة المعرفة، وثقافة ادارة المعرفة، وفريق المعرفة)، وكما تشترك في النتيجة الأساسية والمتمثلة في أنّ المؤسسة حالة الدراسة تعتمد في تخزين المعرفة الظاهرة على السجلات و الوثائق والحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بمخزن المعرفة الضمنية في عقول الموظفين من طرق تسيير ومعارف التسيير وغيرها، كما تتفق نتائج التي تم التوصل إليها مع نتائج دراسة: يوسف لمحنت و التي عنوانها: "نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية تقييم إستعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة"، البنية التكنولوجية المعلومات و الاتصال مقبولة، مع سوء توزيعها و استغلالها فهي تعرف محدودية إستغلال الشبكة المحلية من

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

قبل العاملين، كما يجب إعادة النظر في عدم توفر الاتصال بشبكة الانترنت من المكتبات، وضعف نشاطات التعلم الذاتي، فالعاملون لا يستغلون الانترنت للتواصل والتعاون مع زملاء المهنة، مما يلزم عليهم السعي لتحسين هذا الوضع بتعلم استخدامه و توظيفه في المجال المهني.

أما النتائج التي تخص بناء المنظمة المتعلمة فقد إتفقت النتائج التي تم التوصل إليها مع نتيجة دراسة: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي الموسومة ب: درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة "في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها"، من حيث وجود نوع من القصور في درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، ونتائج دراسة حنين محمد عبد الحافظ صالح، الموسومة ب: توظيف ادارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية في ضوء ابعاد المنظمة المتعلمة' من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، من حيث: ضعف توفر بيئة محفزة على الابتكار المعرفي، عدم تعزيز المبادرة بين العاملين لاكتشاف المعرفة، قلة توثيق التجارب الجديدة للاستفادة منها، مستوى مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم التنظيمي غير موفق بالدرجة الكلية، مجال انشاء انظمة لمشاركة المعرفة و التعلم لدى القادة الاكاديميين كان متوسط الدرجة الكلية.

أما نتائج دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة فقد إتفقت مع بعض نتائج لدراسة رمايل نسيمه الموسومة، ب: دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة 'دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك-مديرية الصيانة-بسكرة، حول إنَّ للقيادة التنظيمية دور في بناء المنظمة المتعلمة من خلال تشجيع الموظفين على القيام بعمليات المنظمة المتعلمة، وأن تكون القدوة لجميع الموظفين في الإلتزام بالتعلم التنظيمي وتطوير المعارف داخل المؤسسة ولها المسؤولية المباشرة في بناء المنظمة وتحقيق عملياتها على أرض الواقع. كما تتفق مع نتائج دراسة حمادي عبلة، عنوانها : دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة 'دراسة حالة بمؤسسة enda\_sidet -سور الغزلان- إدارة المعرفة هي الادارة الاكثر حيوية في المنظمة، اذ يُعَوَّل عليها في انتاج و توليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن كافة عملياتها، تطبيق ادارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل نجاح من مادية وبشرية. جوهر ادارة المعرفة هو تنمية القدرات الانسانية والأصول المعرفية الاخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن اجل إنتاج و صناعة المعرفة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الانسان وكيف يتعلم، نجاح ادارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الاساليب و طرق التحفيز، خلق الثقافة المشتركة للمعرفة و تعميمها في المنظمة، تظهر اثار تطبيق مدخل ادارة المعرفة في المنظمة، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات، او ما تقدمه من خدمات لزيائنها، وفي تكنولوجيا و النظم واجراءات سير العمل، و إنعدام اساليب ووسائل تشجيع العامل على عمليات الابداع، خاصة عمال المستوى التنفيذي الذين يمتلكون اقتناع تام بانهم لا صلة لهم بالابداع، او اي اقتراح متعلق بطرق الاداء او افكار لخلق او تحسين المنتجات،

**ب/ مناقشة النتائج على ضوء النظريات:**

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها: فإن النتائج المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة جاءت مخالفة لما تتطلبه إدارة المعرفة ومداخلها الإدارية، كما ان البنائية الوظيفية التي تؤكد في المجال التنظيمي ان المؤسسة هي نسقلي مكون من اجزاء وكل جزء له وظيفته الخاصة واي خلل في اجزاء وظائف الأجزاء سيؤثر بشكل سلبي على النسق الكلي وهي النتيجة التي تم التوصل اليها إذ ان نسبة معبرة من المبحوثين لا يتلقون تكوين وتدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية والبرمجيات في اداء الأعمال مما ينتج عنه عدم قيامهم بالأعمال بالفعالية المطلوبة ويؤثر ذلك على المبحوثين الآخرين. كما ان نتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمتمثلة في تطوير الخبرات وتسجيلها وجعلها مرجعا للتعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا إضافة الى التعلم الروتيني كأساس لتطوير المعارف وأساليب العمل غير محققة في المؤسسة. إضافة إلى ان النتائج المتعلقة بإستغلال الموارد الخاصة بالمؤسسة لتطوير الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية وهو المورد البشري المُكوّن والحامل للمعارف غير مطبقة في المؤسسة وهي نظرية الكفاءات المحورية.

### ج/ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

• **الفرضية الجزئية الأولى:** لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة على ارض الواقع في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-.

وقد توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج الآتية:

-تتوفر المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- على الوسائل التقنية والتكنولوجية بمتوسط إجابات بنعم بنسبة 92,23%، غير أنّ الملاحظ هو أنّ الإدارة المركزية فقط التي تحتوي على الوسائل التقنية والتكنولوجية، دون المصالح الطبية الأخرى، وهذا التمييز الذي تُعاني منه المؤسسة بين الإدارة المركزية والمصالح الطبية التي تتم فيها كل العمليات والنشاطات الصحية والعلاجية.

- ان اغلبية اجابات المبحوثين بان هناك قاعدة بيانات، الا انها موجودة فقط فيب الإدارة المركزية، دون الإعتماد عليا في اداء النشاطات والأعمال الإدارية..

-يتم الإعتماد على الحواسيب ونظم المعلومات خلال أداء الأعمال الإدارية والتنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بإجابات المبحوثين ب90%، لآكن ما تم ملاحظته أنه لا يتم استخدام الحواسيب ونظم المعلومات في تسيير العمليات ونشاطات المؤسسة، خاصة في المصالح الطبية وأقسام الصيانة وأقسام المعدات.

-إستفاد حوالي الثلثين من الموظفين من دورات تكوينية حول إستخدام تقنيات المعلومات والبرامج الحاسوبية في التسيير والتنظيم بنسبة 60,5%، غير أنّ أكثر من ثلث المبحوثين لم يتحصلوا على دورات تكوينية للتحكم في



## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

الأجهزة والبرامج الحاسوبية رغم ان كل المبحوثين ابرز مهامهم تتعلق بالأمر الإداري والتنظيمية والتي تستلزم القدرة على التحكم في استخدام الحواسيب والبرامج الحاسوبية.

-عدم وضع مخطط مدروس ومحدد بنطاق زمني لوضع الدورات التدريبية للموظفين، عكس ما تنص عليه إدارة المعرفة أن المؤسسة يجب أن تقوم بوضع مخطط زمني لمراجعة المعارف لدى الموظفين داخل المؤسسة وتطويرها تلك المعارف بشكل دوري

- المؤسسة لا تعتمد برامج تقييمية لمدى تقدم مستوى الموظفين، مما يجعل أغلب الموظفين غير قادرين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أكبر، وبالتالي فإن جودة الخدمات المقدمة تكون رديئة.

-تقوم المؤسسة بالمراقبة الدورية للتجهيزات والألات الطبية ومدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية بنسبة إجابات المبحوثين ب 91%، لآكن عدم تسريع وتيرة الإجراءات الإدارية وتقليص مدة توفير التجهيزات والمستلزمات وعمليات إصلاح الألات وبالتالي فإنه لا يوجد تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع في هذا المجال.

- عدم توفر عمليات إدارة المعرفة التي تستوجب تخطيط وتنظيم وتبويب المعارف والمعلومات في نظام إلكتروني يكون الركيزة الأساسية لنشاطات المؤسسة والعمليات التنظيمية للمؤسسة ويكون سهل الإستخدام والوصول إليه من قبل المسؤولين أو الموظفين، والتخلي عن إستخدام السجلات الورقية في المعاملات وتسجيل المعلومات وجعل سير المؤسسة قائم على النظام المعلوماتي المربوط بكل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

- لا يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة فيما يخص نشر المعلومات والتوجيهات في المؤسسة عن طريق إستغلال وسائل الإتصال الحديثة، كالنظام الحاسوبي الذي يجب أن يربط كل أجزاء المؤسسة أو عن طريق البريد المهني أو غيرها ، مما يؤدي إلى تباطؤ عملية نقل المعلومات والتواصل بين الموظفين والمسؤولين وكذا بين مختلف أقسام المؤسسة.

وبناءً على النتائج الدراسية الميدانية فالفرضية قد تحققت، إذ أن المؤسسة لا تطبق إدارة المعرفة وعملياتها ونماذجها في تسيير نشاطات وعمليات المؤسسة.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** إن-إلتزام الفاعلين داخل المؤسسة بالإعتماد على المعارف وتطويرها في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-ضعيف.  
وقد توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج الآتية:

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

-إن إطلاع الموظفين والإستفسار ومحاولة البحث عن الطرق الصحيحة لأداء الأعمال الموكلة لهم، هو ضعيف جداً وإن كان فهو يتم من بعض الموظفين فقط، اي أنه لا يُشكل عملية دائمة ومنتشرة بين جميع الموظفين بنسبة 74,4%.

-لا تُتاح فرصة التعلم التلقائي والبحث عن معارف جديدة فيما يُخص أداء أعمال بالمنسبة للموظفين بنسبة 55,8% ، كما لا يوجد رغبة لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة في التعلم والبحث عن اساليب مبتكرة للقيام بالأعمال وتنفيذ النشاطات.

- المؤسسة لا تُتيح فرصة الإبداع المعرفي لموظفيها بنسبة 62,8% غير أنّ أكثر من ثلثي الموظفين لا تُتاح لهم فرصة الإبداع وإبتكار أساليب وطرق لأداء عمله، وكما وأنّ هذه النسبة لا يُمكن إهمالها بل هي تؤثر بشكل سلبي على سير الأعمال داخل المؤسسة وتؤدي الى عرقلتها..

- أهم عمليات المنظمة المتعلمة والمتمثلة في تسجيل المعارف المتواجدة في المنظمة وعقول الموظفين في نظام إلكتروني بمثابة ذاكرة تنظيمية غير موجودة بنسبة 54,8% وهو متوسط إجابات المبحوثين، كما أن بناء المنظمة المتعلمة يكون عن طريق التشجيع على مشاركة الموظفين للمعارف داخل المؤسسة وجعل ذلك ضمن ثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذا الشرط غير موجود في المؤسسة.

-يقوم الموظفين في المؤسسة بعملية التعلم التنظيمي والتي يجب ان تتمثل في الإعتماد على معارف الموظفين الآخرين وإستشارة الخبراء والموظفين ذوي الأقدمية في كيفية أداء الأعمال وطرق العمل في المؤسسة قيد الدراسة بنسبة 95,3%، غير ان تلك العملية شكلية فقط فسرعان ماتتحول الى وسيلة لكسب الوقت والتهرب من أداء الأعمال والجلوس في حلقات دردشة في المكاتب.

- عدم إعتماد المؤسسة على أجهزة الحواسيب في تنظيم الخدمات الصحية وبرمجة العمليات الصحية، عدم تمكن الموظفين من غبتكار أساليب جديدة فيما يخص طرق تسيير وإدارة وتنظيم الخدمات الصحية في المؤسسة.

- تقوم المؤسسة ببرمجة عمليات جراحية نوعية والبحث عن تحسين الخدمات الطبية والتجهيزات بنسبة 88,4%، غير أنّ ومما سبق نستنتج ان المؤسسة لا تقوم ببرمجة عمليات نوعية وخدمات طبية وتحسينها، بل ذلك مرتبط بالوزارة الوصية او الجهات المحلية كمديرية الصحة او الولاية، مما يعني ان المؤسسة ليس لها القرار في تحسين الخدمات او برمجة عمليات جراحية نوعية.

- المؤسسة العمومية الإستشفائية لا تقوم بإخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية والخدمات المقدّمة وطرق العمل الطبي إلى تقييم دوري لها، المؤسسة تذهب لتقييم دوري عشوائي لتلك المعلومات و عملية التقييم والمراقبة والمراجعة غير مستمرة ومنتظمة.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

- قيام المؤسسة بتطوير أساليب وطرق العمل بنسبة 79,1%، غير أنها غير ناجعة وفعالة، كما أنّ أساليب وطرق العمل سواء الأعمال التنظيمية أو الإدارية، يطغى عليها الجانب الرسمي الروتيني، أي أنه يتم تسجيل أنّ الخدمات والأعمال يتم إنجازها، بغض النظر عن كيفية أدائها وهل هي فعالة أم لا.

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية الفرضية الجزئية قد تحققت.

• **الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد مقاومة للتغيير داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي، وبالتالي عرقلة تطبيق إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة الميدانية الى النتائج الآتية:

- عدم إلتزام المبحوثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالقوانين والضوابط داخل لمؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق إستقرار تنظيمي داخل المؤسسة، إذ ان اكثر من 40% من المبحوثين التزامهم بين ضعيف ومتوسط..

-متوسط إجابات المبحوثين بأنهم ليس لديهم تحفظ على بعض القيم والمعايير والضوابط داخل المؤسسة بنسبة 60,5%، غير أنّ أكثر من ثلث من الموظفين لديهم تحفظ على المعايير والقوانين والضوابط داخل المؤسسة، مما ينتج عنه إنقسام بين الموظفين وحالة الرفض لأداء الأعمال والقيام بالمهام بشكل الفعال كنوع من التعبير عن رفضهم لتلك القوانين والمعايير داخل المؤسسة.

-هناك تحفظ لدى مجموعة من الموظفين على التصرفات والأساليب التي تتم بها العمليات التنظيمية وتقسيم وجدولة الأعمال، وكذا حول بعض القوانين التنظيمية والقرارات التي تخص الموظفين وعملهم وطرق التسيير الإداري بنسبة 25,0

- متوسط المبحوثين اجابوا بانه لم يسبق وان وقع خلاف بينه وبين زملائه بسبب عدم تقيدهم بالأعمال المطلوبة منهم بنسبة 57,1% غير أنّ أكثر من ثلث الموظفين يعانون من عرقلة في أداء أعمالهم بسبب عدم إلتزام الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية، والتي تؤكد على الإلتزام بمصلحة المؤسسة والسهر على سير الجيد للنشاطات والعمليات التتظيمية وعدم الإضرار بها والتشارك مع جميع الموظفين لتحقيق مصلحة المؤسسة وبالتالي تحقيق مصالحهم والتصول للأهداف المرجوة.

- لا تشجع المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، موظفيها على الإندماج وممارسة القيم والمعايير بنسبة 53,5% من الأداء الأعمال بكفاءة وفعالية والتعامل الجيد مع المرضى والعلماء وكذا التعامل الجيد بين الموظفين، وبالتالي فإن إلتزام الموقظفين بتلك القيم والمعايير يكون ضعيف.

- التزام الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي بالتحديثات في اساليب وانظمة العمل متوسط بنسبة 55,8%.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

- إلتزام الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بأداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، وعدم وجود لعرقلة سير النشاطات في المؤسسة وذلك راجع لوجود رقابة إدارية صارمة.

- اغلب الباحثين اجابوا بانهم لا يواجهون عرقلة أداء الأعمال في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- بنسبة 74%، غير ان ربع الباحثين يواجهون عرقلة بسبب وجود خلافات بين بعض الموظفين في المؤسسة، والتي تؤثر على نشاطات وعمليات التنظيمية والإدارية في المؤسسة وكذا العراقيل التنظيمية والإدارية -بوجود عرقلة في التسيير وأداء الأعمال في المؤسسة خاصة في المصالح ومنع إصال المعلومات للإدارة العليا، والعراقيل التنظيمية، والتي تؤثر على تقديم الخدمات الصحية في المؤسسة.

-عدم معرفة الباحثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- لمبادئ وعمليات إدارة المعرفة وبالتالي فهي غير مطبقة في الواقع، بسبب عدم رسم المؤسسة إستراتيجية لتطبيقها وتكوين المؤسسة على ممارسة عملياتها ومبادئها والنماذج التي يمكن أن يتم تطبيقها في المؤسسة

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية فالفرضية الجزئية الثالثة تحققت نسبياً في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، حيث هناك مقاومة للتغيير لدى الباحثين في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، ولاكن لا يرجع سبب عدم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إلى وجود مقاومة للتغيير في المؤسسة، بل أن الإدارة العليا لا تطبق ولا تضع أي إستراتيجية ونموذج محدد لتطبيقها في المؤسسة.

✓ الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في المؤسسة الإستشفائية الامير عبد القادر-وادي الزناتي-، وبالتالي عدم إسهامها في بناء المنظمة المتعلمة

الجدول (41): عرض جدول حساب معامل سبيرمان للإرتباط بين عبارات المحور الأول والمحور الثاني:

0,407**	قيمة معامل الإرتباط R
0,007	مستوى الدلالة
43	حجم العينة
0,01	مستوى الخطأ
علاقة طردية متوسطة	القرار

من خلال الجدول اعلاه رقم 40 الذي يوضح معامل الإرتباط بين: واقع تطبيق إدارة المعرفة وبين الإعتماد على المعارف وتطويرها في المؤسسة بصفة عامة يساوي 0,407\*\*، اي ذو دلالة معنوية عند القيمة 0,1 مما يعني أن مستوى الإرتباط بين تطبيق إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة قريب من المتوسط وهي علاقة طردية أي كلما زاد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي كلما زاد تطبيق عمليات بناء

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة ، وذلك عند مستوى الدلالة 0,007 وهي أقل من مستوى الخطأ 0,01 وعليه فإن إدارة المعرفة تلعب دوراً في بناء المنظمة المتعلمة.

وعليه فإنّ الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي وبالتالي عدم إسهامها في بناء المنظمة المتعلمة قد تحققت.

### 2/ النتائج العامة للدراسة:

- عدم تطبيق المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي لمبادئ وعمليات إدارة المعرفة.
  - ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية في تسيير عمليات ونشاطات المؤسسة خاصة الصحية منها، حيث يقتصر استخدام الأجهزة الحواسيب في الإدارة المركزية دون المصالح الطبية الأخرى.
  - المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- لا تقوم بجمع وتنظيم المعارف والمعلومات إستخدامها في إدارة نشاطات المؤسسة.
  - العمليات والنشاطات التنظيمية تتم بالطرق التقليدية والتركيز على العمليات الروتينية على حساب النشاطات الطبية وتطوير الخدمات الصحية.
  - عدم وجود نظام إتصالات مرن بين المستويات التنظيمية يسهل إنتقال المعلومات ومشاركتها.
  - غياب الإرادة لدى موظفي المؤسسة من أجل التعلم التلقائي وإبتكار طرق جديدة في اداء اعمالهم.
  - ضعف عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وعدم الإستعانة بالخبرات المتوفرة والتجارب السابقة لحل المشكلات التنظيمية في المؤسسة.
  - المؤسسة لا تُشجع موظفيها من أجل مشاركة معارفهم وتطويرها، كجزء اساسي من الثقافة التنظيمية، ولا تتيح لهم فرصة الإبداع المعرفي، المؤسسة لا تهتم بتكوين كفاءات.
  - لا تقوم المؤسسة بمراقبة دورية للأجهزة والوسائل الطبية، وتوفر الأدوية، كما لا تقوم بتسجيل تلك المعلومات في نظام إلكتروني خاص بالمؤسسة.
  - عدم تشجيع الموظفين على القيم والمعايير داخل المؤسسة والمتمثلة في الإلتقان، وتطوير الأداء، التعامل الجيد مع نزلاء المستشفى، التعاون والتعامل الجيد مع الزملاء.
- ووبناءً على هذه النتائج يمكن إستخلاص مايلي:
- عدم توليد المعرفة وإستغلالها في إدارة نشاطات وعمليات المؤسسة ينعكس بالسلب على تطوير القطاع الصحي في الجزائر.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

- عدم نقل ومشاركة المعرفة ينعكس بالسلب على المورد البشري في المؤسسة و لا يكسبه معارف اكثر وإطلاع وبالتالي لا يسهل قيامه بالأعمال داخل المؤسسة.
- غياب المنظمة المتعلمة ادت الى عدم تطوير اساليب العمل بالمؤسسة، وعدم تطوير معارف وقدرات الموظفين داخلها، وبالتالي تقديم خدمات صحية دون المستوى.

### 3/ الإقتراحات والتوصيات:

- ضرورة الإهتمام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة وفي كافة العمليات والنشاطات، خاصة النشاطات الصحية والخدمات العلاجية وكل ما يتعلق بالعمليات التي تُنظم هذه النشاطات.
- توفير الوسائل التكنولوجية والتقنية في المصالح الطبية والصيانة، حيث ان كل النشاطات والعمليات الصحية والعلاجية تتم فيها وبالتالي، يجب توفير كل الوسائل الضرورية لإدارة تلك النشاطات داخل المصالح الطبية.
- وضع الإدارة العليا لإستراتيجية محددة وتبنيها لتطبيق إدارة المعرفة وتحقيق عملياتها وتشجيع الموظفين على تحقيق مبادئها، وبناء ثقافة تنظيمية قوية مشجعة على التشارك والتعاون والإبداع.
- التخلي نهائيا على المعاملات الورقية الخاصة بتسجيل العمليات التنظيمية والإدارية وإحلال الأجهزة التقنية في ذلك من اجل كسب الوقت وتقليل الجهد.
- الإهتمام بإدارة المعارف داخل المؤسسة وخارجها والتشارك مع المؤسسات الصحية الوطنية والأجنبية من اجل تطوير الخدمات الصحية ومتابعة الأبحاث في الميدان الصحي والإستفادة منها.
- القيام بتقييم دوري لمختلف الخدمات الطبية والصحية المُقدّمة، وطرق العمل الطبي، ومراقبة الأجهزة والألات الطبية لصيانتها وإبقائها في حيز الخدمة.
- تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم وتدوينها في نظام إلكتروني خاص يكون بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة لتسجيل مختلف التجارب السابقة والخبرات والمعارف وإستغلالها في إدارة مختلف عمليات المؤسسة.
- الإهتمام بتكوين الموظفين في إستخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات والتحكم في إستعمالها في اداء الأعمال.
- إتاحة الفرصة للموظفين لإبتكار اساليب عمل جديدة وتشجيعهم على التعلم وتطوير معارفهم.
- التركيز على العمال التنفيذيين خاصة في المصالح الطبية والتنسيق معهم في تطوير الخدمات الصحية.
- تشجيع المورد البشري على الإبداع، وتكوين كفاءات في المؤسسة عبر إتاحة فرص التكوين والتعلم التنظيمي.

## الفصل الرابع/ دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

-وضع نظام إتصالات مرن بين كل اجزاء المؤسسة لضمان إنتقال المعلومات بسلاسة وفي وقت وجيز وإعتماد البريد المهني والإعلانات الإلكترونية وبرنامج حاسوبي خاص بالمؤسسة لتحقيق ذلك.

-الإهتمام بتطوير اساليب العمل الخاصة بأداء النشاطات الإدارية والتنظيمية او الصحية والبحث عن تحسين الخدمات الطبية، وتجاوز العراقيل الإدارية في سبيل تطوير الخدمات المُقدَّمة.

-إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات، والأخذ بإقتراحاتهم وإستغلال معارفهم لتحقيق روح التعاون والتشارك في المؤسسة، خاصة وانهم متواجدون في الميدان ويحتكون بالواقع، لذا الأخذ بأرائهم يسهل عملية إتخاذ القرار وتسجيل تلك الإقتراحات في النظام الإلكتروني للمؤسسة.

### 4/ قياس ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات الإستمارة من خلال إستخدام معامل الصدق والثبات "الفا كرونباخ"، حيث أستخلصت النتائج التالية:

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	الفا كرونباخ
المحور الثاني	البعد الأول: توفر الوسائل التكنولوجية والتقنية واستخدامها	5	0,82
	البعد الثاني: إستخدام الوسائل التكنولوجية في العمل ونقل المعلومات	8	0,65
المحور الثالث	التعلم التلقائي والتعلم التنظيمي، وتطوير المعارف	8	0,73
المحور الرابع	مقاومة التغيير	5	0,60
	مجمل الأداة	26	0,73

من خلال الجدول اعلاه، يتبين ان مجمل معاملات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة سجلت قيمة 0,73، وهي قيمة معتبرة تدل على إرتفاع معامل الثبات ويمكن استخدامها في الدراسة، من خلال ان ثبات اداة الدراسة يُقاس عادة بقيمة اكثر من 0,70.

**ملاحظة:** خلال قياس معامل "ألفا كرونباخ" اخذنا بعين الإعتبار إسقاط الأسئلة المفتوحة والسئلة التي تحتوى على أكثر من خيارين، وتم اخذ الأسئلة المغلقة والتي تمثل ابعاد اموضوع.

### الخلاصة:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-، لا تعتمد عمليات إدارة المعرفة في تسيير نشاطاتها وتقديم خدماتها، كما أنها لا تشجع موظفيها على مبادئ إدارة المعرفة، كما أن الوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة ينطلق من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وكما تم تبيان الارتباط والعلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، ويمكن إستخلاص من هذا الفصل أنّ تطبيق إدارة المعرفة يحتاج الوعي بمبادئها وعملياتها وتطبيقها في مختلف الأنشطة والعمليات بالإضافة إلى الأخذ بأبعادها الثلاثة وهي البعد التكنولوجي، و البعد الإجتماعي والبعد الثقافي، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتشجيع الأفراد على الالتزام بقيم ومعايير المؤسسة، وربط إدارة المعرفة بعمليات التعلم التلقائي والتكوين والتعلم التنظيمي في المؤسسة.



خاتمة

**خاتمة:**

خلال اجراء هذه الدراسة سعينا الى الإجابة على الإشكالية والتي تمحورت حول السؤال الرئيسي التالي: هل هناك تطبيق لإدارة المعرفة، وبالتالي إسهامها في بناء المنظمة المتعلمة؟، ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي قصد دراسة واقع تطبيق ادارة المعرفة، كما اعتمدنا على الأدوات الدراسة المتمثلة في إستمارة استبيان والملاحظة، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها دراسة شاهد عبد الحكيم تحت عنوان: **اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة 'دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تقرت)'**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي- الاغواط-، 2012/2011، ودراسة يوسف لمحنظ بعنوان: **'نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية تقييم إستعداد مكتبة الدكتور أحمد عروة الجامعية لتبني إدارة المعرفة'**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص انظمة المعلومات وإدارة المعرفة، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوردادي، قسنطينة، 2010، ودراسة سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي الموسومة ب: **درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها'**، رسالة ماجستير في التربية، تخصص ادارة تعليمية، ودراسة مكراند تيارى الموسومة ب: **مستقبل الموارد البشرية دور متخصص في إدارة المعرفة، دراسة تجريبية عن ادارة المعارف لشركات في ولايات-فيكتوريا-و-نيو ساوث ويلز- الأسترالية**، تم تقديم هذه الأطروحة استقاءً لمتطلبات درجة الدكتوراه الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة سوينبرن للتكنولوجيا. 2003.

و تبيننا المقاربات النظرية المفسرة موضوع الدراسة إشملت كل من النظرية البنائية الوظيفية، نظرية التعلم التنظيمي، ومقاربة الموارد الداخلية، وعلى مستوى الدراسة الميدانية تعاملنا مع مجتمع بحث مكون من 82 مفردة ويتوزع على مبحوثين يعملون كإداريين في الإدارة المركزية وعددهم 58، و22 مبحوث هم اطباء وممرضين، ويقومون بمهام ادارية في نفس الوقت وعددهم 22، اي ان مجتمع البحث غير متجانس، وذلك من خلال التقنيات السالفة الذكر، والتي جمعنا من خلالها المعطيات المناسبة، كما إعتدنا في عملية التفرغ والتحليل على البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وبعد تحليلها ومناقشتها توصلنا الى مجموعة من النتائج اهمها: عدم توليد المعرفة وإستغلالها في إدارة نشاطات وعمليات المؤسسة ينعكس بالسلب على تطوير القطاع الصحي في الجزائر، عدم نقل ومشاركة المعرفة ينعكس بالسلب على المورد البشري في المؤسسة و لا يكسبه معارف اكثر وإطلاع وبالتالي لا يسهل قيامه بالأعمال داخل المؤسسة، غياب المنظمة المتعلمة ادت الى عدم تطوير اساليب العمل بالمؤسسة، وتبقى هذه النتائج نسبية وغير مطلقة، مما يجعل الباب مفتوح في المستقبل لدراسات اخرى اعمق في هذا اموضوع

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

1. اسامة محمد سيد علي؛ تقديم عباس حلمي الجمل: إدارة المعرفة، جزء 1 ، دار العلم و الايمان للنشر، كفر الشيخ-مصر، 2015
2. بسام محمود المهيرات: إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2012
3. بهاء الدين المنجي العسكري وانعام الحياي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال ، ط1، دار النشر مركز الكتاب الأكاديمي، الاردن، 2017
4. حسين موسى قاسم البناء: اثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة ، ط1 ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية ، مصر و الجزائر، 2015
5. حسين موسى قاسم البنا ونعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2014
6. خضر مصباح اسماعيل طيطي: إدارة المعرفة"التحديات والتقنيات والحلول، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان-الاردن-، 2010
7. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة التغيير"التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، ط1، دار الحامد للنشر، الاردن، 2011
8. حمد خالد ابو عزام: إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي ، ط1 ، دار زهدي للنشر والتوزيع، -عمان- الاردن، 2021
9. الرشدان يحي: المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المنظمة العربية للتنمية الادارية و جامعة جدارا، منظمات متميزة في بيئة متجددة، اكتوبر 2011، الاردن
10. شحاتة صيام: النظرية الإجتماعية"من المرحلة الكلاسيكية الى مابعد الحداثة"، ط1، دار مصر العربية للنشر،-القاهرة- مصر، 2009
11. صلاح الدين لكبيسي: إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005،
12. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013،
13. عبدالله حسن مسلم: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، ط1، دار المعتز للنشر، عمان-الاردن- 2015،

14. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2010
15. عمر محمد درة: مدخل إلى الإدارة، أيبلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009
16. فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، ط1، -عمان- الأردن، 2010
17. مدحت محمد ابو نصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط2، دارالمجموعة العربية للتدريب والتشتر، القاهرة، 2009
18. ماهر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، كتاب إلكتروني pdf، الموصل العراق، د س
19. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، كتاب منشور من قبل مكتبة الجامعة مع إثراء لنشر و التوزيع،، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الاردن، د س،
20. نوزاد حسن احمد : المنهج الوصفي في كتاب سيبويه، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1996 ،
- قائمة المصادر:

21. الأزهر ضيف و جميلة زيدان: نقد نظرية الصراع وإسقاطها على الواقع العربي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة حمة لخضر-الوادي- الجزائر، العدد 20، ديسمبر 2016
22. ايمان جميل عبد الرحمان: معوقات تطبيق الهندرة الادارية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها في وزارة التعليم والبحث العلمي الاردنية دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الشارقة، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2017
23. إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي: أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دارامجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019
24. برحومة ريمة وخزان مريم وقطوطة مروى: أثر التعلم التنظيمي على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر-الوادي-، قسم علوم التسيي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر-الوادي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، 2019 2020
25. بلعلی نسیمه فریال: المنظمة المتعلمة توظيف الذكاء و المعارف ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 1 ، 2014، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، 2-قسنطينة-
26. بوازيد وسيلة: مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة

الماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،  
جامعة -سطف- 2011، 2012/1

27. توفيق صراع: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة-  
الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014

28. جهد صباح بني هاني: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية

على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4،  
2007، الأردن

29. خبابة عبد الله وجباري عبد الوهاب: ورقة بحثية 'النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لإتخاذ القرار في

المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة -المسيلة-، الجزائر، د س

30. حمودة نسيم: تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج-

جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة-جيجل-، الجزائر، 2009 2010

31. حوحو مصطفى: اثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الاداء التنظيمي دراسة حالة قطاع

الاتصالات الاسلكية بالجزائر، مجلة الاستراتيجية للتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، جامعة  
محمد بوضياف -التمسيلة-، الجزائر

32. حميد شاوش: النظريات السوسيولوجية في التنظيم النظرية البنائية-الوظيفية" اللبنة الأولى في دراسة

المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة -ام البواقي-، المجلد 8، العدد 02، جوان 2021

33. حمادي عبلة: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة **Enad Sidet**-سور

الغزلان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية  
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة، 2012/2013

34. خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس: إدارة المعرفة، مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في

المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المؤتمر السنوي العشرين  
**SALA AGC**، الدوحة-قطر -، 25-27 مارس 2014

35. خالد تيطراوي: صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة (بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية) وأثره في السلوك

التنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، جانفي 2017، الجزائر

36. رابيس وفاء : دور التعلم التنظيمي في تحسين الابداء التنافسي لمنظمات الاعمال ، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 14 ديسمبر 2011، الجزائر
37. سمير يحيوي: الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، مجلة المعارف، قسم العلوم الاقتصادية، كلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد أكلي اولحاج-البويرة-، السنة الثامنة، العدد14، جوان 2013،
38. شتاتحة عائشة: المنظمات المتعلمة حسب 'بيتر سينج ومبررات التحول اليها'دراسة حالة بجامعة عمار ثليجي-الأغواط الجزائر من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE،المجلد 1، العدد '، 31 ديسمبر، 2017، المركز الجامعي ميلة،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
39. شمال-كردفان، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، مجلد 2، العدد 1،السودان، 2020
40. صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة"دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر-بسكرة-"(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير منظمات،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2015/2016
41. صلاح عبد القادر احمد النعيمي وباسف فيصل عبد النايف:دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الحادي والثلاثون، 2012
42. عروف راضية وعطية خديجة: تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال FBE، العدد السابع، سبتمبر 2018
43. عيشوش خيرة ؛ ملاوي نصيرة : ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة،" دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الابداع" ، ة، جامعة الشلف،13 14 ديسمبر 2011، الجزائر
44. علا زكي داود الفاق:دور النظرية الوظيفية في تحليل سياسات الجامعة الدول العربية"خلال فترة 1945 الى 2014، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الاداب والعلوم، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015،
45. عيشوش خيرة : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة"دراسة حالة مؤسسى سونطراك"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستيرتخصص مالية دولية، قسم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلقايد ابي بكر-تلمسان-، 2010/2011

46. عُلا زكي داود القاق: دور النظرية الوظيفية في تحليل سياسات الجامعة الدول العربية خلال فترة 1945 إلى 2014، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الاداب والعلوم، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2015
47. غريبي صبرينة وحمزة معمري: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع إقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاونة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، يومي 15 16 جانفي 2013، جامعة ورقلة-، الجزائر
48. فيصل علوان الطائي و اميمة حميد العادلي: إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية دراسة حالة المكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 36، المجلد 9، جويلية، 2014
49. كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة-الجزائر، الجزائر، 2009/2008
50. ليندة لفل: نظريات التنظيم-المنظمة-، مطبوعة بيذاغوجية للسنة ثانياة ليسانس علوم سياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، 2019/2018
51. مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وأليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، المجلد 2، العدد 36، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، الجزائر،
52. محمد غربي و إبراهيم قلاوز: النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-، العدد 18 اكتوبر 2016
53. مصطفى ادم محمد أبكر وأخرون: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية
54. مولاي المصطفى البرجاوي: التعليم الفعال؛ الماهية والمؤشرات الدالة والاستراتيجيات البيداغوجية، مجلة علوم التربية، العدد 62، يونيو 2015، المغرب
55. محمد احمد سلمان الرقب: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، -غزة-، فلسطين، 2011



56. محمد صالح؛ بلقاسم تويذة: الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل إقتصاديات الحديثة" دور القيادة الادارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة"، جامعة حسيبة بن بوعلی- شلف-، الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011
57. يحضيه سمالي وأحمد بلالي: الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة النظرية)، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث-العدد2، جوان 2017 القواميس والمواقع الإلكترونية
58. <https://www.facebook.com/profile.php?id=100064105052111> ، تم الإطلاع يوم 2023/5/26، 16:45 سا
59. قاموس المعاني لكل رسم معنى 'Almaany.com ، تم الاطلاع في 2022/12/8، 19:45
60. قاموس المحيط، 1996، ص195
- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

#### المصادر

61. Fillol Charlott: L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF, THESE pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine UFR Science des Organisations EDOGEST - CREPA, 2006, Poste pqr hql open science
62. Ikujiro Nonaka And Noboru konno: The Concept Of "B"Building A Fondation For Knowledge Creation, California management review, Vol 40, n3, Spring 1998, USA
63. Makarand Tare : a future for human resources "a specialised role in knowledge management , thesis is submitted in fulfilment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the School of Business, Swinburne University of Technology, victoria, Ausstralia , 2003,

#### المراجع

64. Kazuo ichijo and Ikujiro nokaka : knowledge creation and management"new challenges for managers ، oxford university press,, new york usa ، 2007
65. Peter M. Senge : the fifth Discipline"the art and practice of the learning of the organization , published by Doubleday publishing group Inc 1540 , New York , USA, 1994

الملاحق

## الملاحق

جامعة 08 ماي 1945-قائمة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع



تخصص: تنظيم وعمل

إستمارة بحث حول

واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -وادي الزناتي-

تحضيراً لمذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

حميدي مجيد

إعداد الطالب:

بن شتياح انيس

نحن بصدد تحضير بحثنا حول الموضوع المبين اعلاه، وذلك تحضيراً لمذكرة الماستر، انا الطالب بن شتياح أنيس طالب بجامعة 08 ماي 1945 قائمة، اتقدم بطلبي منكم المساهمة في هذا البحث وتعبئة هاته الإستمارة بكل امانة وشفافية، إن كل إجاباتكم مهمة لنا في إنجاز وإثراء هذا البحث، وشكراً على تعاونكم

ملاحظة: كل البيانات والمعلومات التي نحن بصدد جمعها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم مشاركتها مع أي جهة أخرى.

السنة الجامعية 2023/2022

## الملاحق

### أولاً/ البيانات الشخصية:

- 1/الجنس: أ-ذكر  ب-أنثى
- 2/ السن: أ-أقل من30سنة  ب-من 30 الى 40 سنة  ج-أكثر من 40 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: أ-ليسانس  ب-ماستر او ماجيستير  ج-دراسات عليا
- د-مراكز او معاهد التكوين
- 4/ الأقدمية في العمل: أ-أقل من5سنوات  ب-من5سنوات الى10سنوات  ج-اكثر من10سنوات
- 5/ نظام العمل: أ-متعاقد  ب-دائم
- 6/ الوظيفة: أ-رئيس تنفيذي  ب-رئيس مصلحة  ج-متصرف إداري  ج-مساعد إداري

### ثانياً/ واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة:

- 7/ هل تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية والتقنية ؟
- حواسيب ولوحاتها: أ-نعم  ب-لا
- أقراص صلبة للتخزين: أ-نعم  ب-لا
- شبكة الأنترنت: أ-نعم  ب-لا
- 8/ هل تتوفر المؤسسة على برنامج حاسوبي (قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة) لتدوين العمليات والمعلومات الخاصة بالنشاطات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذا اداء الاعمال؟
- أ-نعم  ب-لا
- 9/ خلال اداء الاعمال الادارية والتنظيمية، هل تعتمدون على الحواسيب ونظم المعلومات والبرمجيات في ذلك؟
- أ-نعم  ب-لا
- ج- أخرى.....
- 10/ هل سبق وأن قدمت لكم المؤسسة دورات تدريبية حول التحكم في التقنيات المعلومات واستخدام البرامج الحاسوبية في اداء الاعمال، ونظم تسيير نشاطات والعمليات في المؤسسة ؟
- أ-نعم  ب-لا
- 11/ إذا اجبت بنعم، فكم عدد المرات ذلك؟
- أ-مرة كل 3 اشهر  ب-مرة كل 6 أشهر  ج- مرة كل السنة
- 12/ هل تعتقد ان ذلك كافي بالنسبة لك في ممارسة اعمالك ويمكنك من أداء الأعمال بكفاءة اكبر؟

## الملاحق

13/ هل تقوم المؤسسة بمراقبة دورية ل؟

للتجهيزات و الألات الطبية: أ-نعم  ب-لا

ومدى توفر الأدوية والمستلزمات الطبية: أ-نعم  ب-لا

14/ إذا أجبت بنعم، هل يتم تسجيل المعلومات وبيانات التي تم جمعها في؟

أ-نظام حاسوبي  ب-في سجلات ورقية  ج-لا يتم تسجيل بيانات أبداً  د-كلاهما

15/ ما الوسائل المستخدمة في نشر الإعلانات والتوجيهات و المذكرات المصلحية؟

-البريد الإلكتروني الشخصي أ-نعم  ب-لا

-لوحة اعلانات إلكترونية موجودة على مستوى الاقسام أ-نعم  ب-لا

-عبر نظام إلكتروني للمؤسسة أ-نعم  ب-لا

-عبر إعلانات ورقية أ-نعم  ب-لا

-عبر بريد إلكتروني مهني أ-نعم  ب-لا

16/ كيف تتم عمليات التنظيم الإداري ( تسجيل مناوبة العمال وجداول العمل، جداول عمل الأطباء المختصين والعمليات الجراحية المبرمجة وتوقيتها وكل ما يخص الموارد البشرية و الموارد المادية الخاصة بالمؤسسة)؟

أ-طرق تقليدية  ب-إستخدام الوسائل الإلكترونية  ج-كلاهما

**ثالثاً/ الإعتماد على المعارف داخل المؤسسة وتطويرها:**

17/ خلال القيام بالأعمال المطلوبة منك، هل تبحث عن معلومات ومعارف أكثر حول ما ستقوم به؟

أ-نعم  ب-لا

18/ إذا كانت إجابتك بنعم، كيف ذلك؟

19/ هل تتاح لك فرصة التعلم التلقائي والبحث عن معارف جديدة وطرق مبتكرة في ما يخص عملك؟

أ-نعم  ب-لا

20/ في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟ وهل تقوم بمشاركتها مع مسؤوليك وتجربتها، وهل يتم تشجيعكم على ذلك؟

## الملاحق

21/ هل تتاح لك فرصة الإبداع المعرفي وتطوير تلك المعارف المتعلقة بعملك؟

□ أ-نعم □ ب-لا

22/ هل تلتزم بتدوين معلومات والمعارف التي إكتسبتها حول إدارة وتسيير وتنظيم العمليات والخدمات في نظام إلكتروني خاص بالمؤسسة ومشاركتها مع زملائك في نفس المصلحة؟

□ أ-نعم □ ب-لا

ج-أخرى.....

23/ خلال اداء الاعمال المطلوبة منك هل تعتمد على المعارف داخل المؤسسة، معلومات ومعارف زملائك، الخبراء داخل المؤسسة أي التعليم التنظيمي؟

□ أ-نعم □ ب-لا

ج-أخرى.....

24/ خلال برمجة العمليات الجراحية والخدمات الطبية، ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟

□ أ-أجهزة الحاسوب ولواحقها □ ب-الطرق التقليدية □ ج-كلاهما

ج-أخرى.....

25/ هل تقوم المؤسسة بالبحث عن تحسين الخدمات والتجهيزات الطبية وبرمجة عمليات جراحية نوعية؟

□ أ-نعم □ ب-لا

26/ هل يتم إخضاع المعارف والمعلومات حول الأجهزة الطبية المتواجدة داخل المؤسسة وكذا الخدمات الطبية المقدمة، طرق العمل الطبي الى تقييم دوري لها؟

□ أ-نعم □ ب-لا

27/ إذا اجبت بنعم، كيف يتم ذلك؟

□ أ-مرة كل شهر □ ب-مرة كل 3 أشهر □ ج-مرة كل 6 أشهر □ د-مرة كل سنة

28/ هل تقوم المؤسسة بتطوير المعارف والمعلومات المتعلقة بأساليب وطرق العمل ؟

□ أ-نعم □ ب-لا

رابعاً/ مقاومة التغيير داخل المؤسسة، وسيطرة الثقافات الفرعية على الثقافة التنظيمية:

29/ ما مدى إلتزامك بالمعايير والقوانين والظوابط السائدة في المؤسسة؟

□ أ-ضعيف □ ب-متوسط □ ج-قوي

30/ هل لديك تحفظ (رفض وعدم قناعة بالشيء) على القوانين والمعايير والظوابط داخل المؤسسة؟

## الملاحق

أ-نعم  ب-لا

31/ إذا اجبت بنعم، على ماذا كان تحفظك؟

.....

32/ وما كان السبب في ذلك؟

.....

33/ هل سبق وان وقع خلاف بينك وبين زملائك من قبل، بسبب عدم تقيده بالعمل المطلوب؟

أ-نعم  ب-لا

34/ هل تشجعكم المؤسسة على: ؟

ب-الإتقان والتفاني في العمل  أ-نعم  ب-لا

ج-التعامل الجيد مع العملاء(المرضى)،  أ-نعم  ب-لا

د-التعامل الجيد مع زملائك،  أ-نعم  ب-لا

هـ-الإلتزام بأوقات العمل،  أ-نعم  ب-لا

35/ مامدى إلتزامك بالتحديثات التي تقوم بها المؤسسة في أساليب وأنظمة العمل؟

أ-ضعيف  ب-متوسط  ج-قوي

36/ هل تتقيد بما هو مطلوب منك من الأعمال المسندة إليك وفي الوقت المحدد؟

أ-نعم  ب-لا

37/ هل تواجه عرقلة في أداء الأعمال او القيام بالمهام المسندة لك؟

أ-نعم  ب-لا

38/ في حالة الإجابة بنعم، ماهي هذه العراقيل وما هي اسبابها؟

.....

39/ ماهي المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة؟

.....

1/ بطاقة فنية لمؤسسة محل الدراسة:

1- نشأتها:

نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر وادي الزنتاني وهي مؤسسة صومية ذات طابع إداري تلتصق بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. تغطي سكان بلدية واحدة ومجموعة بلديات. وهي أيضا وليدة القطاع الصحي سابقا المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 466-97 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق لـ 02 ديسمبر لسنة 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتسييرها الملغى بموجب الحكم المادة 35 من المرسوم التنفيذي 140-07.

استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 466-97 المؤرخ في 2 شعبان 1418 الموافق لـ 2 ديسمبر 1997 والذي حدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية بالجزائر ومن بينها القطاع الصحي وادي الزنتاني والذي تعود نشأته في سنة 1969 حيث كان يقوم بتنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها. يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان ويساهم في ترقية المحيط ومكافحة الأضرار والآفات الاحتضار. وكان يتكون من مجموع هياكل منها المستشفى المركز في دائرة وادي الزنتاني وعدة عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج وعيادة توليد ريفية في باقي البلديات المجاورة. إلى أن جاء التقسيم الإداري والجغرافي الجديد لتجربة الصحة عام على المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 مايو 2007 ومن أجل تحسين وتقريب صحة من الموحى نشأت مؤسسة وهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وادي الزنتاني المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تساركة والمؤسسة العمومية الاستشفائية وادي الزنتاني " الأمير عبد القادر" وهذه الأخيرة مؤسسة صومية ذات طابع إداري تلتصق بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي. تغطي سكان بلدية وادي الزنتاني و09 بلديات مجاورة اشتمل هيكلها على المستشفى المركزي جاء بقرار رقم 2624 المؤرخ في 2007/12/24 .

2- التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الأمير عبد القادر وادي الزنتاني:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر بوادي الزنتاني في وسط المنطقة الحضرية بالبلدية مقر الدائرة بشارع 01 نوفمبر 1954.



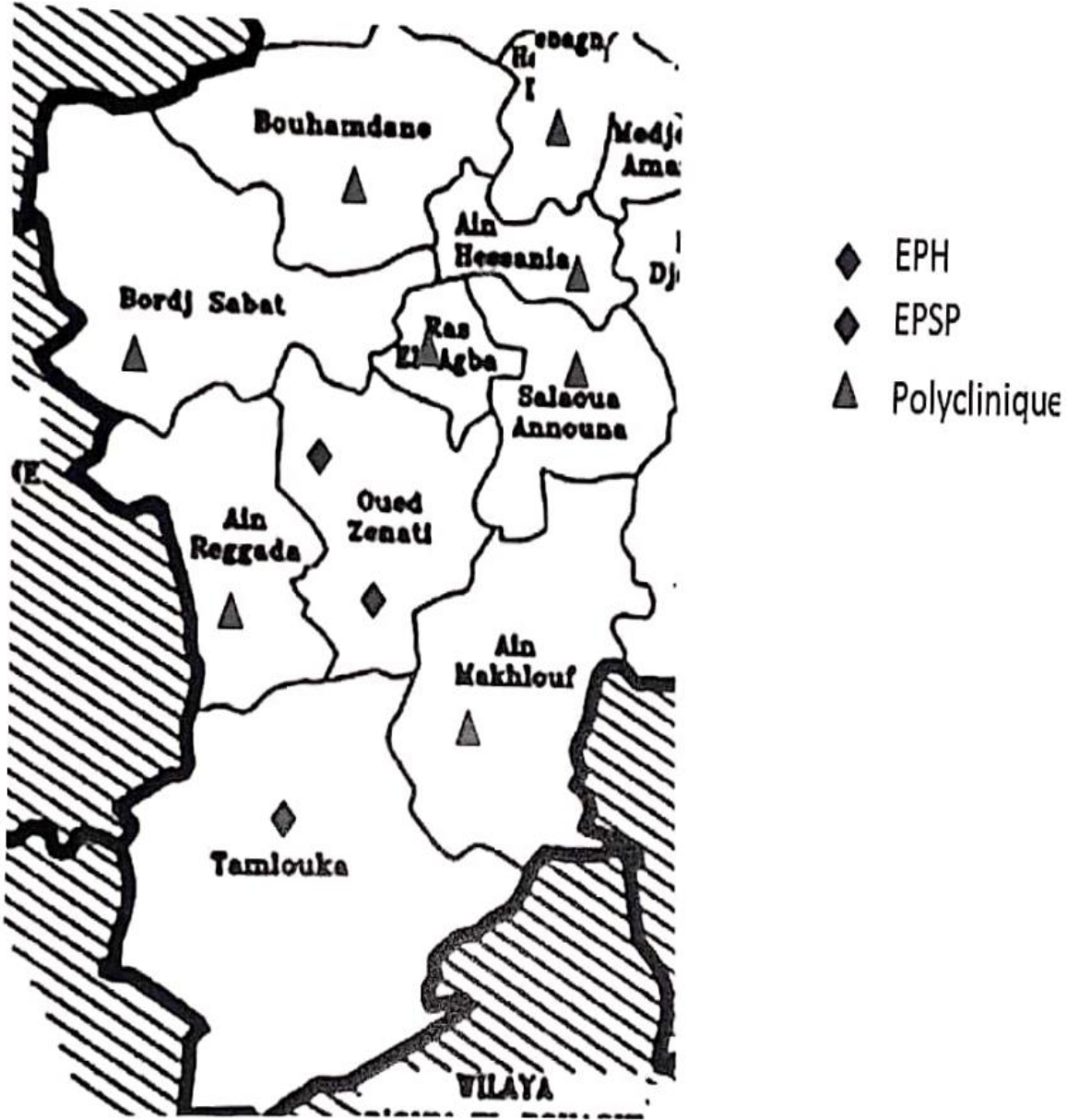
- شيدت على مساحة 03 هكتار تقريبا على الطريق الوطني رقم 20 والذي يربط بين ولايتي قلمة وقسنطينة.

- تبعد المؤسسة العمومية الاستشفائية بوادي الزنتاني ب 42 كلم عن عاصمة الولاية قلمة، و 102 كلم عن ولاية عنابة، و 72 كلم عن ولاية قسنطينة.

- تعتبر المؤسسة من أهم المراكز الاستشفائية بولاية قلمة بطاقة استيعاب تصل إلى 136 سرير.

- مسّت التغطية الصحية للمؤسسة 04 دوائر بـ 14 بلدية، فيما بلغت الكثافة السكانية المغطاة 127814 ساكن.





البطاقة الصحية لمنطقة وادي الزناتي

### 3-مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الخصوص تتولى على الخصوص المهام الآتية:

\*ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

\* تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

\*ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والأفات الاجتماعية.

\*ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

ويمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية مبدأنا للتكوين الطبي وشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

### 4-مختلف المصالح الاستشفائية:

كل الهياكل داخل المستشفى والمزودة بأطباء أخصائيين وعاملين شبه طبيين أين تعطي كل العلاجات التي لا يمكن أن تتم في المنزل أو إحدى المؤسسات الصحية الجوارية وكل قسم باختصاصات فنجد عدة أقسام منها:

#### - قسم الاستعجالات الطبية الجراحية:

أين يتم استقبال كل المرضى الذين عجزت الفحوصات الخارجية الأولية والإسعافات عن تقديمها للمرضى فيتوجهون لهذه المصلحة إما لوضعهم تحت الرقابة الطبية المتخصصة أو استشفاءهم في مختلف المصالح حسب كل مريض وهذا القسم مزود بمخبر وقسم الأشعة.

- قسم الأمراض الباطنية: هذا القسم يتكفل بالإسعافات الطبية ومتابعة المريض من فحوصات تحاليل وأشعة على راحته من أكل وإيواء.

- قسم الجراحة العامة: يضمن هذا القسم كل الإسعافات الجراحية سواء كانت عامة أو متخصصة مثل جراحة العظام وجراحة الأطفال وجراحة الأنف، الأذن والحنجرة.

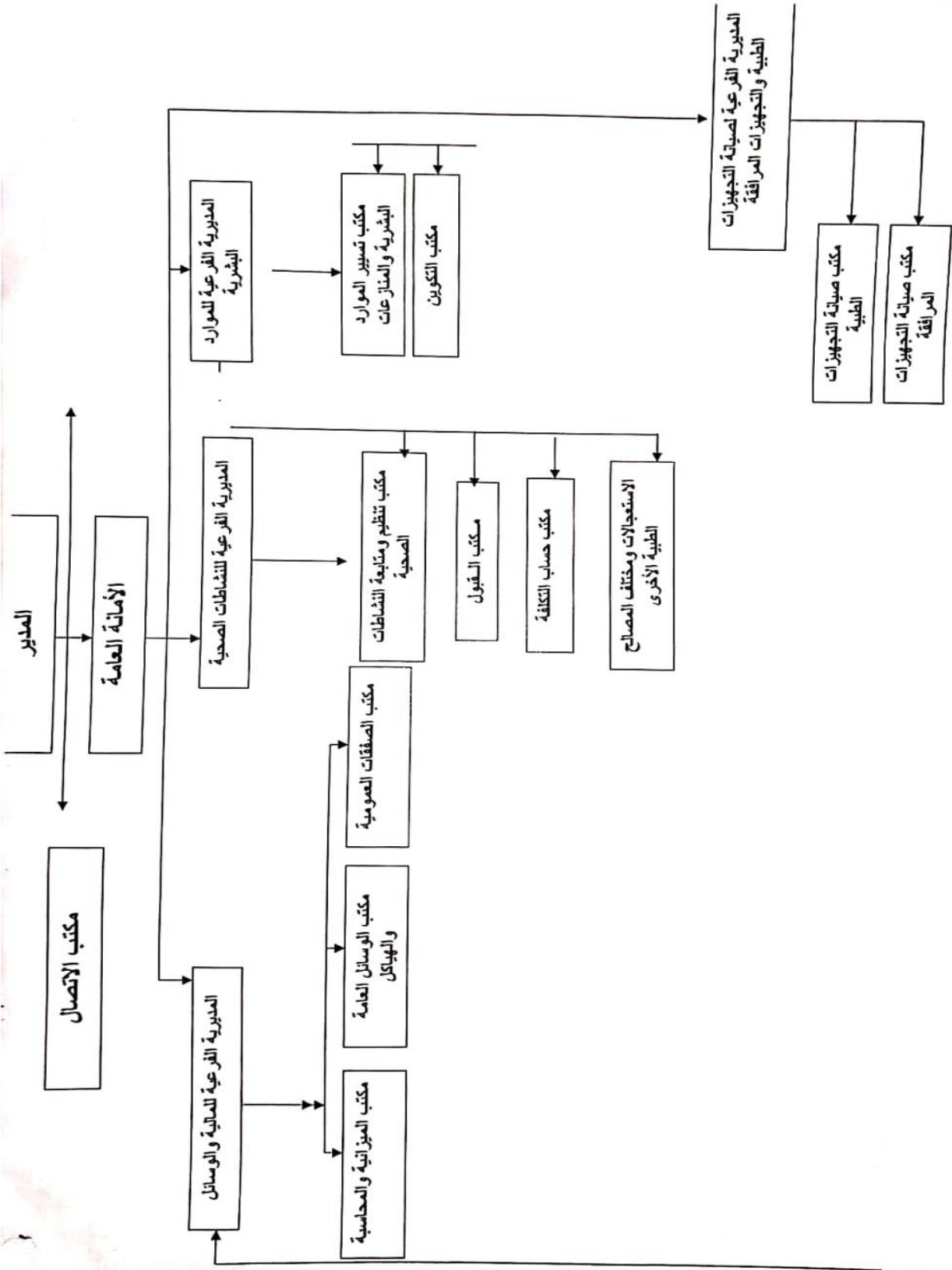
- قسم الولادة وأمراض النساء: هذا القسم يتكفل بكل أمراض النساء على مختلف أنواعها ومتابعة مرحلة الولادة والطفل المولود من حيث تلقيحه وإسعافه إن دعت الضرورة لذلك والعناية به وأمه إلى حين خروجه من المستشفى.

- قسم الأطفال: يتكفل هذا القسم بالإسعافات الطبية والشبه الطبية والخاصة بالأطفال حديثي الولادة إلى سن 15 سنة.

- قسم تصفية الدم: هذا القسم من أهم أقسام مستشفى الأمير عبد القادر حيث يتكفل بمرضى القصور الكلوي فيضمن الرعاية الطبية والشبه الطبية وضمان التكفل بإطعامهم ونظافة ملازماتهم الطبية

## الملاحق

2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي :-



## الملاحق

3/ قرار قبول إجراء الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من السيد: رئيس قسم علم الاجتماع

قالمة في: 2023/03/19

الى السيد: مدير المؤسسة العمومية  
الإستشفائية - وادي الزناتي - قالمة

الموضوع: طلب إجراء تربص تطبيقي

بعد التحية

يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلب قبول الطلبة في إجراء تربص تطبيقي

من أجل التعرف على مجريات العمل في المؤسسة، و تزويدنا بالمعلومات والوثائق والبيانات التي تخدم مجال بحثنا، وذلك قصد إجراء تربص تطبيقي تحظيراً لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، وذلك تحت عنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة

تحت إشراف الأستاذ: حميدي مجيد

من إعداد الطالب: بن شتاه أنيس

رئيس قسم علم الاجتماع  
رئيس قسم علم الاجتماع  
امضاء الأستاذ الدكتور: سمير قريد



رد الجهة المستقبلة

مع الموافقة  
مصادرة الشهادة  
مصادرة الشهادة

### 5/ نموذج بطاقة الملاحظة الميدانية:

#### إطار الملاحظة

#### 1/ موضوع الدراسة:

تتركز الملاحظة على دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي- ودورها في بناء المنظمة المتعلمة.

مسألة الدراسة: مدى تطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة، أي تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الأنشطة الإدارية والصحية في المؤسسة، كما تهدف الملاحظات الى تسجيل التصرفات والأفعال المبحوثين محل الدراسة وما هو موجود داخل المؤسسة، وطرق العمل والتفاعلات بين الموظفين، وملاحظة ما لا يمكن تحصيله عن طريق ادوات البحث الأخرى.

#### 2/ نطاق الدراسة:

تم إجراء الزيارة الإستطلاعية في يوم 20 مارس 2023.

مكان إجراء الدراسة هي المؤسسة العمومية الإستشفائية-وادي الزناتي-.

الفترة الزمنية: تم جمع الملاحظات خلال الزيارات الميدانية في الفترة الممتدة من 5 افريل 2023 الى غاية 2 ماي 2023.

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية الى مؤسسة محل الدراسة يوم 20 مارس 2023،

#### 3/ الملاحظات:

-خلال التواجد في اقسام المؤسسة والمصالح الطبية المتواجدة فيه، تم ملاحظة ان كل مصلحة من تلك المصالح تحتوي على مكتب إداري حيث تتم فيه كل العمليات الإدارية والتنظيمية ويتم من خلاله ادارة النشاطات الصحية داخل المصلحة ويشكل همزة وصل بين تلك المصلحة والموظفين الذين يعملون بها وبين الإدارة المركزية بالمؤسسة.

-حيث تم ملاحظة ان تلك المصالح لا تحتوي على أي من الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية كالحواسيب وشبكة الإنترنت وطابعات الأوراق وأقراص التخزين سواء في مكت رئيس المصلحة او مكاتب الأطباء .

-خلال اداء النشاطات الإدارية الخاصة بالمصلحة: كتسجيل عدد المرضى المتواجدين في المصلحة ودخولهم وخروجهم، المستلزمات والأجهزة الطبية المتواجدة في المصلحة، اوقات العمل والمناوبة وجداول الأطباء والممرضين، اوقات إعطاء الأدوية ومراقبة حالات المرضى. كلها تتم بالطرق التقليدية الورقية، كما ان عملية تسجيل المرضى ومتابعتهم ووقت دخولهم وخروجهم أي السجلات الخاصة بكل مريض تتم في سجلات ورقية.

-معانات رئيس المصلحة ومساعديه في اداء الأعمال الروتينية الإدارية كتسجيل من قام بحظور المناوبة اليلية او المسائية، التوقيت، من كان المسؤول عن مخزن الأدوية، حيث ومن خلال تواجدنا لافي مكتب رئيس المصلحة تم ملاحظة ان رئيس المصلحة ومساعديه قد كانوا يقومون بتسجيل بعض المعلومات واداء بعض النشاطات التنظيمية، وتواريخها حيث كانوا قد نسو

## الملاحق

التواريخ المحددة لتلك الأنشطة السابقة والتي لم تُسجل في اوانها مما اجبرهم على كتابة تواريخ تقريبية وغير دقيقة لتلك العمليات والنشاطات، وإستغرقوا وقت كبير جدا لإكمال تعبئة تلك الملفات ومحاولة تذكر الأنشطة وتواريخها وتنظيم الملفات الورقية وأخذ جهد اكبر في القيام بتلك النشاطات الروتينية.

-الفوضى وسوء التنظيم داخل تلك المصالح الطبية، إضافة الى ان بعض الممرضين يجلسون في مكتب المصلحة في حلقات دردشة رغم تراكم العمل ووجود عدد كبير من المرضى وذلك خلال اوقات العمل الصباحية.

-رئيس احد المصالح لا يقوم بإتمام دوامه حيث يخرج من المصلحة على الساعة الواحدة زوالا، رغم ان وقت إنتهاء دوامه على الساعة الخامسة.

-خلال القيام بالأنشطة الطبية كمرقبة وتسجيل حالات المرضى، الأدوية التي يجب إعطاءها للمرضى يتم بالطرق الورقية، مما يجعل من الصعب تتبع حالات المرضى، وإنشغالهم بأداء الأنشطة الإدارية.

-من خلال ما تم ملاحظته فإن المصالح الطبية خلال اداء العمليات والنشاطات الطبية والإدارية تعتمد على السجلات الورقية 100%، ومنها برمجة العمليات الجراحية وغيرها.

-لا يوجد سجلات تحتوي على البيانات الخاصة بالتجهيزات الطبية والمراقبة لها، وحتى كمية الأدوية المتوفرة المسجلة في المصالح الطبية ليست دقيقة.

-عدم وجود جداول محددة للأطباء الأخصائيين في المصالح الطبية، كما ما تم ملاحظته ان المؤسسة ليس بها اطباء اخصائيين، بل هم اطباء يداومون يوم في الأسبوع في مؤسسة محل الدراسة وهم يعملون في المستشفيات المجاورة ك مستشفيات عناية وقسطنطينة.

-مصلحة الصيدلانية المركزية للمستشفى وهي مصلحة التي تتكفل بجلب وتوزيع الأدوية على باقي المصالح الطبية وتنظيم وتوزيع وتخزين الأدوية تحتوي المصلحة على اثنان من اجهزة الحواسيب، غير ان ما تم ملاحظته فإن تسجيل ومراقبة الأدوية المتوفرة والأدوية الغير متوفرة تتم بالطرق التقليدية، حيث ان احد الموظفين كان يسجل كل علبة على حدا مما يسبب إستغراق وقت اكبر وعدم اكمال تلك العملية بسرعة وأخذ جهد اكثر، خاصة عند جلب الأدوية والتي قبل ان يتم تخزينها او توزيعها يجب تسجيلها ويتم تسجيلها في سجلات ورقية، كما ان عملية التوزيع للمصالح الأخرى تتم بالطرق التقليدية وتمر عبر مراحل بيروقراطية معقدة كإحظار ورقة من رئيس المصلحة وإمضاءها من قبل مكلف بالتوزيع المصلحة الصيدلانية وغيرها من العراقيل الإدارية.

-الإرهاق الشديد للموظفين داخل المصلحة الصيدلانية بسبب تراكم الأعمال وكذا استخدام الكتابة الورقية في تنظيم الأدوية، حساب التكاليف، التوزيع، مما يؤدي الى تباطؤ تلك القيام وضعف المردود الذي يقدمه الموظفين.

-إستخدام الأساليب الكلاسيكية في تسيير المؤسسة وخاصة المصالح الطبية، وخلوها من اي مبادرات فردية او جماعية لإبتكار طرق عمل جديدة تُسهل عليهم اداء مهامهم التنظيمية وتعطي نجاعة اكثر للعمليات التي يتم القيام بها، وبالتالي تسيير جيد للمصالح الطبية وبالتالي تسيير جيد لكل المؤسسة، ما يفسر وجودة تذبذب في توزيع الأدوية داخل المؤسسة.

**مصالح الإدارة المركزية:**

## الملاحق

-من خلال الزيارات الميدانية للإدارة المركزية تم تسجيل عدة ملاحظات منها: ان الإدارة المركزية هي الوحيدة في المؤسسة التي تتوفر على الأجهزة الإلكترونية والحواسيب دون المصالح الأخرى.

-خلال القيام بالأعمال التنظيمية في الإدارة المركزية يتم الإعتماد وبشكل كبير على التسجيل الورقي وخاصة في المعاملات الإدارية كالتصديق والمراجعة التدقيقية وغيرها.

-عدم تمكن الموظفين لأداء الأعمال المطلوبة منهم بدقة وفعالية، حيث وفي إحدى الزيارات الميدانية حدث خلاف حاد بين احد الموظفين ورئيس احد المصالح في الإدارة المركزية، وسبب الخلاف ان رئيس المصلحة قد طلب من احد الموظفين تسجيل بعض العمليات التنظيمية في جدول ورقي وملئها وتسجيل بعض التواريخ لبعض العمليات التنظيمية في المؤسسة لآكن الموظف وذلك حسب رئيس المصلحة لم يتم بالعمل المطلوب منه بالشكل الازم، فيما ان الموظف كان يرى ان رئيس المصلحة يقوم بالضغط عليه وتوبيخه والتعنت في التعامل معه لأسباب مجهولة، مما يؤدي الى عدم القيام بالأعمال الإدارية والتنظيمية بالشكل الفعال والمطلوب، وعرقلة في سير نشاطات المؤسسة، وحدث صراع ولا إستقرار بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة.

-كل النشاطات والعمليات التي تتم في مصالح الإدارة المركزية مرتبطة بشكل مباشر ب تنظيم الخدمات الصحية، والموارد البشرية والتجهيزات الطبية، مما يعني ان أي خلل في اداء هذه المصالح يؤدي الى خلل في كافة وظائف المؤسسة.

-عدم وجود نظام اتصالات مرن بين المسؤولين في المؤسسة، أي هيكل تنظيمي غير مرن، خاصة بين الموظفين ورؤساء المصالح والإدارة العليا.

-من الملاحظ ايضاً ان الموظفين يقومون بالإستفسار من بعضهم البعض حول اساليب وطرق اداء بعض الأعمال او استخدام الحواسيب في تسجيل بعض البيانات، هذه العملية شكلية فسرعان ماتحول الى حلقات دردشة وكسب بعض الوقت لتهرب من العمل في بعض المكاتب ودون وجود او رقابة من قبل رئيس المصلحة.

-تتقل مستمر للأطباء والمرمضين من المصالح الطبية الى الإدارة المركزية من اجل تسليم الملفات والسجلات الخاصة بالعمليات التنظيمية والإدارية.

-الغيام الدائم لمدير المؤسسة ، حيث ان اغلب ايام العمل لا يحضر، رغم ان حضوره مهم من اجل مراقبة سير الأعمال في المؤسسة.

-إستخدام الموظفين في الإدارة المركزية للحواسيب من اجل تسجيل المعلومات والعمليات في برامج الميكروسوفت، ومن ثم إعادة طباعتها وملئها يدوياً، أي القيام بتكرار لنفس العنمل، وبالتالي اخذ جهد ووقت اكبر في اداء تلك الأعمال.

-كما تم ملاحظة الكم الهائل من الملفات الورقية في المكاتب، والتي تتم مراجعتها وتخزينها على شكل سجلات ورقية.