

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة
دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

من طرف

محمد قارة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيس	أستاذ، جامعة البليدة 2	رابح درواش
مشرفا ومقررا	أستاذ، جامعة البليدة 2	الفضيل رتيمي
مساعد مشرف	أستاذة محاضرة أ، جامعة البليدة 2	خديجة عجابي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ، جامعة البليدة 2	سليم العايب
عضوا مناقشا	أستاذة محاضرة ب، جامعة البليدة 2	رتيبة طايبي
عضوا مناقشا	أستاذ، جامعة الجزائر 2	الهاشمي مقراني

البليدة، جوان 2013

ملخص

يشهد المجتمع الحديث تغيرات عميقة و متسارعة تميزت بتطور مطرد و متزامن لمجالات عدة ارتبطت جلّها بالتطور التكنولوجي الحاصل، و زيادة اعتماد الإنسان على المعرفة كمحور لنشاطاته المختلفة، حيث أثر ذلك على جميع النواحي الحياتية للفرد باعتباره جزءا من عدة أنساق فرعية في الوقت نفسه، منها النسق العائلي و نسق الجنس و نسق الفئة العمرية و نسق العرق، بالإضافة إلى النسق المهني أو الوظيفي الذي يشكل جانب اهتمامنا في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، إذ طرح الإنسان منذ قرون إشكالية تسيير الأفراد داخل العمل أو ما أصبح يعرف لاحقا بالمنظمة أو التنظيم، حيث قامت النظريات الكلاسيكية على تسيير العمل بالاعتماد على القواعد الصارمة و الرقابة اللصيقة و الاهتمام أكثر بالكلفة و ما ينتجه الفرد العامل، دون الأخذ بعين الاعتبار نفسية العامل و شعوره و ظروفه الاجتماعية مما خلق عدة مشاكل ألفت بظلالها على المنظمات و شكلت عوائق كبيرة أمام تطوير الإنتاج و الإنسان على حد سواء، مما أدى إلى ظهور المدرسة الإنسانية في العمل و التي ركزت على الإنسان كفرد اجتماعي له أحاسيسه و حاجاته و خلفيته الاجتماعية، و دعت إلى تحقيق رغبات و حاجات الفرد ليعمل بدافعية أكبر و توفير مناخ تنظيمي ملائم يتميز بظروف مادية و معنوية إيجابية، إلا أن ذلك لم يقض على جميع المشاكل التي تعاني منها المنظمات الحديثة خصوصا مع التطور التكنولوجي الحاصل و ثورة المعلومات و ظهور عالم الشبكات و الإنترنت.

حيث شكلت المعرفة و المعلومات ميدان بحث و محور اهتمام للكثير نظرا لأهميتها و دورها في تطوير الإنسان و أصبحت ضرورة مجتمعية و علمية لا بد منها، و بهذا انتقل الاهتمام من الإنسان إلى ما يحمله الإنسان من معلومات و معارف و مهارات و ظهرت نظريات حديثة تهتم بإدارة المعلومات و المعرفة التنظيمية بشتى أشكالها و أنواعها، إذ تم تناول هذا الموضوع من طرف عدة باحثين ينتمون لمجالات و ميادين علمية مختلفة كلّ على حسب خلفيته النظرية و

الاجتماعية، و لذلك تناولنا في هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة من جانب سوسيولوجي، حيث تناولنا أهم الأدبيات التي كتبت و المفاهيم المتعلقة بالإدارة و التنظيم و إدارة المعرفة بالخصوص، و حاولنا ربطها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة و قياس الأثر المحتمل لتطبيق إدارة المعرفة على فعالية المنظمة، و ذلك بتركيزنا على حصر الفعالية التنظيمية في أربعة أوجه، تمثل الوجه الأول في الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم التعلم التنظيمي و تشجع اكتساب المعرفة باعتبارها أول مرحلة أو عملية من عمليات إدارة المعرفة، و وجدنا أن غياب التعلم التنظيمي و عدم تشجيع المنظمة موظفيها على اكتساب المعرفة يساهم في إضعاف الثقافة التنظيمية للمنظمة و تشويه هويتها، مما يؤدي إلى فوضى تنظيمية نظرا لجهل الموظفين لأهداف المنظمة و رسالتها و دورها في المجتمع، و بالتالي يؤثر على فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها و القيام بدورها، مما يؤثر بدوره على مكانة المنظمة في المجتمع باعتبارها أحد الأنساق الفرعية التي تشكل النسق الكلي و تعمل على تحقيق التوازن و المساهمة في التغيير الاجتماعي. و الوجه الثاني للفعالية التنظيمية هو فعالية اتخاذ القرار و الذي ربطناه بمدى اعتماد المنظمة على نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرارات و الكيفية التي تضمن بها وصول المعلومات للمستويات التنظيمية المختلفة، حيث يعتمد القرار الفعال على وصول المعلومات لكل المستويات التنظيمية في الوقت المحدد و بالشكل المطلوب، و هذا ما توفره إدارة المعرفة من خلال تطبيقات تكنولوجية مثل البوابات الإلكترونية و أنظمة المعلومات و فئات الممارسة المهنية الافتراضية و غيرها من الوسائل التي تدعم التقاط المعرفة و جعلها في متناول الجميع، فاعتماد إدارة المنظمة على الطريقة البيروقراطية و الهيكل التنظيمية الجامد في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعقيد هذه العملية و يزيد من المركزية، مما يخلق عدة مشاكل تنظيمية تصب جميعها في إضعاف الفعالية التنظيمية للمؤسسة و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها و أداء دورها في المجتمع الذي يمثل بيئتها الخارجية. و الوجه الثالث للفعالية التنظيمية هو فعالية الاتصال التنظيمي، حيث ربطنا فعالية العملية الاتصالية للمنظمة بمدى قدرتها على نشر و توزيع المعلومات و المعرفة و إيصالها لجميع الأفراد و المستويات التنظيمية بغرض استغلالها في أداء المهام الروتينية و تجديد المعارف و المعلومات، فتوفر المنظمة على بنية تحتية تكنولوجية فعالية يمكن له أن يكون عاملا حاسما في تفعيل عملية الاتصال التنظيمي و يساهم في تطبيق إدارة المعرفة من خلال تسهيل عملية التشارك بالمعرفة، بالاعتماد على الوسائل و الحلول التكنولوجية التي توفرها تطبيقات إدارة المعرفة مثل الإنترنت و الإنترنتات و "الفيديو كونفيرانس"،

مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة و يحل مشكلة فقدان المعرفة بفقدان مواردها البشرية، إذ أن مغادرة أحد أفراد المنظمة لا يكون مصحوبا بمغادرة و ضياع المعرفة التي يحملها. و تناولنا الوجه الرابع للفعالية التنظيمية من ناحية فعالية المورد البشري و القيمة المضافة التي يقدمها لمؤسسته من خلال مشاركته في مختلف الأنشطة التي تنظمها، و مدى استعداد و قدرة أفراد المنظمة على تطبيق المعارف و المهارات التي اكتسبوها و تجديدها بغرض إنتاج معرفة جديدة و إعادة استعمالها مجددا، مما يشكل ديناميكية معرفية تساهم بشكل كبير في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها و الأهداف الخاصة لأفرادها و يساعدها في أداء الدور المنوط بها في المجتمع و ضمان مخرجات نوعية ذات مصداقية و مطابقة لما تطلبه البيئة الخارجية للمنظمة.

شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه و له الحمد وحده على لطفه بي و توفيقه لي في حياتي و مشواري الدراسي و في إنجاز هذا العمل ...

أولا أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام و على رأسهم المشرف الأستاذ الدكتور الفضيل رتيمي على توجيهاته القيمة و صبره الجليل و على كل ما قدمه لي طيلة مدة إنجاز هذا البحث، كما أشكر الأساتذة بوجمعة كوسة، جمال حيرش، رؤوف كعواش و يزيد عباسي على كل ما قدموه لي طيلة دراستي الجامعية و مساعدتهم لي في إنجاز هذا العمل، و أشكر كل أساتذة و موظفي قسمي علم الاجتماع بجامعة البليدة و جامعة جيجل فردا فردا على كل ما قدموه لي من علم و نصائح و توجيهات و مساعدات طوال مشواري الدراسي ...

و أتوجه بالشكر الخالص لكل أفراد عائلتي أمي، إخوتي و أخواتي الذين كانوا أحسن العون و أفضل الأصدقاء و مرتع الأمان بدعمهم و دعواتهم و وقوفهم إلى جانبي في كل مراحل حياتي الدراسية ...

كما أتوجه بشكر خاص لأصدقائي و إخواني و رفقاء دربي فاتح، خالد، أحمد، عبد الغني و حمزة، على دعمهم المتواصل و حرصهم الشديد و حبهم الخالص ...

و في الأخير أتوجه بالشكر الجزيل لموظفي جامعة جيجل الذين شاركوا معي بحثي هذا و على رأسهم المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين على دعمه الكبير و مساعدته الجمة في إنجاز هذا البحث.

محمد

قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	مقارنة بين النموذج الياباني و الأمريكي 70
02	مقارنة بين المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية 77
03	توزيع الموظفين و أفراد العينة على الطبقات و النسب المطبقة 151
04	بيانات الجنس 157
05	بيانات السن 157
06	بيانات المستوى الدراسي 158
07	بيانات عدد سنوات العمل 158
08	المنصب المشغول حاليا 159
09	الاستفادة من تريض تكويني 160
10	البحث عن معلومات متعلقة بالعمل خارج المؤسسة أو خارج أوقات العمل 161
11	استقبال خبراء أو اختصاصيين من خارج المؤسسة 162
12	توافق المنصب مع التخصص و الشهادة 163
13	مناقشة الأخطاء المهنية و سبل تفاديها مستقبلا في الاجتماعات 164
14	تغير نظرة الموظف للمؤسسة و طريقته في العمل بعد التربصات و الاجتماعات 165

	السماح بالتعبير عن وجهة النظر و تغيير طريقة العمل دون اللجوء	15
165 للرئيس المباشر	
166 وجود جهاز حاسوب في المكتب	16
167 وجود مكتبة في المصلحة أو بالمؤسسة	17
	وجود مكان مخصص للأرشيف و الوثائق و الكتب و المعلومات التي	
168 تخص العمل	18
169 طريقة الحصول على المعلومات اللازمة عند اتخاذ قرار ما	19
170 طريقة الأرشفة المتبعة في المؤسسة	20
171 أفضل طريقة للأرشفة في رأي الموظف	21
172 طريقة الاتصال الشائعة في المؤسسة	22
173 وجود اتصال انترنت في المكتب	23
174 وصول كل المعلومات اللازمة للعمل في الوقت المحدد	24
175 عقد اجتماعات العمل	25
176 تسجيل الملاحظات حول العمل و المشاكل و الصعوبات	26
177 التناقش مع الزملاء حول العمل و الأخطاء و الصعوبات	27
178 صلاحية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة	28
	مساهمة وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة في توزيع	
179 المعلومات و المعرفة على الموظفين بشكل أفضل	29
179 تنظيم المؤسسة لنشاطات علمية حول العمل	30
180 المشاركة في الدورات التكوينية و المحاضرات التي تنظمها المؤسسة ..	31
181 مساعدة المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام	32
182 الاستفادة من دورات تكوينية أو تدريبية	33
183 ارتفاع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة	34
184 المصدر المفيد أكثر في الحصول على معلومات و مهارات جديدة	35

185	تشجيع المؤسسة الحصول على المعرفة و التشارك بها	36
187	كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز فعالية المؤسسة	37
188	الاستفادة من تربص تكويني و عدد سنوات العمل	38
	عدد سنوات العمل و درجة المداومة على دخول المكتبة من طرف	39
189	الموظفين	
	الاستفادة من تربص تكويني و تغير نظرة الموظف للمؤسسة و طريقته	40
190	في العمل بعد التربصات التكوينية	
	البحث عن معلومات خارج المؤسسة أو خارج أوقات العمل و صلاحية	41
193	الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة	
	امتلاك انترنت بالمكتب و مساعدة المعلومات المتحصل عليها في أداء	42
195	المهام	
	التناقش مع الزملاء حول الأخطاء و الصعوبات المهنية و ارتفاع الأداء	43
198	بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة	

قائمة الأشكال

الصفحة		الرقم
92	إطار المعرفة الإستراتيجية	01
128	نماذج قياس الفعالية التنظيمية	02
	أثر التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمي و إدارة المعرفة على	
	الفعالية التنظيمية	03
130	نموذج عملية الاتصال حسب "شانون"	04
140	مخطط توضيحي يوضح علاقة إدارة المعرفة بالفعالية	
	التنظيمية	05
200		

الفهرس

	ملخص
	تشكرات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
15	مقدمة
17	1. الإطار النظري و المنهجي للدراسة
17	1.1. أسباب اختيار الموضوع
18	2.1. أهمية الدراسة
19	3.1. أهداف الدراسة
19	4.1. إشكالية الدراسة
22	5.1. فرضيات الدراسة
23	6.1. تحديد مفاهيم الدراسة
35	7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة
37	8.1. الدراسات السابقة
48	9.1. صعوبات الدراسة
50	2. تطور الفكر الإداري و إدارة المؤسسة الجزائرية
50	تمهيد
51	1.2. تطور الفكر الإداري

51	1.1.2. النظريات الكلاسيكية
60	2.1.2. النظريات الكلاسيكية المحدثه
68	3.1.2. النظريات الحديثه
74	4.1.2. المداخل الإداريه المعاصره
79	2.2. المؤسسة الإداريه الجزائريه، ماهيتها، تاريخها و تطورها
79	1.2.2. تعريف المؤسسة الإداريه الجزائريه
79	2.2.2. المؤسسة الإداريه الجزائريه في العهد الاستدماري
81	3.2.2. تطور التنظيم الإداري بعد الاستقلال
83	4.2.2. الواقع الراهن للإداره في المؤسسة الجزائريه
85	خلاصه الفصل
86	3. مدخل نظري لإداره المعرفة
86	تمهيد
87	1.3. المعرفة
87	1.1.3. مصادر المعرفة
88	2.1.3. خصائص المعرفة
89	3.1.3. أنواع المعرفة
90	4.1.3. خرائط المعرفة
93	2.3. إداره المعرفة
93	1.2.3. نشأه و تطور إداره المعرفة
96	2.2.3. أهميه و أهداف إداره المعرفة
97	3.2.3. متطلبات تطبيق إداره المعرفة
100	4.2.3. معوقات تطبيق إداره المعرفة
103	3.3. عمليات إداره المعرفة و أدواتها
103	1.3.3. عمليات إداره المعرفة
103	1.1.3.3. خلق و اكتساب المعرفة
105	2.1.3.3. تنظيم و تخزين المعرفة

105	3.1.3.3. توزيع و مشاركة المعرفة
107	4.1.3.3. استعمال و تطبيق المعرفة
108	2.3.3. أدوات إدارة المعرفة
109	1.2.3.3. أنظمة تسيير الوثائق
109	2.2.3.3. بوابة الأعمال
109	3.2.3.3. خرائط المعرفة و إدارة المهارات
110	4.2.3.3. قواعد البيانات و نظام الدروس المتعلمة
110	5.2.3.3. أداة التعاون
110	6.2.3.3. فئات الممارسة
111	4.3. مداخل دراسة إدارة المعرفة
112	1.4.3. التعلم التنظيمي كمدخل سوسيولوجي لإدارة المعرفة
113	2.4.3. رأس المال الفكري كمدخل اقتصادي لإدارة المعرفة
114	3.4.3. تكنولوجيا المعلومات كمدخل تكنولوجي لإدارة المعرفة
117	خلاصة الفصل
118	4. الفعالية التنظيمية من خلال: الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرار و الاتصال التنظيمي
118	تمهيد
119	1.4. الفعالية التنظيمية
119	1.1.4. معايير قياس الفعالية التنظيمية
122	2.1.4. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
122	1.2.1.4. المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية
124	2.2.1.4. المداخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية
129	3.1.4. معوقات و مشاكل قياس الفعالية التنظيمية
130	2.4. الثقافة التنظيمية
130	1.2.4. مكونات الثقافة التنظيمية
132	2.2.4. مستويات الثقافة التنظيمية
133	3.2.4. الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

135	4.2.4. الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة
136	3.4. اتخاذ القرار
136	1.3.4. مراحل صنع و اتخاذ القرار
137	2.3.4. أساليب اتخاذ القرار
138	3.3.4. دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات
140	4.4. الاتصال التنظيمي
140	1.4.4. عناصر العملية الاتصالية
141	2.4.4. أنواع الاتصالات التنظيمية
143	3.4.4. فعالية الاتصال التنظيمي كمييار لفعالية المنظمة
144	4.4.4. الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
146	خلاصة الفصل
147	5. الإجراءات المنهجية للدراسة
147	تمهيد
148	1.5. مجالات الدراسة
148	1.1.5. المجال المكاني
149	2.1.5. المجال الزمني
150	3.1.5. المجال البشري
150	2.5. العينة و طريقة اختيارها
151	3.5. أدوات جمع البيانات
152	1.3.5. الاستمارة
153	2.3.5. المقابلة
153	3.3.5. الملاحظة
153	4.5. منهج الدراسة
154	5.5. أسلوب التحليل الكمي و الكيفي
155	خلاصة الفصل
156	6. نتائج الدراسة

156	تمهيد
157	1.6. تحليل و تفسير البيانات
187	2.6. اختبار فرضيات الدراسة
188	1.2.6. اختبار الفرضية الأولى
191	2.2.6. اختبار الفرضية الثانية
194	3.2.6. اختبار الفرضية الثالثة
197	4.2.6. اختبار الفرضية الرابعة
199	3.6. الاستنتاج العام
202	خلاصة الفصل
203	خاتمة
206	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

يرتبط تقدم المجتمعات البشرية بتطور المعرفة التي تمتلكها، و بمدى قدرتها على تكييف الواقع مع المثل العليا التي يؤمن بها أفراد المجتمع الواحد، إذ تمثل الأنساق الفرعية المختلفة للمجتمع خلايا لتطوير المعرفة الإنسانية و تجديدها بغرض تحقيق كفاية أكبر من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي، و بذلك تشارك هذه الأنساق الفرعية في تحقيق الأهداف العامة للنسق الكلي من خلال تحقيقها لأهدافها الخاصة، فالمنظمات على اختلاف مجالات تخصصها تهدف إلى تحقيق أهداف تتجلى في السبب من وجودها و في الأهداف الخاصة لأفرادها، الذين يفترض فيهم تشاركتهم في نفس المصالح و الأهداف، و هنا يطرح مشكل تسيير أفراد المنظمات أو الموارد البشرية التي يمتلكها التنظيم، فالنظرة الكلاسيكية تطرقت لإشكالية تسيير الموجودات المادية و أهملت الموجودات البشرية، مما نتج عنه عدة مشاكل تنظيمية تمثلت أساسا في البيروقراطية و الجمود و الروتين القاتل و تعقد الإجراءات مع تطور المنظمات و مجالات عملها، حيث عاد ذلك بالسلب على الفرد البشري الذي أصبح يعاني من ضغوط العمل المتزايدة مع ضعف المردود و نقص الفعالية، لتتطور هذه النظرة مع ظهور النظرة السلوكية في التنظيم و أصبح الاهتمام بالموارد البشري محورا تدور حوله المنظمات الحديثة، حيث نودي بمراعاة نفسية الفرد العامل و ظروفه الاجتماعية و ضرورة توفير مناخ عمل ملائم و بيئة تنظيمية تشجع على العمل و التطوير، و العمل على تحفيز المورد البشري ماديا و معنويا و تشجيعه على العمل من خلال المكافآت و زيادة الأجور و الثناء عليه، لتعرف المنظمات الحديثة مع نهايات القرن العشرين تغيرات و تقلبات شديدة تمثلت أساسا في الثورة المعلوماتية و ظهور عالم الشبكات و الإنترنت، إذ أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة، و بهذا و اكب علم اجتماع التنظيم هذه التطورات من خلال إدخال العلماء للتقنيات الحديثة في التسيير

و اعتماد أدوات تكنولوجية لتسهيل العمل على الإنسان و زيادة فعالية المنظمة، ليتحول إثرها الاهتمام من المورد البشري إلى الاهتمام بما يحمله هذا المورد من ثروة معرفية و مهارات و معارف و معلومات، و توجه علماء الإدارة و التنظيم إلى صياغة نماذج حديثة لإدارة و تسيير المعرفة بكل أنواعها، بدءا بالمعرفة الإنسانية العامة إلى المعرفة التنظيمية و هي المعرفة التي تحوزها المنظمة في رؤوس أفرادها و في وثائقها و هيكلها التنظيمي، و بناء على ذلك جاء بحثنا هذا ليدرس إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على أدبيات علم اجتماع التنظيم و ما كتب حول إدارة المعرفة، محاولين في الشق الميداني الربط بين تطبيق إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة متبعين في ذلك منهجية علمية قامت على تقسيم بحثنا إلى شق نظري و ميداني، تناولنا في **الشق النظري** أربعة فصول بدءا **بالفصل الأول** المتمثل في **الإطار المنهجي للدراسة**، حيث بينا فيه أسباب اختيارنا لهذا الموضوع و أهميته بالإضافة إلى إشكالية البحث و تساؤلاته و فرضياته و تعرضنا لأهم المفاهيم التي تم استعمالها، بالإضافة إلى المقاربة السوسيولوجية التي تبنيهاها و الدراسات السابقة في هذا الموضوع، تطرقنا في **الفصل الثاني** إلى **تطور الفكر الإداري و إدارة المؤسسة الجزائرية** من خلال عرض التراث النظري لعلم اجتماع التنظيم و التطرق لتطور إدارة المؤسسة الجزائرية قبل الاستقلال إلى الوقت الراهن، و تعرضنا في **الفصل الثالث** لمدخل نظري لإدارة المعرفة استعرضنا من خلاله أهم الأدبيات التي كتبت و البحوث التي أجريت حول إدارة المعرفة و مختلف المفاهيم المرتبطة بها و مداخل دراستها، أما **الفصل الرابع** فقد تطرقنا من خلاله **للفعالية التنظيمية**، معايير قياسها و مداخل دراستها بالإضافة إلى التركيز على ثلاثة محددات أو معايير للفعالية التنظيمية هي **الثقافة التنظيمية**، **اتخاذ القرار و الاتصال التنظيمي** بنوع من التفصيل دون التوسع، لنخرج في **الشق الميداني** على **الفصل الخامس** الذي تناول **الإجراءات المنهجية للدراسة** حيث عرضنا من خلاله المجالات المختلفة للدراسة، العينة و طريقة اختيارها، أدوات جمع البيانات و المنهج المستخدم في التحليل، لنخلص في نهاية هذه الدراسة إلى **الفصل السادس** و الأخير الذي ضم **نتائج الدراسة** من خلال تحليل إحصائي و سوسيولوجي لنتائج الاستمارة، ثم اختبار الفرضيات و الاستنتاج العام للدراسة.

الفصل 1:

الإطار النظري و المنهجي للدراسة

1.1. أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار موضوع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية يرجع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي و ما هو ذاتي:

1.1.1. الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة الجزائرية.
- التعرف على مدى تقبل و استعداد الموظفين لتطبيق إدارة المعرفة و معرفة اتجاهاتهم و إدراكهم لهذا النموذج الإداري.
- الوقوف على مفهوم و أهمية إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية من خلال تعزيزها و تدعيم آليات التعلم التنظيمي و تفعيل وظائف الإدارة.
- حداثة موضوع إدارة المعرفة و الإهتمام المتزايد به من قبل الباحثين خصوصا في عالم يتميز بالتقلب و ظهور الأزمات.

2.1.1. الأسباب الذاتية:

- إختيار هذا الموضوع في إطار الحصول على شهادة الماجستير.
- حب الاستطلاع و الفضول الشخصي حول الموضوع و محاولة التعرف عليه عن قرب و مدى تطبيقه في الواقع.

- الفضول العلمي و الرغبة في اكتشاف كل ما هو جديد.
- الاحتكاك بالإدارة و المسؤولين و الموظفين للتقرب أكثر من واقع المؤسسة الجزائرية و معرفة أهم المشاكل التي تعاني منها.
- طبيعة الموضوع القابلة للتمدد و الرغبة الشخصية في التخصص في هذا المجال من خلال إكمال البحث في مرحلة الدكتوراه.
- معرفة أسباب غياب و نقص الفعالية في مؤسساتنا الإدارية.

2.1. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظرا لطبيعة الموضوع و المفاهيم المرتبطة به، و كذا الطلب المتزايد من قبل المؤسسات على الحلول و النماذج الإدارية الكفيلة بتحقيق و تعزيز الفعالية التنظيمية. و تبرز هذه الأهمية من خلال الأهمية العلمية و الأهمية العملية:

1.2.1. الأهمية العلمية:

تعتبر إدارة المعرفة نموذجا إداريا حديثا لم يأخذ حقه بعد من الدراسة و البحث، مما يضيف عليه أهمية علمية بالغة تكمن في توضيح هذا المفهوم و معرفة مختلف العمليات التي يستدعيها هذا النموذج على مختلف مراحلها، و كذا ارتباطه بمفاهيم أخرى ذات أهمية كبرى بالنسبة لتسيير و إدارة المنظمات، بالإضافة إلى حاجة المكتبة العربية و الجزائرية خصوصا إلى مثل هذا النوع من البحوث التي تكتسي طابعا نظريا و عمليا، فعلى الرغم من عدم كون هذه الدراسة أول ما كتب إلا أنها يمكن أن تكون منطلقا لدراسات لاحقة في المجال نفسه أو حتى في مجالات و تخصصات علمية متقاربة.

2.2.1. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث كونه يضم شقا ميدانيا يمكننا من خلاله الإطلاع على واقع و آفاق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، و معرفة اتجاهات و مدى إدراك الموظفين الجزائريين و المسؤولين الإداريين لمفهوم و آليات إدارة المعرفة، و كذا علاقتها بتحقيق و تعزيز الفعالية التنظيمية التي تعاني أغلب المؤسسات الجزائرية من غيابها، و كيف يمكن توظيف آليات إدارة المعرفة كجهاز إنذار مبكر و كحل و معالجة لمختلف المشكلات التنظيمية التي تصيب التنظيم

بالترهل و نقص الفعالية سواء تلك المشكلات التي تنجم من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، إذ من المنتظر أن تشكل هذه الدراسة و مثيلاتها منطلقا أو نقطة بداية لنموذج تنظيمي بمعايير جزائرية نابعة من الواقع الاجتماعي للفرد و الوضعية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من المقاصد العلمية و العملية، يمكن تلخيص أهمها في ما

يلي:

- محاولة فهم آليات و مراحل تطبيق إدارة المعرفة.
- تقريب هذا المفهوم الجديد من الباحثين و الطلبة و محاولة الإحاطة بالمفاهيم المرتبطة به و شرحها.
- الكشف عن مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية و سبل تحقيقها.
- محاولة الوصول إلى فهم كيفية توظيف إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.
- كما تهدف الدراسة إلى قياس مدى قدرة المنظمة الجزائرية على تقبل و تطبيق أسس إدارة المعرفة من خلال استعدادات الموظفين العاملين بها و كفاءة القيادة الإدارية.
- محاولة الوصول إلى نموذج تنظيمي بمقاييس عالمية و معايير جزائرية يتناسب مع الواقع السوسيوثقافي للفرد داخل المؤسسة و لا يتعارض مع السياسة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية من أجل دعم الاقتصاد الوطني.

4.1. إشكالية الدراسة:

يتميز المجتمع الحديث بكونه مجتمع مخاطرة، حيث تكمن هذه المخاطرة في عدة مشكلات ألفت بظلالها على أنساقه الفرعية لاسيما التنظيمات و المؤسسات الإدارية و الاقتصادية، إذ تعاني جل هذه المنظمات من مشاكل و أزمات تختلف أسبابها باختلاف البيئة المحيطة و تباين طرق التسيير و النماذج الإدارية المستخدمة، فمع ظهور العولمة و اقتصاد السوق و سيطرة المعلوماتية على مختلف مناحي الحياة، أدى ذلك إلى خلق واقع سريع التغير، يتميز بتقلبات و كثرة الشك و

شدة الغموض، ما صنع تهديدات متنوعة (داخلية و خارجية) لم يعد بمقدور التنظيمات ذات الطابع الكلاسيكي السيطرة عليها و الاستمرار في النشاط دونما تغيير هياكلها و ثقافتها التنظيمية من أجل تكيف أفضل مع المحيط، و التطوير و التحسين المستمر في طرق الإدارة و التسيير بطريقة تجعلها تحصن نفسها و مواردنا من هذه المخاطر و تزيد في فعاليتها التنظيمية، من خلال تعزيز مكانة المورد البشري و الاهتمام بتدريبه و تكوينه، و تدعيم الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تمكن المنظمة من الاحتفاظ بأفرادها و زيادة الولاء التنظيمي لديهم، و كذا تدعيم شبكات الاتصال بغرض إيجاد شبكة اتصالية فعالة تساهم في تسهيل تدفق المعلومات و ضمان وصولها لكل المستويات التنظيمية، و كذا تعزيز دعائم اتخاذ القرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة و جعل أهداف الفرد تندمج و تتلاءم مع الأهداف العامة للتنظيم، فكل هذه التحديات تطرح أمامنا إشكالية الطرق و الاستراتيجيات التي تتبعها أي منظمة لزيادة الفعالية التنظيمية و تعزيز قدرة التنظيم على البقاء و الاستمرار. فبعدما كان ينظر للفرد العامل كآلة إنتاج بدون خلفية اجتماعية أو نفسية، لم تعد هذه النظرة صالحة و أخذت في التلاشي خصوصا مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و تطور وسائل الاتصال و تعاظم دور المورد البشري باعتباره الفاعل الرئيسي في المنظمة، ما ساعد في نشر المعرفة كثقافة و توزيعها على نطاق واسع، بالإضافة إلى تطور الفكر الإداري خصوصا في مجال علم اجتماع التنظيم، و محاولة الباحثين الوصول إلى نماذج إدارية تكتسي طابعا إنسانيا يأخذ في الحسبان شعور الإنسان و حالته الاجتماعية و النفسية، و حاجته لتنظيم غير رسمي يعتبر بمثابة متنفس يستطيع من خلاله التعبير عن نفسه، و تبادل مشاعره و أحاسيسه و حتى معارفه و مهاراته مع زملائه و مختلف الفاعلين في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

حيث تطورت هذه النظرة مع ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الموارد البشرية بدل العمال أو المستخدمين، و ظهور مجتمع المعلومات أو مجتمع المعرفة كنتيجة لظهور و انتشار اقتصاد المعرفة، حيث ظهرت نماذج إدارية جديدة كانت بمثابة تطور تاريخي حتمي لمسيرة علم اجتماع التنظيم، إذ تعتبر إدارة المعرفة طريقة حديثة في التسيير تعتمد عليها العديد من المنظمات العالمية، يقوم إطارها النظري على اعتبار المعرفة مكونا أساسيا من مكونات و موجودات المنظمة، فلم تعد الموارد المادية و المالية وحدها التي تسترعي الاهتمام و التركيز، و لكن أصبحت المعرفة رصيда و قيمة مضافة متجددة تشكل رأسمال فكري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تدعيم الرؤية الإستراتيجية للقيادة الإدارية و عقلنة ممارسة السلطة، و

اعتبارها موردا إستراتيجيا لابد من الحفاظ عليه و تدعيمه، و تلقين هذا المفهوم لمختلف الفاعلين في المنظمة، من خلال دمجها في الثقافة التنظيمية التي تتبناها المؤسسة، حيث يقوم الفاعلون في المنظمة باستدماج عنصر المعرفة في معاملاتهم و استراتيجياتهم في العمل و في تطبيق لوائح و قواعد التنظيم، و كذا قضاء مصالحهم و تحقيق أهدافهم بطريقة لا تضر بمصلحة التنظيم و تخدم أهدافه في الوقت نفسه.

و المنظمات الجزائرية على اختلاف أنواعها و مجال نشاطها تضم في بيئاتها الداخلية ثروات معرفية نوعية، إلا أن الواقع يقول أنها غير مستغلة أو أن القيادة الإدارية أصلا لا تعلم بوجودها، فالإرث التاريخي للمؤسسة الإدارية الجزائرية جعلها تصرف النظر عن استغلال الموجودات غير المحسوسة التي يحملها أفرادها، ليحل محلها تعقيدات إدارية و بيروقراطية خانقة أدت إلى ضعف فعالية هذه المنظمات و التركيز على الهياكل على ثباتها و عدم مرونتها، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتكوين و تدريب العنصر البشري ما خلق واقعا تنظيميا معقدا تتشابك فيه المشاكل التنظيمية للمؤسسة بالمشاكل الاجتماعية للعمال و الموظفين، و كذا ضعف الدعائم التكنولوجية و غياب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، إذ أصبحت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من شبكات و وسائل و تقنيات عبارة عن أهداف تحاول المنظمات الوصول إليها، بينما هي في حقيقة الأمر وسائل و منطلقات لتحقيق أهداف أكبر أهمها الاستثمار في معارف الأفراد و مهاراتهم و محاولة تطويرها و المشاركة بها بغرض الاستفادة القصوى منها و تحقيق الفعالية التنظيمية.

تطرح إدارة المعرفة نفسها كنموذج إداري حديث يمكن له أن يلعب دورا هاما في مواجهة حالات الشك و الغموض و الترهل الإداري الذي يقضي على الفعالية في العمل و في تحقيق الأهداف، و الحد من تعقد الإجراءات و البيروقراطية بمفهومها السلبي و دخول التنظيم في حلقة الروتين القاتل و حالات الاحتقان و سوء استعمال السلطة و احتكار المعلومات و ضعف التنسيق، و القدرة على تحمل و تسيير ضغوط البيئة الخارجية بشكل عام. حيث تعمل إدارة المعرفة من خلال عمليات خلق و اكتساب المعرفة من مصادرها داخل أو خارج التنظيم على تدعيم عمليات التعلم التنظيمي و الاستعانة بالخبرات، و من ثم تخزين هذه المعرفة المكتسبة في شكل نظام معلومات أو بنك معلومات يكون بمثابة آلية من آليات دعم اتخاذ القرار يسهل المشاركة في صناعة القرارات و اتخاذها في الوقت المناسب و إنقاص مستوى المركزية المفرطة، كما أن توزيع هذه المعرفة يضمن مرونة الاتصال و سريان المعلومات و تدفقها من خلال تعزيز استخدام تكنولوجيا الإعلام و

الاتصال، مما يزيد في هامش حرية مختلف الفاعلين في المؤسسة من خلال منحهم صلاحيات عديدة في اتخاذ القرار و يزيد من فعالية المورد البشري، إذ يمكنهم ذلك من المبادرة و الإبداع في إيجاد الحلول و المشاركة الفعالة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، و من ثم تأتي مرحلة تطبيق المعرفة من خلال توظيفها في مختلف عمليات الإدارة من تنظيم و تخطيط و تنسيق و مراقبة، و المساهمة في تعديل السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة من خلال تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية و إدخال ثقافة المعرفة بطريقة تجعلهم يغيرون استراتيجياتهم السلوكية نحو العمل بجدية أكثر و مشاركة معارفهم و مهاراتهم و جعلها ذات قيمة بالنسبة للمنظمة. و عليه تشكل علاقة إدارة المعرفة بالفعالية التنظيمية إشكالية جديدة نوعا ما تتمحور أساسا في مدى قدرة إدارة المعرفة بعملياتها و عناصرها المختلفة على تشكيل جهاز مناعي تنظيمي يقوم بحماية التنظيم و زيادة الفعالية التنظيمية و تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و هيكل تنظيمي مرن يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية، و المساهمة في إرساء تكامل وظيفي و بنائي بين مختلف الأنساق الفرعية التي يتعامل معها أو يتكون منها التنظيم. و بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا من خلال التساؤل العام:

ما طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة و تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟

و تتطوي تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

التساؤلات الفرعية:

1. ما علاقة عملية اكتساب المعرفة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة؟
2. ما علاقة عملية تنظيم المعرفة بفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
3. ما علاقة توزيع المعرفة بفعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة؟
4. ما علاقة تطبيق المعرفة بفعالية المورد البشري في المؤسسة؟

5.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يساهم تطبيق إدارة المعرفة في زيادة و تعزيز الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. تساهم عملية اكتساب المعرفة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و ذلك من خلال عملية التعلم التنظيمي.
2. تساهم عملية تنظيم المعرفة في تعزيز فعالية اتخاذ القرار و ذلك من خلال أنظمة المعلومات.
3. تعزز عملية توزيع المعرفة فعالية الاتصال التنظيمي و ذلك من خلال دعائم تكنولوجيا المعلومات.
4. تساعد عملية تطبيق المعرفة على زيادة فعالية المورد البشري و ذلك من خلال تفعيل مشاركته في أنشطة المؤسسة.

6.1. تحديد مفاهيم الدراسة:

تكتسب المفاهيم أهمية كبرى في البحوث الاجتماعية، إذ أن تحديد و ضبط مفاهيم الدراسة يساهم بشكل كبير في تقريب الموضوع للفهم و حصر الجانب النظري للدراسة، و تسهيل النزول إلى الميدان، و عليه قمنا بتحديد نظري و إجرائي لمجموعة من المفاهيم ذات العلاقة بموضوع دراستنا.

1.6.1. المعرفة:

يعتبر مفهوم المعرفة مفهوما واسعا جدا، إذ تتناوله مختلف العلوم و المجالات بتعريف يميل إلى ذلك التخصص، و كل باحث يعرفه من منطلق الخلفية النظرية و الاجتماعية التي ينتمي إليها، بل و يختلف في تعريفها حتى بين المنتمين لنفس المجال العلمي، و من بين هذه التعاريف القائل بأن المعرفة هي "مجموعة الحقائق، و وجهات النظر، و الآراء، و الأحكام، و الأساليب، و أساليب العمل، و الخبرات و التجارب، و المعلومات، و البيانات، و المفاهيم، و الاستراتيجيات، و المبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. و تستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة و معالجة هذا الظرف و هذه الحالة". [1] ص 06.

و تنقسم المعرفة إلى نوعين، معرفة ظاهرة و معرفة ضمنية، فالمعرفة الظاهرة هي التي يمكن للأفراد تقاسمها بينهم، و تشمل البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها و تخزينها، و كذلك

تلك المخزنة و التي تتعلق بالسياسات و التشغيل و الاتصال و معاييرها، و مختلف العمليات الوظيفية. [2] ص 66.

و تعرف المعرفة الضمنية أنها التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. [3] ص 04.

و عرفها قاموس كولينز الإنجليزي أنها: "مجموعة الحقائق، الأحاسيس أو التجارب المعروفة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص"، و تقول "كارولين د بيرون" من المعهد الوطني للصحة و التفوق السريري ببريطانيا أن المعرفة مشتقة من المعلومات لكنها أغنى و ذات معنى أكثر من المعلومات، و هي تضم إماما و وعيا و فهما مكتسبا من خلال التجربة أو الدراسة، و تنتج من خلال إجراء المقارنات، تحديد العواقب و القيام بالاتصالات. و لكن المعرفة في المنظمات بصفة عامة هي فكرة أن تعرف كيف؟ (To know how ?) و النشاطات التي تقوم بها المنظمة فعلا. [4] ص 03.

كما ترتبط المعرفة بالبيانات و المعلومات، و تتميز عنها بكونها تمنح المنظمة القدرة على النشاط و اتخاذ القرارات، حيث يمكن تصنيف المعرفة على أنها تقع في أعلى سلم يتكون من البيانات و المعلومات ثم المعرفة على التوالي، و المعرفة هي الأكثر قيمة و أهمية. [5] ص 05.

2.6.1. إدارة المعرفة:

نظرا لحدثة الموضوع و قلة البحوث حوله خصوصا العربية منها، فإنه لا يوجد تحديد دقيق متفق عليه لهذا المفهوم، فمن بين التعريفات التي تقول أنه المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها و توزيعها و عكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف. [6] ص 04.

كما تشير إدارة المعرفة إلى تحديد و الاستفادة من المعرفة الجماعية لتمكين المنظمة من التنافس، حيث يعتمد الأداء العام للمنظمة على مدى قدرة قادتها على حشد و تحريك كل الموارد المعرفية الموجودة لدى أفراد المنظمة و فرق العمل و تحويلها إلى أنشطة منتجة للقيمة (Value-creating activities). [5] ص 06.

تستند إدارة المعرفة إلى أن المعرفة التي يمتلكها أفراد المنظمة هي المورد الأكثر قيمة، و عليه يعتمد الأداء الجيد للمنظمة على مدى قدرة أعضائها على خلق المعرفة بشكل فعال، و مشاركتها و استخدامها من أجل نتائج أفضل، و بهذا تعرف إدارة المعرفة على أنها تطبيق المعرفة الجماعية لقوة العمل من أجل تحقيق أهداف تنظيمية محددة، و أن هدف إدارة المعرفة ليس بالضرورة تسيير كل المعرفة و لكن المعرفة ذات الأهمية بالنسبة للمنظمة فقط، حيث يمتلك الأفراد المعرفة التي يحتاجونها في المكان المناسب و الوقت المناسب أي المعرفة المناسبة في المكان المناسب و الوقت المناسب. [4] ص 03.

كما أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الأنترنت).
- إستخدام تقنية المعلومات للحصول على مكانة.
- الآليات التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة. [7] ص 72.

و تعرف أيضا أنها "ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل إنقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المنظمة لما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي". [8] ص 152.

و يعرفها "محمد عواد الزيادات" بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل إنقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي. [9] ص 55.

كما عرفت أنها عملية لتعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع. [9] ص 56.

يعرف الخبير "جينيكس" إدارة المعرفة أنها ممارسة المعرفة المطبقة و المختارة من خلال الخبرات السابقة في اتخاذ القرار و تطبيقها في اتخاذ القرارات الحالية و المستقبلية بغرض رفع و تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة. [10] ص 04.

3.6.1. البيانات، المعلومات و المعرفة و الفرق بينها:

البيانات هي مجموعة من الحقائق الأولية أو الخام، التي يتم تسجيلها بواسطة رموز معينة (كلمات، حروف، أشكال، أرقام...) بحيث يمكن الرجوع إليها في وقت لاحق، و يتم تنظيم و ترتيب هذه الرموز بطريقة هادفة ذات معنى و بذلك تتحول إلى معلومات. [11] ص 30.

كما تعرف البيانات أنها المعطيات الخام المكونة من الأرقام، الأصوات، الصور... الخ، و تجمع المادة الخام بناء على ما يحصل من أحداث و أفعال بطريقة تسجيلية بحتة، و بالتالي تعد الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها المعالجة بكل أنواعها و أشكالها، تعتبر هذه المعطيات الناتجة من أنشطة معالجة البيانات هي المعلومات. [12] ص 67.

و تعرف المعلومات بأنها مجموعة البيانات المنظمة بطريقة هادفة، بما يجعل لها قيمة إضافية على قيمة البيانات نفسها، فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات بهدف خلق و زيادة المعرفة لمتخذ القرار من أجل اتخاذ القرار الحكيم و السديد. [11] ص 30.

كما تعرف المعلومات أنها مجموعة البيانات بعد تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي، و بذلك فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تقديمها لغرض محدد من أجل إمكانية استخدامها لاتخاذ القرار، يمكن أن تأخذ المعلومات عدة أشكال منها: الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر. [13] ص، ص 227، 228.

مما سبق يمكن تبيين الفرق بين البيانات و المعلومات و المعرفة، إذ يمكن تصنيف هذه المفاهيم على سلم يكون أدناه البيانات، و التي تتحول إلى معلومات بعد عمليات المعالجة و التصنيف و التحليل و التدقيق، و التي على أساسها يمكن اتخاذ القرارات و اعتبارها كمرجعية دائمة للمنظمة، و تشكل المعرفة أعلى السلم إذ تسمح لنا باستخدام المعلومات و تطبيقها في مختلف الأنشطة و القيام بتحركات واعية و ذات فائدة بالنسبة للمنظمة.

4.6.1. نظام المعلومات:

يقصد بكلمة نظام (Systeme) مجموعة من العناصر المتفاعلة معا لإنجاز هدف معين باستخدام الموارد بأنواعها، بمعنى أن النظام هو كل مركب من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة، و نظام المعلومات (Systeme d'information) هو مجموعة العناصر و المكونات المترابطة معا، و التي تجمع الحقائق و البيانات، و تعالجها و تخزنها، و تقدم المعلومات المناسبة و المطلوبة.

بمعنى أن نظام المعلومات هو مجموعة من القواعد و الإجراءات المحددة و المصممة و المحفوظ بها ليستخدمها الأفراد بمساعدة التكنولوجيا الخاصة بتجهيز المعلومات و ذلك بغرض تقديم معلومات للإدارة و البحوث الأساسية و التطبيقية. [11] ص 37.

كما أن النظام سواء كان يدويا أو آليا، فهو يضم الأشخاص و الآلات (hardware) و الطرق (software) في شكل منظم من أجل إدارة (جمع، تخزين، معالجة و نشر) المعلومات و المعرفة التي تساعد في التحكم و تطوير و مراقبة موارد و نشاطات و نتائج عمل المنظمة. [14] ص 03.

5.6.1. رأس المال الفكري:

ظهر استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي، و أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ. و لقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة.

و يرى الباحث "سبيندر" أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، و لها القدرة على إعادة تركيبه و تشكيله بطرق متميزة. [9] ص 279. يعرفه "قازيري" و "أواد" بأنه: مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار و الإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة. [15] ص 167-169.

كما يعبر عنه بأنه امتلاك المعرفة و الخبرة التطبيقية و التقنيات المنظمة و علاقات الزبائن و المهارات التخصصية التي تزود بمجموعها المنظمة بالحد التنافسي للسوق. [8] ص 148.

و تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) رأس المال الفكري (Intellectual capital) بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة في المؤسسة و هما رأس المال المنظماتي و رأس المال البشري، كما يشير إلى المعرفة و القدرة على اكتسابها لدى فئة اجتماعية، مثل المنظمات أو الجماعات الفكرية أو فئات الممارسة المهنية، كما أن رأس المال

الفكري متضمن في الأفراد و الأنظمة معا، حيث يمتلك الأفراد المهارات المعرفية و القدرات، و يتمتعون بعلاقات قيمة داخل المنظمة. [16] ص 06.

6.6.1. التعلم التنظيمي:

يعتبر "سيمون" من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي في 1969م، و عرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها، و هذا التعريف يتضمن عنصرين هامين هما:

- الوعي بالمشكلات و المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة بالمنظمة.
- و المخرجات الناجمة عن هذا الوعي و المبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

فإذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة و الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب القدرة لهؤلاء المتعلمين من أجل القيام بعمل هذه الأشياء. [17] ص 264.

كما يعرف "هاوكينز" (Hawkins) التعلم على أنه عملية أو إجراء لا يؤثر على حياة الأفراد فحسب و إنما على حياة الجماعات، المنظمات و المجتمعات، فكل فرد أو مجموعة تنتج مخرجات جديدة و معرفة جديدة عندما تكون المنظمة في حالة نمو و تطور و تغير.

و يرى "بيدلر" (Pedler) أنه لا يوجد تعريف عالمي محدد للتعلم إلا أنه طريقة واحدة لمعرفة كيف يتغير الناس، حيث يمتلكون معرفة أكثر من ذي قبل. [18] ص 69.

إذ أن المعرفة هي نتيجة لعملية التعلم الذي بدوره يعبر عن نوع معين من التغير، و هذا ما يربط بين التغير و المعرفة و التعلم التنظيمي.

و يعرف التعلم على أنه عملية تنقيح الأفكار و تحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيهه و صنع و اتخاذ القرارات، و هذا التعريف يشير إلى أن التعلم يهدف إلى اكتساب القدرة على اتخاذ قرارات مناسبة. [19] ص 88.

التعلم التنظيمي هو تحسين كمي في نشاطات المؤسسة، و في المعرفة المتوفرة من أجل صناعة القرار أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة. و يعرفه "مالهورتا" أنه عملية اكتشاف و تصحيح الأخطاء. [10] ص 05.

7.6.1. الفعالية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم المختلف في تحديدها نظرا لعدم الاتفاق على معايير قياسها على الرغم من الإجماع على أهميتها و ضرورة قياسها. إذ يعرفها إيتزيوني (Etzioni (1964) على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة و الفعالية و أشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات. [20] ص293.

و ينظر للفعالية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة و مدى ارتباطها بالإدارة العليا، و تعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة و مدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. [21] ص 328.

و عموما تقسم تعاريف الفعالية التنظيمية إلى ثلاثة أقسام تختلف باختلاف الفترة الزمنية و كذا تخصص و مجال الباحثين و المفكرين، فهناك تعاريف كلاسيكية أو تقليدية و تعاريف نظامية و تعاريف معاصرة:

1.7.6.1. التعاريف التقليدية: [22] ص 09.

يعرفها "برنارد" على أنها تحقيق الهدف المحدد.

يعرفها "برايس" على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

يعرفها "دونيللي" أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

و يعرفها "هانان" و "قريمان" أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة.

نجد أن التعاريف الكلاسيكية تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية، و مدى تطابق هذه الأهداف مع النتائج المتوصل إليها و كذا الموارد المتاحة.

2.7.6.1. التعاريف النظامية: [23] ص، ص 92، 93.

يعرفها "كان" و "كانتز" أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية، أو هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.

يعرفها "ستيرس" و "ماهوني" أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.

و يعرفها كل من "كاست" و "روزنزيغ" أنها القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.

من الملاحظ أن التعاريف النظامية قد ركزت أكثر على المتغيرات التنظيمية مثل القدرة على التكيف مع البيئة و تنمية الموارد البشرية و تحقيق المرونة و زيادة الإنتاج.

3.7.6.1. التعاريف المعاصرة: [24] ص 18.

يعرفها "قودمان" و "بينينغس" أنها نجاح المنظمة في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، و إذ كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة.

يعرفها "بينينغس" أنها دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.

يعرفها "ألفار" أنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف و البقاء في بيئة غير مستقرة، و ذلك نظرا للتقلبات و المخاطر المعاصرة التي تهدد الأسواق و المنظمات على حد سواء.

و اعتبرت شركة "Right Management" المتخصصة في تسيير القوى العاملة و خدمات و إستراتيجيات التوظيف، أن الفعالية التنظيمية عامل حاسم لنجاح أي إقتصاد، و عرفت أنها مدى قدرة القادة و المسيرين على التركيز على جذب و تجنيد و دمج كل من الموارد البشرية للمنظمة، أنظمة تسيير الأفراد، النظم و الإمكانيات بما فيها الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة، و ذلك بهدف تحقيق أداء مالي عالي بالإضافة إلى رضا الزبائن و المحافظة على مواردها البشرية. [25] ص 03.

إجرائيا نقصد بالفعالية التنظيمية في دراستنا هذه مدى تحقيق المنظمة لأهدافها و قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، و درجة نموها و الثقافة التنظيمية السائدة في ظل

الموجودات المعرفية و مدى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة و التحكم في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

8.6.1. الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوما حديثا في العلوم الإنسانية، إذ أن الثقافة عُرِفت أنها تميز المجتمعات و باعتبار أن المجتمع يتكون من مجموعة أنساق فرعية كالمنظمات و النظم فقد كونت هذه الأنساق ثقافات فرعية، سُميت في علم المنظمات بثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية. عرف الكاتب "غيبسون" الثقافة التنظيمية أنها تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون من مجموعة قيم و مدركات و معتقدات و افتراضات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة.

و يعرفها "كيرث ليفين" أنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. [26] ص 326.

كما تعرف أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، و تتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة. [27] ص 627.

و تحدد الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة و ميزاتها من طقوس و تقاليد و علاقات عمل، فهي تشكل نمودجا معقدا من المعتقدات و التوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة الواحدة، و بصفة أدق فهي مكونة من الفلسفات و الإيديولوجيات و القيم و المعتقدات و المسلمات و التوقعات و المواقف و المعايير الجماعية للمشتغلين ضمن المؤسسة الواحدة. [28] ص 126.

إجرائيا نقصد بالثقافة التنظيمية في دراستنا هذه مجموعة القيم و المعتقدات و المدركات و قواعد السلوك و المواقف و الأفكار و وجهات النظر التي يحملها الموظفون في المؤسسة تجاه البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و كيفية نظر و تنفيذ الأفراد لمختلف المهام الموكلة إليهم في إطار الوظيفة التي يشغلها كل موظف.

9.6.1. اتخاذ القرار:

من الجدير أن نفرق بين صنع القرار و اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار هو آخر مرحلة في عملية صنع القرار. و تعرف عملية اتخاذ القرار أنها سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، فهو اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار، و تنفيذ هذا القرار و متابعته.

يعرف الكاتب "هاريسون" القرار أنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين. و يشير الكاتب "روبينز" أن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر. [29] ص 87.

و عرف "كرينتر" اتخاذ القرار أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة لكل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، ثم اختيار أحسن وأنسب هذه البدائل وفقا لطبيعة الموقف. [30] ص 239.

و بالتالي فاتخاذ القرار يعني:

- وجود موقف أو مشكلة تتطلب الحل.
- وجود حلين (بديلين) أو أكثر للمشكلة لتتم المفاضلة بينها.
- اختيار البديل الأفضل و المناسب لحل المشكلة بعد تحليله و دراسته.
- أن يحقق البديل المختار الأهداف المطلوبة. [31] ص 33.

إجرائيا نقصد باتخاذ القرار في دراستنا هذه عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة في ظل توفر المعلومات و المعرفة الكافية لدى متخذ القرار، من خلال دعائم أنظمة و بنوك المعلومات، و متابعة مدى فعالية القرار و تحقيقه للأهداف المطلوبة.

10.6.1. الإتصال التنظيمي:

تختلف تعاريف الإتصال نظرا لاستعماله في عدة علوم و مجالات مثل علم الاجتماع، علم النفس، العلوم الإدارية و غيرها، غير أن العديد من الكتاب يتفقون أن الإتصال ليس مجرد إرسال معلومات من طرف (مرسل) لآخر (مستقبل)، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الإتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة. [29] ص 271.

يعرف "أندرسون" الإتصال أنه النقل و الاستلام مع الفهم للخواطر و التعليمات و المعلومات.

و يعرفه "نيغرو" أنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.
 و يعرفه بعض الكتاب العرب أنه: العملية الهادفة إلى نقل المعلومات و تبادل المعلومات التي
 على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات، و يشيرون إلى أن ما يميز عملية
 الاتصال هو أن أطرافها هم المرسل و المستقبل و الرسالة المطلوب توصيلها، و بتعبير إداري
 يشير الاتصال إلى تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري. [32] ص 10.
 و يعرفه "أحمد ماهر" أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات
 معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. [33] ص،
 ص 24، 25.

إجرائياً نقصد بالاتصال التنظيمي أو العملية الاتصالية في دراستنا هذه كل العمليات التي يقوم
 بها الأفراد داخل المنظمة و التي تهدف إلى إيصال أو استقبال بيانات و معلومات و معارف سواء
 في شكل شفوي أو مكتوب أو إلكتروني باستعمال دعائم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

11.6.1. تكنولوجيا المعلومات:

هي عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تساعد على العمل مع المعلومات، و إجراء مهام
 تتعلق بتجهيز المعلومات و معالجتها، و تتضمن عناصر رئيسية تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا
 المعلومات و هي:

- أدوات و أجهزة الإدخال و الإخراج (Input and Output) مثل الماوس و لوحة المفاتيح.
- البرمجيات: و هي مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة مثل: أنظمة التشغيل.
- أدوات و أجهزة الإتصالات: و هي تشمل المودم و الأقمار الصناعية و الكوابل الهاتفية.
- وحدة المعالجة: و تشمل على المعالج المركزي و الذاكرة الداخلية للعمل.
- المعلومات التي تتعامل معها: و هي متنوعة قد تكون مكتوبة أو مسموعة أو مرئية.
- أدوات و أجهزة التخزين: قد تكون مغناطيسية مثل الأشرطة أو إلكترونية مثل الأقراص المضغوطة و المدمجة.
- و العنصر الأخير هو المورد البشري الذي يقوم بالعمل على هذه الأجهزة. [9] ص 169.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحيانا عن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أو تكنولوجيا الاتصال، إذ يوجد تداخل كبير بين هذه المفاهيم، و هذا ما يجعلنا نتكلم عن مفهوم واحد و لكن بمصطلحات متعددة.

إذ يرى "روبن و برنت" أن تكنولوجيا الاتصال تعبر عن أي أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات. [34] ص 63.

و عُرِفَت في "المعجم الإعلامي" أنها مجمل المعارف و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية و الإدارية و التنظيمية، المستخدمة في جمع المعلومات و معالجتها و إنتاجها و تخزينها و استرجاعها و نشرها و تبادلها، أي توصيلها للأفراد و المجتمعات. [35] ص 166.

و تعرف تكنولوجيا المعلومات أنها عملية جمع و تخزين و معالجة و نشر المعلومات و استخدامها، مع الاعتراف بأهمية الإنسان و الأهداف التي يضعها و القيم التي يستخدمها في تحديد مدى تحكمه في التكنولوجيا و مساهمته في إثراء حياته. [36] ص 141.

إجرائيا نقصد بتكنولوجيا المعلومات في دراستنا هذه ذلك التزاوج بين البيانات و المعلومات و المعرفة كمادة خام من جهة، و الأجهزة التكنولوجية المختلفة التي تساعد على جمع و خزن و معالجة و نشر و توصيل هذه المواد من جهة أخرى، مثل أجهزة الكمبيوتر و الشبكات بأنواعها و أجهزة الهاتف و الهاتف المحمول و وسائط الاتصال، و هذه الأخيرة هي ما اصطلاحنا على تسميته دعائم تكنولوجيا المعلومات.

12.6.1. المورد البشري:

تتعدد التعاريف المقدمة للمورد البشري نظرا لتعدد وجهات النظر و اختلاف المداخل النظرية لشتى الباحثين، و كذا شيوع استخدام هذا المصطلح في عدة علوم و تخصصات.

إن تعبير المورد البشري يعبر عن كل فرد في المجتمع، إلا أن هناك من يدخلون ضمن القوى العاملة و هناك من يكون خارج نطاق القوة العاملة، فالموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين مثل الطلبة المتفرغين للدراسة و الأطفال و ذوي العاهات و المحالون على المعاش. [37] ص 53.

إجرائياً نقصد بالموارد البشري في دراستنا هذه كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، و الذين يمارسون وظيفة بصفة منتظمة لها علاقة بمختلف عمليات إدارة المعرفة، و يلعبون دوراً في إستراتيجية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة و مختلف العمليات الإدارية الأخرى.

7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

تعتبر المقاربة السوسيولوجية بمثابة المرجعية النظرية و الخلفية التي تركز عليه أي دراسة ميدانية، حيث تساهم في مدها بالمصطلحات و المفاهيم الضرورية لاستعمالها كأدوات للتحليل و التفسير أو كمجهر ننظر من خلاله للواقع، و بناء على ذلك فإننا تبيننا مقاربتين نظريتين سيتم الاعتماد عليهما في إجراء هذه الدراسة و هما النظرية النسقية و التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه.

1.7.1. النظرية النسقية:

تنظر نظرية الأنساق العامة أو النسقية إلى العالم على أساس ترابطي، فكل كيان قائم بذاته ينظر إليه من ناحية علاقاته بالكيانات الأخرى والتي تؤثر وتتأثر به، ولا ينظر إليه من ناحية الخصائص المكونة له. كما تفترض نظرية الأنساق العامة أو النسقية بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وأن الارتباط القائم بين الأجزاء المكونة لأي نسق يؤدي إلى وجود خصائص جديدة في النسق هي بالضرورة نتيجة لهذا الارتباط والاعتمادية المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنسق. فالأسرة كنسق اجتماعي قائم تتكون من مجموعة من الأفراد. ولكن الأسرة تعني أكثر بكثير من مجرد مجموعة من الأفراد. فالنفاعلات التي تحدث بين أفراد الأسرة من مودة ورحمة وحب وعطف وتضحية هي أكثر بكثير من تلك التي تحدث بين مجموعة من الأفراد. ولا تكون كل مجموعة من الأفراد أسرة، ولكن كل أسرة تتكون من مجموعة من الأفراد.

وتفترض النظرية كذلك بأن أي تغيير يطرأ على أي من الأجزاء المكونة للنسق فإنه يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيير في النسق بصفة عامة، كما يؤدي إلى حدوث تغيير في الأجزاء الأخرى المكونة لنفس النسق. وتفترض نظرية الأنساق العامة بأن لكل نسق يوجد هناك إطاراً مرجعياً محدداً، ويقصد بالإطار المرجعي مجموعة العادات والتقاليد والقيم وكل ما من شأنه أن يحدد سلوك الأفراد داخل النسق، لذا فإن تحديد الإطار المرجعي يكون ضرورياً لفهم الأنساق .

كما تعتبر النسقية عبارة عن تحليل متقدم للتحليل البنائي الوظيفي، حيث جمعت بين التحليل الكلي و الجزئي، و قدمت عدة مفاهيم جديدة للتحليل منها: التجانس و الاستمرار و إشراك الأعضاء و تكامل الأدوار، و تحليل الفعل داخل المنظمة، باعتبار المنظمة نسق اجتماعي يضم مجموعة من القيم المنظمة و الاجتماعية و التي تعطي الشرعية للمعايير و الأدوار من أجل تحقيق أهداف المنظمة كجزء من أهداف النسق الكلي.

و بناء على ذلك يمكن توظيف هذه النظرية في بحثنا من خلال تبني و اعتبار المنظمة كنسق يمكن أن يكون مفتوحا أو مغلقا، و التحليل من منطلق أفعال الأفراد التي يقومون بها في إطار الدور المنوط بهم في المنظمة، و كذا مفهوم التكامل الذي يعد محوريا في عملية بناء المعرفة التنظيمية و توزيعها بغرض الاستفادة القصوى منها، و تطبيقها من أجل تحقيق أهداف النسق التي تدخل ضمن الأهداف العامة للنسق الكلي، من خلال علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية التي تمثل النسق الكلي، إذا ما اعتبرنا المنظمة نسقا مفتوحا.

2.7.1. مدخل التحليل الإستراتيجي:

يصنف ميشال كروزبييه في خاتمة علماء الاجتماع المعاصرين، و ذلك لإسهاماته الكبيرة في الميدان النظري لعلم اجتماع المنظمات، خصوصا من خلال أفكاره حول طرائق التسيير و التدبير (المناجنت)، انطلاقا من الطريقة التاييلورية الفضلى في العقلانية المطلقة مرورا على العقلانية المحدودة لهربرت ياسمون و صولا إلى التحليل الإستراتيجي بما يضمنه من مفاهيم مثل مناطق الشك و هامش الحرية و ملموسية النسق و الفاعل و السلطة، حيث تساءل ميشال كروزبييه عن كون حرية الفاعلين واقعا، و وجود أنساق منظمة و متلاحمة كواقع آخر، فكيف يتمكن هذين الواقعين من الارتباط؟ و لأي شروط و ضغوط يكون الفعل الجماعي فعلا منظما؟ حيث انتقد بشدة النظريات التنظيمية التي تعطي أعضاء التنظيم أدوارا محددة و سلوكا عقلانيا متوقعا، و اقترح بدلا من ذلك نظرية العقلانية المحددة، حيث يتمتع كل فرد بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه و تحقيق مآربه.

[39] ص 573.

و من هذا المنطلق يمكن توظيف هذا المدخل من خلال أن الفاعلين في المنظمة يحوزون على إستراتيجية خاصة في اكتساب المعرفة و المعلومات التي تساعدهم على أداء مهامهم، و كذا

إستراتيجية معينة في نقل و تطبيق هذه المعرفة، أو الاحتفاظ بها و عدم التشارك بها بغرض تركيز السلطة و عدم التخلي عنها في شكل معلومات باعتبار أن المعلومة تمثل القوة، بل استعمالها في شكل مناورات داخلية و خارجية لتحقيق فائدة أكبر. حيث يحدد كل فرد أهدافه و إستراتيجية معينة في تحقيقها، مع ملاحظة الحرية النسبية للفاعلين إذ تمكنهم من اتخاذ قرارات معينة و التصرف في مواقف محددة و مدى تأثير ذلك في نقل و توزيع و تطبيق المعرفة، و تأثيرها على مقدار السلطة التي يتمتع بها كل شخص في منصبه. بالإضافة إلى استراتيجيات المسؤولين في نشر ثقافة المعرفة في المنظمة و طرق تعاملهم مع الثقافة التقليدية و الجديدة و مدى مشاركة الموظفين في نشاطات المؤسسة بصفة عامة، حيث تلعب عملية التعلم التنظيمي للموظفين دورا كبيرا في فعالية العمليات الداخلية للمنظمة كاتخاذ القرار و الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه.

8.1. الدراسات السابقة:

نظرا لحدثة الموضوع و قلة ما كتب حوله، فإنه من الصعب إيجاد دراسات سابقة تناولت الموضوع بالمتغيرات نفسها و الطرح نفسه، إلا أنه يمكننا عرض بعض الدراسات المشابهة و التي تناولت الموضوع جزئيا، لنتناول فيما بعد أوجه الاستفادة منها و كيفية توظيفها في دراستنا، و عليه يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات جزائرية و دراسات عربية و دراسات أجنبية:

1.8.1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: The contribution of knowledge management in learning : an exploration of its practice and potential in Australian and New Zealand schools [40].

"إسهام إدارة المعرفة في التعليم: استكشاف لتطبيقاتها و إمكانياتها في المدارس الأسترالية و النيوزيلندية".

إسم الباحث: Mary E. Reynolds

مكان و زمن البحث: مذكرة ماستر بجامعة بريتوريا بجنوب إفريقيا، أجريت سنة 2005.

إشكالية الدراسة:

تعرضت الباحثة في دراستها لإدارة المعرفة في المدارس الأسترالية و النيوزيلندية من خلال المعلمين و أمناء المكتبات أو المكتبيين و كذا التلاميذ أو المتعلمين، حيث حاولت الباحثة الوصول إلى تحقيق بعض الأهداف التي تراها مهمة و جوهرية في دراستها و هي أولاً معرفة وجهة نظر المكتبيين لتطبيقات إدارة المعرفة في المدارس الأسترالية و النيوزيلندية، و ثانياً محاولة معرفة كيف يعمل المكتبيون و اختصاصيو تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بمعية المعلمين من أجل تلبية احتياجات المعلمين، و الهدف الثالث معرفة دور المكتبيين و شبكات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المنزلية في تدعيم التعليم و المكتبات و كذا المتمدرسين، و أخيراً محاولة معرفة ما هي مميزات أو ما هو النموذج للمدرسة التي تطبيق إدارة المعرفة، و لتحقيق هذه الأهداف طرحت الباحثة التساؤلات التالية:

- كيف يقوم المعلمون الأستراليون و النيوزيلنديون بمشاركة معرفتهم في أداء مهمة التعليم؟
- كيف تمكن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من تطبيق إدارة المعرفة؟
- ما هي تأثيرات إدارة المعرفة على المكتبيين؟
- ما هي مكونات المدرسة التي تطبق إدارة المعرفة و ما علاقة ذلك بجنوب إفريقيا؟

نتائج الدراسة:

- توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن مهارات تعليم تقنيات الإعلام و الاتصال أصبحت من أساسيات توليد المعرفة في مدرسة القرن الواحد و العشرين، و أنه يجب توفر مختلف الوسائل للمتمدرسين من أجل توليد و مشاركة المعرفة في عملية الفهم و الاستيعاب.
- أن تبادل المعرفة بين المدارس، الدعم الفعال أو تفعيل القيادة المدرسية، القيمة المضافة لتحليل البيانات و المعرفة المطبقة التي تركز على تعليم المتمدرسين كل هذه العوامل تساهم في خلق فئة أو مجتمع تعليمي حاسم يحسن و يطور من قدرات المعلمين و المتمدرسين و يدعم التعلم التنظيمي.
- في المدارس لابد من التركيز على تلقين أساسيات تقنيات المعلومات بدلا من تكنولوجيا الإعلام و الإتصال، من أجل توليد أشكال جديدة من المعرفة.

- كما تضم المدارس شبكات إنترانات ساهمت بشكل كبير في نشر المعرفة سواء على مستوى المعلمين أو المتدربين أو أولياء التلاميذ.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: The impact of knowledge management practices in improving student learning outcomes [41].

"أثر تطبيقات إدارة المعرفة في تحسين مخرجات التعليم الجامعي".

إسم الباحث: LEE, SHIUAN, EN, CHRIS

مكان و زمن البحث: أطروحة دكتوراه بجامعة دورهام ببريطانيا، أجريت سنة 2009.

إشكالية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى مساعدة المعلمين و المتدربين على حد سواء على اكتساب و مشاركة المعرفة، و تحسين المساهمة و التفاعل و الأهم من ذلك التعلم. حيث تدور حول كيفية خلق معرفة نوعية من خلال محيط التعلم الإلكتروني و الذي يكون مرتبطا بطريقة إيجابية بتصورات المتدربين حول مكتسباتهم التعليمية. و هذا يضم التحقيق في علاقة إدارة المعلومات النوعية و المكتسبات التعليمية للمتدربين. كما تسأل الباحثة عن كيفية تطوير مجتمعات متعلمة تساعد على لتحسين مشاركة المعرفة، فرق العمل و التعلم التعاوني؟ مفرقا في ذلك بين الفئات التعليمية و الفئات المهنية كمصدرين مختلفين للمعرفة.

فرضيات الدراسة:

- يرتبط تصور المتدربين لمدى صحة المعلومات إيجابيا بتصوراتهم حول مخرجاتهم التعليمية.
- يرتبط تصور المتدربين لمدى ثقتهم في المعلومات إيجابيا بتصوراتهم حول مخرجاتهم التعليمية.
- يرتبط تصور المتدربين لمدى فائدة المعلومات إيجابيا بتصوراتهم حول مخرجاتهم التعليمية.
- يرتبط تصور المتدربين لمدى قابلية المعلومات للإستخدام إيجابيا بتصوراتهم حول مخرجاتهم التعليمية.

- يرتبط تصور المتمدرسين لنوعية المعلومات إيجابيا بتصوراتهم حول مخرجاتهم التعليمية.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث في نهاية دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الدور الأساسي للمعلمين هو مشاركة و نقل المعرفة الظاهرة و الكامنة التي يمتلكونها لفائدة المتمدرسين، و في هذا البحث تمت دراسة التعليم الإلكتروني كطريقة لتحويل و نقل هذه المعرفة.

- أن العلاقة بين نوعية المعلومات المقدمة و مخرجات التعليم قابلة للقياس منهجيا، و أن هذه العلاقة في الغالب هي علاقة إيجابية.

- أثبتت النتائج الميدانية لهذه الدراسة أن نوعية المعلومات المقدمة لها علاقة قابلة للقياس كميًا بإنجازات المتمدرسين و مكتسباتهم التعليمية.

- كما أثبتت هذه الدراسة إمكانية تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة يمكن نقلها و التعبير عنها بسهولة.

- يمكن نقل المعرفة الضمنية المستدامة بشكل فعال بين المعلمين و المتمدرسين في الفئات المهنية من أجل تحسين التعليم.

2.8.1. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية. [42].

إسم الباحث: الدكتور: حمدان سالم العواملة و الأستاذ: شروق كامل رزوقي.

مكان و زمن البحث: نشرت الدراسة في مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة - العدد

13 - جانفي 2009 بالأردن.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية هذا البحث حول معرفة مستوى توفر إدارة المعرفة في الإدارات الأردنية و

مدى توظيف ذلك في إدارة الأزمات بمستوى عال، من خلال اعتماد متغيرات إدارة المعرفة

(الأفراد، الإجراءات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) و معرفة أثرها على التكامل داخل المنظمة و

بالتالي تسخير جميع الجهود صوب التحدي و التنبه لوضع الحلول للأزمات، و كيفية التخفيف من وطأتها و التقليل من الأخطار و زيادة فاعلية المنظمة. و قد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين كل من إدارة المعرفة و إدارة الأزمة؟
- هل هناك تأثير لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة؟
- هل هناك تأثير للسمات الشخصية للأفراد على إدارة المعرفة؟
- هل هناك تأثير للسمات الشخصية للأفراد على إدارة الأزمة؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية للأفراد على إدارة المعرفة.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث على مراحل إدارة الأزمة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 66 - وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمة بمعامل ارتباط %.
- 41 - وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة بمعامل تحديد مقداره %.
- وجود معاملات تأثير متباينة معنوية أيضا لأبعاد إدارة المعرفة (الأفراد، و الإجراءات التنظيمية، و تكنولوجيا المعلومات) على جميع مراحل الأزمة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية على إدارة المعرفة، و وجود تأثير عكسي مع الجنس و العمر و المؤهل العلمي.

- وجود تأثير غير معنوي للسمات الشخصية على مراحل إدارة الأزمة و وجود تأثير عكسي مع الجنس و العمر و المؤهل العلمي ما عدا الدورات التدريبية و طول مدة الخدمة فكان تأثيرا معنوياً.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي. [43].

إسم الباحث: ربا جزا جميل المحاميد.

مكان و زمن البحث: أجريت هذه الدراسة بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالأردن في جويلية 2008.

إشكالية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها و خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، و بناء على ذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين الخصائص التي تتمتع بها الهيئة التدريسية (أفراد العينة) و ضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟ و ينطوي تحته أسئلة فرعية:
- هل لنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية (أفراد العينة) علاقة في زيادة ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟
- هل لحركة الترقيات العلمية و السعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية علاقة في زيادة ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟
- هل للحوافز و التكريمات التي تقدمها الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية علاقة في زيادة ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟
- هل لخبرة عضو هيئة التدريس علاقة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟
- هل هناك علاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (حوسبة المكتبات، إيصال الإنترنت مع مكاتب الهيئات التدريسية، توفير المستلزمات العلمية الحديثة، الإتراك بقواعد البيانات الخارجية، تنويع المكتبة) و ضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس (أفراد العينة) و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة (0.05)، و يتفرع عنها فرضيات فرعية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حركة الترقيات العلمية و السعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية و ضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و التكريمات التي تقدمها الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية و ضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى معنوية (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس و ضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العليا (الأستاذ المشارك و الأستاذ المساعد) و السعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى معنوية (0.05). و عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ، المدرس) و السعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و التكريمات التي تحصل عليها هيئة التدريس و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية (5-10 سنوات) و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة و عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات التدريسية (5سنوات فأقل، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر) و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من حوسبة المكتبات و إيصال الأنترنت مع مكاتب هيئات التدريس في الجامعة و تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى معنوية (0.05)..

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من توفير المستلزمات العلمية الحديثة و الإشتراك بقواعد البيانات الخارجية و تنويع المكتبة، و تحقيق ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

3.8.1. الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر. [44].
 إسم الباحث: الأستاذة زيني فريدة – المركز الجامعي خميس مليانة.
 مكان و زمن البحث: قُدمت هذه الدراسة في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة – بجامعة الشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
 إشكالية الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الدور المحتمل الذي تلعبه تطبيقات إدارة المعرفة في تطوير منظمات الأعمال من خلال قدرة هذه التطبيقات على توظيف موارد المنظمة في نشاطات منتجة لمخرجات تساهم في بقاء المنظمة و ريادتها و نموها، و صاغت الباحثة إشكالية بحثها من خلال التساؤلات التالية:

- ما مدى إدراك المسؤولين - القادة الإداريين- لمفهوم و إدارة المعرفة و أثرها في كفاءة الأداء؟

- ما هو أثر استخدام عناصر إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء منظمات الأعمال؟

فرضيات الدراسة:

- و للإجابة على هذه التساؤلات قامت الباحثة بوضع فرضيات بحثية تمثلت في:
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و مستوى الأداء.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقانة إدارة المعرفة و مستوى الأداء.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق المعرفة و مستوى الأداء.

منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:

تبنت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي في دراستها، و اعتمدت على المصادر المكتبية و الإنترنت في الشق النظري، بينما اعتمدت على أسلوب المقابلات مع المديرين و المتخصصين في المستويين الأعلى و المتوسط في التنظيم، و أسلوب الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من 120 شخصا.

نتائج الدراسة:

- توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا و لاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز و التفوق و الريادة و الإبداع في إطار عناصرها الثلاثة: عمليات، تقانة و فريق إدارة المعرفة.
- كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة و مبادئها لابد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.
- هناك علاقة ارتباط بأثر إيجابي بين كل من عناصر إدارة المعرفة (عمليات و تقانة و فريق إدارة المعرفة) و كل من محاور الأداء (العمليات و الزبائن و التعلم و النمو)، و بالتالي يمكن القول أن هناك دورا فعالا لإدارة المعرفة على كفاءة الأداء في الشركة المدروسة،

سواء على الجوانب المالية، أو على العمليات الداخلية التشغيلية أو على رضا الزبائن أو على التعلم و النمو.

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية - مكتبات جامعة منتوري قسنطينة نموذجاً. [45].

إسم الباحث: ماضي وديعة

مكان و زمن البحث: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات و إدارة المعرفة، نوقشت بجامعة منتوري قسنطينة - السنة الجامعية 2009/2008.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول إدارة المعرفة كنموذج إداري جديد يساهم في رفع نوعية و جودة العمل، و ذلك بالتركيز على العنصر البشري المدرب و المؤهل لتعلم و استخدام مختلف تطبيقات إدارة المعرفة، باعتباره المالك الوحيد للمعرفة و هو حلقة الوصل في إنتاج و إبتكار المعرفة و من ثم استخدامها في تطوير المنظمة و زيادة العوائد و الفعالية التنظيمية للمؤسسة و الأفراد على حد سواء، حيث انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤلات التالية:

- هل هناك فهم واضح لمفهومي إدارة المعلومات و إدارة المعرفة من طرف إختصاصي المعلومات بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- هل التكوين في إدارة المعرفة هو امتداد للتكوين في علم المكتبات؟
- ما هي المهارات الواجب اكتسابها للقدرة على إدارة المعرفة داخل مكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- ما هي التغييرات الواجب إحداثها للتوجه نحو إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟
- ما هي الصعوبات التي تواجه إختصاصي المعلومات و تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة؟

فرضيات الدراسة:

- المبادرون إلى إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية هم المسؤولون على مستوى الإدارة العليا لما لهم من مهام جوهرية في هذا الصدد.
- إن طريقة معالجة البيانات و تحويل المعارف تجعل التكوين في إدارة المعرفة يختلف عن التكوين في علم المكتبات.
- ثقافة اقتسام المعرفة من أهم الممكنات لإيجاد نظام لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.
- عدم امتلاك إستراتيجية لتسيير المكتبة من أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:

تبنت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي في دراستها و ذلك من أجل الوصف الدقيق للظاهرة كما هي في الواقع و تحليلها بغرض إيجاد التفسير المناسبة لتساؤلات البحث، و اعتمدت على أسلوب الإستبيان الذي تم توزيعه على 82 شخصا من العاملين في مختلف المكتبات الجامعية بجامعة قسنطينة.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة في دراستها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لدى إختصاصي المعلومات الممارسين بمكتبات جامعة منتوري قسنطينة القدرة على إيجاد نظام لإدارة المعرفة و ذلك من خلال ما أبدوا من استعدادات لذلك خلال البحث الميداني.
- لا بد من توفر مجموعة من المهارات الإضافية لدى إختصاصي المعلومات حتى يكونوا على أتم الإستعداد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية.
- لا بد من توفر مجموعة من الممارسات و الأنشطة التي تساهم في تشجيع ثقافة تقاسم المعرفة و المشاركة بها مثل التشجيع على الابتكار و الاستفادة من الأخطاء.
- عدم امتلاك إستراتيجية تسيير واضحة للمكتبة و هذا ما جعلها من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات الجامعية، على الرغم من كون مهمة و رسالة المكتبة واضحة جدا لما تؤديه من دور في خدمة المستفيدين من خدماتها.
- يلعب تقييم الأداء دورا مهما في الكشف عما حققته المكتبة من نجاحات و كذلك تمحيص نقاط الضعف و القوة.

4.8.1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- نظرا لكون بعض الدراسات المتناولة تناولت تقريبا نفس المتغيرات التي تناولناها في بحثنا فقد كانت مصدرا مهما لكثير من المفاهيم و المصطلحات.
- ساعدتنا هذه الدراسات في الربط بين متغيرات البحث و استخراج بعض المؤشرات و الأبعاد التي سوف تكون موجهة في الدراسة الميدانية.
- التوجيه إلى عناوين بعض المراجع التي استعملها الباحثون في دراساتهم.
- التعرف على بعض الدراسات السابقة التي أجريت في ميدان إدارة المعرفة و علاقتها بمتغيرات أخرى و ميادين إجرائها.
- التعرف على المناهج المناسبة لدراسة هذا النوع من المواضيع و مدى فعاليتها في استخراج المعلومات و استنباط النتائج.
- التعرف على المقاربات النظرية التي وظفها الباحثون في التحليل و كذا المفاهيم المرتبطة بها و المصطلحات التي تم استعمالها.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض القطاعات و بعض البلدان الأجنبية و هذا ما يعطينا فكرة حول مدى نجاعة و تطبيق هذا النموذج الإداري على مستوى أوسع.
- معرفة علاقة إدارة المعرفة ببعض المتغيرات الأخرى مثل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و مدى ملاءمة تطبيقها في المدارس و تأثيرها على منظمات الأعمال و القيمة التنافسية و الاقتصادية لها.
- معرفة كيفية تعامل المجتمع العام بصفة عامة و فئة الموظفين بصفة خاصة مع موضوع إدارة المعرفة و مدى إدراكهم لهذا النموذج الإداري الجديد و آثاره على العمل و على حياتهم الشخصية، و هذا ما سوف نستفيد منه أثناء توجيهنا للدراسة الميدانية.
- كل هذه العوامل ساعدتنا في بلورة بحثنا و حصر متغيراته بطريقة منهجية سليمة.

9.1. صعوبات الدراسة:

- إعترضتنا خلال قيامنا بهذه الدراسة عدة صعوبات و عوائق شكلت تحديا كبيرا لنا، و قد كانت بمثابة دليل على سيرنا في الاتجاه الصحيح للبحث العلمي الإمبريقي سعيا منا في البحث عن الحقيقة

و عن التمثلات الواقعية للجانب النظري لهذه الدراسة، و يمكن تلخيص أهم العوائق و الصعوبات التي واجهتنا في النقاط التالية:

- صعوبة تحديد موضوع الدراسة في البداية نظرا لعدم توفر الجامعة على أدلة كافية و فعالة للمواضيع التي تم تناولها على مستوى جامعات الوطن، بخلاف الأدلة الإلكترونية الموجودة بالمكتبة إلا أنها تعاني من نقص تقني فادح مما أنقص في فعاليتها.
- عدم تمكننا من الإطلاع المبكر على التراث النظري و المكتبي لموضوع الدراسة نظرا للافتتاح المتأخر للمكتبات الجامعية و عدم حصولنا على بطاقة المكتبة إلا في مرحلة متأخرة نسبيا.
- قلة المراجع على مستوى المكتبات الجامعية نظرا لحدائثة الموضوع، فلا نكاد نجد في رفوف مكتبة أكثر من مرجعين أو ثلاثة باللغة العربية في موضوع إدارة المعرفة، و انعدامها باللغات الأجنبية سواء الإنجليزية أو الفرنسية.
- بالنسبة للدراسة الميدانية واجهنا جهل أغلب الموظفين بماهية استثمارة بحث و كيفية ملئها و خوفهم من استعمالنا لمضمون الاستثمارة في أشياء أخرى على الرغم من إشارتنا في الصفحة الأولى للاستثمار أن المعلومات الواردة لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، و لعل ذلك راجع إلى طبيعة الفرد العامل في المنظمات الجزائرية حيث يسود مناخ تنظيمي لا يبعث على الثقة و إنما على الريبة و الشك.
- عدم مبالاة بعض الموظفين بضرورة ملاء الاستثمارة بجدية و موضوعية، لدرجة أن أحد الموظفين أخبرنا أنه قد رمى الاستثمارة في سلة المهملات عندما أردنا استرجاعها.
- صعوبة استرجاع الاستثمارات الموزعة نظرا لغياب بعض الموظفين و عدم بقائهم في مكان عملهم المعتاد و مغادرتهم المؤسسة في أوقات مبكرة و غير محددة.
- صعوبة لقاء و الاتصال ببعض المسؤولين في كليات الجامعة نظرا لعدم وجود رقم الهاتف في الإدارة المركزية أو عدم وجود هؤلاء المسؤولين في مكاتبهم في أغلب الأوقات.

الفصل 2:

تطور الفكر الإداري و إدارة المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

إن الحديث عن نموذج إداري حديث مثل إدارة المعرفة و الذي يعبر عن مسيرة تطويرية لمجالات علمية مختلفة لا يكون إلا بالتطرق لهذه المسيرة، و عرض مختلف المراحل التي مرت بها، و عليه نتعرض في هذا الفصل إلى تطور الفكر الإداري مستعرضين بذلك أهم النظريات في مجال علم اجتماع التنظيم، بداية بالنظريات الكلاسيكية إلى المداخل السلوكية أو الكلاسيكية المحدثة كما يسميها البعض، وصولاً إلى النظريات الحديثة ثم المعاصرة و التي يدخل ضمنها مدخل إدارة المعرفة، لنعرج في نهاية هذا الفصل على إدارة المؤسسة الجزائرية و ما مرت به من مراحل خلال فترات تطورها، حتى نكوّن فكرة عن الأسباب و الظروف التي ساهمت في تطور العمل الإداري و التنظيمي في الجزائر، و ما آل إليه من مشاكل و معوقات تنظيمية تسببت في ضعف فعالية المؤسسات الإدارية، و كذا تدني مستوى الخدمات و انتشار عدم الرضا بين العمال و الموظفين في مختلف المجالات الإدارية و الاقتصادية.

1.2. تطور الفكر الإداري:

1.1.2. النظريات الكلاسيكية:

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، و الابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ و الحدث و التخمين، و لاشك أن نتائج البحوث و الدراسات التي تم التوصل إليها تعتبر المدخل الأساسي للإدارة. [46] ص، ص 17، 18.

و سوف يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن المشكلة التي تطرح أمام هذه النظريات التنظيمية ليست تفضيل نظرية عن أخرى أو إثبات صحة أو خطأ نظرية ما، و لكن المشكلة هي كيفية حدوث التكامل و التنسيق بين هذه المداخل النظرية للوصول إلى هيكل نظري يصلح لتفسير السلوك التنظيمي و التحكم و التنبؤ به و إعطاء نموذج إداري ملائم . [47] ص 33. و من أهم النظريات التقليدية التي طرحت في الحقل السوسيولوجي نذكر ما يلي:

1.1.1.2. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك تايلور" أول من اهتم بالإدارة العلمية و لقد بدأ حياته العملية بشركة "مدفيل" لصناعة الصلب، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى درجة كبير المهندسين عام 1884، و خلال سنوات عمله استطاع "تايلور" أن يلاحظ التباين و الاختلاف الكبير في كفاءة العمال و أيضا تدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى وجود ثغرات في عمل الإدارة. [47] ص 34. حيث لاحظ أن العمال يبذلون أقصى طاقاتهم لزيادة الإنتاجية لكن بدون دافع ، كما أن أجور بعض العمال كانت تدفع على أساس القطعة، أما المشكلة التي واجهها "تايلور" في أبحاثه فهي تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يوميا بحيث يمكن اعتباره مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر العامل و الإدارة.

حيث بدأ تايلور أبحاثه بسلسلة من الدراسات لتحديد أفضل وسيلة لقيام العامل بعمله اليومي ، و قسم العمل إلى مجموعة من العناصر إذ قام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر ، و من ثم قام بتحليل الأعمال و العناصر من الناحيتين الجسدية و الإنسانية ، بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة و كمية الإنتاج المتوقعة من كل عامل، و تمكن "تايلور" نتيجة دراساته للزمن و الحركة من

زيادة الإنتاجية إلى أضعاف و ارتفع بذلك الأجر الذي يحصل عليه العامل، و بذلك حقق أهم أهدافه المتمثلة في رفع الكفاية الإنتاجية، زيادة الأجور و تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.
أهم النتائج التي توصل إليها "تايلور": تمكن "تايلور" من خلال أبحاثه و دراساته من التوصل إلى النتائج التالية:

- أن إنتاجية العامل في اليوم هي أقل من طاقته الإنتاجية.
- عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد.
- عدم وجود معايير لقياس إنتاجية العامل في اليوم أو لمجموع العمال.
- غياب العدالة بين الأجر و الإنتاج.

و يمكن تلخيص فلسفة "تايلور" في أن العنصر الوحيد المهم في الإدارة العلمية هو فكرة العمل ، إذ أن عمل كل فرد يجب أن تخطه الإدارة مسبقا ، و أن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها و الأساليب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل و الطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لإنجازها .
 [46] ص 20.

مرتكزات الإدارة العلمية: مما يمكن استنتاجه من النتائج السابقة أن الإدارة العلمية قد جاءت بعدة مرتكزات منها:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية: أي النسبة بين كمية الإنتاج و جودته و سرعته و بين الموارد المستخدمة للحصول عليه، بمعنى النسبة بين التكاليف و الإنتاج.
- البحث العلمي: أي الملاحظة و التجربة و خضوع العمل للبحث العلمي و المعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء التقليدية القديمة.
- القواعد و الأصول: أي أن القوانين و المبادئ و القواعد الخاصة بالإدارة يمكن تطبيقها على كافة الأنشطة الإنسانية و في كافة المؤسسات أيا كان حجمها و لكن شرط تطبيقها بطريقة صحيحة.
- تقسيم العمل و التخصص: أي تقسيم العمل بين الإدارة و العمال من خلال منح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط و الإشراف و التبسيط في طرق تشغيل العمال و الآلات . [13] ص 20.

أهم إسهامات "فريديريك تايلور":

- من أهم أعماله أنه اقترح مهام و واجبات الإدارة العلمية للمدراء و اعتبرها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المديرين في مختلف مراكزهم الإدارية.
 - التحديد العلمي لأداء كل عنصر من عناصر العمل.
 - تحديث طريقة اختيار العمال و استخدام كافة وسائل التدريب و التطوير لتحسين أدائهم.
 - توثيق العلاقات و التعاون بين الإدارة و العمال لضمان إنجاز الأداء طبقا للطريقة العلمية.
- [46] ص 20.
- العمل على تقسيم المسؤوليات بين المديرين و العمال. [13] ص 25.
 - الفصل بين العمل الإداري ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، و بين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال. [48] ص 49.

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية: رغم أهمية النظرية العلمية في وقت ظهورها إلا أن

- الكثير من الانتقادات كانت قد وجهت لها، تركزت حول النقاط التالية:
- عدم اهتمام الإدارة بالجانب الإنساني في العمل.
- صعوبة تحديد الأداء النموذجي للعامل من واقع دراسة الزمن و الحركة.
- مطالبة الإدارة للعمال بتحقيق معدلات عالية للإنتاج في حين لا يقابل ذلك أجرا في نفس المستوى.
- الإدارة ليست علم فقط يستند إلى مجموعة من المبادئ و القواعد.
- زيادة حدة إصابات العمل و الحوادث الناتجة عن شدة المنافسة بين العمال مما أدى بالشركات إلى تحمل تكاليف إضافية.
- زيادة أعطال الآلات مما أدى إلى زيادة أوقات توقفها بسبب أعمال الصيانة المتكررة.
- الزيادة في وقت العمل المهدور نتيجة ارتفاع معدلات الغياب و الإجازات المرضية و أوقات الصيانة مما رفع من كلفة التشغيل.

و بصفة عامة فإن "تايلور" كان مهندسا و لم يدرس علم الإدارة ، و لم تكن لديه حتى خلفية اجتماعية، ففي الموضوعات ذات العلاقة بتخصصه مثل موضوع الحركة و الزمن و علاقتها بزيادة الإنتاجية و تصميم الآلات حقق نجاحا ، و لكنه فشل في موضوعات أخرى مثلما أهمل

العنصر البشري و اعتبره آلة و صنف الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل ، و ركز على الحافز المادي مع إهمال الحافز المعنوي ، و لم يوفق في وضع نظام للحوافز و الأجور و لا في وضع هيكل تنظيمي للمنشأة. [48] ص 49.

2.1.1.2. نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول):

و تعرف أيضا بنظرية المبادئ الإدارية، مؤسسها هو "هنري فايول" (1841م) مهندس فرنسي عمل مديرا لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري ، غير أن اهتماماته انصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا و الوسطى ، حيث تعلم "فايول" من أخطاء "تاييلور" إذ أعطى أهمية أكبر للعنصر البشري مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ، فوصفه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة ، و قد وثق "فايول" خبرته و تجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية و العامة"، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية و الطرق التي تدار بها الأعمال و يوجه بها العمال و الموظفون. [48] ص، ص 50، 51.

و لقد قسم "فايول" أنشطة المنشأة في كتابه إلى ستة أنشطة رئيسية:

- أنشطة فنية: مثل الإنتاج.
- أنشطة تجارية: مثل شراء، تبادل، بيع.
- أنشطة مالية: مثل البحث عن رؤوس الأموال و البحث عن الإستعمال الأمثل لها.
- أنشطة الأمان و الوقاية: مثل حماية الممتلكات و الأشخاص.
- أنشطة محاسبية: مثل الإحصاء، المصاريف، الإيرادات.
- أنشطة إدارية: مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، الرقابة. [13] ص 51.

عناصر الإدارة عند "فايول":

-**التخطيط:** و هو تفحص ظروف المستقبل و التنبؤ بالأحداث التي تؤثر في أعمال المشروع،

ثم رسم الخطط الأفضل لطرق العمل و أساليبه من أجل الوصول إلى الأهداف.

-**التنظيم:** يتكون التنظيم من هيكلين ، مادي و بشري و يحتويان على العناصر البشرية و

غير البشرية التي يجب أن تخطط بالنسب الموضوعية و العلمية الضرورية للقيام بعمل

ما.

-**القيادة:** هي قيام المسؤول بإرشاد مرؤوسيه و توجيههم حتى يستمر عملهم بطريقة منتظمة.

-التنسيق: و هو الربط و التوحيد بين الجهود الإنسانية و غير الإنسانية و توجيهها نحو هدف موحد.

-الرقابة: و هي العملية التي تضمن أن الجهود و النشاطات التي يقوم بها الأشخاص تتطابق مع الأوامر المعطاة للتنفيذ و الخطط المرسومة. [49] ص 105.

المبادئ الإدارية عند "هنري فايول":

لقد توصل "فايول" من خلال خبرته و ممارسته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية، و التي حدد فيها أربعة عشر مبدأ ، و قال أن نظريته مرنة بطبيعتها مما يجعل من استخدامها في كافة الظروف و المواقف التي تمر بها المنشأة ممكنة، و هذه المبادئ هي:

1. **التخصص و تقسيم العمل:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين العمال بحيث يكون كل عامل متخصصا فيه.

2. **السلطة و المسؤولية:** و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، و المسؤولية هي مقدار المساءلة الناجم عن التمتع بحق بإصدار الأوامر.

3. **الضبط و الربط:** و تعني أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب عند حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4. **وحدة الأمر:** و تعني أن كل فرد عامل يتلقى أوامره من رئيس واحد.

5. **وحدة الهدف:** و يعني أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

6. **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، فإن مصالح المنظمة تأتي بشكل متقدم.

7. **عوائد العاملين:** لابد أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين و المنظمة.

8. **المركزية:** و تشير إلى نطاق تركيز السلطة لدى متخذ القرار.

9. **التسلسل الرئاسي (الإداري):** التسلسل على مستوى السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى

أسفله، و بذلك تحدد طرق الاتصال بالمنظمة، و لاحظ "فايول" أن إتباع هذه القاعدة يؤدي إلى إحباط عزيمة المسؤولين فاقترح أن يتم الاتصال بين إثنين في نفس المستوى لكن بعلم رؤسائهم. [49] ص 107.

10.النظام: و يعني أن هناك مكان لكل فرد في المشروع ، و يقول "فايول" أن المواد الأولية يجب أن تنظم بطريقة منطقية كما يجب أن ينظم العنصر الإنساني.

11.المساواة: أي على المدراء و الرؤساء الإداريين و مشرفو العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين و عدم التحيز عند التعامل معهم ، فالمساواة تعتبر شرطا ضروريا لتحقيق الرضا.

12.الاستقرار في العمل: و يقصد "فايول" بهذا المبدأ أنه على المنشأة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية و توفير الاستقرار الوظيفي لهم. [48] ص 53.

13.المبادرة: و تعني المبادرة في التفكير في الخطة ثم تنفيذها ، و لهذا على المدير أن يشجع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي و تقديم المبادرات و الاقتراحات التي تساهم في تطوير العمل و حل المشكلات. [48] ص 107.

14.الروح الجماعية (التعاون): إذ يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.

و يرى "فايول" أنه لكي تتمكن الفئات التي تعمل في المشروع الصناعي من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقها ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من السمات الشخصية و الإدارية ، و هذه السمات هي:

- سمات جسمية: كالصحة و القوة و النشاط.
- سمات عقلية: كالقدرة على الفهم و التعلم و الحكمة و التكيف مع ظروف بيئة العمل.
- سمات أخلاقية: كالقدرة على تحمل المسؤولية و الإخلاص و الثقة بالنفس.
- أن يكون للعامل إدارك بمجريات الأمور و المشكلات العامة و ذو خبرة تعينه على حسن التوجيه لإنجاز الأعمال.

مما تقدم يتبين أن أفكار "فايول" على قدر كبير من الأهمية ، حيث كانت لها دورا كبيرا في إكتشافات علمية جديدة في مجال الفكر الإداري، فقد ساعدت على وضع مبادئ إدارية جديدة راعت جوانب جديدة لم تراعى من قبل و كانت المنطلق لأبحاث لاحقة أكثر تطورا. و يمكن تلخيص أهمية أعمال "فايول" في موضوعين رئيسيين هما:

- التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري.

- الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها و صلاحها للتطبيق في شتى المجالات، كما أن "فايول" يرى أن علم الإدارة علم مستقل عن العلوم الأخرى. [47] ص 59.

3.1.1.2. نظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر":

يعتبر "ماكس فيبر" (1864م - 1920م) رائد هذه النظرية، و كان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد و المبادئ الإدارية لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة و الأجهزة الحكومية، إن كلمة بيروقراطية كلمة يونانية تنقسم إلى شقين الأول يعني مكتب و الثاني يعني سلطة أو الحكم، ليشكلا معا مصطلحا واحدا هو "سلطة المكتب". [48] ص 56.

أما مفهوم البيروقراطية عند "ماكس فيبر" هو ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، و البيروقراطيون هم أفراد يعملون في الإدارات الحكومية و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة و تحدد فيه الاختصاصات و الواجبات، و اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى تمتعها بالعقلانية و اعتمادها على العمل المكتبي ، و افترض صفات للمنظمة البيروقراطية:

-الدقة و السرعة و الوضوح.

-الإلمام الكامل بالمتطلبات.

-إنصياح المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى.

فالتنظيم البيروقراطي يمكن تطبيقه في كافة مجالات الحياة ، و البيروقراطية في نظره هي التنظيم المثالي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل ، التدرج الهرمي الدقيق و تخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء. [47] ص، ص 65، 66.

خصائص البيروقراطية المثالية: يتحدث "فيبر" عن خصائص معينة للتنظيم البيروقراطي و هي:

1. **تدرج الوظائف:** و يقصد به تسلسل السلطة من قمة الهرم الإداري و حتى قاعدته ، حيث

تنساب الأوامر و التعليمات و التوجيهات من أعلى سلطة إلى أسفل مروراً بالمستويات

الإدارية الوسطى.

2. **تقسيم العمل و التخصص فيه:** و ذلك بتوزيع الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم و تخصصاتهم ، و قيام كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته و إمكانياته الجسدية و الذهنية.
 3. **تحقيق النمطية في الأداء:** و ذلك أن تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح و قواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أداءه بغرض تحقيق النمطية في الأداء.
 4. **التدوين الكتابي:** يعني أنه على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال و القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
 5. **عدم التحيز:** يعني ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية و كذلك تنفيذ جميع القوانين و نظم العمل بطريقة غير شخصية.
 6. **الإدارة المهنية:** أنه على المؤسسة إشغال الوظائف الإدارية الرئاسية بفئة من المدراء المؤهلين علميا في علم الإدارة، و ذلك من أجل سلامة القرارات التي يتخذونها.
 7. **تأسيس نظام خدمة الأفراد:** و يقصد به وجود نظام ووظائف ينظم حياة الموظفين.
 8. **التدريب:** يعتبر أمرا جوهريا لجميع الموظفين من أجل إكسابهم مهارات جديدة ، و للتغلب على الملل الذي يصيب الأفراد الذين يؤديون أعمالا نمطية ، إضافة إلى ذلك فإن التدريب يزيد من كفاءة و دقة عمل الموظف الإداري.
 9. **اعتبار خدمة العملاء هدفا للمؤسسة:** و يعني أن خدمة العملاء و المتعاملين مع المؤسسة هدف يجب أن يسعى إليه الموظف الإداري.
 10. **السرية:** على الموظف البيروقراطي أن يراعي السرية في عمله ، فلا يجوز الإفصاح عن الخطط و الأعمال التي تنجز أو يفشي سرا يضر بسمعة المنظمة. [48] ص 57-59.
- إن تحقيق الخصائص السابقة يحدد التنظيم البيروقراطي المثالي الذي يمتاز بالكفاءة العالية ، و فعالية التنظيم البيروقراطي ترجع أساسا إلى:
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية في العمل البيروقراطي.
 - التحديد الدقيق و الواضح لسلطة كل فرد.
 - ممارسة الرقابة الشاملة و الناتجة عن التدرج الهرمي.
 - الإجراءات المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

-إمتلاك الأفراد للكفاءات العالية التي تمكنهم من إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية . [47] ص 67.

أهم الأخطاء التي تنتج عن التطبيق العملي للتنظيم البيروقراطي:

- الوسائل تصبح غايات.
- الجمود و عدم المرونة.
- الروتين.
- المظاهر و الرموز.
- مقاومة التغيير بدل معالجته.
- المرض البيروقراطي: أي التعسف في تطبيق القواعد البيروقراطية و الالتزام بها و ذلك نتيجة التمتع بممارسة السلطة. [13] ص 29.

و رغم أن المفهوم الحالي الشائع عن البيروقراطية سلبي في مدلولاته ، إلا أن ذلك لا يقلل من المضمون العلمي لها ، فقد جاءت لتعالج العيوب الناتجة عن سوء فهم النظرية البيروقراطية من خلال تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للنمو الاقتصادي في الدول الصناعية ، و قد حققت الدول التي تطبق البيروقراطية قدرا كبيرا من التقدم في مختلف المستويات، إذ أن ثبات هذه النظرية واضح في المؤسسات الحكومية و الكبيرة في الدول النامية أيضا. [46] ص 29.

أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

- على الرغم من المزايا الكبيرة السابقة الذكر إلا أن ذلك لا يعني تحصين البيروقراطية من النقد العلمي، فمن بين أهم الانتقادات الموجهة لنظرية "ماكس فيبر" نذكر:
- افتترضت أن البيئة بطبيعتها جامدة، فأهملت أثرها على التنظيم و اعتبرته نظاما مغلقا.
- عدم التمييز بين الوظيفة و الإنسان حيث نظرت إلى الموظف كألة بيولوجية ينفذ ما يطلب منه دون احترام لإمكانياته العقلية أو مراعاة لشخصيته.
- الإنفراد بالسلطة و حصر اتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم.
- الاتصالات غالبا تنازلية من الأعلى إلى الأسفل.
- الوسائل تصبح غايات، أي تصبح القوانين أهداف في نظر العاملين. [50] ص 102.

تقييم المدرسة الكلاسيكية: تم استعراض أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية للإدارة ، و تعرفنا على روادها و مساهماتهم في تطوير علم الإدارة و التنظيم الإداري ، و لاحظنا وجود سمات عامة أو مشتركة بين هذه النظريات كان أهمها:

1. الآلية: و هي من أبرز السمات الواضحة في فكر معظم رواد المدرسة الكلاسيكية ، فنجد

أنها نظرت للعنصر البشري العامل نظرة آلية ، فحركاته آلية محسوبة بالزمن و محددة له مسبقا، مما أفقده حريته ، فهو شخص فقط مطيع للأوامر ، كما لاحظنا أنها ركزت على الحافز المادي و أهملت الحافز المعنوي ، فالإنسان لا ي عيش فقط بالمال و إنما أيضا بأحاسيسه و إنسانيته و باحترام الناس لعمله.

2. المنشأة نظام مغلق: اعتبرت هذه المدرسة أن المنشأة نظام مغلق لا يتأثر بعوامل خارجية ،

فالموظف من وجهة النظر هذه عليه أن يفصل بين حياته داخل المنشأة و خارجها ، فعندما يكون في العمل عليه أن ينسى مشاكله و بالتالي تفترض عدم وجود مؤثرات خارجية على سلوكه داخل المنظمة.

3. السلطة و النفوذ: تنادي المدرسة الكلاسيكية بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنشأة

بهدف إحكام السيطرة على الأفراد و إخضاعهم للأوامر و التعليمات الصادرة عن الرؤساء. [48] ص 59.

• مدخل إدارة المعرفة من خلال النظريات الكلاسيكية:

يمكن ملاحظة أن جل النظريات التي تم التطرق إليها قد ركزت على الفعالية التنظيمية بطريقة أو بأخرى مستهدفة بذلك زيادة الإنتاجية و رفع مردودية و كفاءة و أداء العامل، بينما أهملت الجانب المعرفي و أهمية المعلومات و المعرفة بأنواعها في تدعيم العمل و تطوير أساليب الإنتاج و التنظيم، و بهذا نستنتج أن إدارة المعرفة و المعلومات كانت شبه غائبة في التفكير الإداري الكلاسيكي باستثناء النموذج البيروقراطي، التي تطرق إلى أهمية التدريب و تطوير المهارات لكن بصفة محدودة لم ترق إلى الأهمية الكبرى للجانب المعرفي في التنظيم أو ما يسمى رأس المال الفكري و المعرفي الذي تهتم به المنظمات الحديثة و المعاصرة.

2.1.2. النظريات الكلاسيكية المحدثة:

يطلق أيضا على هذا التصنيف إسم النظريات السلوكية ، حيث ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية ، و خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المؤسسة ، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات و للتركيز على أهمية و قيمة الإنسان العامل ، و كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية أن المنظمة مكان للعمل و الحياة ، و أن العمل هو سنة الحياة ، و أن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و الإدارية، و الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة.

و عليه فإن المدرسة الكلاسيكية المحدثة قد سعت إلى دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل، و تفسير هذا السلوك و دوافعه ، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) و حاجاته غير المشبعة على سلوكه. [48] ص 60. و تضم هذه المدرسة عدة تيارات و نظريات أهمها:

1.2.1.2. نظرية العلاقات الإنسانية:

يتفق الكتاب و الباحثون أن "إلتون مايو" هو الرائد الأول للحركة الإنسانية في التنظيم، حيث قاد فريقا من الباحثين في دراسة ميدانية استمرت لمدة ثماني سنوات و على مرحلتين ، المرحلة الأولى من 1924 إلى 1927 و الثانية من 1927 إلى 1932، و قد أدى اندلاع الحرب العالمية الأولى إلى مشاكل إنسانية مختلفة في علاقات العاملين و أرباب العمل ، و تفاقمت المشاكل في فترة تألق الحركة العلمية التي كانت تعتبر دواء لكل داء يصيب التنظيم، و من هنا بدأت الدراسات و البحوث الجادة لاختبار الافتراضات القائلة بأن الكفاءة الإنتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل ، و كان من أبرز تلك المحاولات تجارب مصانع "هاوثورن" التي قام بها "إلتون مايو" و فريقه.

تجارب "هاوثورن": انطلق الباحثون من الافتراض بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل و العوامل المحيطة به، فاختر الباحثون مجموعتين من النساء العاملات في مصنع "هاوثورن" و هي فرع لشركة "جينيرال إلكتروك" ، فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الاختبار و وضعوا المجموعة الثانية في غرفة الضبط التي لا تتغير فيها عوامل البيئة التي يجري استخدامها في التجربة. و قد عملت إحدى هذه التجارب على التأكيد فيما إذا كانت هناك علاقة بين كمية الضوء و نوعيته من جهة و كفاءة العامل الإنتاجية من جهة أخرى ، و كان افتراض هؤلاء العلماء هو أن هناك علاقة بين هاذين العاملين ، فإذا زادت كمية الضوء أو مقدار سطوعه في غرفة التجربة عن الحد العادي فإن كفاءة العاملات الإنتاجية ستتضاءل إذا ما قورنت بكفاءة العاملات في غرفة

الضبط، إلا أن النتائج أثبتت عكس ما كان يتوقعه العلماء ، حيث ازدادت كمية الإنتاج مع زيادة سطوع الإنارة أو عند تخفيضها إلى مستويات دنيا. و قام الباحثون بتجارب عديدة كتغيير في طول فترات الراحة أو في ساعات العمل أو في الأجور التشجيعية ، و كانت النتائج عكس ما توقعه الباحثون حيث استمر الإنتاج مرتفعا رغم سوء ظروف العمل ، و قد عللت هذه الظاهرة بأن العوامل في التجربة قد عرفن بأنهن جزء من تجربة و شعرن بالاهتمام الموجه إليهن فتضامن مع بعضهن البعض، مما أفسد تأثير العوامل الطبيعية السيئة و أدى إلى زيادة كفايتهن الإنتاجية.

و يجدر بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى حدوده ، مما أدى إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج ، و كذلك أظهر شعور العمال تجاه رؤسائهم. و قد أرجع الباحثون الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم التجاوب الإيجابي مع الحوافز التي تقدمها الإدارة بأن العمال يعيرون اهتماما كبيرا إلى كمية الإنتاج ، و مهما حاولت الإدارة دفع العمال و تشجيعهم في رفع معدل الإنتاج فإنهم يتقيدون بالمعيار الجماعي و لا يحاولون انتهاك حرمة.

النتائج التي توصلت إليها تجارب "هاوثورن": أدت التجارب التي قام بها "إلتون مايو" في مصانع هاوثورن إلى نتائج هامة على صعيد نظريات الإدارة و التنظيم الإداري، و أهم هذه النتائج ما يلي:

- يتجاوب العاملون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة و إن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.
- كان للرواد الأوائل فكرة غامضة أو غير ملائمة في استخدام وسائل الحفز و التشجيع و نظروا إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.
- أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تتحدد بقدرته الفيزيولوجية و إنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- أن التخصص و تقسيم العمل ليسا بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة أو الناحية الإنتاجية.
- إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة و سياساتها سلوكا فرديا إنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا، حيث يلعب التنظيم غير الرسمي دورا مهما. [49] ص 116.

الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية: على الرغم من أن تجارب "هاوثورن" و العلاقات الإنسانية كانت نقطة تحول مهمة في الفكر التنظيمي إلا أنها بالغت في دعوتها بأهمية الفرد ، الأمر الذي عرضها إلى العديد من الانتقادات، و يتلخص أهمها في النقاط التالية:

-تركيز العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر الإنساني حال دون توصلها إلى نظرية شاملة و متكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي.

-إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود مثل هذه الجماعات و في مثل هذا الجو لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل في أداء عمله أو تغير في طبيعة ذلك العمل.

-إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل و افتراضها أنها تعمل بتعاون و تفاهم و أن المناخ الداخلي للعمل هو مصدر الرضا للعاملين ، و مطالبتها بأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها ، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات و نزاعات و منافسات بين الأفراد التي قد تكون مصدراً للابتكار.

-إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل و أهمية التنظيم غير الرسمي تكون قد أهملت أهمية التنظيم الرسمي.

-أغفلت نظرية العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين و العاملين ناتجة عن طبيعة عمل كل منهما، ما يؤدي بالضرورة إلى تناقض مصالحهما في كثير من الأحيان.

[49] ص 117.

2.2.1.2. نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "ماك غريغور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته حول الفلسفة الإدارية ، و تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن لكل مدير فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه في المنظمة، فالفلسفة التي يعتنقها المدير تعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري و بالتالي السلوك التنظيمي العام في المؤسسة.

و قد بين "ماك غريغور" أن هناك عاملاً آخر يؤثر في السلوك التنظيمي ، هو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبح لديهم اقتناعاً بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل التعديل أو النقاش، فالسلطة في نظره هي مجرد نوع من أنواع التأثير، حيث أن هناك وسائل

أخرى كالإقناع و الإكراه، فالنظرية الكلاسيكية اعتبرت المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة و "ماك غريغور" يرى أن هناك مصادر أخرى للسلطة تعبر عنها السلطة غير الرسمية ، و قد استنتج أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته ، و هذه النظرية على حسبه مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف النواحي الاجتماعية و الاقتصادية لأعضاء التنظيم.

و بهذا التحليل استطاع "ماك غريغور" تقديم تصوراته لفروض النظرية الكلاسيكية من خلال نظرية X، ثم قدم تصورا آخر لنظريته في العلاقات الإنسانية و أسماها نظرية Y. [49] ص 118.

أولا: نظرية X:

لخص "ماك غريغور" في هذه النظرية أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

- الإنسان يكره العمل و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه، و بالتالي لابد من إجباره على أدائه.
- طموح الإنسان قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الاستقرار في العمل و لا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

ثانيا: نظرية Y:

ركز "ماك غريغور" في هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المنشأة ، و أن تطبيق نظرية Y سيؤدي إلى إرضاء العاملين و سيعزز انتماءهم و ولاءهم، و من أبرز ما تضمنته هذه النظرية من أفكار نذكر:

- عندما ينخفض أداء الفرد فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول ، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يواجهه و كيف يحفزه على العمل بطريقة صحيحة و يثير في الدافعية.
- الحافز المادي و العقاب لا يحفزان على العمل ، بل المعاملة الحسنة و الإقناع و الترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية و ليس المادية فقط.
- الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة التي يعمل بها.

- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه.
- المرؤوسون يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات.
- إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة و فرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

مما سبق يفهم أن "ماك غريغور" قصد في نظريته γ أن تكون المنشأة مكان عمل محبب للعامل، و إشعاره أن وجوده و عمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية و المعنوية و النفسية و الاجتماعية، و أن مستقبله الوظيفي و مستقبل أسرته مرتبط بالمنظمة التي يعمل فيها .

[48] ص، ص 62، 63.

3.2.1.2. نظرية النظام التعاوني:

صاحب هذه النظرية هو العالم "شيستر برنارد" و الذي تأثر بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال "شيلدون" و "إلتون مايو"، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود و هادف ، لذا فإنه يقول أن التنظيم الرسمي هو تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود و الهادف ، أو في تعريف آخر له أن التنظيم هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و شعور، و من هذا يمكن القول أن نظرية "شيستر برنارد" تقوم على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء و يسعون لتحقيقه.
 - وجود نظام اتصالات كفاء بين أعضاء التنظيم.
 - رغبة أعضاء التنظيم الصادقة بالتعاون و العمل و المساهمة.
- و يرى "برنارد" قيمة وجود التنظيم غير الرسمي الذي يخلق بين الأعضاء مفاهيم و أهداف و اتجاهات و أنماط سلوكية معينة ، كما يهيبئ الظروف الملائمة للتنظيم غير الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية ، و لذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية و تدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.
- يعمل على تحقيق التماسك و الترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.
- يعمل على تحقيق شعور التكامل الشخصي و احترام الذات و حرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

و تعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أبرز مساهمات "شيستر برنارد" في نظرية التعاون ، فهو يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت الحوافز المادية و الاجتماعية و النفسية التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها ، و في حالة العكس فإن الفرد يرفض التعاون و الاشتراك ، معبرا عن ذلك بطرق عدة تتراوح في شدتها من التذمر أو الاحتجاج البسيط إلى تقديم الإستقالة و ترك العمل. [49] ص 120.

4.2.1.2. نظرية اتخاذ القرارات:

رائد هذه النظرية "هربرت سايمون"، و الذي ينظر إلى التنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات و التفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم ، فعن طريق التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات و الاتجاهات التي تساعده في اتخاذ قراره، و ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة و عبر مستوياته الإدارية التي يتكون منها ، هناك مراكز للسلطة تدعى بالسلطة التنفيذية التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين ، و إلى جانب السلطة التنفيذية هناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة تكون على سبيل النصح و الإرشاد و التوجيه ، و يؤكد "سرايمون" أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم يتطلب وجود تعاون فيما بينهم ، و يرى أن العمل الإداري يتحقق من خلال النظرة الاجتماعية للفرد العامل بالمنظمة ، كما أنه لم يقبل بوجود مبادئ عامة للإدارة كما قال "قايل" و "فريدريك تايلور"، و يعود سبب ذلك حسبه أن الإنسان الذي يشكل محور الإدارة الأساسي يوجد تحت تأثير مؤثرات متعددة تتصف بعدم الثبات و الاستقرار ينبغي على الإدارة ملاحظتها و دراستها كلها، و أن تحقق بينها التعاون الضروري.

يعرف "سرايمون" التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات و الاتصالات التي تتجسد في قيم و اتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات، و أن كل العمليات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، و بالتالي فإنها العملية الأساسية للسلوك و الأداء في المنظمات. و يعتبر "سرايمون" أن أهداف التنظيم أشياء موجودة أو لها وجود و سلوك مستقل عن سلوك أعضائها.

كما انتقد المدرسة الكلاسيكية في التنظيم و رأى بأن مبادئ التنظيم التي يقوم عليها غامضة و متناقضة، و أنه لا توجد قرارات رشيدة لأن كل قرار رشيد حسب رأيه له حدود في الواقع أساسها الفرد و المحيط. كما أن بذل الجهد و المكافأة و ضرورة التوازن بينه ما داخل التنظيم يعتمد على

محك ذاتي يستعين به الفرد لتقويم موقفه الإداري و التنظيمي ، و منه فعلى المدير في التنظيم عند اتخاذه لقرار معين أن يتخذ بناء على المعلومات المتوفرة لديه. و بما أن طاقته و إمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء، و من ثم فقراراته تتصف بالرشد المحدود. [47] ص، ص 101، 102.

أهم مبادئ نظرية "سايمون": ارتكز "سيمون" في نظريته على مجموعة من العناصر تمثلت في:

- **عنصر اتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات و العلاقات بين الأفراد و التي تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين ، و الذي يصح خطوة أو مرحلة فيتحقق هدف آخر.
- **عنصر البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير و قيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة تحدد بدائل الاختيار المتاحة أمامهم.
- **عنصر الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ، و لابد من تقسيم العمل و تنسيق الجهود.
- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات أما الآخرون فيتولون تنفيذها.
- **عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لابد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ، و لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة و خلق الولاء و الاتصال و التدريب، و وضع معايير الكفاءة و غيرها.
- **عنصر التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه و المساهمات التي يحصل عليها بالمقابل. [47] ص 103.

أهم أفكار المدرسة الكلاسيكية المحدثه: يمكن تلخيص أهم أفكار و مبادئ المدرسة الكلاسيكية المحدثه في النقاط التالية:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية في الانتماء إلى الآخرين.
- يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية في العمل.
- يتأثر الناس بهذه العلاقات الاجتماعية أكثر من تأثرهم بأنظمة العمل و الرقابة المفروضة من المنظمة.

-يختلف الناس في حاجاتهم ، و أن قيام المنظمة بالمساعدة في إشباع هذه الحاجات يساعد على إبراز طاقاتهم.

-يسعى الأفراد إلى النضج و النجاح ، و أنه إذا كانت وظائفهم مصممة بشكل سليم فإنهم سينجحون في أداء مهامهم.

-لدى الأفراد العاملين قدر مناسب من الشعور بالانضباط الذاتي ، و أن أساليب الرقابة و الإشراف المباشر يمكنها أن تؤذي هذا الشعور ، و لهذا تفضل الرقابة و الإشراف غير المباشرين لتعميق الإحساس بالانضباط الذاتي.

-يسعى الناس لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافهم الشخصية و بين أهداف المنظمة ككل ، و تشجيع المنظمة لتحقيق هذا التماثل و التقابل يطلق العنان لطاقات العاملين بها لتحقيق أهدافها و أهدافهم على حد السواء. [51] ص 63.

• مدخل إدارة المعرفة من خلال النظريات الكلاسيكية المحدثه:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية المحدثه من خلال النظريات التي تم استعراضها قفزة نوعية في مسيرة تطور الفكر الإداري و التنظيمي، إذ تحول الاهتمام من التنظيم إلى الفرد و من القواعد إلى تأثير البيئة الاجتماعية، مما دفع بالمفكرين و الباحثين إلى إلقاء الضوء على موضوعات أخرى غير التي تم تناولها في التفكير الكلاسيكي، إذ يظهر في هذه النظريات التوجه نحو إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري في المنظمة، و الاهتمام بإحساس و شعور الإنسان و كذا علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة و تأثير البيئة على السلوك التنظيمي، حيث تبرز أولى اهتمامات المفكرين بأهمية الجانب المعرفي للفرد و ضرورة توفر المعلومات في المنظمة من خلال نظرية اتخاذ القرارات، التي ترى بأهمية توفر المعلومات الكافية لدى متخذ القرارات من أجل الوصول إلى القرارات ذات الرشد المحدود، و هذا التوجه الجديد لفت الانتباه إلى موضوع المعلومات و أدى إلى التركيز على مصدر المعلومة و طرق اكتسابها و خلقها و توظيفها، و كذا ظهور ما يسمى بنوك المعلومات على مستوى المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، ما شكل مرتكزا و منطلقا نحو التفكير في إدارة المعرفة الموجودة على مستوى كل منظمة.

3.1.2. النظريات الحديثة:

لقد أغلق القرن العشرون سنواته الأخيرة بتطورات كبيرة و متسارعة ، امتدت آثارها إلى الألفية الثالثة ، فقد شهدت هذه الفترة تطورات تكنولوجية هائلة و اشتدت المنافسة في شتى التخصصات الدقيقة و الموارد المتاحة، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من النظريات و الأفكار غير التقليدية من أجل مواجهة المنافسة الشديدة في جميع المجالات و الاستحواذ على الأسواق و ضمان الاستمرارية و تحقيق الفعالية التنظيمية و رفع مستويات الأداء . و من بين هذه النظريات الحديثة نذكر:

1.3.1.2. نظرية Z (النظرية اليابانية):

تعاطم الاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة، و ذلك نظرا للنجاح الكبير الذي حققته، فكان نموذجا إداريا و حضاريا مواكبا للتطورات الاجتماعية و السياسية. [49] ص 126.

قدم "ويليام أوشي" الأمريكي الجنسية و المنحدر من أصل ياباني نظريته التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية و التجربة اليابانية ، و استعرض حالة التمزق الاجتماعي الذي صاحب النهضة الصناعية و التطور التكنولوجي، حيث لاحظ أن هذا التطور و النمو الصناعي السريع قد أدى إلى تفرغ القرى و تمزيق الأسرة و إضعاف الروابط الاجتماعية، مما أدى بدوره إلى التمزق النفسي و انتشار الأمراض السيكولوجية و تزايد الجرائم و الإدمان ، و قد عزى كل ذلك إلى فشل المنظمات الغربية في خلق بدائل جديدة للعاملين، و عجز تلك المؤسسات عن استيعاب حياة العاملين التنظيمية و الاجتماعية و النفسية استيعابا كاملا ، و يقول "أوشي" أن التنظيمات الغربية ، و خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، أغفلت هذه الحقيقة و لم تعمل على تنظيم حياة العاملين في نسق اجتماعي متوازن على عكس التنظيمات في اليابان و بولندا و الصين ، التي أدركت حجم الفراغ الاجتماعي الناتج عن تحول العاملين من مجتمع القرية و المزرعة الآمن إلى مجتمع المصنع الصاخب، فوضعت نماذج إدارية لتنظيم حياة الأفراد.

و أطلق "أوشي" على النموذج الياباني (نموذج J) و أطلق على النموذج الغربي مصطلح (النموذج A)، مبينا لكل واحد منها أهم خصائصه كما في الجدول التالي:

نموذج A الأمريكي	نموذج J الياباني
<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف قصير الأجل - يتخذ القرار بصورة فردية - التقييم و الترقية بصورة سريعة - الإشراف بصورة رسمية - مسار وظيفي تخصصي - اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط) 	<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف مدى الحياة - يتخذ القرار بصورة جماعية - التقييم و الترقية بصورة بطيئة - الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية - مسار وظيفي عمومي غير متخصص - اهتمام كلي و شمولي بحياة العاملين - التنظيمية و الاجتماعية

الجدول رقم 01: مقارنة بين النموذجين الياباني و الأمريكي للتنظيم

و رأى "أوشي" أن علاج النموذج الأمريكي يكمن في إعادة صياغته ليصبح أكثر إنسانية و ألين جانبا و أكثر عمقا، و اقترح أن تهجين النموذجين و يتواجهما سيؤدي إلى نموذج أكثر ملاءمة للتنظيمات الأمريكية. و أطلق "أوشي" على هذا النموذج اصطلاح (نموذج Z) و الذي يتصف بالخصائص التالية:

- التوظيف طويل الأجل.
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.
- المسؤولية الفردية، أي أن الفرد مسؤول عن نتائج عمله.
- تتم الترقية و التقييم بصورة بطيئة.
- إشراف ضمني مع تحديد واضح للضوابط و المعايير التي يتم بها قياس و تقييم النتائج.
- مسار وظيفي متخصص نسبيا.
- اهتمام شمولي بالعاملين و أسرهم. [49] ص 127.

2.3.1.2. نظرية النظم:

تعتبر نظرية النظم إحدى الاتجاهات الحديثة في تطور الفكر التنظيمي، حيث يمثل النظام وحدة مكونة من أجزاء مستقلة و لكنها في الوقت نفسه مترابطة و متماسكة تعمل مع بعضها لتحقيق هدف مشترك، و يعمل النظام على استيراد الطاقة (المدخلات) من البيئة، ثم يقوم بتحويلها إلى مخرجات

بشكل سلع أو خدمات يقدمها للبيئة ، و بهذا فنظرية النظم تتكون من أربعة أجزاء رئيسية و هي المدخلات، العمليات، المخرجات و التغذية العكسية: [49] ص 128.

1. المدخلات: و تتضمن جميع الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات التي يحصل عليها النظام من المجتمع الأكبر و الذي يمثل البيئة المحيطة بالمنظمة.
 2. العمليات: و هي جميع الفعاليات و الأنشطة الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات ، و تغيير خصائصها الفردية لتصبح سلعا أو خدمات لها خصائص مميزة مختلفة عن المفردات التي تتكون منها.
 3. المخرجات: و هي جميع السلع و الخدمات و المعلومات التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية ، و تعتبر المخرجات هي أساس وجود النظام و سبب قيامه.
 4. التغذية العكسية: و هي جميع المعلومات التي تؤثر في سير عمليات النظام و مدى قبول البيئة الخارجية للمخرجات من حيث مظاهرها الإيجابية أو السلبية في البيئة ، و أن استجابة النظام لمتغيرات البيئة تؤدي إلى تصحيح الانحرافات ، و تزيد من الجوانب الإيجابية و ترفع من كفاءة و فعالية النظام.
- و يرى أغلب الكتاب المعاصرون أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الأنشطة التي تقوم بأدائها، و حتى لا تؤول المنظمة إلى الزوال فلا بد من وجود خصائص تتسم بها و تفسح لها مجال التفاعل مع البيئة الخارجية، و أهم هذه الخصائص ما يلي:
- يتميز النظام بالكلية و الاستقلال، بمعنى له حدود تفصله عن بيئته.
 - يجب على النظام أن يحقق توازنا مع البيئة بقدرته على استيراد الطاقة أو المدخلات و تصديرها في شكل مخرجات.
 - يتألف النظام من نظم فرعية في ذاته، و هو في نفس الوقت يتكون من الأنظمة ذات العلاقة بأجزاء من النظام الكلي.
 - تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها من أجل تحقيق أهداف لا يمكن لجزء فقط من النظام أن يحققها بمفرده.
 - يتكون النظام من مجموعة من المدخلات و العمليات و المخرجات و التغذية العكسية.

-يميل النظام المفتوح إلى التخصص في إنجاز أعماله ، حيث أن الأعمال تبدأ بسيطة ثم يزيد التعقيد مما يستدعي التخصص.

-يتميز النظام المفتوح بالاستقرار و التوازن و التكيف في تفاعلاته مع البيئة ، و مع متغيراتها.

-يتميز النظام المفتوح بالشمولية و التكامل ، أي ترابط أجزائه بعلاقات و التغير على مستوى جزء يؤدي إلى التغير الكلي.

-النظام المفتوح نظام هادف ، فمنظمة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربحية و الأفراد يهدفون لتحقيق مستوى اجتماعي و اقتصادي مريح ، و الدولة تسعى لتحقيق الرفاهية و النمو الاقتصادي.

-يتميز النظام المفتوح بالتداؤب أو التعاون ، بمعنى أن النظام ليس مجرد جمع لأجزاء مختلفة، بل إن هذه الأجزاء تعطيه قوة و كفاءة و فعالية تمكنه من الاستمرار و النجاح.

-يتميز النظام بخاصية التنسيق أو التكافل ، و هي بعكس التخصص ، فأجزاء النظام المتخصصة تتكامل فيما بينها من علاقات و تحتاج للترابط و التنسيق حتى يتمكن النظام من النمو و التطور و الاستمرار.

بصفة عامة تبلورت أفكار المدرسة الحديثة حول نظرية النظم في تصنيف النظام إلى أربعة أنواع رئيسية و هي:

1. **النظام الساكن / النظام المتحرك:** يعتبر النظام ساكنا عندما يعمل بمعزل عن النظم الأخرى في بيئته ، و هذا عكس النظام المتحرك الذي يتسم بالتفاعل بين أجزائه ، و مع النظام الأكبر ، فهو يكتسب القدرة على التكيف و الاستقرار.

2. **النظام الآلي / النظام العضوي:** يتميز النظام الآلي بالعمل ذاتيا تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر له سبل العمل ، أما النظام العضوي فيمثل النظم الاجتماعية و البيولوجية و التي تتفاعل مع غيرها من النظم في البيئة.

3. **النظام الطبيعي / النظام المصطنع:** تتمثل النظم الطبيعية في النظم الفيزيائية أو الحياتية أو البيولوجية التي لا يتدخل الإنسان في تكوينها كالنظام الشمسي و جسم الإنسان ، و النظام المصطنع فهو ما يتدخل الإنسان في تكوينه و بنائه.

1 **النظام المغلق / النظام المفتوح:** النظام المغلق يقوم على أساس عدم التفاعل بينه و بين البيئة المحيطة به ، و هذا عكس النظام المفتوح الذي يتميز بالتفاعل بين أنظمتها الفرعية فيما بينها من جهة و بين النظام الكلي من جهة أخرى. [49] ص 130.

و ينطبق هذا النموذج الأخير على المنظمات الحديثة التي تحاول أغلبها الانفتاح على العالم الخارجي من أجل دخول أسواق المنافسة في مجالات التسويق و الاستقطاب و التمركز و الإنتاجية و السيطرة و التحكم في السوق.

3.3.1.2. نموذج الإدارة بالأهداف:

ينسب هذا النموذج أو الأسلوب الإداري للعالمين "بيتر دراكر" و "جورج أوديورن"، حيث أكدوا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، و النظر إلى كل الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها كل فرد في المنظمة وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التي تخدم بدورها أهداف المنظمة.

و تركز هذه النظرية على وضع الأهداف العامة للمنظمة حيث يقوم المدير بتحديد الأهداف العامة لدائرته انطلاقاً من الأهداف العامة للمنظمة، و يقوم رئيس القسم الفرعي بدوره بوضع أهداف القسم استناداً على أهداف الدائرة، حيث يقسم المهام و الأنشطة على الأفراد العاملين في القسم بما يخدم و يحقق الأهداف الكلية و الفرعية التي تم وضعها، من خلال تحديد الأهداف التي يجب على كل فرد تحقيقها.

و عن طريقة وضع الأهداف يؤكد هذا المدخل على ضرورة المشاركة الجماعية في تحديدها، و ذلك في جميع المستويات التنظيمية، على مستوى الوحدة/الجماعة و كذا على مستوى الفرد، تأتي بعد ذلك مرحلة التنفيذ من خلال وضع الخطط، حيث يقوم كل مرؤوس بوضع خطة التنفيذ بالتنسيق مع الرئيس المباشر، و يقوم الرئيس بتوفير كل ما يلزم لتنفيذ الخطة، مع التوجيه و الإرشاد المستمر، و متابعة عمل الأفراد و تقييم أدائهم حتى نهاية الخطة و تحقيق الأهداف المسطرة. [29] ص، ص 73، 74.

• مدخل إدارة المعرفة من خلال النظريات الحديثة:

يتضح لنا من خلال استعراضنا لهذه النظريات أن الاهتمام بالعنصر البشري و ما يحمله من كفاءات و معارف و مهارات قد بلغ ذروته، حيث نلاحظ في الإدارة اليابانية أن الفرد هو محور

العمل، و لكن ليس الفرد بذاته لكن ما يمثله من ثروة معرفية و مهارات يمكنها أن تصنع القيمة المضافة التي تبحث عنها الشركات، فالنظرة السلوكية التي تبنتها مدرسة العلاقات الإنسانية قد تم تطويرها لتعبر عن مكونات الإنسان ليس الوجودية و الإحساسية فقط و لكن حتى المعرفية، إلا أن التركيز على الفرد في نظرية النظم يبدو ضئيلا مقارنة بتركيزها على النظم الفرعية و العلاقات المنظمة و حالة النسق العام من الانفتاح و الانغلاق، و التأكيد على التكامل و الحركية و التكيف مع البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسقا مفتوحا دون الإشارة للثروة الفكرية أو المعرفية للمنظمة. بينما يتضح لنا من خلال نظرية الإدارة بالأهداف التوجه نحو التركيز على الفرد و على قدرته على إنجاز الأهداف و تحقيق الفعالية، و ذلك ما يبين الاهتمام المتزايد على رأس المال الفكري المتضمن في الفرد العامل و على الثروة المعرفية التي يمكن للعامل أن يخلقها للمنظمة.

4.1.2. المداخل الإدارية المعاصرة:

تعتبر نهاية القرن العشرين مع ما صاحبها من تطورات متسارعة في شتى الميادين بمثابة مقدمة مهمة و حتمية لظهور علوم جديدة، و الاهتمام بمجالات علمية لم تكن محل بحث و دراسة في الماضي، حيث توجهت أنظار مفكري و باحثي علم اجتماع التنظيم نحو مفاهيم جديدة تمحورت حول أنواع جديدة من الرساميل، أهمها رأس المال الفكري و المعرفي الذي ظهر كنتيجة لظهور الاقتصاد المبني على المعرفة و تطور المجتمعات لتصبح ما يسمى مجتمعات المعرفة، ما أدى بالمنظمات على اختلاف مجال عملها إلى توجيه الاهتمام نحو أفكار جديدة، قامت على المعلومات و المعرفة باعتبارها رأسمال ذو قيمة لا تنفذ، يتميز بالتجدد و بقدرته على رفع مستويات الأداء و زيادة الفعالية التنظيمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية و الاستفادة القصوى من معارف و مهارات الفرد العامل و المنظمة بصفة عامة، فبناء على ذلك ظهرت مداخل و نظريات في طور التبلور تبنت هذه الأفكار و التوجهات الجديدة، يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

1.4.1.2 مدخل إدارة المعرفة:

إن التطور الحاصل على المستوى التكنولوجي قد ساهم في رفع مستوى التفكير الإداري و التنظيمي، و هذا ما خلق توجهها جديدا نحو الاهتمام بإدارة المعرفة الموجودة على مستوى المنظمة بشتى أشكالها، من أجل الاستفادة منها و توظيفها في تحقيق أهداف المنظمة و رفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

حيث أصبح ينظر للمعرفة باعتبارها أحد الموارد أو الموجودات الهامة في المنظمة، بل و يعتبرها الكثيرون أهم مورد لكونه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها، و البد من إدارة هذا المورد بنجاح و فعالية، إذ استقطب هذا الموضوع اهتمام الباحثين الذين تطرقوا لأبعاد و جوانب إدارة المعرفة و كذا عملياتها الأساسية. [29] ص 80.

عمليات إدارة المعرفة: تتركز إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل و التي يمكن اعتبارها عمليات أساسية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النموذج، و على الرغم من الاختلاف الحاصل حول هذه العمليات إلا أن أغلب الباحثين يذكرون العمليات الأساسية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **تشخيص المعرفة:** تقوم هذه العملية على تعريف المعرفة الموجودة داخل المنظمة و البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ و يتم بعد ذلك المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية و الموجودات المعرفية المطلوبة في المنظمة، للتمكن بعدها من الانتقال للمرحلة التالية.
2. **اكتساب المعرفة:** تعتبر عملية البحث عن مصادر المعرفة أهم خطوة في هذه المرحلة، فقد تكون المعرفة موجودة داخل المنظمة مثل مستودعات المعرفة، أو مصادر خارجية مثل حضور المؤتمرات و الاستفادة من الخبرات و الاتصال مع الجماعات و الزبائن، و كذا مختلف دعائم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مثل الشبكات و الانترنت.
3. **توليد المعرفة:** و يقصد بها بعض الكتاب إبداع المعرفة، و مشاركة فرق العمل في خلق أفكار جديدة تمثل رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد حلول جديدة تساهم في وضع خطط و استراتيجيات و نقل الممارسات المتميزة و تعميمها.
4. **تخزين المعرفة:** أو الاحتفاظ بها، و يكون التخزين في الذاكرة التنظيمية بعدة أشكال قد تكون وثائق مكتوبة أو دعائم إلكترونية في شكل قواعد بيانات، و تعتبر هذه العملية ذات أهمية قصوى حيث تتيح الوصول إلى المعرفة بسرعة و سهولة مما يزيد من فعالية المنظمة و يرفع أداء الأفراد و تحقيقهم للأهداف.
5. **توزيع المعرفة:** تتركز إدارة المعرفة على رفع قدرات العاملين و تطوير مهاراتهم، و ذلك لا يكون إلا من خلال إيصال المعرفة إلى جميع المستويات التنظيمية، و ذلك يكون من

خلال استعمال دعائم تكنولوجية مثل شبكات الإنترنت و الإكسترنات و شبكة الإنترنت، حيث يوفر ذلك القدرة على تطوير الأفراد و إبداع أفكار و منتجات جديدة.

6. **تطبيق المعرفة:** إن عدم استعمال المعرفة المحصلة في المراحل السابقة يجعل منها غير ذات فائدة، فالتطبيق الفعلي للمعارف المحصلة عن طريق التجريب يساهم في تحسين المعرفة و تعميقها و ترسيخها، و كذا ربطها بالثقافة التنظيمية للمنظمة، و جعلها قيمة من قيم التنظيم. [52] ص 40-45.

إن تطبيق المعرفة يحتاج لمجموعة من الأدوات البشرية و التكنولوجية و التنظيمية الأساسية لنجاح هذا النموذج.

2.4.1.2 نظرية المنظمة المتعلمة:

يهدف الهيكل التنظيمي إلى تنظيم الموارد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و أن جميع عناصر هذا الهيكل مثل خط السلطة، عمل الفريق و أدوات التنسيق تعمل جميعها لتكوين المدخل الهيكلي الكلي.

فبينما تركز بعض المنظمات على التسلسل العمودي الرسمي كأسلوب لتحقيق الرقابة و التنسيق، فإن اتخاذ القرارات في المنظمات الأخرى يكون لا مركزيا، و تطبق الفرق الوظيفية و يعطى العاملون حرية ملاحقة مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. فالأتجاه المتزايد نحو الهيكل الأفقي مقارنة بالهيكل العمودي يدل على نزعة نحو تمكين العاملين، و المشاركة الواسعة في المعلومات، و اللامركزية في اتخاذ القرارات.

و في قمة هذه الحركة يقع نموذج المنظمة التي يطلق عليها "المنظمة التعليمية" أو المنظمة المتعلمة (Learning organization)، و من جدير الذكر أن المنظمة التعليمية ليس لها شكل أو مظهر واحد للدلالة عليها و إنما هي فلسفة أو اتجاه لما قد تصبح عليه المنظمة أو ما يمكنها أن تكون، فالجدول التالي يقارن بين خصائص مكان العمل الجديد و المسمى بالمنظمة التعليمية أو المتعلمة، و خصائص المنظمة العمودية التقليدية: [49] ص 135.

مكان العمل الجديد (المنظمة التعليمية)	المنظمة التقليدية (الهيكل العمودي)
<ul style="list-style-type: none"> - سيطرة الهيكل الأفقي - فرق عمل أفقية - معلومات مفتوحة, إتصالات أفقية وجها لوجه - لا مركزية القرار, إستراتيجية بالمشاركة - تمكين العاملين, مسؤولية مشتركة - ثقافة قوية متكيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - سيطرة الهيكل العمودي - فرق عمل قليلة - إتصالات عمودية و نظام التقارير - إستراتيجية مركزية في إتخاذ القرار - مهام تخصصية - ثقافة غير مرنة

الجدول رقم 02: مقارنة بين المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية

3.4.1.2 الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية مرحلة من مراحل تطور النماذج و الأساليب الإدارية ، حيث تعتبر مفهوما حديثا و أسلوبا إداريا تهدف إلى تحقيقه المنظمات المعاصرة، إلا أنها لم تحض بنصيبها من الدراسة و البحث، و تعتبر الإدارة الإلكترونية عن الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفاذة مسبقا. [53] ص 32.

كما تعرف أنها وسيلة لرفع أداء و كفاءة الحكومة و ليست بديلا عنها و لا تهدف إلى إنهاء دورها، و هي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية، و هي إدارة بلا مكان تعتمد أساسا على الهاتف المحمول، و هي إدارة بلا زمان حيث تعمل 365/7/24 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة، و هي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على أعمال المعرفة و صناعاتها. [13] ص 201.

و يهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من النقاط أهمها:

- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين و الشركات و المؤسسات.

-استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد, إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة, و تضطربهم للانتظار في صفوف طويلة أو أخذ مواعيد مسبقة قد تعطل عدة أعمال.

-إلغاء نظام الأرشيف الورقي و استبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق و المقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة و نشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت, بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى الأرشيف بكل سهولة و بأقل جهد.

-القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و السلبي و تسهيل تقسيم العمل و التخصص فيه.

-إلغاء عامل المكان, إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال تقنية "الفيديو كونفيرانس" و من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

-و من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث, لتؤكد على أهمية تلبية حاجات المواطن في الوقت و الزمان الذي يكون فيه محتاجا إلى هذه الخدمة في أسرع وقت ممكن. [54].

و تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات، حيث تحتاج المنظمة لنظام معلومات يدعم مجالات اتخاذ القرارات و ذلك عندما تكون الإدارة المسؤولة عن معالجة البيانات غير قادرة على تلبية احتياجات الإدارة العليا و عدم وجود تحليل للبيانات. [53] ص 131.

كما أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تنتج لنا تقارير معلوماتية تتميز بالخصائص التالية:

- الشمولية: بحيث تغطي هذه المعلومات جميع جوانب الموضوع قيد الدراسة.
- الدقة: بحيث تخلو هذه المعلومات من الأخطاء.
- المناسبة زمنياً: بحيث تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب للاستفادة منها.
- الواقعية: بحيث تمثل واقع عمل المستفيد لتكون ذات فائدة في التعامل مع هذا الموضوع.
- الكلفة: بحيث تكون فائدة المعلومات أقل من كلفتها. [53] ص 125.

يبدو جليا من خلال هذه المداخل النظرية المعاصرة التي سبق ذكرها أن جل الاهتمام موجه نحو القيمة المعرفية للإنسان و المنظمة، فقيمة المنظمة في السوق و قدرتها على المنافسة تتركز أساسا على رأسمالها المعرفي، و الرصيد البشري النوعي الذي تمتلكه، إذ أصبحت المعلومات و المعرفة مصدرا للقوة التنظيمية، و كذا معيارا لقياس الكفاءة، و مؤشرا على أداء الأفراد و قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و هذا من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع و الذي يدور حول إدارة المعرفة و دور تطبيقاتها في تحقيق الفعالية التنظيمية و الرفع من أداء المؤسسة، حيث أصبحت المنظمات القائمة على المعرفة تمثل نموذجا ناجحا استرعى الاهتمام من قبل الباحثين، ما أدى بدوره إلى تطوير مجال البحث في موضوعات إدارة المعلومات و المعرفة.

2.2 المؤسسة الإدارية الجزائرية، ماهيتها، تاريخها و تطورها:

1.2.2 تعريف المؤسسة الإدارية الجزائرية:

عرف الإنسان الإدارة منذ القديم إذ كانت موجودة بأشكال أخرى، غير أنها تؤدي نفس الوظيفة، حيث يمكن تعريف الإدارة عموما انطلاقا من الوظيفة التي تؤديها، أو نطلق عليها اسم المؤسسة الإدارية نظرا لإمكانية اعتبار الإدارة أنها مؤسسة تنظم مجموعة من النشاطات التي يمارسها الإنسان في حياته الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.

فالإدارة أو المؤسسة الإدارية هي كيان اجتماعي منظم تعيش فيه مجموعات متعددة، و تتعايش فيه، لتؤدي وظائف تتماشى مع مكانتها، و تؤسس علاقات ممتدة مع المحيط الخارجي القريب المباشر و البعيد. [55] ص 07.

و المؤسسة الإدارية في الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث تكاد تكون متلاصقة بالدولة و بالسلطة السياسية، فهي تؤثر في حياة الناس و كل شؤونهم و نشاطاتهم المختلفة بصفة مباشرة، ذلك أنها تنظم و توظف و تراقب كل هذه النشاطات، و تفرض نفسها كمؤسسة رئيسة كبرى ذات الأهمية البالغة في المجتمع. و إن استحالة الفصل بين الميادين السياسية و الإدارية في المجتمعات النامية من الأمور التي أدت إلى تضخيم مكانة الإدارة، حيث يستحيل مثلا تطبيق النموذج الفيبري الذي يعتمد على حياد المؤسسة الإدارية بحيث لا يستجيب الموظفون فيها إلا لما تمليه عليهم وظائفهم من واجبات موضوعية. [55] ص 06.

2.2.2 المؤسسة الإدارية الجزائرية في العهد الاستدماري:

إن الكلام عن الإدارية الجزائرية بداية من العهد الاستعماري الفرنسي لا يعني أبدا أنها لم تكن موجودة من قبل، و إنما ذلك نظرا للأثر الكبير الذي تركته الإدارة الاستعمارية في الأساليب الموجودة حاليا، حيث لا نكاد نجد أثرا للأساليب الإدارية التي كانت موجودة من قبل في عصر الخلافة العثمانية التي حكمت الجزائر لعدة قرون، و حتى في قرون ما قبل الميلاد من قبل الدول التي تعاقبت على حكم الجزائر و شمال إفريقيا بصفة عامة مرورا بدولة الأمير عبد القادر الجزائري.

حافظ الاحتلال الفرنسي بمجرد دخوله للجزائر على المؤسسات التي كانت قائمة في العصر العثماني، و طور في الأساليب و الإجراءات، و كيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة، حيث أنشئت إدارة مركزية بالجزائر العاصمة تكفلت بزمام الأمور منذ أن ترك العثمانيون السلطة للفرنسيين، فالحاكم العام كان السلطة الأولى في الجزائر، و الذي كان تحت وصاية وزارة الحرب الفرنسية، نظرا لتمتعه بصلاحيات عسكرية و مدنية واسعة، و ذلك راجع لعدم الاستقرار الذي تسببت فيه مختلف المقاومات الجزائرية منذ دخول الفرنسيين. [55] ص، ص 41، 42.

و في خلال الخمسين سنة الأولى للاحتلال وضعت إدارة محلية مزدوجة للتفريق بين الأوروبيين و السكان الأصليين للجزائر، في حين تم تخصيص الإدارة الفرنسية للمناطق التي يقطنها الفرنسيون فقط، بينما تم تطبيق مبدأ أن يحكم الجزائريون بالجزائريين، و كنتيجة لذلك تم تقسيم الجزائر إلى ثلاث أنواع من المقاطعات هي:

- **المقاطعات المدنية:** يطبق فيها القانون الفرنسي نظرا لكثافة السكان الفرنسيين و الأوروبيين و يحكمها الحاكم المدني المحلي.

- **المقاطعات العسكرية:** و هي المناطق التي لم يدخلها المدنيون الفرنسيون و الأوروبيون و لم يتم الاستيلاء عليها بعد، يحكمها القائد الأعلى للقوات المسلحة.

- **المقاطعات المختلطة:** و هي التي شكل فيها الجزائريون الأغلبية مقابل أقلية فرنسية و أوروبية، و هي مقاطعة مؤهلة لتكون مدنية مستقبلا مع تقدم الاحتلال فيها.

و بذلك حافظ المحتل الفرنسي على أنواع عديدة من التنظيم الإداري الذي أرساه الأمير عبد القادر و الدولة العثمانية، و ذلك من خلال بعض المناصب الإدارية التي أسندت للعرب و هم "القياد"، و مهمتهم الأساسية توصيل الأوامر الفرنسية للسكان، وصولا لتأسيس المكتب العربي أو مديرية الشؤون العربية، و التي كانت وسيلة الهدف منها التحكم بالقبائل و السكان بدون اللجوء

للقوة العسكرية، حيث كان يحكمها ضباط من الجيش و الاستخبارات الفرنسية، و بذلك هيمنت سلطات الاحتلال على الإدارة في الجزائر و ذلك بهدف إدماج الجزائريين في النظام الجديد و إخضاعهم للإحصاء و الضرائب و كذا حفظ الأمن و الاستقرار. [55] ص 45.

إذ تم استيراد النظام الإداري الفرنسي بكامل مؤسساته و هيكله التي كانت قائمة و فاعلة في فرنسا بغرض حكم الفرنسيين المدنيين المحتلين في الجزائر، بينما كانت المكاتب العربية تلعب دورا فعالا و أكيدا في ترويض الجزائريين و حملهم على تقبل الإدارة الاستدمارية، حيث أن هذه المكاتب كان لها تأثير كبير على الهندسة النهائية للإدارة الجزائرية بما ولدته فيما بعد من مؤسسات و ثقافة، استمرت حتى بعد الاستقلال. و بناء على ذلك فإن المنظومة الإدارية الجزائرية لم تستقر على حال واحدة، فلا يمكن وصفها بالوحدية و الانسجام، حيث تكاثرت المؤسسات و تعددت مشاربها و اقتصرت خصائصها على التعددية المسيئة و الهجانة، و الدليل على ذلك استمرارية تواجد المؤسسات التقليدية التي كانت قائمة و فاعلة في المجتمع، بالموازاة مع المؤسسات و الهياكل المحدثه، و بذلك أمكن الحديث عن مؤسستين تقليدية و دخيلة، ذات إطارين مرجعيين مختلفين سوسولوجيا و إيديولوجيا و ثقافيا. و هذا ما ساعد جبهة التحرير الوطني آنذاك على منع التعامل مع الإدارة الاستدمارية و الاحتكام للإدارة التقليدية التي تمثلها العائلات القوية المتحكمة في المجتمع المحلي، و بذلك يمكن القول أن المنظومة الإدارية في الجزائر زمن الاستدمار الفرنسي كانت تتميز بالانحراف و الخلط و العفوية. [55] ص، ص 65، 66.

3.2.2 تطور التنظيم الإداري بعد الاستقلال:

إن الحديث عن تطور التنظيم الإداري في الجزائر بعد الاستقلال يقودنا بصفة مباشرة إلى الحديث عن المؤسسة الاقتصادية بالذات، حيث ارتبطت جل التغييرات و التطورات التي مست النظام و الأساليب الإدارية بتغير النمط أو النهج الاقتصادي الذي اتبعته الجزائر غداة الاستقلال، و ذلك راجع لأسباب منطقية كان المجتمع الجزائري يرى من خلالها ضرورة توفير العمل بالتركيز على الجوانب الاقتصادية، خصوصا مع التوجه الجديد الواضح للدولة الجزائرية تجاه التصنيع و المؤسسات الصناعية الكبرى، و الإصلاحات الاقتصادية و الإدارية الرامية لتحسين المستوى المعيشي للمواطن، و رعاية مصالح العمال و الموظفين على قلتهم آنذاك.

تبنت الجزائر المنهج الاشتراكي كمنهج إيديولوجي غداة الاستقلال الوطني، و لغرض تحقيق هذا المبدأ و الوصول للأهداف المرجوة منه قامت الدولة الجزائرية بعدة إجراءات هدفت إلى:

-**الاستغلال الاقتصادي:** و الذي كان يهدف إلى استرجاع الثروات و ملكية وسائل الإنتاج من طرف المجتمع.

-**التطور الاجتماعي و الاشتراكي:** و ذلك بخلق صناعات منتجة لوسائل الإنتاج، و هي الصناعات القاعدية، مثل الصناعات الحديدية و الميكانيكية و التي وفرت مواد أولية لصناعات أخرى.

-**التحول العميق للمجتمع:** و هو تحويل الاقتصاد أو أغلبية النشاطات الاقتصادية و المؤسسات سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي و ذلك من خلال القيام بسلسلة من التأميمات للشركات و المؤسسات خصوصا الصناعات البترولية. [56] ص 206.

استمرت فترة التسيير الذاتي ذو الطابع الاشتراكي حتى سنة 1970 حيث تميزت بهيمنة الدولة على القطاع الاقتصادي، و استمرارها في فرض النهج الاشتراكي على الشركات الوطنية العمومية، حيث عرفت تراكمات كثيرة من التجارب و الإصلاحات العديدة على مستوى الهياكل و محاولة فك ارتباط الاقتصاد الوطني عن الخارج و خصوصا عن الفرنك الفرنسي، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم و تسيير المؤسسات و ذلك لقلة الأطارات الكفوة و المؤهلة و انعدام التجربة آنذاك.

لتعرف الفترة الممتدة بين 1970 و 1980 مرحلة أخرى انتقلت من مرحلة التسيير العام إلى التسيير الاشتراكي المبني على المشاركة العمالية و ذلك من خلال ثنائية مشاركة العمال في اتخاذ القرار و ممارسة الرقابة على الإدارة حيث عرفت هذه المرحلة عدة عوائق منها:

-تعدد مراكز اتخاذ القرار ما أدى إلى بروز توترات جوهرية بسبب جهل العمال لأسس و ميادين التسيير و قلة ثقافته و نقص تكوينه، و بروز علاقة تنافرية بين المسيرين و العمال، بالإضافة إلى تأثر المسؤولين بالنماذج الغربية المستوردة و السعي لتطبيقها حرفيا دون مراعاة خصوصيات الثقافة المحلية.

-تعدد المهام و الوظائف الثانوية و توجه اهتمام المؤسسات بالنواحي الاجتماعية من سكن و نقل و صحة و رياضة و ترفيه، ما أثر على إنتاجية المؤسسة و مواردها المالية ما انعكس على فعالية المؤسسة.

-ضخامة حجم المؤسسة ما أدى إلى اضطلاع المؤسسة بعدد كبير من المهام من تمويل و إنتاج و توزيع أفرز تضخم الجهاز الإداري و الهياكل و الوسائل، بالإضافة إلى تشابك

المسؤوليات و اختلال نظم المعلومات و اتخاذ القرار، و هذا ما أدى إلى صعوبة تسيير هذه المؤسسات و التحكم فيها.

-نقص تأطير الكفاءات و تهميش الإطارات من طرف الشركات متعددة الجنسيات العاملة بالجزائر ما فوت عليها تجربة اقتصادية و معرفية كبيرة. [57] ص، ص 111، 112. عرفت المؤسسات الجزائرية في هذه المراحل مشاكل التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة من جهة و مع محيط العمال الجديد من جهة أخرى، حيث نزع أغلبهم من الأرياف طلبا للعمل و تحسين ظروف المعيشة حاملين معهم قيما تقليدية و سلوكيات غير مطابقة للمحيط الصناعي، و مع تراكم المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسات الوطنية بادرت الدولة إلى إجراءات جديدة و إصلاحات، خصوصا في فترة بداية الثمانينات، عُرِفَت بإعادة الهيكلة العضوية و المالية و ذلك للأسباب التالية:

-نقص التحكم في التكنولوجيا و تسيير المؤسسات، حيث زاد اللجوء للمؤسسة الأجنبية.

- ضعف و صعوبة المراقبة المالية سواء من إدارة المؤسسة أو من الإدارة المركزية.

-ضعف نظام التوجيه الاقتصادي و ثقله، نتيجة لطول و تعقد الإجراءات لبدء مشروع جديد، و ضعف التنسيق بين مختلف الإدارات، ما أدى إلى تأخر وصول المعلومات و عشوائية اتخاذ القرار.

-سوء فهم أسلوب التسيير الاشتراكي ، ما أدى بالمؤسسة إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال من نقل و صحة و ترفيه و المخيمات و حضانات الأطفال، و هذا ما خلق أعباء لم تعد في صالح المؤسسة.

-عدم لعب العمال الدور المنوط بهم و ذلك راجع لأمية العمال و قلة ثقافتهم و عدم فهمهم لأسلوب التسيير الاشتراكي. [56] ص، ص 212، 213.

و مع نهاية الثمانينات و بداية التسعينات و تزامنا مع النظام العالمي الجديد، بادرت الجزائر إلى سياسات الخصخصة و ما تبعها من مشاكل و إيجابيات كان لها الأثر البالغ على المؤسسة الإدارية، حيث أُغْلِقَت الكثير من المصانع و المؤسسات و سُرح العمال و زادت حدة البطالة، بالإضافة للأزمة الأمنية التي عانت منها الجزائر، حيث أثر ذلك على المؤسسة الإدارية و ساهم في صياغة ثقافة أَلْقَت بظلالها على النماذج الإدارية المتبعة إلى يومنا هذا.

4.2.2 الواقع الراهن للإدارة في المؤسسة الجزائرية:

من الواضح أن الواقع الراهن لإدارة الجزائرية ليس إلا صورة أو إرهاصات لفترة سابقة كانت سببا مباشرا في ظهور ممارسات أو سياسات معينة، شكلت الوجه الجديد للتنظيم الإداري للمؤسسات سواء العمومية أو حتى الخاصة التي ما فتئت تتخلص من هيمنة الدولة و السلطات السياسية، و بالتالي الأسلوب الإداري الرسمي المتبع.

حيث كانت البيروقراطية بمفهومها السلبي أكبر ظاهرة عاشتها الإدارة الجزائرية و ورثتها من أسلوب التسيير المتبع بعد الاستقلال، و التي تم تطبيقها شيئا فشيئا دون دراية بعواقبها و لا بلنعكاساتها، و بذلك توجهت الأمور تدريجيا إلى التأطير و المراقبة الشاملة لكل الأنشطة و كل جوانب حياة المواطن الجزائري، كما أن أحد أهم أسباب هذه الظاهرة هو انعدام الكفاءة لدى الموظفين، مما يتيح لهم ممارسة سلطة خارجة عن نطاقهم يفرضون بها وجودهم في المجتمع، و هذا ما أدى إلى إعاقة عمليات التنمية و الخدمة العمومية، فتسبب ذلك في إهدار الوقت و المال و الجهد و الوسائل، و رغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر بعد إقرارها التعددية و الليبرالية الاقتصادية، و إزاء انسحاب جزء من هذه النخبة من فضاء التسيير العمومي استمرت البيروقراطية في هيمنتها و استقرت في مكانتها بل و عززتها.

و بهذا فإن البيروقراطية ليست فقط الإجراءات المعقدة و إنما هي أفراد و جماعات من الموظفين و المسؤولين الذين تركزت بين أيديهم مجموعة من السلطات و الصلاحيات، و التي أصبحت تمثل فئة اجتماعية نفذت في دواليب السلطة و تحكمت في مقاليد القرار، شكلت في النهاية ثقافة بيروقراطية لدى فئة معينة من الشعب. [55] ص 86.

أدت هذه الممارسات إلى عدم استغلال الثروات المعرفية التي تكونت بفعل تطور التعليم العالي و امتلاك الجزائر لكفاءات و إطارات ذات تكوين عالي و انفتاح الاقتصاد الوطني على اقتصاديات عالمية، مما يفسر افتقار المؤسسات لثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة و على استغلال رأس المال الفكري و المعرفي المتوفر سواء بالمؤسسة ذاتها أو في محيطها، بالإضافة إلى مقاومة التغيير التي تعاني منها المؤسسات التي تحاول تطوير أساليبها و هياكلها بفعل الثقافة التقليدية الجامدة التي تميز أغلب المسؤولين و صناع القرار، و هذا ما يصعب من محاولات تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تستدعي أولا تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قائمة على الإبداع و التغيير الشامل و المستمر.

خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق أن المؤسسة الإدارية الجزائرية قد قطعت أشواطاً طويلة في مسيرة الإصلاح و محاولة الوصول بركب التنظيم الحديث للمؤسسة، إلا أن هذه المحاولات تبقى رهينة الثقافة التنظيمية التقليدية التي تشكل عائقاً حقيقياً أمام تطبيق نماذج إدارية حديثة و تكوين موارد بشرية و إطارات ذات مستوى عالي، فمقاومة التغيير لا تزال شديدة و هذا ما تدل عليه مختلف الأدبيات و المراجع التي تم استعمالها في هذا الفصل، فترسبات الماضي و مشاكل الحاضر بالإضافة للثقافة التنظيمية التقليدية كما سلف تبقى أهم العوائق في طريق استحداث منظمة أو مؤسسة جزائرية ذات إدارة عصرية تتبنى مفاهيم الحداثة و التطور.

الفصل 3:

مدخل نظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة في كثير من منظمات العالم الغربي علماً قائماً بذاته، حيث يخصص له قسم خاص في الهيكل التنظيمي و يُعَيَّن له مسؤول يُعنى بتطبيق و متابعة مختلف العمليات و الإجراءات التابعة لحلقة المعرفة في المنظمة، فلم تعد إدارة المعرفة مجرد تخصص إداري أو سوسولوجي تابع لعلم الإدارة أو علم الاجتماع التنظيمي، بالإضافة إلى تداخل هذا المجال الجديد في كثير من حقول العلوم الاجتماعية، حيث يتناوله كل كاتب من وجهة نظر مجال تخصصه أو المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، و هذا ما أثرى أدبيات إدارة المعرفة و ساهم في تطوير هذا الحقل الجديد في فترة زمنية قياسية مقارنة بتطور باقي الحقول العلمية الاجتماعية و الإنسانية، و على الرغم من الإتفاق الضمني حول مدلول إدارة المعرفة و حول ضرورة تطبيقها إلا أن هذا الإغناء في المحتوى أدى إلى تشعب الآراء و ظهور نماذج كثيرة و أنظمة متعددة لإدارة المعرفة التنظيمية و البحث عن مصادرها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أدت كل هذه الأسباب الأنفة الذكر إلى صعوبة حصر كل ما يتعلق بأدبيات إدارة المعرفة مما جعلنا نقتصر على أهم النقاط التي تعرض لها أغلب من كتب حول الموضوع، و كذا التركيز على ما يهم المنظمة الجزئية على وجه الخصوص باعتبارها تعاني من مشاكل و صعوبات جمّة، خصوصاً فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة و الثقافة التنظيمية و القدرة على التكيف و الديناميكية التي تفتقدها الكثير من منظمات الجزائر باختلاف أنواعها، و بناء على ذلك سوف نتعرض في هذا الفصل أولاً للمعرفة، مصادرها، أنواعها، خصائصها ثم إدارة المعرفة و أهم ما كتب حولها مثل عمليات إدارة المعرفة و أدواتها، شروط و متطلبات تطبيقها و أهميتها و أهدافها، لنعرج في نهاية الفصل على أهم المداخل لدراسة إدارة المعرفة مستعرضين في ذلك زوايا نظر مختلفة و متنوعة.

1.3. المعرفة:

1.1.3 مصادر المعرفة:

إذا كانت المعرفة تشكل ثروة و قيمة مضافة للمنظمة فلا بد أن تتعرف المنظمة على مصادر تجميعها، و كيفية الحصول عليها و الاستفادة منها و كذلك المحافظة على انسيابها و تطوير استعمال مصادرها.

يعرف مصدر المعرفة أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، و الذكاء و التعلم و الخبرة هي أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، و قديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، و عليه يرى العالم "ماركودات" أن مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة نوعين مصادر خارجية و داخلية: [9] ص، ص 45، 46.

1.1.1.3 المصادر الخارجية: تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة مصدرا مهما للمعلومات و المعرفة، بالإضافة إلى العلاقات الخارجية للمنظمة مع باقي المنظمات الرائدة و المنافسة، أو الانتساب للمجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، و ذلك مثل المكتبات و الشبكات كالإنترنت و الإنترنت، و كذلك الجامعات و مراكز البحث العلمي و الزبائن و الموردون و براءات الاختراع الخارجية. و يعمل أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و باستعمال كل الحواس من أجل إتقاط البيانات و المعلومات و الحوادث من البيئة و من خلال الخبرة و الذكاء و التعلم و الفهم و الإدراك يستطيع الأفراد تفسير هذه البيانات و وضعها في معنى للتحويل إلى معرفة. بينما تعتمد بعض المنظمات على رصد المعلومات و المعرفة من البيئة الخارجية باستعمال نظم معقدة تقوم بمتابعة التطورات التكنولوجية و أحدث الأسرار التجارية في المجالات و المؤتمرات العلمية و كذا استئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي و الوسطاء.

2.1.1.3 المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و تعليمهم كذلك، و من أمثلة المصادر الداخلية الإستراتيجيات و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية. و يشار هنا إلى أن إدراك المعرفة مرتبط بالتطور في تقنية المعلومات، لكن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات فقط، بل في ضرورة تأمين مصادر المعرفة أيضا، حيث هناك افتراضان:

الأول: أن البحث عن المعلومات و تطويرها يقود للمعرفة و التي تستخدم بدورها في تحسين السلع و الخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة و استخدامها مستقلين عن سياقهما و مصادرهما، و أن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

و هنا لابد من الإشارة إلى أن اقتناص المعرفة يتم عن طريق خرائط المعرفة، و ذلك لقدرتها على جلب المعرفة الظاهرة و استظهار المعرفة الضمنية، حيث يعمل صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات على تطوير العمل المعرفي، و هؤلاء من يعرفون في أدبيات إدارة المعرفة بعمال المعرفة (Knowledge Workers).

2.1.3 خصائص المعرفة:

تختلف المعرفة باختلاف استعمالاتها و مصادرها، فالمعرفة الإنسانية نقصد بها ما يتعلق بالحياة العامة للإنسان و في شتى المجالات و الميادين، بينما تكون المعرفة التنظيمية هي التي تهتم بها المنظمة و تسعى لامتلاكها و تطويرها من أجل الاستفادة من مزاياها و من القيمة التي تضيفها لموارد المؤسسة، حيث أننا بصدد الكلام هنا عن المعرفة التنظيمية و التي تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: [9] ص، ص 24، 25.

- إن المعارف يمكن أن تولد: و هذا ما يميز بعض الشركات التي تمتلك خصوبة ذهنية من خلال ابتكارات أفرادها و قدرتهم على توليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: إن المعرفة تموت كما تولد، حيث أن المعارف التي تسجل في الكتب أو في الدوريات قليلة جدا مقارنة بما نعرفه، إلا أنها قيمة و ذات جودة عالية، فأغلبية المعارف تموت بموت الشخص الذي يمتلكها أو بإحلال معارف جديدة مكانها، فعدم استخدامها أو تغيير المعتقدات و الثقافة التنظيمية يجعل من هذه المعلومات غير ذات قيمة و بالتالي موتها.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: يساهم التعليم العالي في إمسك الشركات بالمعارف من أجل زيادة الثروة الفكرية، و تحويل هذه المعارف إلى ابتكارات و براءات اختراع تتمتع بالحماية القانونية مثل الملكية المادية.
- المعرفة متجددة في الأفراد: و هي المعرفة التي تكونت لدى الأفراد بفعل الخبرة و الذكاء، فهناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية و هي قابلة للتحويل لمعرفة ظاهرة و صريحة بمجرد استعمالها، فهذه المعرفة الضمنية المخزنة في رؤوس أفراد الشركة لا يمكن تدوينها بكل سهولة.

-المعرفة يمكن أن تخزن: يمكن أن تخزن المعرفة بعدة طرق، فما تم تخزينه في العقود الأخيرة يفوق كثيرا ما خنته البشرية عبر تاريخها، حيث كان التخزين على الورق و تطور ليصبح تخزينا إلكترونيا و شبكيا.

-المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة الضمنية و الصريحة يمكن تصنيف أنواع أخرى من المعرفة مثل معرفة الأدلة و معرفة العملية و التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء و المهارة اللازمة لعملها بطريقة ذات قيمة للشركة.

3.1.3 أنواع المعرفة:

يقترح الباحثون في ميدان إدارة المعرفة العديد من التصنيفات لأنواع المعرفة، و ذلك لاختلاف معايير التصنيف و التقسيم الذي اعتمدها كل باحث، من بين التصنيفات ما يؤشر عليه "ديفيد هاي" و المعرفة هنا ثلاثة أنواع: [9] ص، ص 35، 36.

أ. البيانات: و هي المعرفة التي تتوافر في مخازن المعلومات و قواعد البيانات العلائقية التي تضمها المنظمة، و هي تقتصر على معلومات حول الناس، المنتجات، و الفعاليات و غيرها مما هو جزء من البيئة الحالية للمنظمة، لكنها لا تحتوي إلا على الشيء القليل من المعلومات حول المستقبل.

ب. رأس المال الفكري: حيث تحتوي بطون الأرشيف على نتائج بحوث المنظمة و عملياتها التطويرية، فالأبحاث التي لم تؤت ثمارها حاليا قد تكون منطلقا لعملية إبداعية و ابتكارات جديدة إذا ما تمت الاستفادة منها باعتبارها رأس مال فكري مخزن لوقت الحاجة.

ج. الخبرة: و هذا النوع من المعرفة من الصعب استخلاصه، فخبرات العاملين في المنظمة قد لا تكون ظاهرة و أغلب العاملين يعرف ماذا و كيف و أين و متى و لماذا؟ فالمنظمات التي لا تعاني من تسرب العمال تمتلك ثروة معرفية ضخمة و تسرب أحد العاملين بها يعتبر خسارة فادحة، فجسم معرفة المنظمة يتكون من كل ذلك مخلوطا مع بعض بأساليب متعددة، حيث تساهم بعض النماذج في استخلاص هذه الخبرات و المعارف إلا أنه لا يمكن الحصول على نموذج متكامل باستطاعته استخلاص كل المعرفة الموجودة بالمنظمة.

تصنيف آخر يصنف المعرفة على حسب عمقها، إلى معرفة عميقة و معرفة سطحية أو ضحلة أو ظلوية: [9] ص 38.

أ. المعرفة العميقة: و هي غنية بمحتواها تتطلب التحليل الدقيق و العميق للموقف.

ب. **المعرفة الظلية (السطحية):** و هي معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة و تستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة لكنها تبقى غير متعمقة و تحتاج اختبار و ممارسة و نفاذ إلى التجربة ما يساعد على تحويلها إلى معرفة عميقة.

و من بين أكثر التصنيفات شيوعا و استعمالا التصنيف الذي يقسم المعرفة إلى نوعين معرفة ضمنية و معرفة صريحة أو ظاهرة: [9] ص 40.

أ. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقول الأفراد و المستقرة في نفوسهم و حتى في عقلهم الباطن، و عي المعرفة التي يحفظها العقل و تحتويها الذاكرة الإنسانية و تحاول أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة. و أقرب وصف يمكن أن نقدمه لها ما قاله العالم الهنغاري "بولاني" سنة 1966 "we can know more than we can tell"، أي أننا نعلم أكثر مما نستطيع أن نقول، و هذه العبارة تسلط الضوء على أن الكثير من المعارف و الحقائق، و المهارات الإنسانية تبقى ضمنية و غير ملموسة و غير مرئية حتى يبادر صاحبها بكتابتها أو التعبير عنها.

ب. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، التقارير و وسائط تخزين المعلومات الرقمية، و بذلك فهي معلومات سهلة الوصف و يمكن نقلها و ترجمتها و إعادة تشكيلها و قراءتها و إنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها.

كما يسهل هذا النوع من المعرفة نقل معرفة - كيف و خدمة الذاكرة التنظيمية و تؤكد على الأساليب و الممارسات الإدارية المتبعة. [52] ص 37.

و يشير الكاتبان الأمريكيان "ارما بيسيرا فرناندز" و "دوروثي ليدنر" إلى أن المعرفة الضمنية تضم المعرفة التي يصعب التعبير عنها و التشارك بها مثل المعارف البديهية و مهارات الذكاء و نفاذ البصيرة، بينما تعبر المعرفة الصريحة عن المعارف التي يمكن التعبير عنها في كلمات و أرقام، و التي يمكن بسهولة التشارك بها في شكل بيانات، توجيهات، برامج حاسوب أو فيديوهات و غيرها. و يبين الكاتب "نانوكا" الطرق الأربع لتحويل المعرفة كالتالي:

-ضمنية إلى ضمنية من خلال اللقاءات و التشارك بالخبرة. (Socialization)

-ضمنية إلى صريحة من خلال عملية التجسيد أو الإظهار. (Externalization)

-صريحة إلى صريحة من خلال عمليات التبادل و كتابة الوثائق و مساهمة التكنولوجيا في

ذلك. (Combination)

-صريحة إلى ضمنية من خلال عملية الاستدماج و استعمال الوسائل التكنولوجية في التعليم

و التدريب. (Internalization) [5] ص 05.

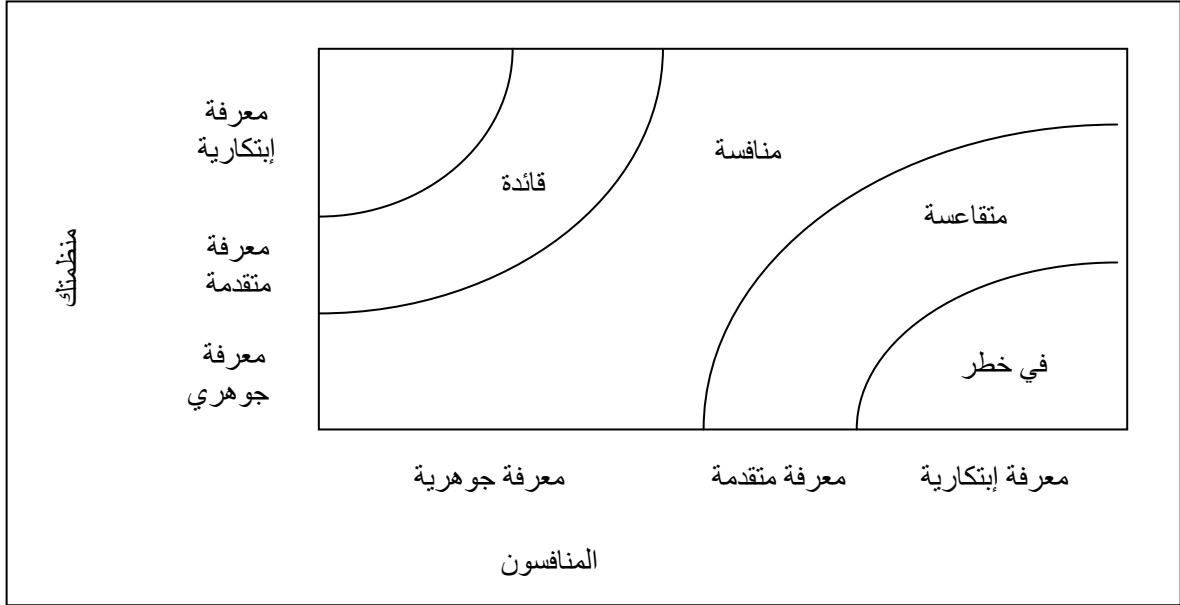
4.1.3 خرائط المعرفة:

تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول عليها و كذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال و التواصل المؤثر و الكفاء، و من ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، و تتضمن عادة بعض النصوص و السرد القصصي، و الرسومات، و النماذج، و الأرقام، كما يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية أخرى. و بالتالي خارطة المعرفة هي إجراءات و معالجات لمواد ترافق معلومات و معارف أخرى، و يفضل أن تكون مرسومة أو مصورة مرئية، بطريقة تكون تمثل معلومات و معارف مضافة. [52] ص 28.

خارطة المعرفة لا تخزن المعرفة و لكنها تشير إلى الأشخاص الذين يمتلكونها و ذلك من أجل خلق فرص التشارك بها و تبادلها. إن الخارطة المعرفية النموذجية تدل على صورة من كفاءات أفراد المنظمة، و تمثل ميزة لتحديد موقع و مكان الحصول على الخبرات المناسبة لحل مشكل ما أو التعامل مع موقف ما. كما تميز خارطة المعرفة أدلة المنظمة القابلة للبحث فيها، و هذا ما يسهل تحديد و معرفة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة، و معرفة ماذا يعرفون؟ و إلى أي درجة هم محترفون في التعامل مع موقف أو تنفيذ مهمة ما؟. [58] ص 413.

يستعمل اختصاصيو الموارد البشرية خرائط المعرفة في المقارنة بين الكفاءات المتوفرة للمنظمة و الأهداف الإستراتيجية، و كذا لتحديد أنواع المعرفة المتوفرة و التي تكون ضرورية لتحقيق النمو، كما تسهل هذه الخرائط تبادل المعرفة الضمنية و ذلك من خلال تسريع البحث في الخبرات و زيادة فرص تواصل الأفراد و التقائهم وجها لوجه مما يشجع على تبادل الخبرات و المهارات و التعلم بالملاحظة. [58] ص 414.

و تجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج و أشكال توضيحية لخريطة المعرفة، منها أن تقييم موقف معرفي لشركة ما يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها، و ذلك بإيجاد خريطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة و علاقاتها و ربط ذلك بالإستراتيجية و العكس، و ذلك لردم الفجوة الإستراتيجية و المعرفية للشركة مقابل المنافس، و الشكل (01) يوضح ذلك: [52] ص 31



الشكل 01: إطار المعرفة الإستراتيجية

و فيما يلي توضيح لما ورد في الشكل السابق:

- **المعرفة الجوهرية:** و هي أقل حجما و مستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، و هي تمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجالها لكن ذلك لا يعطيها ميزة تنافسية طويلة الأمد.
- **المعرفة المتقدمة:** و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، و ذلك عندما يكون تنافسها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على منافسيها.
- **المعرفة الإبتكارية:** و هي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، و بهذا يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة بالمنافسين، مما يعطيها القدرة على التحكم و تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

و مما يلاحظ على هذا التصنيف أنه غير ثابت، فما يعتبر اليوم معرفة إبتكارية قد يتحول لمعرفة جوهرية، و هذا ما يوجب على المنظمة الاستمرار في التعلم و اكتساب المزيد من المعرفة. [52] ص 33.

2.3. إدارة المعرفة:

1.2.3. نشأة و تطور إدارة المعرفة:

من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع إدارة المعرفة و بعد التطرق لمفهومها في الفصل الأول، لابد من العودة إلى الجذور التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور هذا النموذج الإداري الحديث و أثرت أدبيات الموضوع، إذ قد قُسمت إلى جذور فكرية، إدارية و تكنولوجية: [52] ص 56.

1.1.2.3. الجذور الفكرية لإدارة المعرفة:

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب و إلى خبرات العمل و تراكمات المنظمات من جهة ثانية، و يتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- **الدين:** شكل الدين الإسلامي من خلال نظرية المعرفة عمقا مهما في فهم طبيعة المعرفة و ذلك من خلال السماح للأفراد بالتفكير في أنفسهم حيث يقول الله تعالى: { و في الأرض آيات للموقنين * و في أنفسكم أفلا تبصرون * و في السماء رزقكم و ما توعدون { (سورة الذاريات: آية 20-22). و قد صنف ابن خلدون العقل الإنساني إلى ثلاثة أصناف هي **العقل التمييزي** و هو يعقل الأمور المرتبة من الخارج ترتيبا طبيعيا أو وضعيا و أكثره تصورات، و **العقل التجريبي** و هو يفيد الآراء و الآداب في معاملة أبناء جنسه و أكثرها تصديقات تحصل بالتجربة، و **العقل النظري** و هو يفيد العلم أو الظن و لا يتعلق به عمل. و عليه شكل العقل التجريبي مبدأ للمنهج التجريبي و البحث فيه يمثل الطابع التطبيقي العملي الذي يعد من أهم محاور تحصيل المعرفة.
- كما دعم الإسلام التجديد و حارب فكر التقليد كإتباع الآخرين فكرا و سلوكا دون التدبر، مما يؤدي إلى الشلل العقلي و جمود الفكر مما يمنع عملية التجديد و التطوير التي تستدعيها تطبيقات إدارة المعرفة.
- **الفلسفة:** و المعرفة في الفلسفة عبارة عن تصور مجرد واسع.
- **علم النفس:** حيث اهتم بدور المعرفة و العلم في فهم سلوك الإنسان، و بذلك عُد علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية التي تدرس سلوك و تصرفات الفرد و العوامل المؤثرة عليه في

مختلف الأماكن و المواقف، و منها علم النفس العمل و الذي يدرس سلوك الفرد في مكان العمل، و طرق التحفيز و رفع الكفاية الإنتاجية.

- **نظرية الأعمال:** و التي ساهمت في فهم العمل و المنظمة.
- **علم الاجتماع:** عمق الفهم لدراسة الجماعات و تكوينها و وظائفها و أكد على فهم التفاعل الاجتماعي و مشاركة المعرفة في بناء المجتمعات.
- **مدارس الفكر الإداري:** ساهمت هذه المدارس في التوجه نحو الاهتمام بالمعرفة و ضرورة إدارتها من خلال تبنيتها للطريقة العلمية في دراسة الإدارة و المنظمة، و قد أسلفنا توضيح ذلك في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

2.1.2.3. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة:

ساهم تطور الفكر الإداري بشكل مباشر في ظهور البوادر الأولى لإدارة المعرفة، خصوصا في منظمات الأعمال و المنظمات الاقتصادية بصفة عامة، و ذلك من خلال مجموعة من الأفكار و المفاهيم و الأساليب تمثلت في:

- **تحويل الأعمال:** و يتضح ذلك من خلال الضرورة الدائمة للتغيير و التطوير التنظيمي، خصوصا في ظل البيئات المضطربة مما يستدعي المحافظة على الروح الابتكارية و الالتزام بالجودة و الاهتمام بالموارد البشرية، و يبرز هذا العنصر من خلال عمليتين:
 - **إعادة الهندسة الإدارية:** و هي إعادة تصميم ذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة، و هي تركز على العمليات أكثر من الوظائف، حيث يظهر التطابق بين إدارة المعرفة و إعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر و اكتساب المعلومات.
 - **إدارة الجودة الشاملة:** و هي إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، و أن هدفها النهائي تحسين فعالية المنظمة و تطوير إمكانات الأفراد العاملين بها، و تشترك إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة في عدة خصائص منها:
 - ✓ **التوجه بالنتائج:** أي تحقيق أهداف أصحاب المصالح مثل الزبائن و العاملين و المجتمع و المساهمين.
 - ✓ **إدارة معتمدة على العاملين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على إشراك و انخراط العاملين في التحسين المستمر و تركز إدارة المعرفة على المعرفة الموجودة لدى العاملين من أجل استخلاصها و الاستفادة منها.

✓ **فرق العمل:** تعمل إدارة الجودة الشاملة على توفير فرص عمل الفرق مع بعضها من أجل حل المشكلات و التحسين المستمر و تركيز إدارة المعرفة على الأداء الجماعي من أجل المشاركة بالمعرفة.

✓ **القيادة:** توجه إدارة الجودة الشاملة العاملين من خلال تعريفهم بالمهمة و تخصيص الموارد اللازمة، كما تعمل قيادة إدارة المعرفة على إبداع المعرفة و استخدامها بطر صحيحة.

-**الابتكار:** الابتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها للسوق على شكل سلع و خدمات، كما أنه تحويل القدرات إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة، و هو ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تجديد و تطوير في مختلف المهارات و أوجه النشاط اللازمة لتوريدها، و بذلك فهو يسير في نفس طريق إدارة المعرفة التي تهدف إلى نتائج أفضل على جميع المستويات.

-**إدارة المعلومات:** إدارة المعلومات و إدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها، و عبر وظائفها و مستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق رضا الزبائن و كذا استخدام و تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة بالإضافة إلى تسهيل المشاركة في البيانات و المعلومات و المعرفة من خلال دعائم تكنولوجيا المعلومات.

-**نظم قاعدة البيانات:** لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها نظم المكاتب و نظم عمل المعرفة و تطبيقات الذكاء الصناعي، حيث تدعم هذه النظم المعلومات و المعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي و تخزين الذاكرة التنظيمية و اكتساب المعرفة و المشاركة بها و توليدها و توزيعها.

-**رأس المال الفكري:** هو مجموعة من الأفكار و الاختراعات و التكنولوجيات و المعرفة العامة و برامج الكمبيوتر و التصاميم و قواعد البيانات و العمليات و الإبداع و التطبيقات في المؤسسة، أي بمعنى كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

-**المنظمة التعليمية:** يكون كل شخص في هذه المنظمة منشغلا في تعريف و حل المشكلات و التحسين المستمر من خلال التعلم التنظيمي، و آليات التغيير الشامل و الدائم لمواجهة الاضطرابات و التكيف و تغيير الثقافة و دمج عناصر جديدة، و التقليل من رسمية انتقال المعلومات و مرونة الهيكل التنظيمي، و هذا كله يدعم عمليات و تطبيقات إدارة المعرفة.

3.1.2.3. الجذور التكنولوجية لإدارة المعرفة:

ساعد التطور التكنولوجي في ظهور و تطوير تطبيقات إدارة المعرفة خصوصا في ميدان تكنولوجيا المعلومات، و ذلك من خلال النقاط التالية:

- ظهور مفاهيم نظرية مثل البيئة التعليمية، العمل الجماعي و نظم الاتصال و السياق التنظيمي.

- الأدوات التكنولوجية التي تضمن عمليات المشاركة الجماعية مثل الإنترنت، نظم المعلومات الإدارية، مستودعات البيانات و محركات البحث و نظم الاتصال كالبريد الإلكتروني الفيديو كونفيرنس، بالإضافة لدعم التعلم الإلكتروني و علاقات الزبائن.

- استخدام نظم إدارة المعرفة لقواعد معرفة المنظمة و الذاكرة التنظيمية من خلال قواعد المعرفة و الخرائط المعرفية.

و باختصار تعود الاهتمامات الأولى بإدارة المعرفة إلى العالم الياباني "يوكوجيرو نوناكا" (1991) في مقاله المعنون بـ "الشركة المبتكرة للمعرفة" و المنشور في مجلة الأعمال لجامعة هارفارد، حيث يرى أن الأداء العالي للشركات اليابانية يمكن إرجاعه لقدرتهم على توزيع و تحويل و إعادة استعمال المعرفة الضمنية غير الظاهرة من فرد إلى آخر داخل المنظمة، كما أشار مستندا على أعمال "بولانيي" (1966) إلى وجود نوعين من المعرفة داخل المنظمة و هما معرفة ضمنية و معرفة صريحة أو ظاهرة، حيث أضاف "نانوكا" فكرة تحويل المعرفة بالطرق الأربعة التي سلف ذكرها في الكلام عن أنواع المعرفة. [5] ص 146.

2.2.3. أهمية و أهداف إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في المزايا التي توفرها للمنظمة، إذ ترفع من كفاءتها في القيام بالأعمال و تسرع من عملية الابتكار و تختصر الوقت، كما تساهم في تحسين عملية صنع و اتخاذ القرار، و تقوي و تدعم الالتزام التنظيمي و تساعد على بناء ميزة تنافسية دائمة للمنظمة، و بهذا تتعدى آثار تطبيق إدارة المعرفة من الفرد إلى الجماعة وصولا إلى كل المستويات التنظيمية . [5] ص، ص 13، 14.

كما تكمن هذه الأهمية في نقطتين أساسيتين الأولى أنها تجعل المعرفة التي تمتلكها المنظمة أكثر إنتاجية و الثانية أنها تعطي المنظمة مزايا ذات دلالة أكبر مما هو متصور، و تمنح المنظمة فرصة جيدة لتبني الإستراتيجيات السابقة التي كان من غير الممكن تطبيقها، و تمنح القدرة على اكتشاف المشاكل و التحديات الجديدة و الفرص من خلال الاستعمال الأقصى للموجودات المعرفية مثل عقود البيع و سجلات الزبائن و المعلومات. كما تساهم تطبيقات إدارة المعرفة في إتمام و تعزيز تأثير التطبيقات الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية و التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى إمكانية تطبيقها في عدة مجالات لتحقيق نتائج مبهرة في أغلبية أنواع

المنظمات و ذلك بغض النظر عن المستوى التكنولوجي المتوفر و كذا القطاع السوقي الذي تنشط فيه هذه المنظمة. [59] ص 16.

تحقق إدارة المعرفة نتائج رائعة في السياق التنظيمي، و ذلك من خلال إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية، و جعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة، بالإضافة للقيمة المضافة التي تضمنها من خلال عمليات اكتساب و تخزين و استخدام المعرفة مما يساعد المنظمة على حماية حصتها السوقية. و تساهم تطبيقات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة، و تزيد من رضا العاملين و ولأهم، و تحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة و التي يصعب قياسها و تقليدها. [52] ص 28.

تهدف إدارة المعرفة بصفة عامة لتحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين مستوى الأداء و رفع مردودية أفراد المنظمة و ذلك من خلال الاستفادة القصوى من الموجودات المعرفية للمنظمة، كما تسعى تحديدا إلى تحقيق الأهداف التالية: [9] ص 60.

- أسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها.
- جذب رأسمال فكري أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية مشجعة لمشاركة المعرفة و نقلها للأفراد الآخرين من أجل رفع مستواهم المعرفي.
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.
- توفير إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز بغرض تطويرها و خلق التنافس.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و التأكد من فاعلية التقنيات المستعملة، و كذا تعظيم عوائد الملكية الفكرية من خلال المتاجرة بالابتكارات و المعرفة التي تحوزها.
- تحويل المنظمات إلى الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و إلى الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية.
- تهدف إلى خلق الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف مع الاضطرابات و التعقيدات البيئية و التنظيم الذاتي و التعلم و الذكاء.

3.2.3 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن تطبيق إدارة المعرفة لا يمكن إلا من خلال توفر مجموعة من الشروط الأولية، التي يجب على كل منظمة ترغب في الاستفادة من مزايا إدارة المعرفة توفيرها بالحد الأدنى المطلوب، حيث يتعلق نجاح تطبيقات إدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية بمدى توفر البيئة المناسبة لتطبيقها، و يمكن تلخيص هذه المتطلبات في الأعمدة الأربعة التي تقوم عليها إدارة المعرفة و هي: الإدارة و التنظيم، البنى التحتية، الأفراد و الثقافة، أنظمة تسيير المحتوى: [59] ص 16.

1.3.2.3. الإدارة و التنظيم:

يتطلب نجاح تطبيق إدارة المعرفة الالتزام بأعلى مستوى من التسيير، فالمجهودات الدائمة لإدارة المعرفة يجب أن تتخلل كل المستويات التنظيمية، بدءاً بالقادة و المسؤولين إذ يجب عليهم أن يكونوا قدوة من خلال التحلي بالسلوكيات المناسبة لذلك، و استعمال المعرفة و التشارك بها بالدرجة الأولى، و توضيحها لكل المستويات التنظيمية من خلال التواصل الفعال و تبيان أهميتها الإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى وضع هيكلية لإدارة المعرفة تشمل الجوانب المالية و التكنولوجية و الموارد البشرية، و ذلك من خلال إنشاء قسم إدارة المعرفة و تعيين مسؤول القسم، الذي يضطلع بمهام تطوير و تطبيق إدارة المعرفة بداية بوضع بنى تحتية تكنولوجية موجهة للمعرفة، بغرض تجميع و تصنيف أو التحكم في استعمال المعرفة و تغيير مهمة مسؤول المعرفة في المنظمة بمجرد تأسيس قسم إدارة المعرفة، حيث يتحول من تجميع و تصنيف المعرفة إلى لعب دور مسهل لخلق المعرفة و ترقية و مراقبة التحسينات من خلال جهد واعي لخلق و توليد المعرفة بكل حرية و بدون تدخل من مسؤول المعرفة أو قسم إدارة المعرفة.

بالإضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن العالم الخارجي، فهي تمتلك زبائن أو مستفيدين من خدماتها و في الوقت نفسه هي عبارة عن زبون بالنسبة لمنظمات أخرى، ما يجعلها تشكل روابط متشابكة مع بعضها تعرف بسلسلة القيمة، و هذا ما يوجب عليها التعامل مع المعرفة المتشكلة من هذه السلاسل و إدارتها بشكل يجعلها تستفيد من التغذية العكسية و كل المعلومات التي تمتلكها حلو زبائنها و مورديها.

2.3.2.3. البنى التحتية:

كل أنظمة إدارة المعرفة تتطلب مستوى معين من التكنولوجيا مدعومة ببنى تحتية لتكون فعالة، فالتطبيق الكلي لإدارة المعرفة لا يكون إلا بتوفر تكنولوجيات المعلومات و الاتصال بطريقة ملائمة لخلق و تنظيم و توزيع و تطبيق المعرفة، حيث يمكن لهذه البنى التحتية أن تتضمن بوابة إلكترونية، مكان عمل افتراضي أو محيط إلكتروني للتواصل خصوصاً في حالة المنظمات ذات الانتشار الواسع و التي تمتلك مكاتب أو فروع في مناطق متباعدة، و عليه فأى نظام لإدارة المعرفة لابد أن يتوفر على ثلاث بنى تحتية تكنولوجية رئيسية و هي: بنية تكنولوجية تحتية لتنظيم المحتويات (بيانات، معلومات أو معرفة)، بنية تحتية تكنولوجية للبحث في المحتويات و عن المعلومات، و البنية التحتية التكنولوجية لتحديد موقع الخبرة المناسبة لتطبيقها في موقف معين. و الخطوة الأولى في تنظيم المعرفة هي تحضير خريطة المعرفة و التي تأتي في شكل دليل مرتب و منظم يعكس طريقة تفكير العاملين في المنظمة، و هذا ما يمكن العاملين من استعمال نفس النماذج

العقلية و المصطلحات في أداء مهامهم. أما البحث عن المعلومات فيأخذ عدة أشكال أهمها المكتبات و الإبحار في شبكة الإنترنت و البحث في الوثائق الالكترونية و قواعد البيانات المخزنة في خوادم المؤسسة و أرشيفها، و هذا ما يتيح الوصول إلى المعلومات و الخبرات المطلوبة في أسرع وقت و الذي لا يقل أهمية عن توفر و تنظيم المحتوى، كما يسهل الوصول إلى الخبراء و استقبال مدخلات باستخدام تكنولوجيا الاتصال و المعلومات.

3.3.2.3. الأفراد و الثقافة:

هناك الكثير من الاختلاف حول العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة، هل هي التكنولوجيا أم الأفراد، حيث يرى فريق من الباحثين أن أهم عنصر هو الفرد البشري إذ أن التركيز على التكنولوجيا في تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى فشل تطبيقها، و بالتالي فنجاح أي نظام لإدارة المعرفة يقوم على عدة عوامل منها مدى فعالية تسيير الأفراد و ثقافة المنظمة.

يحمل الأفراد العاملون في المنظمة المعرفة الضمنية في عقولهم، و التشارك بهذا النوع من المعرفة يعد عامل حاسم لنجاح إدارة المعرفة، لهذا السبب فأى اختلال في تشكيلة القوى العاملة يمكن أن يؤثر على أداء المنظمة، و بالتالي فعملية إدارة المعرفة يجب ألا تأخذ في حسابها الموارد المادية و الإجراءات فقط، و لكن الأفراد الذين يقومون بتوليد المعرفة، و هذا ما يعرف بالأفراد و الثقافة كطريقة لتمكين إدارة المعرفة، و يرتكز ذلك على ثلاثة عناصر هي:

-إعادة تعريف الهيكل التنظيمية: حيث يسمح ذلك بتحديد الطريقة التي يتخذ بها القرار و مسؤولية الموارد و العمليات البشرية و المادية، يختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى على حسب أهدافها، حيث يكون الهيكل التنظيمي العمودي أفضل من الأفقي في المنظمات التي تركز في عملها على الابتكار و التجديد كأهم الموجودات، و يدعم تطبيقات إدارة المعرفة و التشارك بها حيث يمتلك ميولا أقل للهرمية و هذا ما يساعد على تشجيع العاملين على التشارك بالمعرفة.

-ممارسات مناسبة لإدارة الموارد البشرية: تتمثل في توظيف و تدريب و تقييم و تطوير و مكافئة و تحفيز عمال المعرفة، فالقيام بهذه الأعمال يؤدي إلى أثر إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة و على المجهودات الرامية لخلق ثقافة التشارك بالمعرفة بين الموظفين.

-ثقافة تنظيمية متماسكة أو متجانسة: من المهم خلق مناخ من الثقة و محيط منفتح يدرك فيه الأفراد و يقيمون و يدعمون التعلم المستمر و التجريب. و يلعب تحفيز الأفراد دورا مهما في خلق الرغبة لديهم للتشارك بالمعرفة. الافتراضات و القيم التي تشكل قاعدة صناعة و اتخاذ القرار تساهم في صياغة ثقافة المنظمة، و بالتالي فضمان مشاركة واسعة

للأفراد في توليد المعرفة و التشارك بها يؤدي إلى تغيير الثقافة و الافتراضات التقليدية من احتكار المعرفة إلى التشارك بها، و يحدث هذا فقط في جو من الثقة و شعور الموظفين بالأمان في عملهم.

4.3.2.3. أنظمة تسيير المحتوى:

و تضم كل المعلومات و أصولها سواء داخلية أو خارجية، و الأنظمة التي تدعم خلق و إدارة المعلومات الرقمية، و لضمان عمل أنظمة إدارة المعرفة لابد من تطوير و تطبيق البرامج التي تتيح إدارة محتوى مواقع الإنترنت، في الوقت نفسه يجب تخطيط و تحديد أدوار و مسؤوليات من يقوم بالمحافظة على المحتوى و تحديثه بشكل مستمر، و كذا فتح المجال أمام المؤلفين و المتعاونين و الكتاب للمشاركة في تحرير المحتوى من خلال تفعيل ذلك في هذه الأنظمة.

يرى الدكتور "خضر مصباح إسماعيل طيبي" أن إدارة المعرفة تتطلب خمسة مكونات أساسية تركز عليها و هي: [60] ص، ص، ص 112، 113.

- **ثقافة المؤسسة:** بمعنى توفر الثقافة المناسبة و المحفزة لتبني إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة.
- **البنية الهيكلية للمنظمة:** فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد ما إذا كان يدعم تطبيقات إدارة المعرفة بشكل كافي، و يسهل التشارك بالمعرفة عن طريق التفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية.
- **التطبيقات العملية المشتركة:** و هي تقنية العمل المشترك بين الأفراد و دعم العمل في فرق و التشجيع على التعاون و التشارك بالمعرفة و الخبرات.
- **البنية التحتية لتقنية (تكنولوجيا) المعلومات:** مدى توفر التكنولوجيا المسهلة لالتقاط و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة، و القدرات التكنولوجية الاتصالية للمنظمة.
- **المعرفة العامة:** و التي يحملها الموظفون سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، متعلقة بالعمل أو الخبرة الحياتية العامة و التي تساهم في إثراء و إغناء تطبيقات إدارة المعرفة.

4.2.3 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

إن إحداث أي تغيير تنظيمي يؤدي بالضرورة إلى ظهور نوع من المقاومة ، تتمثل هذه المقاومة في مجموعة من المعوقات التي تظهر كنتيجة للتقاليد و الثقافة السائدة و الموروثة من طرف المنظمة، حيث تظهر على عدة مستويات، منها المستوى التنظيمي الهيكلي، على مستوى الأفراد، على المستوى المالي و غيرها، و لهذا فتطبيق إدارة المعرفة و الذي يعبر عن نوع من

التغيير الجذري في المنظمة تعترضه مجموعة من المعوقات التي تختلف طبيعتها، و يتلخص أهمها فيما يلي:

1.4.2.3. المعوقات الثقافية:

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المعوقات التي تحد من فعالية الموجودات الفكرية للمنظمة، و قد قسم العالمان "لونج" و "فاهاي" هذه المعوقات إلى أربعة أقسام هي: [61] ص 38.

1. الثقافة أو بالأخص الثقافات الفرعية تشكل فرضيات حول أية معرفة يجب إدارتها، فالإدارة يجب عليها أن تكشف عن الثقافات التي تزيد أو تقوض من فعالية خلق المعرفة و التشارك بها بشأن نشاط أو عملية معينة. و كذا الكشف عن القواعد و الممارسات الحالية التي يمكن أن تشكل عائقا للسلوكيات المطلوبة.
2. الثقافة تحدد العلاقة بين الأفراد و المعرفة التنظيمية، إذ يتحدد من خلالها من يتحكم في معرفة معينة و من يقوم بنشرها و من يقوم باحتكارها، و بالتالي على الإدارة تقييم كيف يمكن للثقافة الحالية أن تسهل أو تقوض نشر المعرفة و التشارك بها، و كيف يمكن تغيير مواقف الأفراد حول امتلاك المعرفة و التشارك بها، كما يجب على المنظمة أن تظهر الممارسات التي يجب تغييرها من أجل تعزيز استخدام المعرفة بشكل تعاوني.
3. تصنع الثقافة سياقاً تنظيمياً للتفاعل الاجتماعي يحدد كيف ستستخدم المعرفة في وضعيات معينة، حيث تشكل بعض الممارسات و القواعد عائقاً أمام مناقشة مواضيع حساسة، إذ يجب على الإدارة العليا التدخل من أجل اكتشاف و تقييم ما إذا كان هناك عناصر ثقافية تعيق عملية التفاعل العمودي، و تحديد الممارسات و القواعد التي تسهل أو تعيق عملية التفاعل في حل المشاكل التنظيمية بطريقة تعاونية.
4. تحدد الثقافة الطريقة التي تخلق بها المعرفة و تشرع (أي تصبح شرعية) و توزع في المنظمة، و تشكل طريقة توليد و تبني المعارف الجديدة. و بالتالي يجب على الإدارة البحث عن نماذج المعرفة الجديدة المتبنية من خلال المدخلات القادمة من المحيط الخارجي و استغلالها في عملية الابتكار و التجديد، و الذي يؤدي بدوره إلى تكييف ثقافة جديدة لا تشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة المعرفة.

2.4.2.3. معوقات الأخطاء:

نقصد بها مجموعة من الأخطاء التي ترتكب في المنظمة و خصوصاً الأخطاء الأساسية، حيث حدد العالمان "فاهاي" و "بروساك" 11 خطأ اعتبرها من أخطر أخطاء إدارة المعرفة و التي تمنع من تطوير المعرفة الخام و الرفع من فعاليتها: [61] ص 40.

1. عدم تنمية مفهوم عملي للمعرفة و بالتالي عدم التفريق بين البيانات، المعلومات و المعرفة.
2. التركيز على مخزون المعرفة مما يضر بتدفق المعرفة.
3. النظر إلى المعرفة بأنها موجودة خارج عقول الأفراد بالدرجة الأولى، فالمعرفة حقيقة لا تنشأ خارج عقول الأفراد.
4. عدم فهم أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو خلق سياق تنظيمي تشاركي، و يعني السياق التنظيمي التشاركي إيجاد بيئة داخلية و خارجية للمنظمة تتميز بأنها مفهومة و تُمكن الأفراد من التشارك بالمعرفة و فهم كيفية ترابط و اتصال كلتا البيئتين.
5. عدم الانتباه لدور و أهمية المعرفة الضمنية غير الظاهرة، و التي تلعب دورا هاما في تشكيل و التأثير على المعرفة الظاهرة.
6. فصل المعرفة عن استعمالاتها، إذ أن المعرفة تدور حول إشباع البيانات و المعلومات بقرارات و أفعال ذات دلالة، فالبيانات و المعلومات لن تتحول إلى معرفة ما لم تترجم إلى أفعال.
7. التقليل من قيمة التفكير و التفكير، فتوليد المعرفة و استعمالها على مستوى الأفراد و الجماعات هو عبارة عن عمل غير منتهي و في حالة تطور مستمرة، و بذلك فتحول المعرفة من حالة إلى أخرى يتطلب نوعا من التفكير و التفكير (Thinking & Reasoning).
8. التركيز على الماضي و الحاضر بدل المستقبل، فالهدف من إدارة المعرفة هو التأثير على عملية اتخاذ القرار مستقبلا بطريقة إيجابية.
9. الفشل في إدراك أهمية التجريب، فالتجارب تعد مصدرا حاسما للبيانات و المعلومات الضرورية لإنعاش المعرفة و لما لا خلق معرفة جديدة، يشمل ذلك السماح للأفراد بتجريب مقاربات جديدة في التحليل و العمل على النماذج التجريبية التي يسمح فيها بالأخطاء.
10. استبدال التواصل المباشر بين الموظفين بالتواصل التكنولوجي، فعلى الرغم من أهمية تكنولوجيا المعلومات في تسهيل نقل و توزيع البيانات و المعلومات فلا يمكنها تعويض لقاء تفاعلي تعليمي بين شخصين.
11. البحث عن تطوير مقاييس مباشرة للمعرفة، دون المرور بمخرجاتها و نشاطاتها و نتائجها.

3.4.2.3. المعوقات التكنولوجية و التنظيمية:

تعتبر المعوقات التكنولوجية و التنظيمية عن العراقيل النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة بما فيها ما ينتج عن الموظفين باعتبارهم جزء من بيئة المنظمة الداخلية، و تتلخص أهم هذه المعوقات في:

- تردد الموظفين في التشارك بالمعرفة و احتكارها بغرض الحفاظ على السلطة، ففي نظرهم تكون المنظمة في حاجة إليهم بصفة دائمة باعتبارهم الجهة الوحيدة التي تمتلك المعرفة و تعرف كيفية القيام بالأعمال بشكل صحيح، و يزيد احتمال حصولهم على علاوات و زيادات في الأجور.

- عدم نضوج التقنية المستعملة لقدمها و اعتمادها على الموروث التقليدي، حيث يمكن أن يشكل مشكلة بالنسبة لعمليات التكامل و الدمج مع نظم المعلومات الإدارية.
- عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة، لقلة الخبراء و عدم توظيفهم للمعرفة المكتسبة.
- إمكانية كون تكاليف تطبيق إدارة المعرفة مرتفعة. [7] ص 98.
- عدم تخصيص موارد بشرية و مادية و مالية كافية للسبب السالف الذكر.

يتضح من خلال ما سبق ذكره من معوقات أن الكتاب الغربيين يركزون على المعوقات ذات الطبيعة البشرية أي التي يكون الإنسان سببا فيها، فلا يركزون كثيرا على المعوقات التنظيمية و التكنولوجية، و لعل ذلك راجع إلى التطور التكنولوجي و التنظيمي الذي يميز منظمات و مؤسسات العالم المتطور و بيئاتها المحيطة، فمن غير الممكن مثلا أن تجد مؤسسة في العالم الغربي تعاني من عدم توفر أو تعطل خط هاتف و إنترنت لمدة طويلة أو عدم امتلاكها لحواسيب و خطوط اتصال داخلية، مما يجعل الكتاب الغربيين يصرفون النظر عن هذه الأمور.

3.3. عمليات إدارة المعرفة و أدواتها:

يقصد بعمليات إدارة المعرفة مختلف المراحل المتداخلة التي يجب أن يمر عليها تطبيق إدارة المعرفة، حيث تشكل هذه العمليات حلقة مترابطة و متسلسلة من العمليات اللامتناهية، و يتفق أغلب الكتاب على ضرورة المرور بجميع هذه المراحل و يختلفون فقط في درجة تفصيلها أو تسميتها و طريقة تطبيقها، بينما نقصد بأدوات إدارة المعرفة التقنيات و الموجودات الملموسة التي تستخدم في تطبيق مختلف المراحل السابقة و التي تعتبر بمثابة الحلقة الواصلة بين النموذج النظري لإدارة المعرفة و النموذج التطبيقي لها في المنظمة.

1.3.3 عمليات إدارة المعرفة:

يقسم الباحثون عمليات إدارة المعرفة إلى عدة تقسيمات تضم مراحل أساسية، إلا أننا سوف نقتصر هنا على ذكر العمليات الأساسية التي أتى على ذكرها أغلب الكتاب، حيث يمكن دمج بعض العناصر مع بعضها نظرا لتقاربها و صعوبة الفصل بينها، و نلخص عمليات إدارة المعرفة في العناصر الأربعة التالية:

1.1.3.3 خلق و اكتساب المعرفة:

و يطلق عليها البعض عملية تشخيص المعرفة، حيث يمكن للمعرفة أن تولد في أي مجموعة أو تعاونية أو منظمة و ذلك من خلال تفاعل الأشخاص الذين ينتجون المعرفة، فمن بين أهم أهداف إدارة المعرفة هو اقتناص المعرفة الناتجة خلال هذه التفاعلات، و كذا خلق معرفة و أفكار و مفاهيم جديدة. إذ يمثل الإبداع و التجديد أهم عاملين في خلق معارف جديدة، من خلال اكتشاف طرق بديلة لعمل الأشياء و إتمام المهام بسرعة و تقليل تكاليف الإنتاج. [59] ص 45.

تتضمن عملية خلق المعرفة تطوير محتوى معرفي جديد أو استبدال المحتوى القديم للمعرفة الضمنية أو الظاهرة، كما تخلق من خلال الإجراءات الاجتماعية الجماعية أو الإدراك الفردي، و ذلك عن طريق التفاعل المستمر للمعرفة الضمنية مع المعرفة الظاهرة و الذي يتجلى في العمليات الأربعة لتحويل المعرفة و توليدها و هي:

- الاجتماعية: (Socialization)

- التجسيد: (Externalization)

- الذاتية: (Internalization)

- الاتحاد أو التركيب: (Combination) [61] ص، ص 90، 91.

كما تعرف عملية خلق و اكتشاف المعرفة أيضا أنها تطوير معرفة ضمنية (Tacit) أو ظاهرية (Explicit) انطلاقا من بيانات و معلومات أو من تحليل معرفة أخرى سابقة، من خلال التزاوج بين العمليات الأربعة السابقة. [60] ص 101.

و تعتبر طريقة العصف الذهني (Brainstorming) واحدة من أهم الطرق المستعملة لإخراج المعرفة الكامنة و تعزيز الابتكار و التجديد لدى أفراد المنظمة، فهي تمكن الأفراد من مشاركة وجهات نظرهم المختلفة حول طريقتهم في العمل مع اختلاف مستوياتهم المعرفية، و جعلهم يطرحون أفكارهم و نماذجهم العقلية و يدافعون عنها مما يؤدي إلى طرح أفكار مبتكرة و خلق معرفة جديدة و التشارك بها. [59] ص، ص 46، 47.

يرى "قايلمون" أن عملية خلق معرفة جديدة تعتبر الأصعب في إدارة المعرفة، حيث يزدهر الابتكار و التجديد غالبا عند تحقيق الحد الأدنى من تدخل الإدارة، إلا أن بعض المنظمات لا تملك خيارا إلا بإيجاد الطرق و الوسائل المناسبة للحفاظ على بقائها كمنظمات فعالة و لا يكون ذلك إلا من خلال قدرتهم على إدارة عملية خلق المعرفة و التقاطها بغرض استعمالها. حيث يمكن للمعرفة أن تلتقط من مصادر متعددة، قد تكون خارجية مثل الدخول إلى النشريات، مواقع الإنترنت و البريد الإلكتروني، و تلتقط المعرفة الظاهرة داخل و خارج المنظمة من خلال عدة طرق مثل: التقارير

المكتوبة، تسجيلات الاجتماعات و اللقاءات و كذا مذكرات العمل، بينما تخلق و تلتقط المعرفة الضمنية خلال النقاشات و اللقاءات مع الزملاء، المساهمين، الشركاء، المستشارين و الخبراء، كما تمثل الملتقيات و الندوات مصدرا مهما للمعرفة الضمنية من خلال الاحتكاك بالمشاركين و المحاضرين. [59] ص 47.

2.1.3.3. تنظيم و تخزين المعرفة:

يقول كل من "ألفار" و "اليدنر" أن الدراسات الإمبريقية قد بينت أن المنظمات عندما تخلق المعرفة و تتعلم فهي تنسى أيضا، أي تفقد المعرفة و المعلومات، لهذا فإن تخزين و تنظيم و استرجاع المعرفة التنظيمية أو الذاكرة التنظيمية يشكل سمة من سمات الإدارة الفعالة للمعرفة، فالذاكرة التنظيمية تتبلور في عدة أشكال و مكونات مختلفة، مثل وثائق مكتوبة، معلومات هيكلية مخزنة في حوامل إلكترونية أو قواعد بيانات، معارف إنسانية مصنفة في الأنظمة الخبيرة، الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة و المعرفة الضمنية المكتسبة من قبل الأفراد و شبكات الأفراد، حيث تمثل تكنولوجيا التخزين المتقدمة للكمبيوتر و تقنيات الاسترجاع المتقدمة مثل لغات البرمجة الاستفسارية (Query Languages)، قواعد البيانات متعددة الوسائط، و أنظمة تسيير قواعد البيانات دورا مهما في تفعيل و تحسين الذاكرة التنظيمية و تسريع الوصول للمعلومة، حيث تميل المنظمات الغربية إلى استعمال ما يعرف بمستودعات المعرفة (Knowledge Repository) بغرض السماح للمستخدمين داخل المنظمة بالولوج لها بطريقة موسعة. [61] ص، ص 92، 93.

و تعتبر مستودعات المعرفة كنموذج متطور لبنوك المعلومات، حيث تحتوي على نماذج محددة من المعلومات للتعبير عن وظيفة محددة لعمل أو مهمة من مهمات المنظمة، مثل معلومات حول المبيعات و المنتوجات و الزبائن، السير الذاتية، الدروس المتعلمة من المشروعات، و يمكن الوصول لهذه المعلومات من خلال أنظمة تسيير قواعد البيانات (DBMS). يرى الدكتور "خضر مصباح إسماعيل طيبي" أن عملية التقاط المعرفة تستفيد بشكل أساسي من عمليتين فرعيتين هما: التجسيد (Externalization) و الذاتية (Internalization)، فعملية التجسيد تقوم بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة قابلة للفهم و التشارك بسهولة من قبل باقي المجموعة، و قد تكون هذه العملية صعبة نظرا لصعوبة التعبير عن المهارات و الخبرات بشكل مكتوب و مشروح، كما تقوم عملية الذاتية بتحويل المعرفة من ظاهرة إلى ضمنية و هذا ما يفيد التعلم. [60] ص، ص 103، 104.

3.1.3.3. توزيع و مشاركة المعرفة:

يعتبر التشارك بالمعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، إلا أنه و لسوء الحظ فإن منتجي المعرفة و مستهلكيها يميلون طبيعيا لاحتكارها و عدم قبولهم للمعرفة القادمة من الآخرين مع صعوبة تغيير هذه الميول، فمنتجو المعرفة يمتنعون عن التشارك بها لتجنب فقدان القوة و الوقت و الحوافز، في مقابل ذلك يجد الباحثون عن المعرفة أن البحث عن المعلومة و النصيحة من الآخرين مرهقا مما يحتم عليهم إيجاد الحلول بأنفسهم، لهذا فإنه من المهم جدا فهم و تعزيز الحوافز المقدمة لمنتجي و مستهلكي المعرفة من أجل التشارك بها. و هذا ما جعل الباحثين يركزون بحوثهم على الحوافز و الدوافع التي تشجع منتجي المعرفة (Knowledge Producers) على التشارك بها، و دراسة سلوك التشارك بالمعرفة لدى الباحثين عنها أو مستهلكيها (Knowledge Seekers).

[62] ص 459.

يرى "قايلمون" أن عملية التشارك بالمعرفة تصاحبها عملية تصفية و إغناء للمعرفة، فمثلا لو قام موظف بمشاركة معرفة مكتسبة حول تكنولوجيا مواد التنظيف فإن ذلك سيؤدي إلى فتح باب النقاش و محاولة كل موظف إبداء رأيه و تجربته، و هذا ما يضيف صلة للموضوع و يغني المعرفة الأصلية، و بالتالي فمشاركة المنظمة موظفيها بهذه المعرفة أدى إلى خلق معرفة جديدة و هذا ما يدعو المنظمات لإنشاء نوادي للمناقشة و تبادل الأفكار الجديدة. و عليه من المهم تسهيل عملية الاتصال و تدعيم الثقافة المناسبة ضمن المنظمة بغرض إرساء قواعد للتشارك بالمعرفة، فالموظف الذي يمتلك معرفة متخصصة يمكنه أن يطرح سؤالا: إذا كانت معرفتي تمثل مصدرا قيما تجعل مني عنصرا مهما من عناصر المنظمة، فلماذا يجب علي التشارك بها مع الآخرين و خلق منافسة؟ و من جهة أخرى فإن موظفا يمتلك ثقة في خبرته في مجال معين قد يتساءل: لماذا يجب علي استعمال معارف الآخرين و التي قد تقلل من جودة و نوعية عملي؟ لذا يجب على مدير المعرفة في المنظمة أن يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الطبيعية للأفراد نحو احتكار المعرفة و الشك في معارف الآخرين أثناء تصميمه لنظام إدارة المعرفة. [59] ص 52.

هناك من يسمي هذه المرحلة أو العملية من عمليات تطبيق إدارة المعرفة بنقل المعرفة عوض التشارك بها أو توزيعها، حيث يرى "تود بيتشاي" أن القدرة على نقل المعرفة تمثل عاملا مهما للمنظمة إذ يحدث ذلك على عدة مستويات، فالمعرفة يمكن أن تنتقل بين الأفراد، بين الأفراد و المصادر الظاهرة الأخرى، بين الأفراد و الجماعات، بين الجماعات أو بين المنظمة و الجماعات، كما يمكن للمعرفة أن تنتقل بين المنظمات. غير أن هذه العملية يمكن أن تتأثر بمدى قابلية حاملي المعرفة لنشرها و مدى رغبة و قدرة مستقبلها على قبولها و معرفة قيمتها. و على أية حال سواء تمت إدارة المعرفة بشكل رسمي أم لا فإنها تنتقل بصفة روتينية ضمن المنظمة من خلال التفاعلات غير الرسمية التي تحدث بين أعضاء التنظيم. و يربط بعض الباحثين فعالية نقل المعرفة بمدى

قبولها و تطبيقها من قبل المستقبلين، غير أن التفريق بين نقل المعرفة و تطبيقها يسمح بتصنيف دقيق لمفهوم نقل المعرفة. [63] ص 34.

عموما يمكن تحسين التشارك بالمعرفة و دعمه من خلال تطبيق التكنولوجيا المناسبة، و العمليات و الأنظمة التي تحفز التعاون و تسهل عملية التشارك و تكافئ الأفراد الأكثر مشاركة بالمعرفة و كذا الأفراد الذين يقومون باستعمالها.

4.1.3.3. استعمال و تطبيق المعرفة:

تتضمن مرحلة تطبيق المعرفة أو إعادة استعمالها استرجاع المعرفة و تطبيقها في دعم صناعة القرارات و الأنشطة و حل مختلف المشاكل، و كذا خلق معرفة جديدة ليتم التقاطها و تخزينها و تنظيمها و إعادة استعمالها من خلال تتابع حلقة دورة حياة المعرفة. و يرى "كوسطاس" في بحثه حول إدارة المعرفة في منظمات الرعاية الصحية أن التكنولوجيا لا تفي بكل احتياجاتها، بل يحتاج ذلك إلى إدارة المعرفة التي تحتويها و تطبيقها، إدارة المحتوى و تخصيص أدوار المعرفة، و يرى "دافنبورت" أن الاستثمار في التكنولوجيا بالنظر إلى الجهد و التكلفة يجب أن يبقى أقل من ثلث الجهد المبذول لتطبيق إدارة المعرفة و إلا فإن ذلك سيؤدي لارتكاب خطأ. [64] ص 208.

من أهم السمات المميزة للمنظمات التي تعتمد على إدارة المعرفة أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة و ليس في مجرد امتلاكها، كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم تطبيق المعرفة من خلال استدماج المعرفة في الأعمال الروتينية للمنظمة، فالإجراءات المتضمنة في الثقافة يمكن أن تستدمج مع تكنولوجيا المعلومات لتصبح الأنظمة في حد ذاتها عبارة عن نماذج لقواعد تنظيمية. إن تطبيق المعرفة المدعمة تكنولوجيا يزيد في إمكانية استمرار تطبيق المعرفة حتى بعد هبوط قيمتها و فائدتها، فعندما يكون فصل و تصنيف أفضل الممارسات من خلال استدماجها في تكنولوجيا المعلومات بإمكانه تسهيل المعالجة الفعالة لحالات الروتين المتوقعة خلال التغيرات الثابتة أو المتزايدة للمحيط التنظيمي، و عندما يكون التغيير جذريا و متقطعا، فإن الحاجة تكون ملحة للتجديد المستمر للبنى التحتية و الممارسات المؤرشفة التي تقوم عليها مستودعات المعرفة. فعلى الرغم من التحديات التي تواجه تطبيق المعرفة المتوفرة فإن تكنولوجيا المعلومات يمكن لها أن تؤثر إيجابيا على تطبيق المعرفة من خلال تسهيلها استدماج و تطبيق المعرفة عن طريق التقاطها و تحيينها و توصيل التوجيهات التنظيمية لمختلف المستويات. و يمكن ذلك من خلال إنشاء الشبكات الاجتماعية كفضاء للتبادل و توفير المعلومات، و هذا ما يزيد في سرعة صيانة الأدلة و تحيينها و زيادة حجم الذاكرة التنظيمية المتوفرة مما يساعد على تطبيق المعرفة التنظيمية التي تمتلكها المنظمة مع مرور الوقت و توسع المكان. [61] ص 97.

يتطلب تطبيق المعرفة تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة للإنتاج و الإنجاز في الاتجاه الصحيح، و هذه أولوية سوسيولوجية و ليست تكنولوجية، فتطبيق المعرفة يجب أن يكون في خدمة أهداف و رؤى المنظمة، و ليحدث هذا يحتاج الموظفون لفهم هذه الأهداف و الرؤى سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات عملهم، فالوحدة المحركة لتطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة تتمثل في أفرادها و موظفيها منظمين سواء في شكل أفراد، فرق، قوى المهمات، فئات أو مجموعات مشاريع، و ل وحدة من هذه الوحدات يجب أن تكون:

-محفزة و واضحة بشأن أهدافها.

-قادرة على إيجاد المعرفة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.

-قادرة على وضع هذه المعرفة في محيط عمل يتناسب مع احتياجات عمل الوحدة.

يمكن للتكنولوجيا أن تكون الجزء الرئيسي في تهيئة محيط العمل المناسب لتطبيق إدارة المعرفة، لكن استعمالها يجب أن يكون مناسباً للعمل، فالتكنولوجيا لا تكفي وحدها لتطبيق إدارة المعرفة بدون أن يملك الفريق العامل من الموظفين رؤية واضحة حول أهداف المنظمة و حول مساهمة التكنولوجيا في تحقيق هذه الأهداف. [65] ص، ص 49، 50.

يعرف "غرانت" أربع آليات لتطبيق المعرفة المتخصصة و استدامتها و هي:

-القواعد و التوجيهات: و هي التي تحكم التفاعلات بين الأفراد.

-التسلسل: يقصد به بنية أي عملية بحيث تكون المعرفة التي يحملها كل متخصص مستقلة.

-الروتين: هو السلاسل البسيطة من التفاعلات و التفاعلات المعقدة بين الأفراد التي لا تحكمها القواعد و التوجيهات.

-حل مشاكل الجماعة و صناعة القرار: و يعتمد ذلك على تعظيم استعمال القواعد و الروتين بغرض التقليل من الاتصالات و نقل المعرفة، و استعمال حل مشاكل الجماعة في الحالات الطارئة و المهمة و غير الاعتيادية.

و يبين "دافنبورت" و "بروساك" أن الرفع من قدرات المنظمة هو الهدف من نقل المعرفة و لن يكون ذلك ذو قيمة إذا لم يؤد إلى بعض التغييرات في السلوك التنظيمي، و يختمان فكرتهما بمقولة: "أن تعرف ليس أن تفعل" (Knowing is not doing). [61] ص 35.

2.3.3. أدوات إدارة المعرفة:

يقصد بأدوات إدارة المعرفة الآليات و الميكانيزمات و التقنيات التي تستعملها و تعتمد عليها المنظمات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، حيث تعبر غالباً عن الموجودات التكنولوجية و المقدرات التقنية و الاتصالية للمنظمة، و تقسم أدوات إدارة المعرفة حسب "فايلمون" إلى قسمين:

الأول هو البنى التحتية التكنولوجية مثل الحواسيب، الشبكات و قواعد البيانات، و ثانيا البرامج الحاسوبية المثبتة في البيئات الموزعة (Installed in distributed environments)، تستعمل هذه الأدوات في خلق و تنظيم و توزيع المعرفة التي توجد غالبا في الوثائق، تقارير المشاريع، أو في مذكرات العمل المستعملة بين الموظفين و غيرها، و لتكون الأداة فعالة يجب أن تضم ميزات مثل الحركية التي تسمح للمستخدمين بالتفاعل مع النظام في أي مكان و زمان، توجد في سوق إدارة المعرفة العديد من الأدوات البرمجية و التقنيات المستعملة و هذا يضم: [59] ص، ص 67، 68.

1.2.3.3. أنظمة تسيير الوثائق:

تعتبر الوثائق من أشهر مستودعات المعرفة و المعلومات في المنظمات، فكل مهمة أو وظيفة من وظائف المنظمة إلا و تستلزم مجموعة من الوثائق، و نظرا للحجم الكبير الذي يمكن أن تبلغه هذه الوثائق و يجب على المنظمة تسييرها بطريقة تحافظ على الجهد المعتبر و المال المنفق في إنشائها، تستفيد المنظمة من أنظمة تسيير الوثائق بطريقتين هما: أنها توفر المحتوى المطلوب، و ثانيا أنها تسهل الوصول إلى المحتوى و إدارته، إذ يمكن للمنظمة أن تخسر الكثير نظرا للساعات التي يقضيها موظف ما في البحث عن وثيقة أو معلومة ما، و إدارة الوثائق تعتمد على أربعة عناصر هي:

- تسجل النقاشات و الإيميلات و تورشف الوثائق.
- تنظم الوثائق الإلكترونية في شكل هرمي أو شبكي.
- توفر محركات البحث من أجل استرجاع الوثائق و المعلومات المطلوبة.
- ترفع من أمن الوثائق و المعلومات من خلال تحديد مستويات الوصول للمعلومات.

2.2.3.3. بوابة الأعمال:

تعرف على أنها نقطة موحدة للدخول تسمح بالوصول للمعرفة بطريقة سريعة و فعالة، و تكمن أهمية البوابات الإلكترونية في أنها تسمح بمشاركة المعرفة في المنظمات، إذ يمكن للموظفين الاستفادة من مهارات الآخرين و التواصل مع الخبراء، و استعمال المعلومات المتوفرة في البوابة في صنع و اتخاذ القرارات. و بذلك تسمح البوابة الإلكترونية للمنظمة بوضع المعرفة في متناول الموظفين و الأفراد الخارجيين المسموح لهم بالدخول مثل فئات الممارسة المهنية، فالبوابات أكثر من مجرد مكنتات افتراضية إذ أنها تدمج كل الأدوات اللازمة لدعم مشاركة ممارسات و تجارب و عمل فئات الممارسة المهنية.

3.2.3.3. خرائط المعرفة و إدارة المهارات:

في المنظمات التي تنظر إلى أفرادها كأهم الموجودات التنظيمية، يكون تسيير مهاراتهم، إمكانياتهم، اهتماماتهم و خبراتهم حاسما، نظام إدارة المهارات هو أداة تعتمد على الإنترنت لدعم انتشار العمل في المنظمة، فكل موظف بإمكانه إضافة مهارات أو اهتمامات جديدة لسيرته الذاتية أو تغيير مستوى مهاراته مع الوقت، و استعمال هذا النظام لإيجاد أناس في المنظمة يتوفرون على مهارات خاصة و محددة، و هذا ما يسمح لقسم إدارة الموارد البشرية بتحديد موظفين بمهارات و مستويات معينة. و مع توفر كل هذه المعلومات حول المهارات و الأفراد و المستويات التي تمتلكها المنظمة، يمكن للنظام أن يكون خريطة المعرفة في المنظمة و التي تبين نقاط القوة و الضعف في المنظمة، كما تساعد خرائط المعرفة على البحث في الوثائق، النسخ، المؤلفين، الخبراء و المستعملين الخارجين للمعلومات مثل الزبائن و الموردين و الشركاء و المنافسين.

4.2.3.3. قواعد البيانات و نظام الدروس المتعلمة:

يتعلم أفراد المنظمة يوميا نظرا للخبرة المكتسبة مع الوقت، كما تتعلم المنظمة ككل من خلال التقاطها للمعرفة من مصادر أخرى و التشارك بها بغرض جعلها في متناول أفرادها. يشكل نظام الدروس المتعلمة بمثابة ذاكرة المنظمة، حيث يدعم التقاط و نشر المعرفة من خلال التعلم من الأخطاء التي يمكن أن تكون مكلفة للمنظمة و تفاديها مستقبلا، و نشر و إعادة التجارب و الممارسات النوعية على قدر المستطاع. إن العمليات التي تحدد ما هي المعرفة التي يجب التقاطها و متى يجب نشرها هي عوامل حساسة لنجاح نظام الدروس المتعلمة، و هذا ما يحول أي منظمة إلى منظمة تعليمية.

5.2.3.3 أداة التعاون:

التعاون يشبه غرفة اجتماعات كبيرة أين يعمل الزملاء مع بعضهم و يتشاركون بالآراء و المذكرات و المشاريع، يسمح المحيط التعاوني للأفراد بالعمل في فضاءات انترنت آمنة تسمح لهم باستعمال البريد الالكتروني، متصفحات الانترنت و تطبيقات المكتب بغرض التشارك بالمعرفة خصوصا من خلال نوادي النقاش المفتوحة. يعتبر العمل في لجان أو فرق و إدارة تدفق العمل من بين الوظائف التي تحفز التعاون في المنظمة، فعمل اللجان يجمع مجموعة من الموظفين افتراضيا أين يمكنهم التنسيق من أجل العمل على مشروع أو مهمة ما من مهام العمل، تضم تكنولوجيا عمل اللجان تطبيقات أخرى لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال لتنظيم الاجتماعات و دعم تفاعل المجموعة و آليات صنع و اتخاذ القرار.

6.2.3.3 فئات الممارسة:

تعرف فئات الممارسة أنها مجموعة من الناس يتشاركون في الاهتمامات نفسها، حيث تعمل كمحفز مهم للتشارك بالمعرفة و إغنائها، فمن المعروف أن المردود يكون أحسن عندما يعمل الأفراد كفريق خصوصا مع توفر اتصال قوي بينهم، توفر فئات الممارسة فضاء افتراضيا أين يمكن للأفراد تشارك معارفهم و خبراتهم دون الحاجة للتواجد في المكان نفسه و في الوقت نفسه، و عند تكوين فئات الممارسة يجب الأخذ بثلاثة اعتبارات هي:

- **حجم الفئة:** و الأفضل أن تكون بين 20 و 40 عضوا.
- **نظام التفاعل:** طريقة التشارك بالمعرفة و الوثائق و المعلومات من خلال نظام الاتصال.
- **الميزانية المخصصة لدعم الفئة:** إذ يجب أن تكون كافية.

و من بين التقنيات المستعملة في تطبيق إدارة المعرفة هناك مجموعة من الأنظمة المعتمدة على البنى التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة، و تتضمن هذه التقنيات ما يلي:

- الذكاء الصناعي (هو عملية محاكاة الآلة لعمل البشر كأن يقوم الحاسوب بإدارة آلة الإنتاج).
- قواعد البيانات.
- أنظمة دعم القرار.
- أنظمة تخطيط المصادر.
- الأنظمة الخبيرة.
- أنظمة إدارة المعلومات.
- أنظمة تحديد المواقع الخبيرة.
- مؤتمرات الفيديو. [60] ص، ص 106، 107.

4.3. مداخل دراسة إدارة المعرفة:

لا يمكن لإدارة المعرفة أن تكون حكرًا على حقل علمي معين نظرا لتشعبها و تداخل مفاهيمها و تطبيقاتها، و هذا ما انعكس على مداخل دراستها، حيث يمكن تقسيمها إلى أربعة مداخل، أولا المدخل السوسولوجي و الذي ينظر للتعلم التنظيمي كأداة و هدف لإدارة المعرفة حيث يدخل ضمن العمليات التي تقوم بها و تكون المعرفة بنيانا اجتماعيا، ثانيا المدخل الاقتصادي ممثلا في رأس المال الفكري الذي يمثل في رأي الاقتصاديين معرفة تنظيمية لا بد من إدارتها و التحكم فيها، و المدخل الثالث هو المدخل التكنولوجي من خلال تكنولوجيا المعلومات حيث تساهم في إرساء أنظمة إدارة المعرفة و تزيد من فعاليتها و تسهل عملية تطبيقها. [66].

و المدخل الرابع يتمثل في المدخل الإداري أو التنظيمي، حيث ينظر إلى إدارة المعرفة على أساس أنها عملية (Process) تهدف لزيادة الفعالية التنظيمية و رفع الأداء و تسعى لاكتساب

المعرفة و تخزينها و مشاركتها و تطبيقها، و عليه سوف نتطرق لهذا المدخل بطريقة أكثر تفصيلا في الفصل الرابع باعتبار الفعالية التنظيمية إحدى المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة.

1.4.3. التعلم التنظيمي كمدخل سوسيولوجي لإدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى رفع الأداء التنظيمي من خلال عملية التعلم بغرض التأكد من أن كل قرار عملياتي قد تم اتخاذه باستعمال المعرفة و الخبرة ذات العلاقة، و يتطلب تحقيق ميزة تنافسية دائمة من المنظمات أن تتعلم أفضل و أسرع من فشلها و نجاحاتها، ففي المنظمات المتعلمة يكون الأفراد و الجماعات و فرق العمل ملتزمين بصفة مستمرة بعمليات جديدة بغرض اكتساب، النقاط، تخزين، نشر و إعادة استعمال المعرفة، و التعلم لا يمكن أن ينفصل عن الأداء فهو عملية مستمرة حتى بعد الدخول إلى المنظمة أو إلى دورات تدريبية، حيث يمثل تزاوجا ديناميكيا بين الأفراد و الأفعال و العمليات و الرموز ضمن المنظمة. [67] ص 25.

تدعم برامج إدارة المعرفة و عملياتها و أدواتها التعلم التنظيمي و تنتج أكثر من مجرد مجموع معارف الأفراد أو تعلماتهم في المنظمة، إذ توجد في الحقيقة علاقة بين التعلم الفردي و التعلم الجماعي في المنظمة، إلا أن التعلم الفردي ليس كافيا لإنتاج المعرفة المنظمة التي يتطلبها البقاء و النمو التنظيمي. حيث درس العديد من المنظرين التعلم التنظيمي كعملية، و كان "ريغ ريفنز" (1966) أول من عرف التعلم التنظيمي بشكل واضح كعملية تنظيمية، ليأتي فيما بعد "كريس أريجيس" و "دونالد شون" (1978) في كتابهما الأول عن التعلم التنظيمي و الذي فتح المجال لمواضيع عديدة حول التعلم التنظيمي تمحورت حول النقاط التالية:

- يتعلم كل من الأفراد و الجماعات بطرق مختلفة و ينتجون مخرجات مختلفة.
- يجب على المنظمات أن تتعلم بغرض النمو.
- معالجة المعلومات، تخزين المعرفة و التشارك بها هي عمليات مهمة.
- السياق التنظيمي (الهيكل و الثقافة) يساهم في التعلم التنظيمي.

شكلت هذه المواضيع أو النقاط التي تدمج التعلم و المعرفة نقطة بداية لنظريات الربط بين التعلم التنظيمي و تطبيق إدارة المعرفة، لأن الأداء يجب أن يكون متكاملًا مع التعلم المنتظم و المنظم من أجل دعم الميزة التنافسية، و إدارة المعرفة يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق هذا الهدف. [67] ص، ص 26، 27.

تواجه معظم المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم تحديات كبيرة للعمل بوتيرة أفضل و أسرع و أقل تكلفة من أجل البقاء، و هذا ما يجعلها في حاجة كبيرة للتشارك بالمعرفة بطريقة تجعل أفرادها و فرقها تعمل مع بعضها البعض بفعالية تؤدي إلى النجاح، و أفضل مثال للتشارك بالمعرفة يكون في ما يسمى المنظمة المتعلمة، حيث يركز هذا النوع من المنظمات على تنمية و استعمال

إمكانياتها المعلوماتية و المعرفية لخلق و توليد معلومات و معرفة جديدة ذات قيمة أعلى بغرض تغيير السلوك بطريقة تعكس المعرفة الجديدة المحصلة و تحسين النتائج المتوصل إليها مستعملين في ذلك التعلم التنظيمي. [68] ص 531.

2.4.3 رأس المال الفكري كمدخل اقتصادي لإدارة المعرفة:

يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموجودات غير الملموسة للمنظمة، و تفيد إحدى التعاريف المقدمة له أنه يمثل المعرفة القابلة لتحويلها إلى ربح، و هذا ما يعطيه قيمة كبيرة تفوق قيمة الموجودات الملموسة للمنظمة، حيث يمكن من خلاله إبداع و ابتكار معرفة جديدة تساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى أداء المنظمة و فعاليتها.

تمثل الموجودات غير الملموسة للمنظمة و التي يحملها الأفراد، العلاقات، ولاء الزبائن، معرفة كيف للعاملين، الثقافة و القيم العناصر التي يتكون منها رأس المال الفكري أو المعرفي. [67] ص 06.

يقسم الاقتصاديون رأس المال الفكري إلى ثلاثة أنواع، تمثل الأعمدة الرئيسية التي يقوم عليها و تتمثل في: [19] ص 42.

- رأس المال البشري: يعبر عنه بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون من مهارات و ابتكارات و خبرات.
- رأس المال الهيكلي: و يعبر عنه بالمعرفة التي يتم اكتسابها و الاحتفاظ بها في هياكل أو أنظمة إجراءات الشركة، و هو ما يتبقى في الشركة بعد إطفاء الأضواء في نهاية العمل.
- رأس المال الزبوني: و هو رأس المال الذي يشتق من علاقات المؤسسة بالزبائن الذين تتعامل معهم، رضا الزبون و ولاءه و مدى الاحتفاظ به و تمكينه و التعامل معه و مشاركته، و كذا المعرفة المشتقة من الموردين و المصادر الخارجية الأخرى.

و يعبر عن هذه الأنواع الثلاثة أيضا بـ:

- رأس المال البشري: يمثل المهارات و السلوكات و المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة.
- رأس المال المنظماتي: و يمثل الهياكل و الإجراءات و الثقافة الموجودة في المنظمة.
- رأس المال الاجتماعي: و يمثل العلاقات القيمة و الشبكات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة.

إن الترابط و التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة يشكل لنا رأس المال الفكري، و هذا ما يؤثر تباعا على إدارة المعرفة في المنظمة، فقد كانت المعرفة لفترة طويلة محط أنظار و تركيز لأدبيات رأس المال الفكري خصوصا إشكالية توليد و رفع و نقل و استدماج المعرفة، تكمن النقطة

المشتركة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في التمييز بين المعرفة الضمنية التي تتميز بعدم قابليتها للتشارك و النقل، و المعرفة الصريحة أو الظاهرة القابلة لترميزها و تخزينها و توزيعها بسهولة، و يكمن المشكل الرئيسي للمعرفة الضمنية في عدم ملموسيتها، فترجمة هذه المعرفة إلى حركات و أنشطة يبلغ في أهميته تجميع المعرفة بدرجة أولى. و بتعبير آخر، فالخضوع للشروط التي تمكن الأفراد من التشارك بالمعرفة و التصرف على أساسها يمثل مكونا أساسيا من مكونات رأس المال الفكري. في ميدان الموارد البشرية يتم التركيز على تنمية المعرفة الفردية من خلال التدريب و توفير الحوافز لتطبيق المعرفة، لكن في ميدان رأس المال الفكري فإن الأمر يتعلق بمشاركة المعرفة و جعلها متداولة و قابلة للنقل. [16] ص، ص 08، 09.

يميز "سفيباي" بين ثلاث فئات من الموجودات غير الملموسة للمنظمة و هي:

- **الهيكل الخارجي:** و يمثل العلاقات مع الزبائن و الموردين و سمعة أو صورة المنظمة و مدى قدرتها على حل مشاكل الزبائن و تحويل هذه الممتلكات إلى ملكية فكرية و ماركات مسجلة.

- **الهيكل الداخلي:** و يضم براءات الاختراع، المفاهيم، النماذج و الأنظمة الإدارية و

الحاسوبية، التي ينتجها العاملون و تمتلكها المنظمة.

- **الكفاءة الفردية:** تضم كفاءة الطاقم المهني، الخبراء، أفراد البحث و التنمية، العمال، المبيعات و التسويق.

و بالتالي تعبر الكفاءة عن مجموع المعرفة و المهارات و القدرات على المستوى الفردي، و عليه يمكن اعتبار المعرفة جزءا من الكفاءة، و الكفاءة جزءا من رأس المال الفكري. [61] ص 06.

3.4.3 تكنولوجيا المعلومات كمدخل تكنولوجي لإدارة المعرفة:

يعتمد تطبيق إدارة المعرفة في إحدى جوانبه على توفير بنى تحتية تكنولوجية تكون بمثابة المرتكز الذي تقوم عليه أنظمة إدارة المعرفة، خصوصا فيما يتعلق بتخزين و توزيع و تطبيق المعرفة، و تمثل تكنولوجيا المعلومات بما توفره من تقنيات و أنظمة حاسوبية و شبكات دعما كبيرا يساهم بشكل متزايد في إرساء دعائم إدارة المعرفة، و هذا ما جعل العديد من الباحثين يركزون دراساتهم في إدارة المعرفة على المدخل التكنولوجي لما يقدمه من حلول و تسهيلات من أجل تطبيق فعال لإدارة المعرفة.

فعلى الرغم من وجود تحديات عديدة تواجه تطبيق المعرفة إلا أن تكنولوجيا المعلومات بإمكانها أن تؤثر إيجابيا على تطبيق و استدماج المعرفة، حيث يمكنها تحسين ذلك من خلال التقاط و تحيين و ضمان الولوج للتوجيهات التنظيمية، حيث تعتمد الكثير من المنظمات مثلا على توفير

الأدلة و النماذج على شبكات الإنترنت، ما يسهل سرعة وصول المعلومات المحدثة لجميع الوحدات التنظيمية، بالإضافة لاستفادة هذه الوحدات من المعرفة الموجودة على الشبكة و التي توفرها الوحدات التنظيمية الأخرى التي مرت بنفس التجارب من قبل، إضافة إلى ذلك فزيادة حجم الشبكات الاجتماعية الداخلية و الذاكرة التنظيمية و الفردية المتوفرة تجعل تكنولوجيا المعلومات عاملا يسمح بتطبيق المعرفة خلال المكان و الزمان.

كما تسمح تكنولوجيا المعلومات بتسريع استدماج و تطبيق المعرفة من خلال رقمنة (Codification) و تألية (Automation) الروتين التنظيمي، و تعتبر الأنظمة الآلية لتدفق العمل مثلا واضحا على أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، فهي تقلل الحاجة للاتصال و التنسيق الدائم و تسمح باستعمال أكثر فعالية للروتين التنظيمي من خلال جعل الوثائق و القواعد و المعلومات و الأنشطة المتعلقة بالعمل تعمل بصفة آلية روتينية، إلى جانب الأنظمة الخبيرة التي تسهل النقاط و تعزيز مختلف الإجراءات التنظيمية المتخصصة، و عموما يتلخص دور تكنولوجيا المعلومات في كونها تسهل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من خلق و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة، و ذلك من خلال النقاط التالية: [61] ص، ص 97، 98.

- **خلق المعرفة:** تستفيد هذه العملية من تكنولوجيا المعلومات مثلا من خلال أنظمة التنقيب عن البيانات (Data Mining) و أدوات التعلم، و التي تسمح بجمع المصادر الجديدة للمعرفة و فقط في وقت التعلم.
- **تخزين المعرفة:** تستفيد هذه العملية من تكنولوجيا المعلومات مثلا من خلال لوحات الإعلانات الإلكترونية، مستودعات المعرفة و قواعد البيانات التي توفر الدعم للذاكرة الفردية و التنظيمية و الوصول للمعرفة فيما بين المجموعات التنظيمية.
- **توزيع المعرفة:** تستفيد هذه العملية من تكنولوجيا المعلومات مثلا من خلال لوحات الإعلانات الإلكترونية، منتديات النقاش و مجلدات المعرفة و التي تسمح بشبكات داخلية أكثر كثافة، توفير قنوات أكثر للاتصال، و تسرع الوصول لمصادر المعرفة.
- **تطبيق المعرفة:** تستفيد هذه العملية من تكنولوجيا المعلومات مثلا من خلال الأنظمة الخبيرة و الأنظمة الآلية لتدفق العمل التي تسمح بتطبيق المعرفة في عدة أماكن و تسريع تطبيق المعرفة الجديدة من خلال تألية (Automation) تدفق العمل (Workflow).

كان التركيز كبيرا على التكنولوجيا خلال تطبيق إدارة المعرفة خصوصا في السنوات الأولى لظهورها، حيث اغتنم مزودو الخدمات التكنولوجية الفرصة لبيع أكبر كمية من حلول إدارة المعرفة، و سارعت الكثير من الشركات لشرائها و الاستثمار في آخر صيحات التكنولوجيا، ليجدوا في نهاية الأمر أن الأفراد العاملين في المنظمة لا يستعملونها و ينتهي بها الأمر إلى ما يسمى

"مقبرة إدارة المعرفة"، لتتعلم هذه المنظمات أن إدارة المعرفة تدور حول الأفراد، العمليات و التكنولوجيا بهذا الترتيب و الأولوية. و بالتالي فتكنولوجيا المعلومات لا تعد كونها إحدى العناصر التي تسمح بتطبيق إدارة المعرفة و ذلك من خلال طريقتين رئيسيتين هما:

- بإمكان تكنولوجيا المعلومات توفير الوسائل للأفراد بغرض تنظيم، تخزين و الوصول للمعرفة الظاهرة و المعلومات، مثل المكتبات الإلكترونية و قواعد البيانات.
- بإمكان تكنولوجيا المعلومات ربط الأفراد بعضهم البعض بغرض التشارك بالمعرفة الضمنية، من خلال مثلا نظام الصفحات البيضاء، فرق العمل الصغيرة على مستوى الشبكات و المحاضرة بالفيديو.

و نظرا لكون معظم المعرفة في المنظمة موجودة في عقول موظفيها، فإن التركيز الآن يكون على التكنولوجيات التي تدعم الاتصال و التعاون بين الأفراد، حيث تكون هذه التكنولوجيات ذات قيمة مضافة إذا ما ساهمت في تخفيض التكلفة و الوقت و الجهد الذي يحتاجه الأفراد للتشارك بالمعرفة و المعلومات. [4] ص 59. و كأمثلة على هذه التكنولوجيات نذكر:

- المجموعات: و هي برامج تساعد مجموعات الأفراد على التشارك بالمعرفة و المعلومات و تنسيق الأنشطة من خلال شبكات حاسوبية.
- الإنترنت: و هي أنترنت خاصة، أي شبكة داخلية تسمح بتصفح المواقع، الوثائق، منتديات النقاش، قواعد البيانات، تبادل البريد الإلكتروني، كل هذا في إطار حدود المنظمة الداخلية.
- أدوات التعاون: لربط الأفراد مع بعضهم البعض من خلال شبكات اتصال داخلية تعتمد على الحواسيب.
- البريد الإلكتروني.
- منتديات النقاش: تعطي إمكانية للأفراد بإرسال رسائل عامة و التعليق عليها و كذا التحدث مع الزملاء في بيئات نقاش مشتركة، يمكن مراقبتها من قبل المسؤولين.
- المحاضرات بالفيديو أو الاجتماعات بالفيديو.
- تسيير المحتوى: و ذلك من خلال برامج خاصة تساهم في ربط الأفراد بالمعلومات.
- المصنفات و محركات البحث و البوابات الإلكترونية. [4] ص 60-63.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى أهم العناصر التي تطرق إليها كتاب إدارة المعرفة، تعرفنا خلالها على نشأة إدارة المعرفة و جذورها و متطلبات تطبيقها و معوقاتهما، بالإضافة إلى عملياتها و أدواتها المختلفة و كذا مداخل دراستها، حيث تمكنا خلال عرضنا لهذه الأدبيات النظرية من التعرف على العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و علاقتها بمفاهيم أخرى كالتعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و رأس المال الفكري، و أخذ نظرة شاملة حول هذا الحقل العلمي الحديث و المتنامي الذي تسعى منظمات العالم الغربي المتطور إلى تطبيقه و الاستفادة من مزاياه أقصى قدر ممكن. أعطانا ذلك فكرة عن إمكانية تطبيقها في واقع المنظمات الجزائرية نظرا لما تعانيه من مشاكل و صعوبات متنوعة و متعددة الأشكال و المصادر، كما مكنا ذلك من توجيه دراستنا الميدانية في الاتجاه الصحيح و التركيز على عمليات إدارة المعرفة باعتبارها الحلقة الرئيسية التي تدور فيها المعرفة و تنتج من خلالها معارف جديدة تدخل بدورها في هذه الحلقة المستمرة.

الفصل 4:

الفعالية التنظيمية من خلال: الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوما واسعا فمن غير الممكن دراسة الفعالية التنظيمية من جميع الجوانب و الإحاطة بها من جميع الزوايا، و نظرا لذلك قمنا في دراستنا هذه "إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة" بالافتصار على أربعة محددات أساسية لقياس الفعالية التنظيمية و هي الثقافة التنظيمية، الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرار و فعالية المورد البشري، حيث مكنا ذلك من ربط هذه فعالية المؤسسة بإدارة المعرفة من خلال متغيرات وسيطة ساعدتنا في إجراء الدراسة الميدانية و ذلك كالتالي:

- ترتبط فعالية المنظمة بالثقافة التنظيمية من خلال متغير ثقافة تنظيمية تساعد على دعم التعلم التنظيمي و الذي يعتبر من المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة.
- ترتبط فعالية اتخاذ القرار بفعالية المنظمة إذ يساعد ذلك على تحقيق أهدافها من خلال توفير إدارة المعرفة لأنظمة معلومات تدعم عملية صنع و اتخاذ القرار.
- ترتبط فعالية الاتصال التنظيمي بفعالية المؤسسة من خلال مدى اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في نشر و توزيع المعرفة، إذ تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المسهلات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- ترتبط فعالية المورد البشري بمدى تطبيقه للمعرفة التنظيمية التي تحوزها المنظمة و مدى مشاركته في الفعاليات العلمية و التدريبية التي تقيمها المؤسسة لفائدة موظفيها، و نتعرف على ذلك من خلال الدراسة الميدانية.

و بناء على ذلك قمنا بالتعرض في هذا الفصل لمدخل للفعالية التنظيمية من خلال التعرف على معايير قياسها و اختلاف الباحثين حولها، و التطرق لأهم مداخل دراستها و معوقات قياسها، لنخرج على أهم النقاط التي تهمننا في بحثنا هذا و المتعلقة بالعناصر الثلاثة السابقة المتمثلة في الثقافة

التنظيمية، اتخاذ القرار و الاتصال التنظيمي، بينما تحدثنا عن فعالية المورد البشري من خلال الدراسة الميدانية.

1.4. الفعالية التنظيمية:

1.1.4. معايير قياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، و ذلك لاختلاف هذه المعايير و عدم الاتفاق حول مدى مصداقيتها في قياس الفعالية و تقييمها، نظرا لاختلاف الكتاب حول هذا الموضوع و تباين الخلفيات النظرية الناتج من عدم الاتفاق حول تعريف دقيق و محدد لماهية الفعالية التنظيمية، إلا أن بعض الباحثين قاموا بجمع عدد كبير من محددات و معايير قياس الفعالية التنظيمية و ذلك بناء على التعريف التقليدي لها الذي يحددها بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها العامة.

و قام الباحث "كابلاو" بتحديد معايير لقياس الفعالية التنظيمية لخصها في نموذج يقوم على أربعة عناصر و هي:

1. الاستقرار: و يعبر عن مدى قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها و تواجدها و مختلف العمليات التي تقوم بها.
2. التكامل: يمثل قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات فعالة و علاقات تمكنهم من التواصل بشكل فعال و مرن.
3. رغبة العاملين: و تتمثل في إرادة أفراد المنظمة في الاستمرار في خدمة المؤسسة و المشاركة في أعمالها، و تعبر هذه الرغبة في مدى رضا العمال و إشباع المنظمة لحاجاتهم.
4. التحصيل: و يعبر عن النتيجة النهائية لمختلف عمليات و أنشطة المنظمة، و مدى تحقيقها لأهدافها. [69] ص 290.

و قد عرض "دوبرين" 14 معيارا لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة و ذلك نظرا لتعدد مفهوم الفعالية و عدم الاتفاق بشأنه و احتوائه على عناصر كثيرة مما يصعب الاقتصار على معيار أو مقياس واحد و هذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها و أصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني و الإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال و أخيرا تكامل جهود العاملين. [69] ص 290. و في دراسة شاملة حول ما كتب حول الفعالية التنظيمية قام الباحث "ب. كامبال" بتحديد ثلاثين عنصرا أو معيارا لقياس الفعالية التنظيمية و هي: [22] ص 11.

1. **الفعالية العامة:** و هي الآراء و الأحكام التي يطلقها الخبراء و المتخصصين على المنظمة.
2. **الإنتاجية:** حجم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة لكل وحدة تنظيمية أو على المستوى الفردي.
3. **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بن وحدات المنظمة أو مع مؤسسات متشابهة.**
4. **الربحية:** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
5. **الجودة:** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
6. **حوادث العمل:** و تقاس بمدى تكرارها و ما ينجر عنها من نتائج سلبية للمؤسسة.
7. **النمو:** و يعبر عنه بحجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية أو حجم المبيعات و عدد الابتكارات.
8. **معدل التغيب:** و هو الغياب عن العمل بدون مبرر.
9. **دوران العمل:** و هو تخلي العمال عن مناصبهم بمحض إرادتهم و عدم الاستقرار الوظيفي.
10. **الرضا الوظيفي:** يقاس بمدة ارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي السائد.
11. **التحفيز و الدافعية:** يرتبط بمدى استعداد الفرد لتحقيق أهداف المنظمة و مساهمته الفعالة في ذلك.
12. **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة و تبين مدى ولائهم و شعورهم بالانتماء و تفهمهم لمعايير المؤسسة.
13. **الرقابة:** و التي تسمح بضبط سلوكيات الأفراد و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.
14. **التماسك و التقليل من الصراعات:** من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
15. **المرونة و التكيف:** بمعنى استيعاب تغيرات البيئة و الاستعداد لتغيير الأهداف وفقا لها.
16. **درجة الاستقرار:** و قدرة المنظمة على رؤية المستقبل من خلال عملية التخطيط.
17. **الاندماج و التوافق بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد:** من خلال عملية التخطيط.
18. **الشرعية و القبول المجتمعي:** مدى ملاءمة قيم و ثقافة المنظمة لقيم المجتمع الذي تتواجد به و انسجامها معه.
19. **التطابق في الأدوار و قواعد السلوك:** و تعني الاتفاق في مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة و توقعات الأداء ... إلخ.
20. **المهارات العملية للمدراء:** من خلال تحقيقها للتفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
21. **المهارات العملية لإدارة التنظيم:** و التي تسمح بالاتصال الفعال مع المؤسسات الأخرى.
22. **إدارة المعلومات و الاتصالات:** مدى مرونة انتقال المعلومات داخل المنظمة و وضوحها.
23. **الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.**
24. **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستماع الدائم و القرب و التفاعل.

25. **التقييم الخارجي:** وجهة نظر الأطراف الخارجية و أحكامها التقييمية بحكم تعاملها مع المنظمة.
26. **استعداد المنظمة لصيانة بنائها الوظيفي:** من خلال ضمان عملية الإمداد خصوصا أوقات الأزمات "مخزون أمان للطوارئ".
27. **تكلفة الإدارة:** و هي النسبة بين ما تصرفه المنظمة من مرتبات العمال و عائداتهم.
28. **مدى مشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرار:** خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
29. **برامج التكوين و التطوير:** حجم المجهودات المبذولة لتكوين و تنمية الموارد البشرية.
30. **التركيز على الإنجاز:** و هي الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها و هي إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

يتضح لنا من خلال ما سبق مدى تعقد مفهوم الفعالية التنظيمية و اتساعه و صعوبة صياغة تعريف موحد و معايير محددة و ثابتة لقياس الفعالية التنظيمية، فالباحثون المتخصصون في العلوم الاقتصادية و التجارية ينظرون للفعالية التنظيمية من وجهة نظر الزبائن و المستفيدين من المنظمة و الشركاء الخارجيين لها، و لهذا ظهر مفهوم إدارة معرفة الزبائن و دمجها في إدارة المعرفة المنظمة ككل، بينما يركز المتخصصون في علم اجتماع التنظيم و تسيير و تنمية الموارد البشرية في نظرتهم للفعالية التنظيمية على محدداتها التنظيمية و البشرية على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة، و بناء على ذلك قمنا في دراستنا هذه بحصر أربعة معايير أساسية تم استعمالها لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة و هي جامعة جيجل، و هذه العناصر هي:

أ. **الثقافة التنظيمية:** إذ يمكن قياس فعالية المنظمة من خلال ثقافة أفرادها، إن كانت ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز على العمل و التعلم المستمر و التعاون، و مدى تلاؤمها مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، أم أنها ثقافة جامدة أو منعقدة أصلا.

ب. **اتخاذ القرار:** يمثل اتخاذ القرار عاملا أساسيا نقيس عن طريقه فعالية المنظمة من خلال فعالية القرارات المتخذة و مدى تحقيقها لأهداف المنظمة و توافقها مع استراتيجياتها، و كذا مدى اعتمادها على التكنولوجيا المتوفرة في صناعة مختلف القرارات مثل بنوك المعلومات و قواعد المعطيات، و دور إدارة المعرفة في تفعيل هذه العملية و تعزيزها.

ج. **الاتصال التنظيمي:** إذ نعبر من خلاله عن مدى مرونة العمليات الاتصالية المختلفة و فعاليتها في تحقيق أهداف الاتصال التنظيمي، و كذا قدرة مختلف وسائل الاتصال المتوفرة على توصيل المعلومة و نشر المعرفة بالشكل المطلوب و في الوقت المحدد.

د. **فعالية المورد البشري:** و ذلك من خلال مشاركته في أنشطة المؤسسة سواء العلمية أو التدريبية و مدى استفادته من التربصات التكوينية، و كذلك درجة الاهتمام بالمورد

البشري باعتباره حاملا للمعرفة و مصدرا للمعلومة و مطورا لها و محور العمليات الإدارية و التنظيمية و أساس كل تطوير في المنظمة، حيث يمكننا معرفة ذلك من خلال الشق الميداني لهذه الدراسة.

2.1.4. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن دراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسة لا تمر إلا من خلال التعرض لآراء الباحثين و مساهماتهم في إثراء هذا الموضوع، و تبيان التصنيفات المختلفة التي وضعت ضمنها مختلف عناصر الفعالية التنظيمية، و عليه يقسم أغلب الباحثين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية حسب مراحل تطورها إلى قسمين هما المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة:

1.2.1.4. المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية:

نظرت المداخل التقليدية لدراسة الفعالية التنظيمية للمنظمة باعتبارها نسقا تفاعليا تحصل على مواردها من البيئة الخارجية و تقوم بعملياتها بغرض تحويل هذه المدخلات و إنتاج مخرجات تكون جاهزة للتداول في البيئة الخارجية، حيث تتحدد فعالية المنظمة من خلال قدرتها على القيام بالعمليات الثلاث التالية:

- الحصول على الموارد في شكل مدخلات من البيئة الخارجية.
- تحويل هذه المدخلات من خلال عملية المعالجة بغرض الحصول على مخرجات.
- إعادة تسويق هذه المخرجات للبيئة الخارجية بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

و بناء على ذلك يمكن ذكر عدة مداخل تقليدية: [24] ص 29.

1 - مدخل النظم أو موارد النظام: ينظر هذا المدخل للفعالية التنظيمية من خلال عملية الحصول على المدخلات التي تحتاجها من البيئة الخارجية و مدى قدرتها على استغلالها بغرض عمليات المعالجة و التسويق، و عليه يعرف الباحثان "يوشتمان" و "بيشور" الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها.

و بصفة عامة يعتمد قياس الفعالية التنظيمية لهذا المدخل على عدة مؤشرات تتمثل في:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.

- مرونة المؤسسة و التي تتمثل في مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
- قدرات الكفاءات البشرية التي تملكها المؤسسة في فهم و رصد تغيرات البيئة و حل المشاكل.

يتمشى هذا المدخل مع المنظمات و المؤسسات غير الربحية مثل الجامعات و المستشفيات و التي تركز على مدى قدرتها على الحصول على المدخلات نظرا لصعوبة قياس فعاليتها من خلال المخرجات التي تنتجها.

2 - مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل لقياس الفعالية التنظيمية على كفاءة

العمليات التشغيلية الداخلية، أي التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، و ينظر لهذا التفاعل على أنه عملية اجتماعية تقنية نفسية تقوم المنظمة من خلالها بمعالجة المدخلات في مناخ تنظيمي انسيابي و مناسب أي في غياب الصراعات و المشاكل التنظيمية، و عليه تقاس الفعالية وفقا لهذا المدخل من خلال مجموعة من المعايير هي:

- وجود مناخ تنظيمي ملائم: و يقصد به العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب و السياسات التي توجه و تحكم سلوك الفرد داخل المؤسسة.
- انتشار روح الفريق و العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- بناء شبكة اتصال فعالة تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف أطراف و وحدات المؤسسة.
- درجة ولاء العمال للمؤسسة و ارتفاع دافعيتهم.

يركز هذا المدخل على الموارد البشرية باعتبارها محور العمليات الداخلية و المعالجة و معيارا لقياس فعالية المؤسسة، كما يركز على البيئة الداخلية من خلال المناخ التنظيمي و يهمل البيئة الخارجية مما يدل على اعتباره المنظمة نسقا مغلقا.

3 - مدخل الأهداف: يقيس هذا المدخل الفعالية التنظيمية من خلال التركيز على

- المخرجات، أي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المعلنة، و ينطلق في ذلك من افتراضين هما:
- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى لتحقيقه.
- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة و بالتالي قياس مدى نجاحها في ذلك.

و نظرا لاختلاف أهداف المنظمات باختلاف مجالاتها و اهتماماتها فإن "اتريوني" قد قسم

الأهداف إلى ثلاث مجموعات هي:

- أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات الإنتاجية التي تنتج سلع و خدمات.
- أهداف تتعلق بالنظام و الضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي كالسجن و مؤسسة الصحة العقلية.
- أهداف اجتماعية و ثقافية: خاصة بالمؤسسات غير الربحية و التي ترعى القيم كالجامعة و مراكز البحث.

بالنظر لتعريف الفعالية وفقا لهذا المدخل فإنه يتميز بالبساطة، لكن بالاعتماد على تصنيفات الأهداف بخذ ذاتها فإنه يتميز بالتعقيد نوعا ما، حيث تختلف و تتضارب المؤسسات من حيث أهدافها، فهل يرتبط قياس الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهم أهدافها أم لأغلبها و ما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف، و عليه أشار بعض الباحثين إلى مداخل فرعية تتمثل في:

- مدخل الهدف السائد: و يقصد به الهدف الرسمي المعلن.
- مدخل تعدد الأهداف: حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف في الوقت نفسه.
- مدخل الأهداف الوسيطة: حيث يعتمد على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية.
- مدخل الأهداف المرحلية: حيث ترتبط الأهداف بالزمن أي أهداف قصيرة و متوسطة و طويلة المدى و تقاس الفعالية بمدى تحقيق هذه الأهداف في كل مرحلة.

بالاعتماد على هذا المدخل فإن قياس الفعالية التنظيمية يتحدد من خلال مجموعة من المعايير

هي:

- الإنتاجية: أي عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- الرضا الوظيفي: الروح المعنوية و درجات التعاون و الإقبال على العمل و معدلات التغيب.
- الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج و التكلفة و التعامل مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

نلاحظ أن هذا المدخل يتماشى تماما مع المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي التي تعتمد على جني الأرباح و تحقيق الأهداف الإنتاجية و الاقتصادية في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى وجود التنافس و عدم الاستقرار في السوق مما يجعل من التكيف مع ظروف البيئة الداخلية و الخارجية ضرورة لا مناص منها.

2.2.1.4. المداخل المعاصرة لدراسة الفعالية التنظيمية:

لم تتمكن المداخل التقليدية من مواكبة التطورات الحاصلة على مستوى إدارة المنظمات، و ذلك نظرا لقصور نظرتها للمنظمة من خلال المدخلات و العمليات و المخرجات فقط، و بالمقابل اعترفت المداخل المعاصرة بتعدد أهداف و عمليات المنظمات و اختلاف أطراف التعامل معها حيث سمحت بدمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية، و أهم هذه المداخل مايلي:

1 - مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم: [69] ص

283. يرى هذا المدخل حسب كل من "جيفري بفايفر" و "جيرالد صلانسيك" أن المنظمة الفعالية هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، أي تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.

وفقا لهذا المدخل فإن فعالية المنظمة تقاس بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها و استمرارها في المستقبل، و المشكل أن هذه الأطراف قد تتعارض و تختلف مصالحها و بالتالي يجب أن تكون للمنظمة القدرة و المهارة على إدارة هذه التناقضات و الخروج بأقل قدر من الخسائر، و يتمثل الأطراف الإستراتيجيون للمؤسسة غالبا في: الموظفون، العملاء أو الزبائن، الموردون، الدائنون، اتحادات العمال و الجهات الحكومية، و نظرا لإشكالية التوفيق بين هذه الأطراف و أولوية طرف على الآخر يتحتم على المنظمة إتباع أحد النماذج المقترحة بغية تحديد النموذج الأنسب، و هذه النماذج هي:

- **النموذج النسبي:** يقوم هذا النموذج على إعطاء أوزان متساوية لجميع الأطراف فلا يفضل طرف على آخر، و بالتالي فكل طرف له أهمية نسبية.
- **نموذج القوة:** يقوم على تحديد المنظمة لأقوى الأطراف التي تتعامل معها و العمل على إرضائه و إشباع حاجاته و لو على حساب الأطراف الأخرى الضعيفة.
- **نموذج العدالة الاجتماعية:** و هو عكس نموذج القوة، حيث تبحث المنظمة عن الأطراف الأقل رضا ثم تقوم بإشباع حاجاتهم، و الهدف بذلك تقليل حالات عدم الرضا و الشكاوي.
- **النموذج التطوري:** يفترض هذا النموذج أن أهمية و دور أطراف التعامل تتغير مع الزمن و مع مختل المراحل التي تمر بها المنظمة في دورة حياتها، فتعطي أهمية مثلا في مراحلها الأولى للمستهلكين ثم لأصحاب الأسهم بغرض تحقيق أرباح أكبر لهم و هكذا.

وفقا لما سبق فإن المنظمة الفعالية هي المنظمة التي تنجح في اختيار النموذج الأنسب لحالتها و ظروفها المختلفة، حيث تقاس فعالية المنظمة من خلال هذا المدخل بمدى تحقيقها لأهداف الأطراف المتعاملة معها و مدى إشباعها لحاجاتهم.

2 - المدخل النظامي: [24] ص 33. ينطلق هذا المدخل في دراسته للفعالية التنظيمية من

- مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة من خلال استهلاك الطاقة و المعلومات و بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة، و لدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، و هذا ما يؤدي إلى الوقوف على دراسة ثلاث نقاط هي:
- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة و بين الكل.

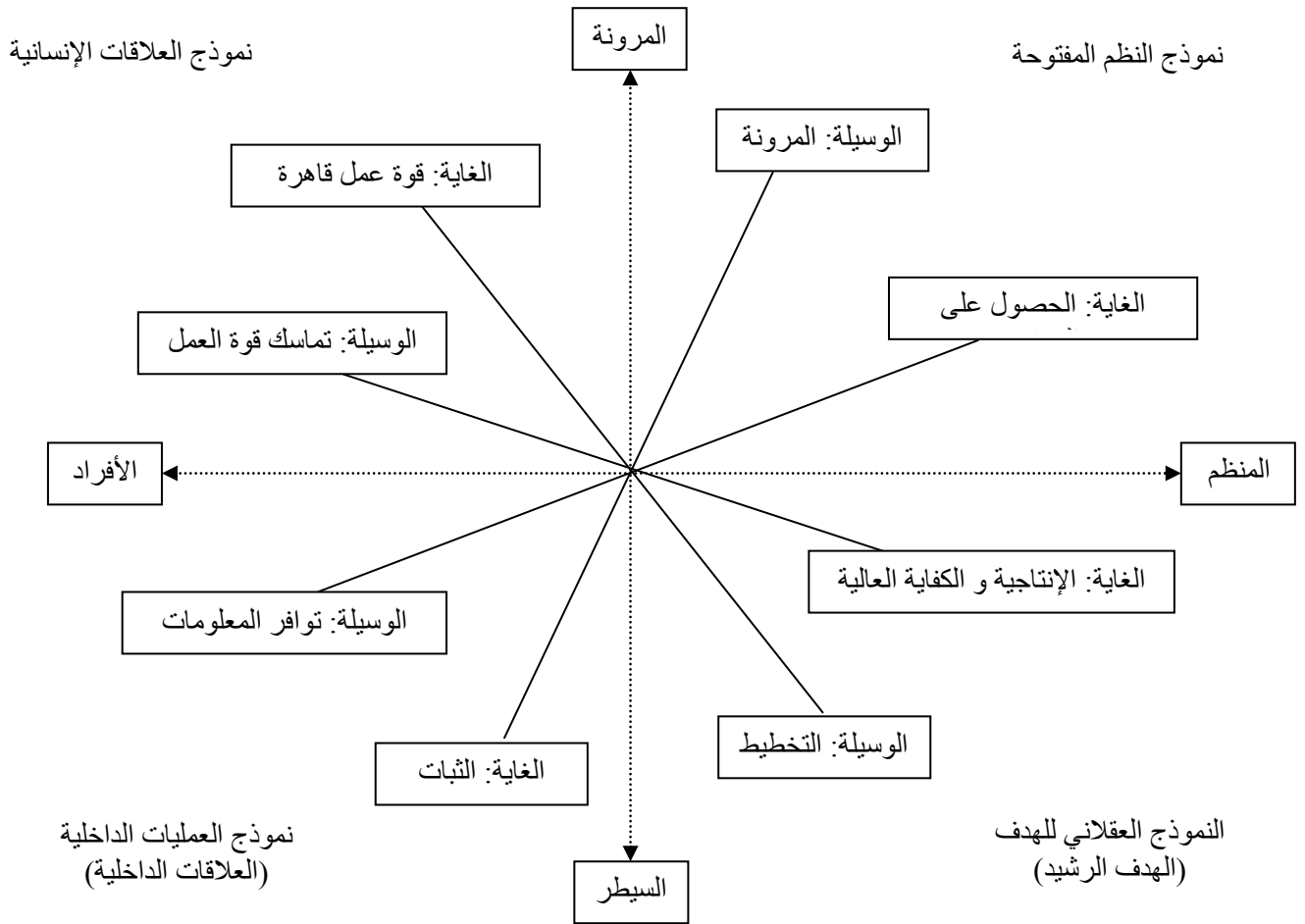
- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) و بيئتها.
- الضبط و التعديل و المراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور و التكيف مع المحافظة على روح و هوية المؤسسة.
- يستلزم الإطار الكلي معرفة خصائص النظم المفتوحة و هي:
- مجموعة النظم الفرعية المترابطة : مجموعة المهام التي تقوم بها وحدات المؤسسة الموضحة في هيكلها التنظيمي.
- الاختلاف: أي اختلاف أقسام المنظمة و تفرد كل قسم بمدخلاته و مخرجاته و ظروفه الخارجية.
- الكلية: و يقصد بها العلاقات بين مختلف النظم الفرعية و ليس مجرد المجموع الحسابي لها.
- الأهداف: تتعلق هذه الأهداف بالمجتمع و الخدمات المطلوبة، بالمخرجات، بالنظام و بالمنتج.
- المعلومات المرتدة: تعني المراجعة لتصحيح الانحرافات و الرقابة بغرض تغيير الموقف و إعادة النظر في النظام و الأهداف المسطرة.
- التأثير السلبي: تعمل الرقابة على تقليل الاضطراب و معالجة الخلل في النظام حيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة و إعادة هيكلة النظام للقضاء على هذا الخلل.
- الاستقرار و التأقلم: الاستقرار هو محاولة المنظمة المحافظة على هيكلها بينما يعبر التأقلم على تكيف المؤسسة مع بيئتها خصوصا في ظروف النمو و التغيير في الهيكل.
- بناء على هذه الخصائص ركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية:
- قياس قدرة المنظمة على تحديد و تأمين احتياجاتها من المدخلات، مما يعني أهمية عملية التخطيط في قياس الفعالية التنظيمية.
- قياس كفاءة المعالجة الداخلية و التي تعني تحقيق أكبر قدر من الأهداف المتعلقة بالدورة النظامية ككل (مدخلات، معالجة، مخرجات، تغذية مرتدة).
- قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية، و قدرتها على التنبؤ و الاستعداد للطوارئ.
- قياس الصحة التنظيمية: من خلال عمليات الصيانة المستمرة للعراقيل التي تعطل السير الحسن.
- الاستقرار و الانسجام الداخلي و الذي يرتبط بالمناخ التنظيمي و مدى حدة الصراعات التنظيمية التي تبرز من خلال عمليات الاتصال و اتخاذ القرار و ممارسة السلطة.

- التطوير الداخلي و قدرة المنظمة على التغيير الإيجابي.
 - الإنتاجية.
 - الروح المعنوية للأفراد و الجماعات و مدى توافق أهدافها مع أهداف المنظمة.
- 3 - مدخل القيم المتنافسة:** [69] ص 285. يرى هذا المدخل عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية التنظيمية متفق عليه من الجميع، إذ لا يوجد اتفاق حول مع أهداف المنظمة و كيفية تحقيقها، و بالتالي فقياس الفعالية التنظيمية هو معيار شخصي يخضع للقيم الشخصية للقاء بعملية القياس و التقييم، فيجب القيام بترتيب جميع المعايير في قائمة واحدة بحسب الأولويات لكل تنظيم حسب طبيعة عمله.
- قام كل من "كوين" و "روراباغ" بدراسة توجهات المديرين في عدة منظمات و استنتجا وجود توجهين رئيسيين هما:
- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل.
 - التوجه الخارجي: حيث تهتم المنظمة بدعم مركزها في تعاملها مع البيئة الخارجية و إقامة علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.
- بالإضافة إلى ذلك قام الباحثان بالتمييز بين نوعين من الهياكل التي تعتمد عليها مختلف المنظمات و هي:
- **الهيكل المرن:** يبرز اهتمام إدارة المنظمة بالتغير و التكيف من مرحلة إلى أخرى.
 - **الهيكل الجامد:** يتمثل في اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل و التشديد على إجراءات و نظم العمل.
- و بناء على هذه التصنيفات قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية و هي:
- أ. **نموذج العلاقات الإنسانية:** يتمثل في التوجه الداخلي للإدارة مع استعمال الهيكل المرن، حيث تهتم الإدارة بتدريب العاملين و رفع مهاراتهم بغرض التطوير الداخلي.
 - ب. **نموذج النظام المفتوح:** يعكس التوجه الخارجي مع استعمال الهيكل المرن، تهدف من خلاله المنظمة إلى إقامة علاقات متينة مع أطراف التعامل الخارجي بغرض الحصول على الموارد التي تحتاجها من البيئة الخارجية.
 - ج. **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس التوجه الخارجي مع استعمال الهيكل الجامد، يهدف إلى زيادة الإنتاجية و الربحية و الكفاءة من خلال وضع خطط إستراتيجية.

د. نموذج العلاقات الداخلية: و يعكس التوجه الداخلي للمنظمة مع استخدام الهيكل الجامد، تعتمد فيه المنظمة على وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و اتخاذ القرار بغرض تحقيق الاستقرار الداخلي.

بناء على ما سبق يستنتج أن الإفراط في استخدام نموذج واحد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة، و بالتالي لابد من المزج بينها لتحقيق مبدأ القيم المتناقضة أو المتنافسة مما يعطي الفرصة لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة حسب هذا المدخل.

و يبين الشكل التالي رسماً توضيحياً لهذه النماذج الأربعة: [70] ص 288.



الشكل رقم 02: نماذج قياس الفعالية التنظيمية

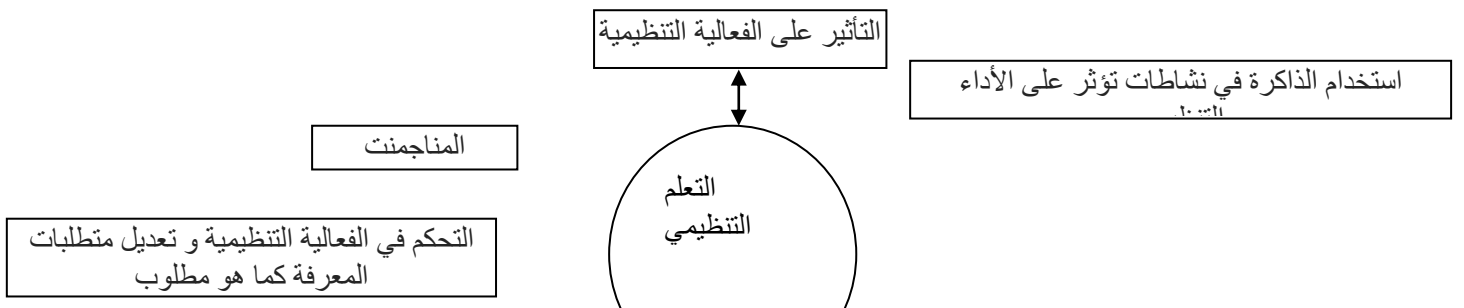
3.1.4 معوقات و مشاكل قياس الفعالية التنظيمية:

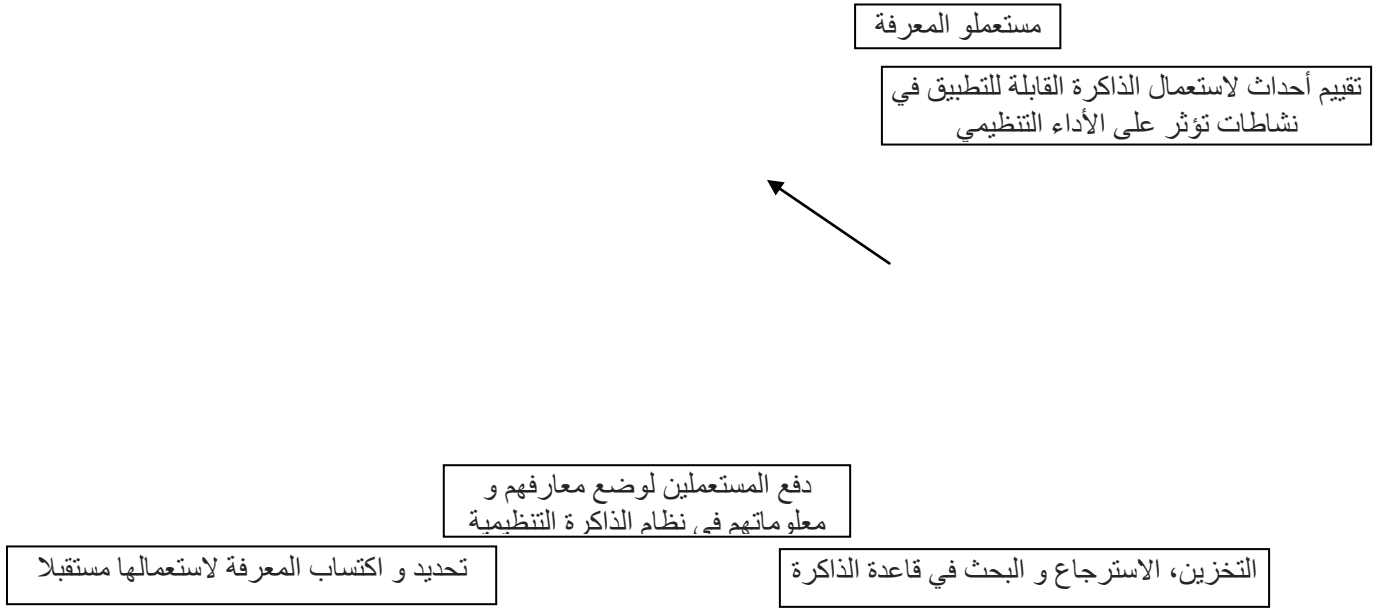
يعترض قياس الفعالية التنظيمية عدة مشاكل و معوقات، حيث شكلت هذه المعوقات أسبابا كافية لاختلاف مداخل دراستها و طرق و معايير قياسها كما سبق و أسلفنا، و يمكن ذكر بعض هذه الأسباب فيما يلي: [24] ص 40.

- اختلاف طبيعة نشاط المؤسسات و أساليبها الإنتاجية و حجمها و خصائصها و هيكلها ما أدى إلى اختلاف معايير التقييم و أساليب قياس الفعالية.
- المرحلة التي تمر بها المؤسسة خلال دورة حياتها تؤدي إلى اختلاف محتوى الفعالية، فالمؤسسة في مرحلة الانطلاق تختلف معايير قياس فعاليتها مع مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص و البيئة الخارجية.
- اختلاف أهداف الأقسام و الوحدات داخل المؤسسة نفسها مما يدعو إلى اعتماد معايير تقييم مختلفة في آن واحد، ما يزيد في تعقيد عمليات التقييم و القياس.
- اختلاف الجهات و الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة و التي لها مصالح مختلفة حيث تؤثر و تتأثر بها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

يتضح لنا من خلال مداخل دراسة الفعالية التنظيمية مدى أهمية المورد البشري و علاقات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، و بالنظر من زاوية أخرى يمكن القول أن المورد البشري يتمثل في المعلومة و المعرفة التي يحملها و يكتسبها الفاعلون في المنظمة و أن علاقاته الاجتماعية تتمثل في تبادل المعلومات و المعارف و المهارات التي تساهم في تفعيل دور المنظمة و تدعيم علاقاتها مع جميع الأطراف التي تتعامل معها، إذ تلعب المعرفة دورا جوهريا في زيادة فعالية المنظمة و تسهيل قياسها باستخدام المعرفة كمييار للأداء و فعالية الأفراد و الجماعات، حيث يمثل التعلم التنظيمي إحدى الوسائل لاكتساب المعرفة و تمثل الذاكرة التنظيمية مقياسا كميا لها، و تفاعل هذه العوامل يؤدي إلى إيجاد نموذج أو مناخ لتعزيز الفعالية التنظيمية و قياسها.

و يرى كل من "جينيكس" و "أولفمان" أن فهما أفضل لإدارة المعرفة يكون عن طريق توكيد العلاقة بينها و بين التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و أثر هذه العلاقة الثلاثية على الفعالية التنظيمية، و يمثل الشكل التالي رسما توضيحيا لذلك: [10] ص 05.





الشكل رقم 03: أثر التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية و إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية

2.4. الثقافة التنظيمية:

1.2.4 مكونات الثقافة التنظيمية:

كما سبق و أوضحنا في مفهوم الثقافة التنظيمية في الفصل الأول فإنها تتكون من مجموعة من المكونات و العناصر تشكل في مجموعها كلا واحدا نعبر عنها بمصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة، إذ يمكن قياس فعالية المؤسسة بمدى و درجة توفرها على ثقافة تنظيمية إيجابية ترتبط بنظرة و توجه أفراد المنظمة نحو التعلم و اكتساب المعرفة و مدى دعم و تشجيع المنظمة لهذه الثقافة، و كذا الأساليب التي تتبعها في سبيل إرساء ثقافة التعلم المستمر و دمجها في الثقافة العامة للمؤسسة، بغرض استعمالها ك رأس مال فكري يمثل قيمة مضافة تساهم في زيادة فعالية المنظمة و رفع أداء الأفراد.

تعتبر الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الممارسات و التفاعلات و الخبرات التي يمر بها العاملون في المنظمة، حيث تتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات تتمثل في: [71] ص، ص 212، 213.

- القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب، ما هو جيد و غير جيد، ما هو مهم و غير

مهم، و القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

- **المعتقدات التنظيمية:** و هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول العمل و الحياة الاجتماعية في المنظمة، و كيفية انجاز المهام و الأعمال مثل أهمية المشاركة في صنع القرار.
- **الأعراف و التوقعات التنظيمية:** الأعراف عي تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، و تتمثل التوقعات في تعاقد سيكولوجي غير مكتوب يتلخص في سلوكيات يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل واحد من الآخر مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين و العكس، و الزملاء من الزملاء المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل. [72] ص 16.

و يرى "القيوتي" أن الثقافة التنظيمية تتضمن عدة عناصر هي: [73] ص 37.

- **اختيار الموظفين:** تختار المنظمات أفرادها على أساس مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، و الخلفيات الثقافية، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة التي تتفق مع قيم المنظمة، حيث تلعب هذه المعايير دورا أساسيا في تشكيل ثقافة المنظمة الخاصة بها.
- **التنشئة و التطبيع:** يعتبر التدريب في المنظمة عبارة عن عملية لتثبيت الثقافة التنظيمية باعتباره نوعا من أنواع التطبيع الاجتماعي، يتعلم من خلاله الأفراد الكثير من قيم و ثقافة المنظمة و أهدافها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى.
- **القصص و الطقوس و الرموز:** و هي تعتبر من الآليات غير الرسمية لرسم الثقافة التنظيمية و استكمالها، حيث تهدف القصص التي يتم تداولها إلى إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها كإقامة الحفلات و المناسبات الاجتماعية و تكريم المتفوقين و المبدعين و مشاركة الزملاء في مناسباتهم الخاصة، و تعبر الرموز عن حرص المنظمة أن يكون لها نمطها الخاص في المباني و الأثاث و حتى اللباس، فترتبط هذه الرموز بذهن الفرد العامل مما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها و يولد شعورا بهويتها التنظيمية.
- **ممارسات الإدارة العليا:** تمثل الممارسات الواقعية أهم ركائز الثقافة التنظيمية و ليس مجرد القيم المعلنة و الشعارات، فمن خلال الممارسات تتضح أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها و التي يتم استنكارها و معاقبتها، فقد ترفع المنظمة شعارات لا وجود لها في الواقع و لا تطبقها، كأن تدعي الشفافية بينما تتعامل مع أمور بسرية لا تستدعيها و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة، و يتم تلوين و تزييف الحقائق عن وسائل الإعلام لغرض رسم

صورة جيدة عن المنظمة، فهذه الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة و ليس
الشعارات و السياسات التي لا تطبق.

2.2.4 مستويات الثقافة التنظيمية:

لا تنشأ الثقافة التنظيمية من فراغ و إنما تنتج عن طريق سلسلة من المراحل تمر خلالها و
تتشكل في أشكال مختلفة، فالأفراد الذين يعملون في المنظمة لديهم حياتهم الخاصة في المجتمع الذي
يمثل البيئة الخارجية للمنظمة، و بالتالي يحملون ثقافات متعددة مصدرها خارج المنظمة، و كل فرد
يحمل ثقافة فردية معينة و هكذا، و منه تنقسم الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات تتمثل فيما يلي:
أ. **الثقافة الفردية (الشخصية):** يتميز كل فرد بمجموعة من الخصائص النفسية و السلوكية
تميزه عن باقي الأشخاص، قد يكون مصدرها الوالدين أو البيت و الإرث العائلي أو الدين
أو المدرسة أو الأصدقاء، كما يمكن أن تكون خليطاً من كل هذا، و هذا ما يجعل كل
شخص يحمل ثقافة متميزة عن غيره، فلا يمكن للفرد التخلي عن هذه القيم خلال عمله
داخل المنظمة و لكنه يحملها معه. [74] ص 42.

ب. **الثقافة المجتمعية:** تمثل مجموع القيم و التقاليد و الأعراف السائدة في المجتمع المحلي
الذي تتواجد ضمنه المنظمة و التي تتأثر بطبيعة النظام السياسي و الاقتصادي السائد،
حيث ينقلها الأفراد من المجتمع إلى البيئة الداخلية للتنظيم. حيث تؤثر الثقافة المجتمعية
على إستراتيجيات التنظيم و رسالتها و أهدافها و معايير مخرجاتها، إذ يجب عليها أن
تتوافق مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية و القبول و تتمكن من تحقيق أهدافها.
ج. **الثقافة التنظيمية و الثقافات الفرعية:** تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى
باختلاف طبيعة نشاط المنظمة و حجمها و بيئتها، فالمنظمات الكبيرة و التي تضم فروعاً
كثيرة قد تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة، على حسب المستويات التنظيمية و أقسام
المنظمة و قطاعاتها، و ذلك أن الأفراد في هذه المستويات لا يعيشون نفس الظروف و قد
يتعرضون لضغوط مختلفة و من مصادر متعددة، مما يجعلهم يكونون ثقافات فرعية
خاصة بهم تحمي مصالحهم و تصون حقوقهم. [74] ص 43.

د. **الثقافة الوظيفية (ثقافة النشاط الواحد):** إن الثقافة السائدة في منظمة ذات نشاط معين
نجدها في منظمات أخرى تزاوّل نفس النشاط، أي أنه يوجد تشابه في الثقافة التنظيمية
للمنظمات العاملة في نفس المجال أو النشاط، و بذلك يتكون نمط معين داخل النشاط أو
المهنة يؤثر على أنماط اتخاذ القرارات كما يتضح في الحياة الخاصة للأفراد و طريقة
اللباس و ما إلى ذلك.

هـ. **ثقافة الجماعات المهنية أو فرق العمل:** و تمثل مجموعة من الثقافات الفرعية التي يمكن أن تقسم حسب المستويات الإدارية مثل: الإدارة العليا، الإطار السامية، عمال التحكم، عمال التنفيذ، التقنيون و العمال، أو حسب الهيكل التنظيمي أي قسم، فرع، مصلحة، ورشة و هذا ما يقصد بفرق العمل، و على المنظمة إحداث نوع من التلاحم بين هذه الثقافات بغرض رفع الأداء و خدمة الأهداف العامة للمنظمة. [72] ص 24.

و. **الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):** يحكم العالم اليوم مجموعة من الأعراف الدولية و القيم المتعارف عليها بين البلدان، و بالتالي فالثقافة التنظيمية لا تنشأ مستقلة عن هذه الأعراف خصوصا في ظل المعاهدات و الاتفاقيات و الهيئات الدولية و التي لها قوانين و مصطلحات موحدة تلتزم بها المنظمات في بلدان مختلفة. [74] ص 44.

و حسب "كوتر" و "هسكت" فإنه يوجد تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية على أساس داخلية و خارجية: [75] ص 66.

أ. **المستوى الداخلي:** و هو المستوى الأعمق و المخفي من الثقافة التنظيمية، و هي مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة الواحدة، و التي تميل إلى الاستقرار و الاستمرار، و يصعب تغيير الثقافة التنظيمية عند هذا المستوى.

ب. **المستوى الخارجي:** و هي العناصر المرئية من الثقافة التنظيمية، و تتمثل في تصرفات و ممارسات الأفراد و سلوكياتهم أي ما يمكن ملاحظته بسهولة.

3.2.4. الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

يعيش الفرد داخل مجموعات اجتماعية تمثل المنظمة أو المؤسسة واحدة منها، حيث يخضع لقواعد تضبط علاقاته مع المنظمة و بقية أعضائها و تحدد سلوكه و سلوك المجموعة، حيث تتوفر المنظمة على قيم أساسية يستند إليها السلوك الفردي و ذا عادات و تقاليد مندمجة و مهيكلة في نسق معين يجعل من ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية لحمة تربط بين مختلف مكونات المنظمة و تشكل أداة لتفسير ما يدور بداخلها. إن طبيعة الهيكلة و التنظيم و الاتصال و التكوين و التحفيز تنعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة الجزائرية، بحيث و من خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات و قيم و عادات و تقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوبا و تجعلها عوامل ضبط لحياتها اليومية، و انطلاقا من ذلك يمكن حصر بعض الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية المنتشرة في الإدارة الجزائرية: [55] ص 107.

- غياب المحاسبة و إلزامية الوصول إلى نتيجة، و غياب التسيير بالأهداف فلا يوجد حسيب و لا رقيب، و اللامبالاة بالمستهلك المستفيد من الخدمة. و هذا ما يجعل الفاعلين

- بالمؤسسة يستقلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل و زبائنهم بالخارج و غياب الحوار مما يؤدي إلى التعسف في استعمال السلطة.
- يؤدي الأمر السابق إلى انتشار استعمال السلطة التقديرية التي هي في الأصل استثناء ولكنها بهذه الطريقة تصبح قاعدة.
- انتشار ظاهرة غريبة تحكم علاقة المستفيد أو المواطن بالمؤسسات خاصة العمومية منها و هي ظاهرة الوساطة بغرض قضاء حاجة أ خدمة و لو كانت قا من حقوقه الشرعية، و يطلق عليها العوام كلمة "المعرفة"، يأخذ إثرها الوسيط مقابلا قد يكون رمزيا بالاعتراف له و الثناء عليه أو مقابلا ماديا ليتحول الموضوع إلى الرشوة، و عملية البحث الحثيث عن "المعرفة" أدت إلى تثبيت نمط الحكم الشخصي و العلاقات القرابية و العشائرية في تحديد العلاقة بين المواطن و الإدارة.
- أدت هذه الممارسات إلى انتشار ما يمكن تسميته "ثقافة السر" تمثلت في منع تسريب المعلومات حول قضية أو خدمة معينة و كل قرارات المنظمة إلى حين الفوز بالسبق في الاستفادة من قرارات و قوانين و ميزات المؤسسة، حيث يعتبر هذا جريمة في مجتمعات أخرى، حيث تتنافى "ثقافة السر" مع مبادئ الشفافية و التسيير العقلاني.
- أدت هذه الممارسات المترسخة إلى غياب أو تغييب استعمال الأنظمة المعلوماتية و الإعلام الآلي في المؤسسات و تقليل دوره في أداء مهام العمل، إذ تغييب المخططات المعلوماتية الرئيسية و مختلف البرامج المعلوماتية و كذا غيبا أنظمة المساعدة على اتخاذ القرار، و الغياب شبه التام لمفهوم الإدارة الإلكترونية، كل ذلك بسبب أن هذه الأنظمة تسمح بالشفافية في التعامل و الأداء الجيد للعمل و هذا ما يتنافى مع أهداف الجماعات المتسلطة التي تسعى لاحتكار السلطة و النفوذ.
- أدى انتشار ثقافة السلطة الاستقلالية و الانفرادية إلى ممارسات تعسفية رسخت في ذهن المواطن أن قرارات المؤسسات العمومية غير قابلة للطعن و نادرا ما تقدم هذه المؤسسات مبررات أو أسباب لقرار ما، ما أدى إلى انسداد في الاتصال و سريانه في اتجاه واحد نابع من مؤسسة تسلطية غير قابلة للحوار.
- أدت سياسة اللاتصال إلى تراكم الحرمان على الحرمان ما أدى بالمواطن إلى اللجوء لوسائل أخرى للتعبير عن نفسه عن طريق العنف و تخريب الممتلكات العمومية خصوصا بعدما أثبتت فعاليتها في تحريك السلطات و الاستجابة للمواطنين بعد حدوث الفوضى.

مثلت هذه النقاط أهم مظاهر و مميزات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية خصوصا المؤسسات العمومية (و الجامعة واحدة منهم)، حيث أدى ذلك إلى صرف النظر عن التطوير

الداخلي و الاهتمام بالعنصر البشري، و إهمال أهمية تطبيق النماذج الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة، نظرا لغرق هذه المنظمات في مشاكل تاريخية موروثه من ممارسات ترسخت في فترات تاريخية معينة، تميزت بالتخلف الذهني و الثقافي على الصعيد الإداري و التنظيمي، مضافا إليها التخلف التكنولوجي الحاصل إذ لم تتمكن الجزائر من اللحاق بركب ثورة الاتصالات في تسعينيات القرن الماضي نظرا للظروف الأمنية و الاقتصادية التي كانت سائدة آنذاك.

4.2.4 الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة:

مع البدايات الأولى لبحوث أنظمة إدارة المعرفة ظهرت الثقافة التنظيمية كموضوع أساسي يوضح التأثير الممكن لها على إمكانيات المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة، و أظهرت الكثير من البحوث أن جهود إدارة المعرفة كثيرا ما تشتبك مع ثقافة المنظمة مما يحد من فعاليتها كنتيجة لذلك، و في دراسة قام بها "آلافي" و "ليدندر" (1999) تبين أن المسيرين يعتبرون أن تطبيق إدارة المعرفة يعتمد بنسبة 80 % على الثقافة التنظيمية، و بينت دراسة أخرى لـ "إرنست" و "يونغ" أن الثقافة تمثل العائق الأكبر في نقل المعرفة، و أن عدم إمكانية تغيير سلوكيات الأفراد يمثل أيضا أكبر العوائق أمام إدارة المعرفة، و في دراسة شملت 453 مشروع لتطبيق إدارة المعرفة وجد "روغلز" أن أكثر من النصف يرون أن الثقافة التنظيمية كانت عائقا كبيرا لنجاح هذه المشاريع. و منه تظهر الأهمية القصوى للقضاء على الثقافات التنظيمية التي تعيق برامج إدارة المعرفة، مما يعطي هذه المنظمات حولا تؤدي إلى تحفيز محاولة ترقية بعض السلوكيات المناسبة. و نتيجة لذلك تقترح العديد من الأدبيات أن من بين الأدوار الرئيسية للإدارة العليا في مشاريعها لتطبيق إدارة المعرفة أن تقوم بتغذية و تعزيز الثقافة التنظيمية الضرورية لتسهيل جهود مشاريع إدارة المعرفة. و بخصوص أهمية الثقافة يرى كل من "دي لونغ" و "فاهاي" أنه توجد مجموعة من الأدوات مثل لوتوس نوت (Lotus Notes) و الإنترنت تحتاجها المنظمة لتتمكن من تطبيق إدارة المعرفة، إلا أن التكنولوجيا لا تمثل إلا 20 بالمائة من المشروع، و الـ 80 بالمائة الباقية تمثل الأفراد أي ضرورة إيجاد الثقافة المناسبة. [5] ص 45.

- يمكن للثقافة أن تكون عائقا أمام جهود تطبيق إدارة المعرفة لعدة أسباب منها:
- يمكن أن تتطلب هذه الجهود سلوكيات معينة تتناقض مع القيم التي يحملها أعضاء التنظيم.
- يمكن للثقافات الفرعية المختلفة التي تضمها مختلف وحدات المنظمة أن تقوض جهود إدارة المعرفة مما يؤدي إلى نقص الثقة على مستوى الوحدات الفرعية للمنظمة.
- يمكن للثقافات المتشكلة و المتعلقة بإجراءات التشغيل القياسية و القواعد و التعليمات كنماذج لصنع القرار أن تعيق جهود تطبيق إدارة المعرفة، إذ يمكن لهذه القواعد أو النماذج أن

تحد من إمكانية خلق معارف جديدة نظرا لتعلق الأفراد بأنساق تفكير جامدة و غير مناسبة لدعم إدارة المعرفة.

يبين هذا الأثر العميق للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة و الدور الحساس الذي تلعبه الإدارة العليا في تعزيز ثقافات مناسبة تقود للتطبيق الجيد لإدارة المعرفة. حيث يرى البعض أن الثقافة يمكن أن تكون عاملا صلبا في إعاقه الإبداع. [5] ص 46.

3.4. اتخاذ القرار:

1.3.4 مراحل صنع و اتخاذ القرار:

تتميز عملية صنع القرار بكونها عملية مستمرة و متصلة تتكون من مجموعة من المراحل أو الخطوات المترابطة، و من المهم التفريق هنا بين عمليتي صنع و اتخاذ القرار، فهذه الأخيرة لا تعد كونها مرحلة من المراحل الأخيرة في صنع القرار، و هناك اختلاف حول هذه المراحل بشأن مضمونها أو عددها حيث تتعدد وجهات النظر، إذ يرى "هربرت سايمون" أنها تضم الخطوات التالية:

- مرحلة البحث و الاستطلاع: و يتم فيها اكتشاف الحاجة لاتخاذ قرارات.
- مرحلة التصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة.
- مرحلة الاختيار: يتم فيها اختيار أفضل البدائل المعروضة.

يلاحظ أن "سايمون" أغفل المراحل التي تتبع اتخاذ القرار من تنفيذ و متابعة و تقييم و ركز على مراحل الوصول لاتخاذ القرار، بينما يرى "جون ديوي" أن عملية صنع القرار تضم ستة مراحل و هي:

- أن تكون المشكلة التي يجب اتخاذ قرار بشأنها واضحة و ملموسة.
- تحديد طبيعة المشكلة تحديدا دقيقا.
- تحليل طبيعة المشكلة.
- اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.
- مقارنة الحلول بإخضاعها لمعيار معين و اختيار أفضلها.
- تنفيذ أفضل الحلول.

يقدم "جروس" خمس خطوات لعملية صنع و اتخاذ القرار و يقر بأنه يوج اتفاق حول ثلاث خطوات بينما لا تتضمن العملية أحيانا الخطوتين الأولى و الخامسة و هي:

- تعريف المشكلة: لتكون واضحة لدى جميع المشاركين في البحث عن الحل.

- البحث عن الحلول البديلة: من خلال جمع معلومات كافية حول المشكلة للتعرف على الحلول الممكنة لها.
- التفكير في هذه البدائل: من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة عن تنفيذ كل بديل و قدرته على حل المشكل.
- اختيار أحد هذه البدائل: و هو الحل الأفضل من بين الحلول المعروضة و الأكثر قدرة على حل المشكلة. [76] ص 73.

2.3.4. أساليب اتخاذ القرار:

تختلف أساليب اتخاذ القرار باختلاف طبيعة المنظمة و إستراتيجيتها و طريقة المدراء و المسؤولين في ذلك، كما يمكن أن تختلف هذه الأساليب باختلاف التكنولوجيا المستخدمة و طبيعة المشكلة التي تستدعي اتخاذ قرار بشأنها، و لا يوجد أسلوب أفضل من آخر بل إن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، و من بين أهم التصنيفات التي وضعها الباحثون لأساليب اتخاذ القرار نذكر: [77] ص 37-41.

1.2.3.4. الأساليب التقليدية (الوصفية):

- تعتمد هذه الأساليب على الخبرة و التقدير الشخصي للمدير، و تفتقر للتحليل و التدقيق و الاستنتاج و لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:
- أسلوب الخبرة: يقصد بها التجارب التي يمر بها المدير في إدارته لمهام عمله، و لا تقتصر الخبرة على المدير متخذ القرار و لكن بإمكانه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين أو السابقين أو من خلال خبة المرؤوسين و الزملاء و الذين أحيلوا على التقاعد.
- أسلوب الحكم الشخصي و البديهية: يعني استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة و التقدير السليم لأبعاد المشكلة و إدراك عناصرها و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة.
- أسلوب دراسة الآراء و المقترحات: يقوم متخذ القرار بعض قراره المبدئي على العاملين معه و أخذ وجهات نظرهم حول ما يحتاجه القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب.
- أسلوب إجراء التجارب: يجرب متخذ القرار بنفسه البدائل الممكنة آخذاً في الاعتبار جميع العوامل و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل.

2.2.3.4. الأساليب العلمية (الكمية):

تعتمد هذه الأساليب على لغة الأرقام و عمليات الإحصاء و تجميع البيانات و تحليلها عن طريق الحاسوب، و من أهم هذه الأساليب نذكر:

- أسلوب الأرقام القياسية: عبارة عن مقياس نسبي يقيس التغير في الظاهرة خلال سنة أو سنوات معينة، حيث يتم صياغتها في نموذج رياضي لمعرفة مقدار التغير، و هذا كله بتعبير كمي و رقمي.
- أسلوب دراسة الحالات: يتم تعريف المشكلة و تحديدها و التفكير في أسبابها و أبعادها و جوانبها المختلفة، و تصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة حولها.
- أسلوب التحليل الحدي: يهدف إلى دراسة و تحليل البدائل المطروحة و المفاضلة بينها لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة، من خلال معرفة التكلفة الحدية التي ترتب عن إنتاج وحدة إضافية، و يستعمل هذا الأسلوب في المنظمات الاقتصادية غالبا.
- أسلوب شجرة القرارات: يتخذ شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، و القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة ما، يستعمل هذا الأسلوب في القرارات المالية لإدارة المشاريع.
- أسلوب نظرية الاحتمالات: من خلال حساب الاحتمال الشخصي لمتخذ القرار أي مدى اعتقاد متخذ القرار وقوع حدث ما، و الاحتمال الموضوعي من خلال إجراء التجربة الميدانية، و الاحتمال التكراري على أساس حساب معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، و تستخدم هذه النظرية في التنبؤ بأحداث غير متوقعة أو في ظروف المخاطرة.
- أسلوب بيرت: يتم بوضع برنامج زمني و إجراءات و مسارات محددة توزع على فريق المهام و توضح لكل شخص ما هو مطلوب منه و ضرورة تنفيذ مهمته بدقة كاملة على مستوى الوقت أو النتائج، يستعمل هذا الأسلوب في ظروف عدم التأكد.
- أسلوب نظرية المباريات: نموذج رياضي كمي مرتبط بالأزمات، يتم من خلاله تحديد أطراف الصراع و معرفة أي من الطرفين يصعد الأزمة و أيهما يحاول القضاء عليها، و يتعلق هذا الأسلوب بظروف المنافسة بين الشركات و المنظمات.
- أسلوب المحاكاة و تمثيل الأدوار: يقوم على تصور مستقبلي للأزمة أو المشكلة المتوقعة و أحداثها و قياس توقعات و نوع و حجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة و استعدادات فريق المهام الأزومية لمواجهتها.

3.3.4. دور نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية حيوية بالنسبة لأي منظمة حيث تمكّنها من مواصلة عملها و الاستمرار في الإنتاج و تقديم الخدمة، و لأهمية هذه العملية ظهرت نظريات في الإدارة و التنظيم تقوم أساسا على اتخاذ القرارات، و مع تطور العلم و ظهور التكنولوجيا الحديثة أو ما يسمى تكنولوجيا المعلومات استفادت هذه العملية من هذا التطور و ساعدها ذلك على قطع أشواط كبيرة، و لعل أهم ما يساعد على تفعيل دور اتخاذ القرار في المنظمة هي أنظمة دعم القرار و يعرف دعم القرار أنه "نشاط يساعد باستخدام الطرق العلمية، في الحصول على عناصر الإجابة على الأسئلة المطروحة حول عوامل موضوعية في عملية القرار، تساعد هذه العناصر على توضيح القرار، في سبيل تفضيل سلوك العوامل من الطبيعة المنمية للتناسق بين تطور العملية من جهة، الأهداف و/أو نظم القيمة للخدمة أين توجد هذه العوامل من جهة أخرى". [78] ص 175.

يوجد العديد من أنظمة المعلومات المستعملة في المنظمات حيث تختلف باختلاف ميدان استعمالها و طبيعة نشاط المنظمة، فهناك أنظمة المعلومات الإدارية و التي تتعلق أساسا بعملية تجميع، تشغيل، تخزين و تحويل المعلومات الملائمة لدعم العمليات الإدارية في أي منظمة. و تعمل على تزويد المديرين بمستوياتهم المختلفة بالتقارير التي تستخدم لمساندة اتخاذ القرار و التخطيط و الرقابة، لذلك يسميها البعض نظم التقارير الإدارية. [79] ص 175. كما يوجد نوع آخر من نظم المعلومات يسمى نظم المعلومات المحاسبية و هو مصطلح يصف الآلية أو النظام الذي يستخدم لتشغيل بيانات المنظمة وفق أربع مهام هي: جمع البيانات، معالجتها، تخزينها و إعادة توثيقها إما على شكل معلومات لمستخدميها سواء داخل المنظمة أو خارجها، أو تبقى قاعدة بيانات تستخدم كأساس لنظم المعلومات الفرعية الأخرى. [79] ص 70.

تدعم نظم المعلومات عملية اتخاذ القرار من خلال توفير مختلف المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في جميع مراحل عملية صنع و اتخاذ القرار، ففي مرحلة التعريف بالمشكلة و توضيحها للعاملين و المشاركين في اتخاذ القرار تزود نظم المعلومات متخذي القرار بالبيانات الخام و المعلومات المعالجة من طرف نظام المعلومات عن طريق أنظمة فرعية هي:

-نظم تخزين الملفات الذي يسمح بالدخول المباشر فقط إلى عناصر بيانات خاصة.

-نظم تحليل البيانات التي تسمح للمستخدمين بتخزين، معالجة و توزيع البيانات الحالية و

التاريخية.

-نظم المعلومات التحليلية التي تعالج البيانات الداخلية و تدعمها بالبيانات الخارجية باستخدام

الحزم الإحصائية و نماذج أخرى.

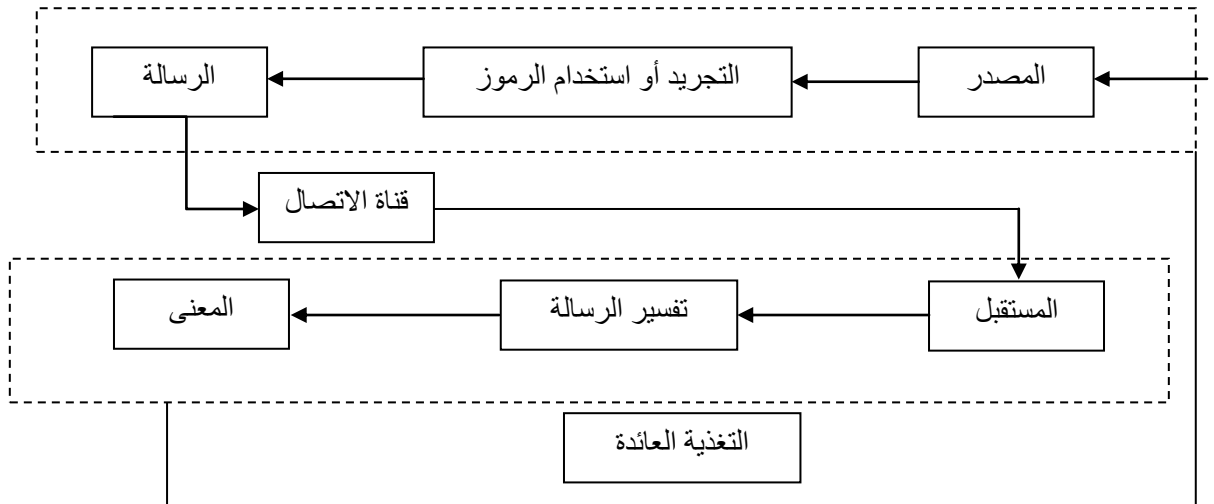
أما في مرحلة طرح البدائل و المفاضلة بينها و اتخاذ القرار فقد طوّرت نظم دعم القرار لإنشاء و تقييم البدائل نحو تحليل "ماذا - لو" و تحليل البحث عن الهدف لخدمة هذه المرحلة من

مراحل عملية صنع القرار، حيث تساعد نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال حساب نتائج الأعمال المخططة بتقدير تقارير الدخل و الميزانيات و تقارير أخرى و ذلك من خلال نماذج التنبؤ و المحاكاة بالإضافة إلى نماذج الاقتراح و التي تؤدي إلى نماذج مقترحة للقرار. و بصفة عامة يسمح تحديد المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في كل مرحلة بتخصيص المعلومات حسب الحاجة إليها مما يسهل عملية تكيف المعلومات مع حاجاتها و منه توجيه متخذ القرار إلى البديل الأفضل، كما يبرز دور نظم المعلومات في مرحلة التغذية العكسية حيث يساهم في استقبال و تصنيف المعلومات الجديدة و إعادة استعمالها، كما يلعب نظام المعلومات في مرحلة اتخاذ القرار دور مؤازر لمتخذ القرار حيث يستند عليه في إقناع الآخرين بجديته و جدوى قراره. [79] ص، ص 68، 69.

4.4 الاتصال التنظيمي:

1.4.4 عناصر العملية الاتصالية:

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر الجزئية تتكامل فيما بينها بغرض تحقيق الهدف من الاتصال، و يتشكل نموذج عملية الاتصال من خلال الربط و التفاعل بين هذه العناصر، و قد وضع العالم "شانون" نموذجا لعملية الاتصال أصبح هو النموذج المعتمد للعديد من الباحثين و تم استعماله في تفسير و تخطيط عمليات الاتصال و أنواعه في التنظيم، يمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي: [32] ص 38.



الشكل رقم 04: نموذج عملية الاتصال حسب "شانون"

- من الشكل السابق يمكن استنتاج عناصر العملية الاتصالية و هي: [32] ص، ص 38، 39.
- المصدر (المرسل): هو الشخص الذي يحاول الاتصال تكون لديه فكرة ما أو عمل يريد القيام به أو معنى ما.
 - التجريد أو استخدام الرموز: ترجمة الأفكار أو الرغبات أو الأهداف أو المعلومات الأولية إلى رموز لتنتقل معاني مشتركة.
 - الرسالة: تنظم الرموز المنتقاة في شكل رسالة بحيث تخضع لمعايير البساطة و الوضوح و إمكانية الاستيعاب و اللياقة.
 - قناة الاتصال: الوسيلة الملائمة لنقل الرسالة، و قد تكون شفوية أو غير شفوية كالرسائل الكتابية أو بالهاتف أو التلفزيون أو الإذاعة أو الانترنت أو بتعابير الوجه أو الصمت أحيانا.
 - المستقبل: هو الذي يستلم الرسالة، و هو الشخص المقصود من قبل المرسل أو أي شخص يختار نفسه ليكون مستقبلا مثل جمهور التلفزيون، و هو شخص فاعل و ليس سلبيا دوما.
 - تفسير الرسالة: عملية إعادة تصنيف للرسالة، حيث يجري استقراء المعنى إذ قد يكون مطابقا أو مخالفا للمعنى الذي قصده مرسل الرسالة.
 - مصدر التشويش: هو أي تدخل خارجي يصدر ما بين إصدار الرسالة و تسلمها من قبل المستقبل، و من شأن ذلك أن يؤثر على درجة فهم و استيعاب المقصود من الرسالة.
 - التغذية العائدة: يصبح المستقبل هنا هو المرسل، إذ يصبح مصدرا للمعلومات و يعيدها للمرسل أو إلى آخرين (في شكل كلام أو حركات أو ردود أفعال).

و يضيف بعض الباحثين عناصر أخرى للاتصال التنظيمي مثل:

- مجال الخبرة المشترك: يتقاسم كل من المرسل و المستقبل عملية الاتصال، و يشتركان في إرساء فهم مشترك و تبني سلوك مشترك يلتقيان عندهما.
 - بيئة الاتصال: هي العناصر المحيطة بعملية الاتصال داخل المؤسسة مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، مقدار السلطة المتاحة، الإضاءة و الحرارة و ظروف العمل و غيرها.
- [80] ص 88.

2.4.4. أنواع الاتصالات التنظيمية:

ينقسم الاتصال التنظيمي إلى عدة أقسام تتفرع بدورها إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الهدف من الاتصال و طبيعته و اتجاهه، كما تختلف تصنيفات الباحثين لأنواع الاتصال التنظيمي، و ذلك كما سنبينه فيما يلي:

- 1 - **الاتصال الرسمي:** يتم الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة و أبعادها، و يأخذ هذا النوع من الاتصالات ثلاثة اتجاهات و هي:
- **الاتصال الهابط:** يكون من أعلى لأسفل أي من الإدارة العليا إلى السفلى، إذ تناسب القرارات و التعليمات و السياسات و المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
 - **الاتصال الصاعد:** أي من أسفل لأعلى من الإدارة الدنيا إلى العليا، تتمثل غالبا في تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرون للإدارة العليا.
 - **الاتصال الأفقي:** يتم بين مختلف العاملين في الإدارات و الأقسام داخل المنظمة التي لها نفس المستوى بهدف تنسيق العمليات و خلق التفاعل و التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.
- 2 - **الاتصال غير الرسمي:** يشمل العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم، و يتم هذا النوع خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، و يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم مع بعضها، و يلجأ إليه العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت لجمع المعلومات. [81] ص 160-163.
- كما يقسم باحثون آخرون الاتصال من زاوية نظر مختلفة تتمثل في طبيعة الاتصال إذا كان في حدود المنظمة فيعتبر اتصالا داخليا، أو كان خارج حدود المنظمة فيسمى اتصالا خارجيا:
- 1 - **الاتصال الداخلي:** يعتبر هذا النوع من الاتصالات أساس النظام الاجتماعي و عماد العلاقات المهنية داخل المؤسسة، لأنه يستعمل في الربط بين أفراد المؤسسة و أقسامها بغرض نشر المعلومات، الحقائق و الأفكار، و يعرف كل من "كاتز" و "كان" المؤسسة بأنها "وحدة إعلامية لكونها تقوم أساسا على البيانات و الحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها". [82] ص 46.
- نلاحظ في هذا الصدد أن تعريف المؤسسة بهذه الطريقة يتناسب إلى حد كبير مع تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في المنظمات، و التي تقوم أساسا على التشارك بالمعرفة و تبادل المعلومات و هو ما يتضمن عملية الاتصال بكل أنواعها.
- و يتم هذا النوع من الاتصالات بين العاملين في المنظمة و داخل حدودها، سواء بين أقسامها أو فروعها أو بين العاملين في جميع مستوياتهم، فقد يكون اتصالا هابطا في شكل قرارات و توجيهات و تعليمات من أعلى لأسفل، و قد يكون اتصالا صاعدا في شكل شكاوي و اقتراحات و طلب إجازات و معلومات أو ترفقيات، كما يمكن أن يكون اتصالا أفقيا أي في المستوى نفسه بغرض التنسيق و التعاون و التشاور لتحقيق أهداف المنظمة. [32] ص، ص 58، 59.

2 -الاتصال الخارجي: يتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين بها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو العامة من الناس و خارج المنظمة، يمكن أن تأخذ هذه الاتصالات أشكالاً و صيغاً مختلفة نظراً لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بها المؤسسة، حيث تمتد هذه الاتصالات من المستهلكين إلى الوسطاء و الحكومة و النقابات المهنية ذات العلاقة بعمل المنظمة. [83] ص 160.

يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة و يشمل مجموعة من الأنشطة الإقناعية التي تعمل على الترويج و التسويق التجاري لمبادئ و خدمات المنظمة إضافة إلى:

- العلاقات العامة: التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف إيجابي تجاه المؤسسة.
- الدعاية: و هي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعياً مثل انشاء جمعية فنية أو نادي باسم المؤسسة.
- الدعم المالي: يهدف إلى ربط العلاقة بين نشاط ما و اسم منتج تنتجه المؤسسة.
- جماعات الضغط أو التكتلات: هو نوع من الاتصال يمارس ضغوطاً على صناعات القرار لمنعهم من إصدار قرارات أو تشريعات قانونية ليست في صالح المؤسسة. [76] ص 57.

3.4.4. فعالية الاتصال التنظيمي كمعيار لفعالية المنظمة:

يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في توصيل المعلومات و تبادلها و الاستفادة من خبرات الآخرين، و بالمقابل يؤدي الاتصال المشوه أو المنقوص إلى تشويه المعلومة أو تحريفها مما يؤدي بدوره إلى ظهور النزاعات و سوء الفهم بين أطراف الاتصال داخل المنظمة و حتى خارجها، و لهذا يتحتم على المنظمات وضع آليات و محددات للاتصال الفعال بغرض تحقيق الهدف من الاتصال و هو الفهم المتبادل للمعلومات و البيانات بين أطراف العملية الاتصالية. و يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل. [81] ص 169.

إن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية و استمرارها داخل المؤسسة، ما يؤدي إلى دفع التعاون بين العاملين و تحفيزهم على أداء المهام مما يشبع رغباتهم النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية، و عليه يكون إشراك العمال في اتخاذ القرارات ضماناً لربح جدتهم و إشعارهم بالمسؤولية حتى يكونوا مستعدين لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج و مهام، فلتحقيق فعالية المنظمة لابد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري بإمكانه أن يؤدي لقيام

علاقات إنسانية تبلور روح التعاون بين العاملين، و لهذا وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات و المقترحات، و تتمكن المؤسسة بالمقابل من معرفة حاجاتهم و آرائهم. [84] ص، ص 89، 90.

أثبتت العديد من التجارب وجود علاقة بين نسق الاتصال و فعالية التنظيم، منها الأعمال التي قام بها معهد السوسولوجيا بجامعة "لييج" من جامعة "ستوكهولم" و أعمال "إدموند دالستروم" حول العلاقات القائمة بين نسق الاتصالات و تنظيم المؤسسة، حيث أكدت أنه عندما تكون عملية تبادل المعلومات معطلة، فإنه يترتب عنها نتائج مضرّة. و أهم دراسة علمية حول نوع الاتصال و مدى تحقيق النتائج المرجوة في التنظيم هي تلك التي قام بها "بافلاس"، حيث خلص إلى نتائج مهمة تمثلت في أن إصدار لوائح و قرارات صماء، و توجيهها نحو التطبيق دون تعزيزها بالتوضيحات الكافية و السماح بخلق نقاش حول الجوانب المبهمة فيها، يقلل من فرص نجاحها و الالتزام بتنفيذها. [85] ص، ص 112، 113.

مما سبق يتبين أن فعالية العملية الاتصالية على علاقة كبيرة بفعالية المنظمة بشكل عام، فالاتصال يمثل إحدى أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات الحديثة و أي خلل في عملية الاتصال فإنه يؤدي إلى ضياع أهداف التنظيم و عدم تحقيقه لنتائج مرضية و متوافقة مع ما هو مطلوب.

4.4.4. الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

يرتبط الاتصال التنظيمي بطبيعة نشاط المنظمة و أسلوب تسييرها و إدارتها و بالثقافة التنظيمية السائدة و ما يترتب عن ذلك من سلوكيات و أفعال و ردود أفعال، و بالنسبة للمؤسسة الإدارية الجزائرية فإن نمط الاتصال السائد يتعلق بنمط التنظيم الكلاسيكي و الذي يعتمد على الاتصال البسيط ذي الاتجاه الواحد و هو الاتجاه النازل، و يعتمد هذا النمط فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف المستويات التنظيمية السفلى، حيث لا يوفر هذا النوع من الاتصال شروط و مناخ النقاش و إبداء الرأي و المساهمة في اتخاذ القرارات، فمتخذ القرار غالبا ما يتخذها دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المعنيين بتطبيقها و آرائهم و مواقفهم من الأمر أو القضية المعالجة (هذا حتى في حالة وجود تقارير ترفع من أسفل إلى أعلى دوريا و بانتظام).

و في دراسة قام بها "فؤاد منصور" [55] ص، ص 104، 105. وجد أن 40 بالمائة من عينته تستفيد من الاتصال العملي، و يعرف هذا الأخير أنه تداول المصالح و الأفراد داخل المؤسسة للمعلومات و المعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، و بالتالي فغالبية الأفراد و التي تمثل 60 بالمائة لا تصلها المعلومات فهي لا تؤدي عملها على الإطلاق أو تؤديه بعشوائية.

- ينعكس هذا الوضع على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا و منقوصا، حيث تتميز عملية الاتصال التنظيمي بمجموعة من الميزات هي:
- الشفوية في الاتصال في غالب الأحيان، و نادرا ما يعتمد على التقارير المكتوبة و التي لا يتم الإطلاع عليها، و من ثم عدم معالجتها و الاستفادة من المعلومات و الاقتراحات التي تضمها، كما أن الشفوية في إصدار الأوامر تحدث خلافا في التنفيذ حيث يعتبر المنفذون هذه التعليمات تملصا من تحمل المسؤولية من طرف القيادة، و تخلق جوا من الشك و الريبة في العمل.
 - غياب عمليات سبر الآراء.
 - عدم اللجوء إلى سجل الاقتراحات أو تقنية "علبة الأفكار".
 - انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة و التي تعرف بها و بما يدور ضمنها و حولها.

و بصفة عامة فإن العمل في المؤسسات العمومية الإدارية روتيني لا يعتمد على تحديد الأهداف، و من ثم لا يمكن مراقبة الإنجاز، و هذا يعني غياب نظام للتقييم يتكفل بتقييم الإنجازات و الكفاءات و تحديد نظام المكافآت، مما يؤدي إلى انسداد قنوات الاتصال لأن التقييم و المكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة، و يتطلبان لأجل ذلك تشكيل مخزون للمعلومات من أجل أداء العمل على أحسن وجه و اتخاذ القرارات السليمة و التقييم الموضوعي. [55] ص 106.

خلاصة الفصل:

تمكنا خلال هذا الفصل من التعرف على أهم مداخل دراسة الفعالية التنظيمية و معوقات قياسها، و هذا ما ساعدنا في دراستنا الميدانية من حيث مقارنة هذا التراث النظري بما هو موجود على أرض الواقع خصوصا في المنظمات الجزائرية و الجامعة الجزائرية باعتبارها ميدان هذا البحث، كما تعرفنا على مدى اهتمام مسؤولي الجامعة بقياس الفعالية التنظيمية و الأساليب التي يستعملونها في ذلك، و وقفنا بأنفسنا على المحددات الأساسية لقياس الفعالية التنظيمية و التي تعمدنا اختيارها لحصر موضوعنا و جعله يتلاءم مع ميدان إجرائها، إذ تعرضنا لأهم ما يميز الثقافة التنظيمية و كيف تمنع أو تدعم تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع، و كذا أهمية أنظمة دعم القرار و مختلف مراحل صنعه و اتخاذه و هذا ما أعطانا صورة واضحة أفادتنا في لقاءتنا مع موظفي الجامعة من خلال تركيزنا على طرق و كفاءات اتخاذهم لمختلف القرارات في مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى التعرض للاتصال التنظيمي و أنواعه و عناصره، ما ساعدنا في دراستنا الميدانية من خلال التركيز على طرق الاتصال الشائعة في الجامعة و مدى اعتمادها على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الوسائل الحديثة التي تسهل العملية و تزيد من فعاليتها مما يساهم بشكل مباشر في زيادة فعالية المنظمة.

الفصل 5: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة و التي تم الاعتماد عليها خلال إجرائنا للدراسة الميدانية، بدءا بمجالات الدراسة و طريقة اختيار مجتمع البحث و العينة و تقنيات جمع المعلومات التي تم الاعتماد عليها بطريقة رئيسية أو ثانوية، بالإضافة للمناهج و الأساليب المستعملة في تحليل المعلومات و تفسير النتائج التي تم تبيانها في الفصل السادس و الأخير من هذه الدراسة، حيث اعتمدنا على هذه الإجراءات المنهجية التي تعلمناها طيلة مشوارنا الدراسي، فعلى الرغم من الاختلافات المنهجية بين الأساتذة و الباحثين حول طرق و تقنيات جمع المعلومات و اختيار العينة و كيفية تطبيق هذه الطرق في الميدان إلا أننا حاولنا قدر المستطاع الاعتماد على ما هو مشهور و متفق عليه إلى حد كبير، سعيا لجعل هذه الدراسة مقاربة للواقع و تتحلى بمصداقية علمية تجعل نتائجها قابلة للتطبيق في المنظمات المعاصرة، و جعلها مرتكزا لدراسات أكاديمية مستقبلية.

1.5. مجالات الدراسة:

1.1.5. المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية لموضوع هذه الرسالة بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل الواقعة شمال شرق الجزائر، و التي تبعد بـ 330 كلم شرق الجزائر العاصمة، و ذلك في الجامعة المركزية بوسط مدينة جيجل و التي تضم كليتين هما كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا و كذا رئاسة الجامعة، بالإضافة للقطب الجامعي الجديد بتاسوست و الذي يضم بدوره ثلاث كليات هي كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية و كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية و التجارية.

تأسست جامعة جيجل في بادئ الأمر كمعهد للأشغال العمومية سنة 1986 ليتم ترقيته سنة 1988 إلى مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية ضمت عدة تخصصات و ذلك وفقا للمرسوم رقم 88-62 مؤرخ في 04 شعبان 1408 هجري الموافق لـ 22 مارس 1988م يتضمن إحداث مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية، تمت ترقيتها إلى مركز جامعي سنة 1998 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-221 مؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 هجري الموافق لـ 07 يوليو 1998م يتضمن إنشاء مركز جامعي بجيجل، ضمّ أربعة معاهد هي: معهد العلوم الدقيقة، معهد التكنولوجيا، معهد علوم الطبيعة و معهد الإعلام الآلي، حيث تم بموجب هذا المرسوم و وفقا للمادة 07 منه تحويل جميع مستخدمي و موظفي المدرسة العليا للأساتذة إلى المركز الجامعي. [86] ص 11.

ثم تحولت إلى جامعة سنة 2003 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 مؤرخ في 22 جمادى الأولى 1424 هجري الموافق لـ 22 يوليو 2003م يتضمن إنشاء جامعة جيجل، ضمت أربع كليات هي: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية الحقوق و كلية علوم التسيير، ليتم تعديله سنة 2009 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-92 مؤرخ في 21 صفر 1430 هجري الموافق لـ 17 فبراير 2009، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1424 هجري الموافق لـ 22 يوليو 2003م و المتضمن إنشاء جامعة جيجل، حيث تكونت الجامعة من الكليات التالية: كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة، كلية العلوم و التكنولوجيا، كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية، بالإضافة للتعديل الوزاري لسنة 2012 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 12-362 مؤرخ في 02 ذي القعدة 1433 هجري الموافق لـ 08 أكتوبر 2012م، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى 1424 هجري الموافق لـ 22 يوليو 2003م

و المتضمن إنشاء جامعة جيجل، حيث ضمت جامعة جيجل الكليات التالية: كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي، كلية علوم الطبيعة و الحياة، كلية العلوم و التكنولوجيا، كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كلية الآداب و اللغات و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

إلا أن هذه الدراسة الميدانية قد أجريت قبل تطبيق هذا المرسوم أي على خمس كليات و ليس سبع كليات كما حدده هذا التعديل الأخير.

2.1.5. المجال الزمني:

استغرق إنجاز هذه الرسالة حوالي 08 أشهر بدءا بشهري سبتمبر و أكتوبر أين قمنا بعملية الإطلاع على التراث المكتبي و النظري لموضوع الدراسة، و جمع المراجع و المصادر و المعلومات حول البحث، و كذا التحدث مع بعض الأساتذة و المختصين و الزملاء حول الموضوع و الاستماع لنصائحهم و توجيهاتهم، لنبدأ في تحضير الجانب النظري ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس، و بالموازاة مع ذلك قمنا بعدة زيارات إلى موقع إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة و ذلك كالتالي:

- **الزيارة الأولى:** قمنا بأول زيارة لجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل في إطار إنجاز الجانب الميداني لهذه الدراسة خلال شهر ديسمبر 2012، حيث تعرفنا على المكان و عدد الكليات و مواقعها الجغرافية بين الجامعة المركزية بجيجل و القطب الجامعي الجديد بتاسوست.

- **الزيارة الثانية:** قادتنا الزيارة الثانية للجامعة في شهر جانفي 2013 تحدثنا خلالها مع المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين و قمنا بجولة في أقسام الإدارة المركزية خصوصا المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين و التي كانت كبداية لإجراء دراستنا.

- **الزيارة الثالثة:** كانت الزيارة الثالثة في الخامس من شهر مارس 2013 حيث قمنا بتحديد موعد إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، كما وزعنا الاستمارة التجريبية على كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة و كلية العلوم و التكنولوجيا بالإضافة للإدارة المركزية.

- **الزيارة الرابعة:** قمنا في هذه الزيارة باسترجاع الاستمارة التجريبية و ذلك يوم السابع من مارس 2013 بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، و الحصول على بعض الوثائق و الإحصائيات المتعلقة بالموظفين و تسيير و تنظيم الجامعة.

- **الزيارة الخامسة:** كانت هذه الزيارة يوم السابع عشر من شهر مارس 2013 قمنا خلالها بتوزيع الاستمارة النهائية للدراسة مستغلين الفرصة للقيام بجولة في أقسام الإدارة

المركزية و كذا على مستوى الكليات و التحدث إلى بعض الموظفين أثناء إجابتهم على أسئلة الاستمارة، و ملاحظة ردود أفعالهم و تسجيل بعض الملاحظات، بالإضافة إلى إجراء مقابلة حرة مع أحد رؤساء المصالح بالمديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.

-الزيارة السادسة: كانت على مدى يومي العشرين و الواحد و العشرين من شهر مارس 2013، قمنا خلال هذه الزيارة بإعادة جمع الاستمارات النهائية الموزعة على المبحوثين و شكرهم على تعاونهم معنا في إجراء هذا البحث، و كذا شكر المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين على تعاونه الكبير معنا و على مدنا بمختلف الوثائق و المعلومات الضرورية للبحث.

3.1.5. المجال البشري:

يضم المجال البشري للبحث مجتمع الدراسة المكون من وحدات بحثية تمثلت في الموظفين الإداريين المنتمين للرتبة الوظيفية رقم 10 فما فوق حيث بلغ عددهم 396 موظفاً، موزعين على خمس كليات و رئاسة الجامعة و ذلك وفقاً للهيكل التنظيمي للجامعة و لكلية الموجودين في ملاحق هذه الرسالة.

2.5. العينة و طريقة اختيارها:

يعتبر اختيار العينة من بين أهم الخطوات التي يجريها الباحث في دراسته الميدانية، حيث تتوقف نتائج البحث بدرجة كبيرة على طبيعة و نوع العينة و طريقة اختيارها و درجة تمثيلها لمجتمع البحث، و قد قمنا بتطبيق طريقة العينة الطبقية العشوائية من خلال تقسيم مجتمع البحث إلى 06 طبقات، و تم اختيار عينة بنسبة 25 بالمائة من كل طبقة و ذلك كالتالي:

- الطبقة الأولى: تتمثل في موظفي كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة.
- الطبقة الثانية: تتمثل في موظفي كلية العلوم و التكنولوجيا.
- الطبقة الثالثة: تتمثل في موظفي كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- الطبقة الرابعة: تتمثل في موظفي كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية.
- الطبقة الخامسة: تتمثل في موظفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- الطبقة السادسة: تتمثل في موظفي الإدارة المركزية للجامعة و هي رئاسة الجامعة.

يبين الجدول التالي توزيع مفردات مجتمع البحث و أفراد العينة على الطبقات التي تم اختيارها و كذا النسب المطبقة:

عدد أفراد العينة	النسبة المطبقة	عدد الموظفين	العدد / طبقات العينة
20	% 25	77	الإدارة المركزية (رئاسة الجامعة)
15	% 25	63	كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
15	% 25	59	كلية العلوم و التكنولوجيا
18	% 25	72	كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية
13	% 25	52	كلية الحقوق و العلوم السياسية
18	% 25	73	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
99	% 25	396	المجموع

الجدول رقم 03: توزيع الموظفين و أفراد العينة على الطبقات و النسب المطبقة

المصدر: إعداد الطالب

تم اختيار العينة الطبقيّة العشوائية نظرا لمجموعة من الأسباب المنهجية و الموضوعية و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الكبر النسبي لمجتمع البحث و البالغ 396 مفردة بحثية.
- التوزيع الجغرافي المتباعد لكليات الجامعة و إدارتها المركزية.
- عدم تجانس مجتمع البحث حيث تختلف ظروف العمل من كلية إلى أخرى نظرا لحدثة إنشاء بعض الكليات و معاناتها من نقص الخبرة في التسيير، و كذا معاناة الكليات القديمة من عدم التحديث و قدم الهياكل و الأجهزة المتوفرة مما يؤثر على سير العمل و على ثقافة و سلوك الموارد البشرية التي تعمل ضمنها.
- مراعاة لتوازن اختيار المبحوثين و تساوي فرص الظهور ضمن العينة.
- حتى يكون مجتمع البحث ممثلا تمثيلا صادقا و بصفة دقيقة، متوازنة و متساوية.

3.5. أدوات جمع البيانات:

تتعلق مصداقية البحث الميداني و تماسك نتائجه كثيرا بالأدوات و التقنيات المستعملة في جمع البيانات، و مدى قدرة الباحث على التحكم في هذه الأدوات و تناسبها مع موضوع الدراسة و ميدانها، فمن غير الممكن أن تتناسب كل التقنيات مع جميع المواضيع، و عليه استخدمنا في هذه

الدراسة الميدانية ثلاثة أنواع من الأدوات تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية و المقابلة و الملاحظة كأداتين ثانويتين لجمع البيانات و المعلومات.

1.3.5. الاستمارة:

قمنا ببناء الاستمارة انطلاقاً من فرضيات الدراسة و من التحليل المفهومي للموضوع، حيث تم في البداية صياغة الاستمارة التجريبية و عرضها على الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة و الزملاء، و بناء على المعلومات الأولية المستقاة من ميدان البحث و على نتائج الاستمارة التجريبية و توجيهات الأساتذة و استشارات الزملاء قمنا بمجموعة من التعديلات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعديل السؤال رقم 05 بحذف رتبة "رئيس مكتب" من الإجابات المقترحة لعدم وجودها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تغيير السؤال رقم 07 من "هل سبق و شاركت في ملتقيات علمية أو محاضرات نظمتها أو شاركت فيها مؤسستكم؟" إلى النص التالي: "هل تبحث عن معلومات متعلقة بالعمل خارج المؤسسة و أوقات العمل؟ إذا كانت الإجابة بنعم هل تحصل على المعلومات المطلوبة؟" و ذلك نظراً لإجابة كل المبحوثين التجريبيين بالنفي مما يثبت عدم قيام الجامعة بمثل هذه النشاطات.
- حذف إحدى الإجابات المقترحة من السؤال رقم 19 و هي "طريقة أخرى" لعدم وجود طريقة أخرى للاتصال داخل المؤسسة و ذلك استناداً لإجابات المبحوثين التجريبيين.
- تعديل في السؤال رقم 20 "إذا كانت الإجابة بنعم، هل يساعدك ذلك في أداء مهامك؟" إلى ما نصه "هل يرفع ذلك من أدائك في العمل؟" و ذلك راجع لإجابة كل المبحوثين بنعم على هذا السؤال، مما يعطي انطباعاً بأنها إجابات عشوائية أو أن السؤال غير مفهوم.
- تغيير السؤال رقم 26 و هو سؤال مفتوح من "ما رأيك في طريقة توزيع و تدفق المعلومات في مؤسستك؟" إلى ما نصه "هل حقيقة تساهم وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة في مؤسستك في توزيع المعلومات و المعرفة على الموظفين بشكل أفضل؟"، و ذلك راجع لعدم فهم المبحوثين لفحوى هذا السؤال و صعوبة تكميمه لاحقاً.
- إضافة سؤال في المحور الخامس نصه "هل يرتفع أدواك في العمل بعد حصولك على معلومات و مهارات جديدة؟"، و هو سؤال مغلق.

بعد إجراء هذه التعديلات و مشاوره بعض الأساتذة تمت صياغة الاستمارة النهائية التي وُزعت على المبحوثين، حيث قُسمت إلى أربعة محاور بالإضافة إلى محور البيانات الشخصية و تضمنت 34 سؤالاً موزعين على المحاور الخمسة و ذلك كالتالي:

- **المحور الأول:** محور البيانات الشخصية و يضم 05 أسئلة كلها مغلقة.
- **المحور الثاني:** اكتساب المعرفة و الثقافة التنظيمية، و يضم 07 أسئلة من بينها سؤال نصف مغلق و البقية أسئلة مغلقة.
- **المحور الثالث:** تنظيم المعرفة و فعالية اتخاذ القرار، و يضم 06 أسئلة كلها مغلقة.
- **المحور الرابع:** توزيع المعرفة و فعالية الاتصال التنظيمي، و يضم 08 أسئلة من بينها سؤال مفتوح و البقية أسئلة مغلقة.
- **المحور الخامس:** تطبيق المعرفة و فعالية المورد البشري، و يضم 08 أسئلة من بينها سؤالين مفتوحين و البقية أسئلة مغلقة.

تم جمع الاستثمارة النهائية الموزعة على المبحوثين في يومين حيث تمكنا من استرجاع 84 استثمارة من أصل 99 استثمارة تم توزيعها، و تم إلغاء 04 استثمارات لعدم إجابة المبحوثين على أغلب أسئلة هذه الاستثمارات لنحصل في الأخير على 80 استثمارة، و هذا ما يمثل نسبة أكبر قليلا من 20 بالمائة من مجتمع البحث المتكون من 396 وحدة بحثية.

2.3.5. المقابلة:

باعتبار المقابلة أداة ثانوية لجمع البيانات في بحثنا هذا قمنا بإجراء مقابلتين فقط على عينة من المسؤولين، حيث تمت المقابلة الأولى مع المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين و المقابلة الثانية مع رئيس مصلحة الموظفين الإداريين التابعة للمديرية الأنفة الذكر، حيث كانت المقابلتين حرتين تمكنا من خلالهما من استقاء بعض المعلومات التي ساعدتنا في صياغتنا أسئلة الاستثمارة و بلورة فكرة حول مدى إدارة الجامعة للمعرفة التنظيمية المتوفرة و مدى تشجيعها للتعلم التنظيمي و تدعيمها للثقافة التعليمية للأفراد، إذ يمكننا استعمال المعلومات التي تحصلنا عليها من هاتين المقابلتين في تحليل البيانات و مقارنتها مع النتائج المتحصل عليها من الاستثمارة و ما لاحظناه خلال جولتنا المتعددة في ميدان الدراسة.

3.3.5. الملاحظة:

تم استخدام تقنية الملاحظة في بحثنا هذا بصفة محدودة نظرا لعدم فعاليتها في مثل هذه المواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة و المعلومات و فعالية طرق الاتصال و اتخاذ القرار، و ذلك من خلال ملاحظة طريقة تصرف المبحوثين أثناء لقائنا بهم و توزيعنا الاستثمارات، و كذا ملاحظة تعليقاتهم التي تم توظيفها لاحقا في تحليل بيانات الجداول، بالإضافة لملاحظة ردود فعل المسؤولين عند طرح الموضوع عليهم و أثناء لقائنا بهم و تحدثنا معهم.

4.5. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته و هو الوسيلة التي تمنعه من الخروج عن حدود البحث العلمي، و يعرف المنهج على أنه "الطريق الذي ينبغي أن يسير عليه الباحث في دراسته لظواهر علمية لكي يصل إلى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة هذه الظواهر، و ما يكتنفها من أسباب و مسببات و ما تخضع له من قوانين". [87] ص 568.

إذ قمنا في دراستنا هذه باستخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لمواءمته لطبيعة موضوع دراستنا و حداثة الموضوع نسبيا، إذ يجب ملاحظة الظاهرة و وصفها بدقة مع إجراء تحليل لما هو ملاحظ، عن طريق الربط بين مختلف المعطيات المتحصل عليها من خلال تقنيات جمع البيانات التي تم توظيفها في الدراسة الميدانية، بغرض الوصول إلى نتائج علمية ذات مصداقية. إذ استعملنا الوصف في إقرار طرق الاتصال الشائعة بالجامعة و كيفية اتخاذ القرارات من طرف الموظفين و المسؤولين كل حسب مستواه التنظيمي، كما استعملنا الطريقة التحليلية في وصف و تحليل بعض التصرفات و السلوكيات الدالة على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و علاقتها بالثقافة التعليمية للأفراد و مدى إقبالهم على التعلم التنظيمي و على مشاركة المعرفة، و ذلك من خلال توظيف نتائج التحليل في التعليق على الجداول و اختبار الفرضيات و صياغة الاستنتاج العام للدراسة.

5.5. أسلوب التحليل الكمي و الكيفي:

في إطار المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في دراستنا هذه، تضمن هذا المنهج استخدام أسلوبين للتحليل هما:

-أسلوب التحليل الكمي: و الذي يساهم في القياس الكمي للمعلومات و البيانات المتحصل عليها و ذلك من خلال الجداول الإحصائية و النسب المئوية المحصلة من تبويب و تكميم النتائج، مما ساعدنا على قياس بعض التوجهات و الآراء و كذا تكميم بعض الأسئلة و الملاحظات.

-أسلوب التحليل الكيفي: و قد استعملنا هذا الأسلوب من خلال التعليق على الجداول و استنتاج هذه البيانات الإحصائية بغرض التفسير و الوصول إلى فهم ما تضمنته هذه الأرقام من مؤشرات و معلومات و حقائق، بالإضافة إلى استعماله في تحليل نتائج بعض الأسئلة المفتوحة و التي تستدعي تحليلا كيفيا بدلا من التحليل الكمي الإحصائي.

خلاصة الفصل:

تمكنا خلال هذا الفصل من تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة و التي مكنتنا بدورها من النزول إلى الميدان بمجموعة من الأدوات العلمية و المنهجية، مما ساعدنا على إجراء الشق الميداني للدراسة و التقليل من الصعوبات التي واجهتنا، فالأدوات المنهجية تعتبر بمثابة سلاح الباحث في البحث الإمبريقي، حيث سهلت لنا مهمة جمع المعلومات باستعمال تقنيات ذات مصداقية و تحليل هذه المعلومات و الحصول على نتائج علمية مكنتنا من اختبار فرضيات الدراسة في الفصل السادس و الأخير من هذا البحث، كما استفدنا من هذا الفصل في كيفية استعمال تقنيات البحث الإمبريقي عن طريق اطلاعنا على ذلك من خلال ما توفرت عليه المكتبة الجامعية من كتب المنهجية و إضافتها للرصيد النظري و المعرفي.

الفصل 6: نتائج الدراسة

تمهيد:

تعرضنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية التي اتبعناها في إجرائنا للشق الميداني من هذه الدراسة، حيث وقفنا على أهم التقنيات التي استعملناها في جمع المعلومات و المنهج أو المناهج المستعملة في تحليل هذه البيانات و تفسيرها، بالإضافة إلى عينة الدراسة التي طبقنا عليها هذه التقنيات، و منه فإننا سوف نتعرض في هذا الفصل لنتائج الدراسة في ظل تحليل بيانات الجداول التي ضمتها الاستثمار الموزعة على المبحوثين، ثم عرض هذه النتائج على الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية هذا البحث بغرض اختبارها مستعينين كذلك ببعض الجداول المركبة ذات الدلالة المباشرة بالنسبة للفرضيات الفرعية، حيث وضحنا العلاقة بين متغيرات البحث من خلال مؤشراتنا التي تم قياسها في الاستثمار و كذا بعض المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، لنخلص في الأخير إلى الاستنتاج العام و الذي سنبيّن فيه تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة من عدمه.

1.6. تحليل و تفسير البيانات:

نستعرض في هذا العنصر البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة بعد تبويبها و حساب التكرارات و النسب، بالإضافة إلى التعليق على الجداول إحصائيا و محاولة إعطاء تفسير سوسولوجي لهذه النسب و استنتاج الأرقام، و ذلك من خلال الجداول التالية:

1.1.6. المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجدول رقم 04: الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	27	34 %
أنثى	53	66 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد الإناث الموظفات في إدارة الجامعة يفوق بكثير عدد الذكور، حيث يقارب الضعف بنسبة 66 بالمائة إناث و 34 بالمائة ذكور، و لعل ذلك راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي تلجأ إليه الإناث أكثر من الذكور لعدم تطلبه جهدا بدنيا كبيرا لا يتوافق و طبيعة المرأة و خصوصياتها في مجتمعنا، و كذا مشكل الخدمة الوطنية الذي يعاني منه الشباب الذكور مما يؤخر إلتحاقهم بالوظائف الحكومية إلى سن متأخرة نسبيا. يمكن لهذه الفوارق في الجنس أن تؤثر في عمل المنظمة من جانب كون أغلب النساء يكملن دراستهن الجامعية و يتحصلن على شهادات عليا، بينما يفضل الكثير من الذكور التوجه للحياة العملية في سن مبكر، حيث يمكننا ذلك من تفسير هذا التباين في توزيع الجنسين.

2 - الجدول رقم 05: السن

الإجابة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	31	39 %
من 31 إلى 40 سنة	37	46 %
من 41 إلى 50 سنة	10	12.5 %
من 51 إلى 60 سنة	02	02.5 %
أكثر من 60 سنة	00	00 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال جدول توزيع الموظفين حسب السن أن النسبة الغالبة لموظفي جامعة جيجل هم من الشباب، حيث يمثل الموظفون البالغون من العمر بين 20 و 40 سنة ما نسبته 85 بالمائة و هي نسبة معقولة و مقبولة بالنظر لنسبة الشباب في المجتمع الجزائري، كما أن لهذه النسبة دلالة كبيرة من حيث خبرة هؤلاء الموظفين و ميزة العمر و مستواهم الدراسي، حيث يشكل ذلك دافعا كبيرا للإدارة من أجل الاستثمار في هذه الطاقات الشابة، و العمل على تكوينها و تطويرها بغرض تحسين جودة العمل و دفع عجلة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، على افتراض أن هؤلاء شباب يتمتعون بحب العمل و المثابرة و أنهم في بداية مشوارهم المهني.

3 - الجدول رقم 06: المستوى الدراسي:

الإجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	% 00
متوسط	00	% 00
ثانوي	05	% 06.50
شهادة التكوين المهني	10	% 12.50
شهادة جامعية	61	% 76
دراسات عليا	04	% 05
المجموع	80	% 100

نلاحظ من خلال جدول توزيع الموظفين حسب مستواهم الدراسي أن الفئة الغالبة هي لحملة الشهادات الجامعية بنسبة 81 بالمائة ما بين حملة شهادة جامعية و شهادة دراسات عليا، و تعتبر هذه النسبة ميزة كبيرة بإمكان إدارة الجامعة استغلالها في تحسين و تطوير جودة العمل المقدم، و الاعتماد على هذه التركيبة البشرية في تطبيق إدارة المعرفة التي تعتمد بالدرجة الأولى على التعلم التنظيمي، و على رغبة الموارد البشرية في التشارك بالمعرفة و مدى إدراكهم لضرورة ذلك، و قدرتهم على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة و تعزيز الفعالية التنظيمية بصفة مستمرة.

4 - الجدول رقم 07: عدد سنوات العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	06	% 07.50
من 1 إلى 3 سنوات	28	% 35
من 4 إلى 6 سنوات	19	% 23.50
من 7 إلى 9 سنوات	11	% 14

10 سنوات و أكثر	16	20 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين يملكون خبرة لا بأس بها حيث تمثل نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة أربع سنوات و أكثر ما نسبته 57 بالمائة، أي أكثر من النصف بينما تمثل نسبة 42 بالمائة نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة ثلاث سنوات و أقل، و تمثل نسبة الموظفين الجدد و هم من يمتلكون أقدمية أقل من سنة ما نسبته 07 بالمائة و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

نستنتج من هذا أنه بإمكان الجامعة الاعتماد على هذه التركيبة البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، نظرا لتمتعها بخبرة و أقدمية كافية تمكنها من إدراك آليات التعلم التنظيمي و التشارك بالمعرفة و من الالتزام التنظيمي، خصوصا مع توفير ثقافة تنظيمية مناسبة و مناخ عمل ملائم يدعم هذه الثقافة التي تحث على التعلم المستمر و على اعتبار المعرفة رأسمال ضروري و أساسي في المنظمة، كما تدل النسب السابقة على توفر جو من التعاون بين الموظفين نظرا لأقدميتهم في مناصبهم و الاستقرار الذي يميز الجامعة من حيث نسبة التوظيف كما تدل عليه مسابقات التوظيف التي تنظمها الجامعة، فهذا كفيل بخلق جو من التعاون و التضامن و حب العمل في فريق.

5 - الجدول رقم 08: المنصب المشغول حاليا

الإجابة	التكرار	النسبة
موظف	66	82.50 %
رئيس مصلحة	13	16 %
مدير فرعي	1	01.50 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول الفرق بين نسبة الموظفين إلى نسبة رؤساء المصالح و المدراء الفرعيين، حيث يوجد ما متوسطه رئيس مصلحة لكل خمسة موظفين و هذه نسبة لا بأس بها من حيث نسبة الإشراف الإداري، فهي تشكل ميزة إضافية من المفروض أنها تشجع العمل في فرق و تحفز الموظفين على بدل الكثير من الجهد، كما لاحظنا من خلال الاستمارة التجريبية غياب منصب رئيس مكتب في الهيكل التنظيمي للجامعة على الرغم من اعتماد هذا المنصب في معظم الهياكل التنظيمية للإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ يمكن لهذا الأمر أن يكون له أثر مزدوج الأول أنه يساعد على تخفيض درجة الرقابة المفروضة و مستويات الإشراف مما يحفز الموظفين و يجعلهم يشعرون بالحرية في العمل و عدم وجود ضغوط، و الأثر المحتمل الثاني أن ذلك يؤدي إلى تفريق الجهود و عدم تكامل الوظائف نظرا لتركز اتخاذ القرار و شعور الموظفين بالتبعية و عدم

الحرية في العمل، إلا أننا لاحظنا خلال جولاتنا بين مصالحي إدارة الجامعة أن الموظفين لا يشكون من الرقابة المشددة أو اللصيقة، و يتجلى ذلك مثلاً في أن كل الموظفين يغادرون أماكن عملهم قبل نهاية الدوام بوقت كبير و هناك "فهم" كبير من طرف المسؤولين في حالة الغياب أو الخروج مبكراً، نستنتج مما سبق أنه توجد ميزات كثيرة يمكن أن تستغلها الجامعة في تطبيق إدارة المعرفة و المساهمة في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال الاستغلال الأمثل و الاستثمار في وفرة الموارد البشرية التي تتمتع بمستويات علمية جيدة.

2.1.6. المحور الثاني: اكتساب المعرفة و الثقافة التنظيمية

6 - الجدول رقم 09: الاستفادة من تربص تكويني

الإجابة	التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع التربص؟	
لم يستفد من تربص	55	69 %	النسبة	التكرار
استفاد من تربص	25	31 %	6	تربص داخل المؤسسة
			20	تربص خارج المؤسسة
المجموع	80	100 %	*26	المجموع

(* هناك شخص تحصل على تربصين واحد داخل المؤسسة و الآخر و خارج المؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين لم يحصلوا على دورة تكوينية أو تربص، حيث تمثل نسبة المستفيدين من تربص تكويني 31 بالمائة و هي نسبة قليلة مقارنة بالمهام المطلوبة من الموظفين في مختلف الوظائف، فالتكوين المستمر للموارد البشرية أصبح عملية لا بد منها تعتمد عليها المنظمات الحديثة التي تهتم بمواردها البشرية باعتبارها رأس مال بشري ذو أهمية بالغة، كما أن التكوين الجامعي في الجزائر عموماً يصطبغ بصبغة نظرية بعيدة نوعاً ما عما هو موجود في سوق العمل، مما يحتم على المؤسسات الاستمرار في تقديم التكوينات و الدورات التدريبية لموظفيها لضمان جودة العمل و فعاليته، إذ يمكن لنسبة 69 بالمائة من الموظفين الذين لم يستفيدوا من تربص تكويني أن تشكل فرقاً إحصائياً كبيراً ذو دلالة على مستوى جودة العمل و طرق اكتساب هؤلاء الموظفين للمعرفة التنظيمية اللازمة في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء المهنية و شعور الموظفين بعدم قدرتهم على أداء العمل باحترافية، فقد عبر العديد من الموظفين عند التقائنا بهم عن استيائهم من طريقة الاستفادة من التربصات و اشتكوا من عدم العدل في ذلك، علماً أن العديد من

الموظفين يمتلكون خبرة جيدة في العمل لم يستفيدوا من تربص تكويني كما ستبينه الجداول المركبة لاحقاً، بينما استفاد موظفون جدد نسبياً من هذه التربصات.

نستنتج مما سبق أن توجه الجامعة نحو تطوير مواردها البشرية ضعيف و أن اهتمامها باكتساب موظفيها لمعارف جديدة من خلال التكوين المستمر لا يرقى لما تتطلبه تطبيقات إدارة المعرفة، كما أنها تعتمد في تحصيل المعرفة على البيئة الخارجية أكثر من اعتمادها على بيئتها الداخلية من خلال أن أغلب الذين تحصلوا على تربصات كانت خارج المؤسسة بنسبة 77 بالمائة، مما يوحي بعدم اهتمامها بما تمتلكه فعلاً من ثروة معرفية تنظيمية ممثلة في كفاءة موظفيها و المهارات و القدرات التي يمتلكونها.

7 - الجدول رقم 10: البحث عن معلومات متعلقة بالعمل خارج المؤسسة أو خارج أوقات العمل

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، هل تحصل على المعلومات المطلوبة؟	
لا يبحث	27	34 %	الإجابة	التكرار	النسبة
نعم يبحث	53	66 %	غالبا	14	26 %
			أحيانا	35	66 %
			لا	03	06 %
			بدون إجابة	01	02 %
المجموع	80	100 %	المجموع	53	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية موظفي الجامعة بما نسبته 66 بالمائة لا يجدون معلومات كافية حول العمل داخل المؤسسة، حيث يلجؤون للبحث عنها خارج بيئة المؤسسة أو خارج أوقات العمل، إذ نلاحظ أن أغلبهم يجدون صعوبات في الحصول على المعلومات، فقد أجاب 66 بالمائة من الذين يبحثون عن المعلومات خارج المؤسسة أنهم لا يحصلون عليها دائما بل أحيانا فقط، بينما 26 بالمائة فقط يحصلون على المعلومات المطلوبة بصفة غالبية.

نستنتج من هذا أن الجامعة لا توفر المعلومات المطلوبة في العمل لموظفيها بصفة منتظمة و كثيفة و لا تولي أهمية للمعلومات و ما يمكن أن تقدمه للموظفين من تسهيل للمهام و اختصار للوقت و الجهد، و هذا ما يؤثر على جودة و سرعة العمل و فعالية المؤسسة ككل، و يؤدي إلى تثبيط الموظفين و إحباط معنوياتهم، حيث عبر العديد من الموظفين لدى التقائنا بهم عن أنهم مستأثرون جدا و أن الإدارة تكبح طموحاتهم و رغباتهم في الإبداع و الابتكار، و هذا ما يشكل عائقا

حقيقيا أمام تطبيق إدارة المعرفة التي تعتمد أساسا على التدفق السلس للمعلومات و توفرها بشكل كثيف، و على إتاحة الفرص للموظفين للنقاش و طرح أفكارهم و اقتراحاتهم حول العمل.

8 - الجدول رقم 11: استقبال خبراء أو اختصاصيين من خارج المؤسسة

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي تخصصات الخبراء؟	
لم يستقبل خبراء		61	76 %	النسبة	التكرار
استقبل خبراء		17	21.50 %	الإجابة	التكرار
				خبراء	2
				تدريب	
				خبراء مهنيين	6
				أساتذة و أكاديميين	10
				أخرى	00
				المجموع	*18
إذا كانت الإجابة بنعم، كم مرة كانت الزيارة؟					
الإجابة		التكرار	النسبة		
مرة واحدة		06	35 %		
مرتين		05	30 %		
ثلاث مرات		06	35 %		
بدون إجابة		02	02.50 %		
المجموع		80	100 %	المجموع	
				النسبة	التكرار
				الإجابة	التكرار
				مرة واحدة	06
				مرتين	05
				ثلاث مرات	06
				بدون إجابة	02
				المجموع	17

(* شخص استقبل في مصلحته خبراء مهنيين مرة و أساتذة و أكاديميين مرة أخرى، ما جعل مجموع التكرارات أكبر من عدد المبحوثين.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بما نسبته 76 بالمائة لم يحدث أن استقبلوا خبراء أو اختصاصيين من خارج المؤسسة في حياتهم المهنية داخل الجامعة، خصوصا الموظفين الجدد نسبيا و الذين يمتلكون أقدمية ليست بالكبيرة، و قد عبر أكثر من 21 بالمائة من الموظفين الذين سبق لهم و استقبلوا خبراء و اختصاصيين من خارج المؤسسة أن أغلبهم كانوا أساتذة و أكاديميين بما نسبته 56 بالمائة، بينما تمثل نسبة خبراء التدريب و المهنيين مجتمعين 44 بالمائة،

علما أن الموظف يحتاج للمهنيين و خبراء التدريب أكثر من حاجته للأكاديميين و الأساتذة على حد تصريح المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، إذ يستفيد من الخبرة الميدانية للخبراء و المهنيين أكثر من استفادته من الخبرة النظرية للأساتذة و الأكاديميين على الرغم من أهمية هذا الصنف من الخبراء أيضا في مجالات عدة. كما صرح لنا المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين أيضا في مقابلتنا معه حول كون أغلب المدربين أكاديميين و ليسوا إداريين و أن محتوى التربصات المختلفة يتميز بكونه نظريا مما ينقص من قيمته و فعاليته بالنسبة للمسؤولين الإداريين.

نستنتج من هذا أن إدارة الجامعة لا تولي أي اهتمام يذكر لتبادل المعارف و اكتساب معرفة تنظيمية جديدة أو تجديد المعرفة المتوفرة، فقد اقترح أحد الموظفين في إجابته على أحد الأسئلة المفتوحة للاستمارة استحداث الجامعة لبرامج تبادل و تواصل مع مؤسسات أخرى شبيهة مما يدل على عدم وجود هذه البرامج و عدم اهتمام الجامعة بتبادل الخبرات و توسيع معرفتها التنظيمية، و هذا ما يؤثر سلبا على توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و بالتالي على الفعالية التنظيمية للجامعة بصفة عامة.

9 - الجدول رقم 12: توافق المنصب مع التخصص و الشهادة

الإجابة	التكرار	النسبة
يتوافق المنصب مع الشهادة	55	69 %
لا يتوافق المنصب مع الشهادة	23	29 %
بدون إجابة	02	02 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 69 بالمائة من الموظفين يتوافق منصبهم مع الشهادة و التخصص الذي يحملونه و هذه ميزة جيدة، إلا أن عدم توافق منصب 29 بالمائة من الموظفين مع شهادتهم و تخصصاتهم يعتبر عاملا سلبيا يمكن له أن يؤثر على النسبة الكبيرة للموظفين الذين يتوافق منصبهم مع تخصصاتهم، خصوصا إذا ما كان هؤلاء الذين لا يتوافق منصبهم مع تخصصاتهم في مناصب ذات تأثير أكبر من الآخرين.

نستنتج من هذا أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بمراجعات دورية لهيكلها التنظيمي مما جعل بعض الموظفين غير راضين عن المنصب الذي يشغلونه نظرا لعدم توافقه مع خبراتهم و دراساتهم السابقة، و هذا ما يشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة التي تتطلب هيكلًا تنظيميا مرنا يتناسب مع المتطلبات الجديدة لهذا النموذج الإداري، فقد عبر العديد من الموظفين خلال لقائنا بهم عن فوضى تنظيمية في توزيع الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي و عن عدم احترام الهيكل التنظيمي مما

يخط عليهم المهام المطلوبة، و يصعب من تحمل مسؤولية الأخطاء التي تنتشر أكثر كلما كان الموظف في وظيفة خارج تخصصه أو لا تتوافق مع الشهادة التي يحملها، إذ يتنافى هذا مع ثقافة التعلم التنظيمي المستمر و يعيق تطبيق إدارة المعرفة و يؤثر على الفعالية التنظيمية بطريقة سلبية.

10 - الجدول رقم 13: مناقشة الأخطاء المهنية و سبل تفاديها مستقبلا في الاجتماعات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم نناقش الأخطاء	27	34 %
نناقش الأخطاء أحيانا	35	44 %
لا نناقش الأخطاء أبدا	16	20 %
بدون إجابة	02	02 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بما نسبته 44 بالمائة يناقشون الأخطاء المهنية في اجتماعاتهم أحيانا فقط بينما 20 بالمائة منهم لا يناقشون الأخطاء المهنية بتاتا، حيث عبر لنا بعض الموظفين أثناء ملتئم للاستمارات أن مسؤوليهم لا يولون أية أهمية للأخطاء المهنية و لا يناقشونها فقد عبر أحد الموظفين أن مسؤوله يرد عليه بالعامية بعبارة "أخطيك منها" عندما يكلمه بشأن أخطاء أو صعوبات مهنية، و بالتالي فهم يناقشون فقط الأهم و ما له تأثير مباشر على سير العمل و يسبب مشاكل آنية، و لا يقومون غالبا بإجراءات ملموسة من خلال تعليمات أو مذكرات مصلحة بإعطاء توجيهات حول سبل تفادي هذه الأخطاء أو تصحيحها بصفة نهائية، إلا من خلال توجيهات كلامية لا تحمل صفة رسمية.

نستنتج من هذه النتائج الإحصائية أن الجامعة لا تهتم بالتعلم من الأخطاء كثيرا و إنما تركز على تلافيتها و ترفيعها فقط، دون العمل على تصحيحها و أخذ الدروس المتعلمة منها، و هذا ما يتنافى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، و يؤثر على فعالية المنظمة من خلال تراكم الأخطاء و عدم تصحيحها مما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة، فالموظف الجديد لا يمكنه أن يعرف أن هذا خطأ إذا لم يجد تنبيها لذلك، كما لا يمكنه التعلم من أخطاء الآخرين مادامت لم تُعرّف و لم يتم تصنيفها و الاستفادة منها.

11 - الجدول رقم 14: تغير نظرة الموظف للمؤسسة و طريفته في العمل بعد التربصات و الاجتماعات

الإجابة	التكرار	النسبة
تتغير النظرة و طريقة العمل بعد التربصات و الاجتماعات	23	29 %
تتغير أحيانا	32	40 %
لا تتغير أبدا	18	23 %
بدون إجابة	07	08 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قرابة 30 بالمائة فقط من الموظفين الذين تتغير نظرتهم للمؤسسة و طريفتهم في العمل بعد التربصات و الاجتماعات، أي الذين تؤثر فيهم هذه التربصات و تغير من ثقافتهم التنظيمية، بينما عبر 40 بالمائة أنهم لا يتأثرون إلا أحيانا بمعنى أن التربصات أو الاجتماعات التي يقومون بها ليس لها تأثير كبير على طريفتهم في العمل و على نظرتهم للمؤسسة، و إذا ما أضفنا إليهم ما نسبته 23 بالمائة من الموظفين الذين لا يتأثرون بتاتا بالتربصات و الاجتماعات، فإن ما نسبته 63 بالمائة من الموظفين لا يجدون أن التربصات و الاجتماعات ذات فائدة لهم و للمؤسسة، مما يعطي انطباعا عاما مفاده أن الموارد البشرية التي تضمها الجامعة لا تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تجاه مؤسساتهم، و أن التربصات و الاجتماعات التنظيمية لا تساهم أبدا في تغيير أو إرساء ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

12 - الجدول رقم 15: السماح بالتعبير عن وجهة النظر و تغيير طريقة العمل دون اللجوء للرئيس المباشر

الإجابة	التكرار	النسبة
يسمح بالتعبير و تغيير طريقة العمل	34	42.50 %
لا يسمح	44	55 %
بدون إجابة	02	02.50 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف الموظفين بالجامعة لا يسمح لهم بتغيير طريقتهم في العمل و لا بالتعبير عن وجهات نظرهم بطريقة ما، ف 55 بالمائة من موظفي الجامعة يعانون من كبت الإبداع لديهم و عدم قدرتهم على طرح أفكارهم، كما عبر لنا عن ذلك بعض الموظفين الذين إلتقيناهم و كذلك من خلال بعض إجابات المبحوثين على الأسئلة المفتوحة للاستمارة، حيث عبروا عن غلق المجال و عدم ديمقراطية التعامل معهم، و كذا طغيان الروتين على حياتهم المهنية و غياب التجديد و التطوير على مستوى الإجراءات أو الهيكل التنظيمي. توحى هذه النتائج بعدم ترك هامش حرية للموظفين يتحركون فيه و يعملون من خلاله على اقتراح أساليب عمل جديدة و تكييفها مع الهيكل التنظيمي، بل يتبعون نفس الإجراءات الموجودة مسبقا و لا أحد يملك المبادرة أو يشجعها من المسؤولين المباشرين أو في الإدارة العليا، و هذا نظرا لانشغال المسؤولين بأمر أخرى لا تمت بصلة للتسيير الجيد و لا لتطبيق إدارة المعرفة على حد تعبير أحد المبحوثين.

3.1.6. المحور الثالث: تنظيم المعرفة و فعالية اتخاذ القرار

13 - الجدول رقم 16: وجود جهاز حاسوب في المكتب

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، هل يحتوي على معلومات كافية حول عملك؟	
لا يوجد	4	05 %	الإجابة	التكرار	النسبة
يوجد جهاز حاسوب بالمكتب	76	95 %	نعم	53	70 %
			لا	22	29 %
			بدون إجابة	01	01 %
			المجموع	76	100 %
الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، هل تستعمل الحاسوب في أداء مهامك؟	
نعم	65	85 %	الإجابة	التكرار	النسبة
أحيانا	08	10 %	نعم	65	85 %
نادرا	02	03 %	أحيانا	08	10 %
أبدا	01	02 %	نادرا	02	03 %
المجموع	80	100 %	أبدا	01	02 %
			المجموع	76	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من الموظفين يمتلكون أجهزة حاسوب في مكاتبهم و ذلك بما نسبته 95 بالمائة، و أن 70 بالمائة من هؤلاء يمتلكون معلومات كافية حول عملهم و مهامهم مخزنة في حواسيبهم، كما أن 65 بالمائة من هؤلاء يستعملون الحاسوب في أداء مهامهم بصفة دائمة، بينما 30 بالمائة من مالكي الحاسوب في مكاتبهم لا يجدون معلومات كافية حول العمل في حواسيبهم مما يمكن أن يؤثر على سير العمل في بعض المصالح.

توحي هذه النسب بالاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات من طرف الجامعة من خلال حوسبة المكاتب، كما أن هذه النسب الكبيرة لاستعمال الحواسيب في العمل لا تعكس بالضرورة اهتمام الجامعة بإدارة المعلومات و المعرفة بقدر ما تعكس حجم الإنفاق الكبير على التجهيز و هي سياسة متبعة في شتى القطاعات بالجزائر، فإدارة المعرفة كما سبق و ذكرنا في الفصول النظرية لا تقوم على التكنولوجيا فحسب بل على الثقافة التنظيمية و التعلم المستمر و الاتصال الفعال، فالتكنولوجيا ليست سوى مُسهّل و ممدد لتطبيق إدارة المعرفة و ليست هي إدارة المعرفة، بالإضافة إلى حقيقة عدم تمكن جل الموظفين من التحكم الجيد في هذه الوسائل كما بينته لقاءاتنا معهم و من خلال ما لاحظناه من حواسيب و شبكات معطلة، و عدم استغلال الوسائل التكنولوجية المتوفرة بأقصى طاقاتها، بل يقتصر استعمالها على مهام بسيطة مثل معالجة النصوص و طباعتها دون وجود لتطبيقات مكتبية متطورة لتسيير العمل إلا في حالات نادرة، بالإضافة إلى غياب مناخ تنظيمي يساعد على دعم التكنولوجيا و توفير جو من التعاون التنظيمي بين الموظفين نظرا لغياب منتديات أو جلسات مخصصة للنقاش حول العمل و سبل تطويره.

14 - الجدول رقم 17: وجود مكتبة في المصلحة أو بالمؤسسة

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، ما مقدار مداومتك على دخولها؟	
لا توجد مكتبة		16	20 %	النسبة	التكرار
توجد مكتبة		62	77.50 %	دائما	5
				أحيانا	19
				نادرا	20
				أبدا	18
بدون إجابة		02	02.50 %		
المجموع		80	100 %	المجموع	62
				100 %	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين و بنسبة 80 بالمائة تتوفر المصلحة التي يعملون بها أو المؤسسة ككل على مكتبة، و قد كان الهدف من هذا السؤال هو قياس مدى إدراك موظفي الجامعة لوجود المكتبة و مدى مداومتهم على دخولها، فـ 30 بالمائة من الموظفين لا

يدخلون إلى المكتبة نهائياً، بالإضافة إلى 32 بالمائة منهم يدخلونها بصفة نادرة و 31 بالمائة يدخلونها أحيانا، باستثناء 8 بالمائة من الموظفين الذين يداومون على دخول المكتبة بصفة دائمة. يمكننا القول من خلال هذه النسب أن أغلب موظفي جامعة جيجل لا يهتمون بتاتا بتطوير مستواهم العلمي أو لا يعملون على كسب معلومات و معارف و مهارات جديدة، سواء متعلقة بالعمل أو بميدان تخصصهم الدراسي أو بمجالات أخرى، و أن الجامعة لا تشجع على ذلك من خلال عدم تخصيص أقسام خاصة داخل المكتبة الجامعية للموظفين يوضع بها كل ما يتعلق بالعمل الإداري و تقنيات التسيير، مما يدل على عدم اهتمام إدارة الجامعة بتنظيم المعرفة و المعلومات الخاصة بالعمل و المؤسسة، كما يرجع هذا إلى ما صرح به بعض المبحوثين من عدم وجود الوقت و عدم إتاحة الفرصة لهم من طرف الإدارة للإطلاع على الجديد، إلا أننا لاحظنا خلال تواجدها بالجامعة أن كل الموظفين يغادرون مقر عملهم قبل الوقت المحدد بكثير في حين يمكن استغلال ذلك الوقت المهدور في تطوير الذات من خلال الاطلاع المكتبي، مما ينفي هذه المزاعم و يثبت فرضية عدم اهتمام الموظفين بتطوير أنفسهم من الناحية العلمية و العملية، و ذلك نظرا للمناخ التنظيمي السلبي و انعدام الثقافة التنظيمية الملائمة التي تدعم التعلم و تكافئ المتفوقين و المبدعين، و عدم تشجيع الإدارة لهذه السلوكيات التعليمية و عدم تحفيز مواردها البشرية على تبني ثقافة تنظيمية تعليمية يمكنها أن تساهم بشكل كبير في تسهيل تبني الجامعة لنموذج إدارة المعرفة، و هذا ما له أثر سلبي على فعالية الجامعة من خلال انخفاض مستويات الأداء و ضعف التنسيق و التعاون.

15 - الجدول رقم 18: وجود مكان مخصص للأرشيف و الوثائق و الكتب و المعلومات

التي تخص العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
يوجد مكان للأرشيف	46	57.50 %
لا يوجد مكان للأرشيف	34	42.50 %
المجموع	80	100 %

هدفنا من خلال هذا السؤال إلى قياس إدراك موظفي جامعة جيجل لتوفر مكان أو قاعة مخصصة للأرشيف و كل ما يخص العمل و المؤسسة من وثائق و مراجع و معلومات، تستعمل بمثابة مرجع لكل الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية عندما تعترضهم مشاكل أو تساؤلات حول العمل أو المؤسسة، كما هدفنا إلى معرفة مدى اهتمام إدارة الجامعة بتنظيم المعرفة و تنسيقها و جعلها سهلة الوصول و الاستعمال، إذ أن أقل من نصف الموظفين بنسبة 46 بالمائة فقط يدركون وجود مكان مخصص للأرشيف و الكتب و المعلومات التي تخص المؤسسة، إلا أن أغلب هذه الأماكن المخصصة هي عبارة عن خزانات موجودة على مستوى المكاتب تخزن فيها الوثائق و المراسلات الواردة و الصادرة للمصلحة أو المكتب، و تحتوي على عدد قليل من المراجع اللازمة

للعمل مثل القوانين و الجرائد الرسمية و المذكرات المصلحية و دلائل العمل، و لا يمكنها أن تشكل مكانا للتعلم و البحث عن المعلومات الجديدة و قد لاحظنا من خلال تعاملنا مع إحدى المصالح أن أغلب الموظفين لا يحبذون الرجوع إلى الأرشيف و البحث فيه لما يتطلبه ذلك من جهد إضافي، حيث تطلب استخراج إحدى الوثائق التي تعتمد على معلومات من الأرشيف حوالي أسبوعا كاملا، إذ كان من الممكن استخراج الوثيقة المطلوبة في غضون ساعات بدلا من أيام لو كان الأرشيف منظما كما ينبغي، علما أن المعلومات المطلوبة لاستخراج هذه الوثيقة ليست بالقديمة بل مرّ عليها أقل من عامين من الزمن.

تدل هذه الملاحظات على سوء طريقة الأرشفة المستعملة و عدم فعاليتها في استخراج المعلومات اللازمة في الوقت المحدد، مما يعتبر سببا آخر يستوجب إعادة النظر في إدارة الجامعة لمعلوماتها و أرشيفها و كذا المعرفة التنظيمية المتوفرة، و هذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة و يجعلها تعاني من تراكم العمل و زيادة الضغوط النفسية على الموظفين.

16 - الجدول رقم 19: طريقة الحصول على المعلومات اللازمة عند اتخاذ قرار ما

الإجابة	التكرار	النسبة
الرئيس المباشر	56	42 %
الزملاء	30	23 %
قاعدة المعطيات	26	20 %
وثائق و أرشيف المؤسسة	19	14 %
بدون إجابة	02	01 %
المجموع	*133	100 %

(* إمكانية الإجابة المتعددة في هذا السؤال).

هدفنا من خلال هذا السؤال إلى معرفة المصدر الذي يعتمد عليه أغلب الموظفين في الحصول على المعلومات اللازمة في اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل مهما كان هذا القرار بسيطا، إذ نلاحظ من خلال استقراء النسب أن أغلب الموظفين بنسبة 42 بالمائة يعتمدون بصفة أكثر على الرئيس المباشر للحصول على معلومات متعلقة بالعمل و التي يعتمدون عليها في اتخاذهم لأي قرار، و 23 بالمائة يعتمدون على معلومات يستقونها من زملائهم في العمل، بينما 20 بالمائة فقط من الموظفين صرحوا أنهم يعتمدون على قاعدة معطيات في اتخاذهم لقرار ما، و أضعف نسبة كانت لاعتماد الموظفين على أرشيف المؤسسة في اتخاذ القرارات بـ 14 بالمائة.

تدل هذه النسب على وجود نوع من المركزية في القرار أو في امتلاك المعلومة و عشوائية توزيع المعلومات و عدم تنظيمها بشكل يسهل على الموظفين الحصول عليها و استعمالها بحرية، و

كذا عدم ترك هامش حرية معتبر للموظفين في اتخاذهم لقرارات معينة، إذ أخبرنا بعض الموظفين أنه ليس بإمكانهم اتخاذ أي قرار بمفردهم و لو كان يتعلق أساسا بالوظيفة التي يشغلونها، بل عليهم الرجوع لرئيس المصلحة في كل مرة، مما يفسر الشكاوي العديدة لرؤساء المصالح من تراكم العمل و الضغوط الكبيرة التي يعانون منها أثناء العمل، كما أن عدم اعتماد الجامعة لقاعدة معطيات موحدة و متاحة للجميع يرجع لعدم استعمال شبكة إنترانات داخلية علما أنه تم تركيبها فعليا إلا أنها ليست عملية دون سبب يذكر مما يؤكد أكثر على عدم اهتمام الإدارة باستغلال التكنولوجيا الحديثة رغم أنها متاحة، و كذا غياب نظام معلوماتي يمكن أن يعتمد عليه الموظفون في الحصول على المعلومات الجديدة و اللازمة عند اتخاذهم لأي قرار على مستواهم، على الرغم من توفر جل مصالح الجامعة على متخصصين في الإعلام الآلي و احتواء الهيكل التنظيمي على مصلحة الأنظمة و شبكة الإعلام الآلي و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد، غير أنها تبقى مجرد حبر على ورق و بعيدة عن التطبيق إلا بصفة محدودة جدا، حيث يجهل معظم الموظفين وجود هذه المصلحة و ما هي مهمتها و دورها في ضمان توصيل المعلومة بسرعة و دقة و فعالية. و بهذا تبقى الجامعة بعيدة جدا عن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة سواء من الناحية التكنولوجية أو الثقافية.

17 - الجدول رقم 20: طريقة الأرشفة المتبعة في المؤسسة

(مهما تكن الإجابة) هل يسهل ذلك قيامك بعملك؟			النسبة	التكرار	الإجابة
النسبة	التكرار	الإجابة	% 40	32	أرشيف ورقي
% 25	08	نعم			
% 22	07	لا			
% 53	17	نوعا ما			
% 100	32	المجموع			
النسبة	التكرار	الإجابة	% 02	1	أرشيف إلكتروني
% 100	01	نعم			
% 00	00	لا			
% 00	00	نوعا ما			
% 100	01	المجموع			
النسبة	التكرار	الإجابة	% 58	47	الإثنين معا
% 79	37	نعم			
% 00	00	لا			
% 17	08	نوعا ما			

04 %	02	بدون إجابة			
100 %	47	المجموع	100 %	80	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف الموظفين و بنسبة 58 بالمائة يعتمدون في أرشفة أعمالهم على الأرشيف الورقي و الإلكتروني معا، بينما يعتمد 40 بالمائة من الموظفين على الأرشيف الورقي فقط. هدفنا من خلال هذا السؤال إلى قياس مدى توجه إدارة الجامعة نحو تطبيق التكنولوجيا في حفظ و تخزين و تنظيم المعلومات و الأرشيف، و مدى استعداد الموظفين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة و تطبيقها في حياتهم المهنية اليومية، حيث لاحظنا من خلال احتكاكنا بالموظفين أن أغلبهم لا يتقنون في التكنولوجيا الحديثة لتخزين معلومات العمل، فمعظمهم يخاف من ضياعها لو تم تخزينها إلكترونيا فقط نظرا لضعف الحواسيب المتوفرة و خوفهم من الفيروسات و ضياع المعلومات، و نظرا كذلك لضعف تحكهم بتقنيات الحاسوب و نقص الاختصاصيين و عدم تلقي الموظفين لتكوينات و تدريبات حول استعمال الحاسوب، بينما صرحت لنا فئة من الموظفين أن الأرشيف الإلكتروني لا يملك صفة رسمية حيث لا يحتوي على أي ختم رسمي أو إشارة من هيئة عليا، و بالتالي فالأرشيف الإلكتروني لا يمكن الاعتماد عليه لوحده دون تدعيمه بأرشيف ورقي.

نستنتج من هذا أن الأرشيف الإلكتروني لا يلعب أي دور في تسهيل العمل أو تسريعه مادام أغلب الموظفين لا يستعملونه و لا يدركون مدى قدرته على تسريع إجراءات العمل و تسهيلها و توفير الوقت و الجهد، إلا أن أغلب الموظفين الذين يعتمدون على الأرشيف الورقي فقط و بنسبة 75 بالمائة يرون أن ذلك لا يسهل قيامهم بعملهم، و في المقابل يرى أغلب الذين يعتمدون على الأرشيف الإلكتروني و الورقي معا و بنسبة 79 بالمائة أن ذلك يسهل عملهم و يساعدهم على كسب الوقت.

و منه نستنتج أن المشكل له جانب قانوني يتمثل في مدى رسمية و شرعية الوثائق المخزنة بصفة إلكترونية و التي لا تحمل أي ختم رسمي عليها، و هذا ما يطرح إشكالية تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على مثل هذا النوع من الوثائق الإلكترونية و تسمح بمفهوم ما يسمى التوقيع الإلكتروني، حيث تعتبر الجامعة الجزائرية عموما في منأى عن تطبيق هذه المفاهيم، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة لا تقيم أية نشاطات أو دورات توعوية حول استعمال الحاسوب في العمل أو الإمكانيات التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل و توفير الجهد و المال و الوقت.

18 - الجدول رقم 21: أفضل طريقة للأرشفة في رأي الموظف

النسبة	التكرار	الإجابة
10 %	08	أرشيف ورقي
12.50 %	10	أرشيف إلكتروني

الإثنين معا	62	77.50 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بنسبة 78 بالمائة يرون أن أفضل طريقة للأرشفة هي المزوجة بين الأرشيف الورقي و الإلكتروني، بينما يرى 13 بالمائة أن الطريقة الأفضل هي الأرشيف الإلكتروني فقط و يرى 10 بالمائة أن الأرشيف الورقي هو أفضل طريقة. نستنتج من هذه النسب أن موظفي الجامعة يفضلون التوجه نحو التكنولوجيا دون التخلي عن الطرق الكلاسيكية في العمل و الأرشفة خصوصا، و ذلك راجع لعدم وجود إطار قانوني و تنظيمي لعملية التوجه نحو الإدارة الإلكترونية و تآلية المكاتب، بالإضافة إلى ضعف التكوين لدى الموظفين في استعمال التكنولوجيا و الاعتماد عليها في العمل بصفة متزايدة، و كذا عدم تشجيع إدارة الجامعة لهذه المبادرات و الإبقاء على الطرق الكلاسيكية و الحفاظ على الروتين التنظيمي و الإجراءات التقليدية المتبعة، و يرجع ذلك لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي لا تشجع على أي تجديد أو تغيير بل تحافظ على الموجود و لا تدعم المبادرات و روح الإبداع و الابتكار.

4.1.6. المحور الرابع: توزيع المعرفة و فعالية الاتصال التنظيمي

19 - الجدول رقم 22: طريقة الاتصال الشائعة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
اللقاء المباشر	50	41 %
الهاتف	41	34 %
الاجتماعات	09	07 %
كتابيا	17	14 %
شبكة انترانات داخلية	02	02 %
بدون إجابة	02	02 %
المجموع	*121	100 %

(* إمكانية الإجابة المتعددة في هذا السؤال).

هدفنا من خلال هذا السؤال إلى معرفة الطريقة الأكثر استعمالا للاتصال بين مختلف الموظفين و المصالح و الرؤساء و المسؤولين، و يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بنسبة 41 بالمائة يعتمدون في اتصالاتهم و في اتصال الآخرين بهم على اللقاء المباشر، و 34 بالمائة منهم يعتمدون على الهاتف، بينما يعتمد 14 بالمائة منهم على الطرق الكتابية، و 07 بالمائة فقط يعتمدون على الاجتماعات كوسيلة للاتصال و توصيل المعلومات.

تعكس هذه النسب طبيعة الثقافة الاتصالية في المؤسسة بشكل كبير، حيث أن اعتماد الاتصال المباشر وجها لوجه يدل على صرامة الإجراءات و على الرقابة من خلال أن الاتصال المباشر يكون أكثر تأثيرا في متلقي الرسالة من الاتصال بوسائل أخرى، كما أن الاتصال عن طريق الهاتف يستعمل لأمر غالبا تكون غير رسمية إذ يستعمل لنشر معلومات عامة أو شخصية كما لاحظنا ذلك، أو للاستفسار عن أمور تخص العمل و فقط، بينما تبلغ التعليمات و التوجيهات بصفة كتابية، و لا نجد بين هذه النسب أن الاجتماعات تلعب أي دور في الاتصال إلا لتبليغ بعض المستجندات أو لمناقشة بعض المشاكل و الأمور العالقة و الطارئة. كما نستنتج من ذلك أن الاتصال في المؤسسة مازال تقليديا و يخضع للطريقة البيروقراطية، مما يشجع على انتشار الشائعات في ظل نقص الاجتماعات و عدم توفر المعلومة الرسمية و الصحيحة، مما ينقص من فعالية العملية الاتصالية و عدم قدرتها على نشر و توصيل المعلومات بشكل سلس في ظل غياب نظام اتصالي متطور من أنظمة المعلومات و شبكات الحاسوب و البوابات الإلكترونية.

20 - الجدول رقم 23: وجود اتصال إنترنت في المكتب

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرفع ذلك من أدائك في العمل؟	
لا يوجد اتصال إنترنت	30	37.50 %	الإجابة	التكرار	النسبة
يوجد اتصال إنترنت	48	60 %	نعم	32	67 %
			قليلا	12	25 %
			لا	03	06 %
بدون إجابة	02	02.50 %	بدون إجابة	01	02 %
المجموع	80	100 %	المجموع	48	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف الموظفين يملكون اتصال إنترنت في المكتب الذي يعملون به و ذلك بنسبة 60 بالمائة، و هذا مؤشر إيجابي لو تم استعماله بطريقة صحيحة، حيث يمثل الإنترنت ثروة معرفية مفتوحة للجميع على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم، إلا أنه و من خلال احتكاكنا بالموظفين لاحظنا أن أغلبهم لا يستعمل الإنترنت في البحث عن حلول لمشاكل العمل أو في تطوير المستوى التعليمي بل في أمور شخصية تكون في بعض الأحيان عائقا أمام تأدية المهام المطلوبة، و بالمقابل يقر أغلب الموظفين بنسبة 67 بالمائة أن وجود الإنترنت في مكاتبهم يساهم في رفع أدائهم في العمل، بينما يرى أكثر من 30 بالمائة من الموظفين أن الإنترنت لم يرفع من أدائهم في العمل و إنما هو موجود للتسلية فحسب.

نستنتج من هذا أن مكاتب إدارة الجامعة مغطاة بنسبة لا بأس بها بشبكة الإنترنت إلا أنها غير مستغلة كما ينبغي خصوصا مع افتقار الجامعة ووزارة التعليم العالي و البحث العلمي لمواقع إلكترونية تلبي حاجة الموظفين للمعلومة، إذ صرح لنا بعض الموظفين أن هذه المواقع لا تلبي احتياجاتهم من المعلومات التي يبحثون عنها و المتعلقة أساسا بالعمل و الإجراءات و القوانين و تفتقر للتحيين، كما لا تفتح لهم أي مجال من أجل التشارك بالمعرفة التي يمتلكونها، أو طرح أية تساؤلات أو انشغالات حول العمل و المشاكل التي تواجههم، مثل فتح منتديات خاصة بالنقاش حول مهام معينة أو حول الظروف الاجتماعية و النفسية للموظفين مثلا، و غياب آليات تمكن مختلف موظفي الجامعات عبر الوطن من اللقاء و التواصل مثل نظام الفئات المهنية (Communities of practice) المنتشر بكثرة في الغرب و الدول المتقدمة، حيث تمكن هذه التقنية من التقاء المتخصصين في مجال معين في مكان واحد يمثل بيئة افتراضية للنقاش و التشاور و تبادل المعلومات و الخبرات، و يشكل ذلك أهم مكان تنتشر فيه المعلومات المتخصصة بشكل كثيف حيث يمكن للموظفين استغلاله بفعالية.

21 - الجدول رقم 24: وصول كل المعلومات اللازمة للعمل في الوقت المحدد

الإجابة	التكرار	النسبة
تصل المعلومات في الوقت المحدد غالبا	16	20 %
تصل المعلومات في الوقت المحدد أحيانا	52	65 %
تصل المعلومات في الوقت المحدد نادرا	06	07.50 %
لا تصل المعلومات في الوقت المحدد أبدا	02	02.50 %
بدون إجابة	04	05 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين يعانون من تأخر وصول المعلومات اللازمة في العمل و ذلك بنسبة 65 بالمائة، بينما يرى 20 بالمائة فقط أن المعلومات تصلهم غالبا في الوقت المحدد، و 08 بالمائة نادرا ما تصلهم المعلومات في الوقت المحدد.

تمكننا هذه النسب من استنتاج سرعة و كفاءة توزيع و إيصال المعلومات، حيث يلاحظ أن تدفق المعلومات يتميز بالبطء و عدم الانسياب، مما يعطل سير العمل و يزيد في تعقد الإجراءات

حيث يلجأ الموظفون إلى طرق غير رسمية للحصول على المعلومات، كاستعمال الهاتف الشخصي أو الاتصال بموظف خارج المصلحة بصفة شخصية بغرض طلب المعلومات اللازمة. إذ تمثل المعلومات أساس اتخاذ أي قرار و تأخر وصولها يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرار أو إلى اتخاذ قرارات غير صائبة مما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة، خصوصا في ظل غياب نظام معلوماتي أو قاعدة معطيات تدعم اتخاذ القرار و تساهم في نشر المعلومات بكفاءة و فعالية و سرعة.

22 - الجدول رقم 25: عقد اجتماعات العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
تعقد الاجتماعات أسبوعيا	01	01 %
تعقد الاجتماعات شهريا	02	02.50 %
تعقد الاجتماعات دوريا	03	04 %
تعقد الاجتماعات مع المستجندات	64	80 %
لا تعقد الاجتماعات أبدا (هذه الإجابة تم اقتراحها من طرف المبحوثين)	02	02.50 %
بدون إجابة	08	10 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المصالح لا تعقد أية اجتماعات إلا في الحالات الطارئة أو مع المستجندات، إذ أجاب 80 بالمائة من الموظفين أنهم لا يعقدون اجتماعات عمل إلا بوجود مستجندات و لا يوجد برنامج محدد لعقد الاجتماعات.

نستنتج من هذا أن الجامعة لا تولي أي اهتمام للتنسيق و التعاون و تبادل الخبرات بين الموظفين، و لا تشجع على تبادل المهارات و المعارف من خلال تنظيم لقاءات دورية بين المتخصصين في نفس المجال و العاملين في الكليات المختلفة، كأن تنظم اجتماعا شهريا بين موظفي مصلحة المستخدمين في كل كلية، أو بين رؤساء المصالح المختلفة بغرض النقاش و طرح الأفكار و الآراء حول التسيير و العمل، إذ يدل ذلك على عدم اهتمام إدارة الجامعة بالمعرفة التنظيمية المتوفرة و لا بإدارة هذه المعرفة و جعلها في متناول جميع الموظفين، مما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة و كذا فعالية أفرادها نظرا لعدم تمتعهم بثقافة تشاركية أو تعليمية، و كذا عدم اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال مثل تنظيم محاضرات بالفيديو أو الاجتماعات بالفيديو عن بعد (Video Conferance) مما يزيد في تضييع الوقت و الجهد و المال في التنقلات و ضياع الكفاءات و المعلومات و المهارات المخزنة في رؤوس أصحابها دون مشاركتها مع الآخرين.

23 - الجدول رقم 26: تسجيل الملاحظات حول العمل و المشاكل و الصعوبات

الإجابة	التكرار	النسبة
تسجل الملاحظات غالبا	24	30 %
تسجل الملاحظات أحيانا	32	40 %
تسجل الملاحظات نادرا	09	11 %
لا تسجل الملاحظات أبدا	11	14 %
بدون إجابة	04	05 %
المجموع	80	100 %

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال على المبحوثين إلى معرفة و قياس مدى اهتمام الموظفين بالتعلم التنظيمي من خلال التعلم من أخطائهم و استخلاص الدروس و البحث عن الحلول للمشاكل و الصعوبات التي تواجههم، إذ نلاحظ أن 40 بالمائة من الموظفين يسجلون ملاحظات حول العمل و المشاكل التي يواجهونها بصفة متقطعة أي أحيانا، و 25 بالمائة لا يسجلون أية ملاحظات، بينما 30 بالمائة فقط يسجلونها بصفة غالبية، حيث تتحول المشاكل و الصعوبات التي يواجهونها بصفة آلية إلى المستوى الأعلى تنظيميا، و يتحملها رؤساء المصالح و الموظفون الذين يبحثون عن الحلول مما يضع عليهم ضغوطا إضافية، كما يمكن القول أيضا أن الاهتمام و الاستمرار بتسجيل الملاحظات يرتبط غالبا بمدى قدرة هؤلاء الموظفين على إيجاد حلول و إجابات لتساؤلاتهم، فمن غير الممكن أن يستمر موظف في عمل شيء لا يعود عليه بالفائدة أو لا يحقق من خلاله أهدافه، و في هذا الصدد يبرز دور إدارة الجامعة في اهتمامها بانشغالات موظفيها و المشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم، إلا أن الملاحظ هو عدم اهتمام الإدارة العليا بالإجابة على هذه الانشغالات و عدم محاولتها إشراك الموظفين في وضع الحلول و اقتراح طرق جديدة كفيلة بالتقليل من الصعوبات، من خلال إنشاء آليات للموظفين لطرح مشاكلهم مع بعضهم البعض و إشراك الآخرين في وضع الحلول و تبادل الخبرات، إذ يمكن لموظف في مصلحة ما أن يقدم خبرته في حل المشاكل لموظف في مصلحة أخرى و يشاركه في معلوماته القيمة، لكن عدم القيام بذلك يؤدي إما إلى تخلي الموظف عن مسؤوليته و بالتالي ضعف مردوده و فعاليته أو إلى مضاعفة الأخطاء المهنية و عدم تقديم خدمة ذات جودة، و هذا ما يتنافى مع مفهوم إدارة المعرفة و يؤثر على فعالية المنظمة بطريقة سلبية.

24 - الجدول رقم 27: التناقش مع الزملاء حول العمل و الأخطاء و الصعوبات

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، كم مرة يتم ذلك؟	
لا يتناقش		04	05 %	النسبة	التكرار
يتناقش		74	92.50 %	دائما	28
				غالبا	22
				أحيانا	23
				نادرا	01
بدون إجابة		02	02.50 %		
المجموع		80	100 %	المجموع	74

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين و بنسبة أكبر من 92 بالمائة يلجؤون لزملائهم من أجل طرح المشاكل التي تواجههم في العمل، حيث أن 38 بالمائة منهم يفعلون ذلك بصفة دائمة و 30 بالمائة بصفة غالبية بينما يلجأ 31 بالمائة من الموظفين لزملائه أحيانا. نستنتج من هذا غياب قنوات رسمية أو تنظيمية للنقاش و التواصل مما يدفع الموظفين لاستعمال الاتصال غير الرسمي بغرض الحصول على معلومات تخص العمل و الصعوبات التي يواجهونها، فإدارة الجامعة لا تهتم بزيادة نسبة التفاعل الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة و لا تفتح لهم مجالات رسمية لتبادل الخبرات و توزيع المعرفة مثل الاجتماعات الدورية أو منتديات النقاش، مما يدفع بالموظفين إلى استعمال طرق غير رسمية قد تعطل سير العمل أو تؤثر على مردوديتهم في العمل إذا ما كثر النقاش غير المنظم أو زاد عن حد الحصول على المعلومة، ففتح قنوات اتصال رسمية تتميز بالمرونة يساهم كثيرا في توزيع المعرفة و تفعيل عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كما يمكننا أن نستنتج أن الجامعة لا توفر آليات للتواصل الخارجي مع موظفي الجامعات أو المؤسسات الأخرى مما يؤثر على طرق العمل و لا يعطي أية إمكانية لتغييرها أو تطويرها بالاعتماد على خبرات خارجية.

25 - الجدول رقم 28: صلاحية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، ما مقدار المعلومات التي تحصل عليها؟	
لا يملك صلاحية الوصول للمعلومات	61	76 %	الإجابة	التكرار	النسبة
				09	60 %
يملك صلاحية الوصول للمعلومات	15	19 %	أغلبها	04	27 %
				02	13 %
				00	00 %
				04	05 %
بدون إجابة	04	05 %	لا شيء		
المجموع	80	100 %	المجموع	15	100 %

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال على المبحوثين إلى معرفة مدى المرونة التي تتميز بها

الجامعة في توزيع المعلومات على موظفيها و منحهم صلاحية الوصول لكل المعلومات الخاصة بالعمل و المؤسسة، حيث وجدنا أن أغلب الموظفين بما نسبته 76 بالمائة لا يملكون صلاحية في الوصول لكل المعلومات حول العمل و المؤسسة، بينما يمتلك ذلك أقل من 20 بالمائة من الموظفين حيث يحصل أغلبهم بنسبة 60 بالمائة على أغلب المعلومات التي يبحث عنها بينما 40 بالمائة منهم يحصل على بعضها أو القليل منها فقط.

نستنتج من هذه النسب أن إدارة الجامعة لا تولي اهتماما بالغا بتوزيع المعلومات و نشرها على الموظفين، مما يدفع بهم إلى البحث عنها بطرق غير رسمية و باستعمال العلاقات الشخصية، و هذا ما يغذي الشائعات و يطعن في صحة المعلومات المتداولة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، و يؤدي إلى سيادة جو من اللاتقة و مناخ تنظيمي يشجع على احتكار المعلومة كإستراتيجية لاحتكار السلطة و التعسف في ممارستها من طرف مختلف الفاعلين في المنظمة، حيث يؤدي هذا بالضرورة إلى إعاقة تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة التي تعتمد على توزيع المعلومة بشكل واسع و متاح للجميع على حسب المستويات التنظيمية، كما يضعف ذلك من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

26 - الجدول رقم 29: مساهمة وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة في توزيع

المعلومات و المعرفة على الموظفين بشكل أفضل (سؤال مفتوح)

من خلال محاولتنا تكميم نتائج هذا السؤال المفتوح تمكنا من صياغة اتجاهات إجابات المبحوثين في خمسة محاور رئيسية ممثلة في الجدول التالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
32 %	26	تساهم وسائل الاتصال الحديثة في توزيع المعلومة بشكل أفضل
17 %	14	تساهم وسائل الاتصال الحديثة في توزيع المعلومة بشكل أفضل لكن بصفة محدودة
16.50 %	13	لا تساهم وسائل الاتصال الحديثة في توزيع المعلومة بشكل أفضل أبدا
13 %	10	وسائل الاتصال المتوفرة محتكرة و تستعمل لأغراض شخصية لا علاقة لها بالعمل
05 %	04	وسائل الاتصال غير متوفرة
16.50 %	13	بدون إجابة
100 %	80	المجموع

هدفنا من خلال هذا السؤال المفتوح إلى معرفة اتجاهات المبحوثين و آرائهم حول الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة و مدى فعاليتها و مساهمتها في توزيع المعلومات و المعرفة، و بعد قراءة كل الإجابات و تحليلها تمكنا من رصد الاتجاهات الأساسية للأجوبة ممثلة في المحاور الخمسة في الجدول أعلاه، حيث يرى 32 بالمائة من المبحوثين أن وسائل الاتصال المتوفرة في الجامعة تساهم في نشر المعلومات و المعرفة على الموظفين بشكل أفضل، و يرى 17 بالمائة أنها تساهم في ذلك بصفة محدودة، بينما يرى قرابة 17 بالمائة أنها لا تساهم أبدا و 13 بالمائة من الموظفين يرون أن الوسائل محتكرة من طرف البعض و تستعمل لأغراض شخصية لا علاقة لها بالعمل، كما لا تتوفر وسائل اتصال لدى 05 بالمائة من الموظفين.

نلاحظ من خلال هذه النسب أن أكثر من 30 بالمائة من الموظفين لا يرون أن وسائل الاتصال الحديثة المتوفرة في المؤسسة لا تؤدي وظيفتها، مما يوحي بعدم فعاليتها في توزيع المعلومات و المعرفة و عدم استعمالها لخدمة أهداف المنظمة، و إنما تستعمل في أعمال روتينية و إجراءات عمل بسيطة، و قد صرح أحد المبحوثين أن الهاتف مثلا يستعمل فقط لنقل أخبار الموظفين و ليس للعمل. كما نستنتج أن استعمال وسائل الاتصال يبقى محدودا و أن إدارة الجامعة لا تستفيد فعلا من الإمكانيات التي توفرها هذه الوسائل في نقل المعلومات بشكل أسرع و الحصول على معارف جديدة من خلال الحديث مع الزملاء و التناقش معهم حول العمل.

5.1.6. المحور الخامس: تطبيق المعرفة و فعالية المورد البشري

27 - الجدول رقم 30: تنظيم المؤسسة لنشاطات علمية حول العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
تنظم المؤسسة نشاطات علمية حول العمل	05	06 %
تنظم المؤسسة نشاطات علمية حول العمل أحيانا	13	16 %
تنظم المؤسسة نشاطات علمية حول العمل نادرا	07	09 %
لا تنظم المؤسسة نشاطات علمية حول العمل	51	64 %
بدون إجابة	04	05 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بنسبة 64 بالمائة يرون أن مؤسستهم لا تنظم أية نشاطات علمية حول العمل، بينما يرى ما مجموعه 31 بالمائة من الموظفين أن المؤسسة تنظم نشاطات علمية حول العمل.

نستنتج من هذه النسب أن الجامعة لا تهتم بتطبيق المعرفة من خلال عرضها على موظفيها في ملتقيات أو ندوات أو أيام دراسية و استقبال خبراء و أساتذة متخصصين في موضوعات معينة تكون محلا للتطبيق المباشر من قبل الموظفين، كما أن أغلب الموظفين لا يسمعون بتنظيم الجامعة لنشاطات من هذا النوع نظرا لعدم وصول المعلومة إليهم خصوصا بسبب التباعد الجغرافي بين الكليات و رئاسة الجامعة و ضعف الاتصال و السياسة الاتصالية غير الفعالة للمؤسسة، مما يؤدي إلى نقص تطبيق الموظفين لمعارفهم و عدم قدرتهم على ترجمة المعارف النظرية لتطبيقات عملية، و هذا ما يعيق تطبيق المعرفة و يؤدي بدوره إلى ضعف فعالية المورد البشري و انخفاض مردوديته في العمل.

28 - الجدول رقم 31: المشاركة في الدورات التكوينية و المحاضرات التي تنظمها

المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة
يشارك في الدورات التكوينية و المحاضرات	11	14 %
لا يشارك في الدورات التكوينية و المحاضرات	64	80 %
بدون إجابة	05	06 %
المجموع	80	100 %

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال إلى قياس مدى تفاعل المورد البشري و مشاركته في أنشطة المؤسسة و فعاليتها، إذ نلاحظ أن 80 بالمائة من الموظفين لا يشاركون في أنشطة المؤسسة من

محاضرات و دورات تكوينية، و بغض النظر عن السبب فإن النتيجة واحدة و هي انخفاض فعالية المورد البشري نظرا لعدم تفعيله و عدم تلقيه لمعلومات و مهارات جديدة، مما يؤدي إلى تقادم المعرفة التي يمتلكها نظرا لعدم تجديدها بالمشاركة في هذه الأنشطة، و عدم اهتمام إدارة الجامعة بتجديد معارف موظفيها أو حثهم على المشاركة في مختلف الأنشطة التي تنظمها مهما كان نوعها، إذ يؤدي ذلك إلى عجز الموظف عن استعمال المعرفة المحصلة سواء من طرفه أو من طرف المنظمة، مما يؤثر على فعاليته بطريقة سلبية و بالتالي ينقص من فعالية المؤسسة ككل.

29 - الجدول رقم 32: مساعدة المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام

الإجابة	التكرار	النسبة
تساعد المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام بصفة غالبية	29	36 %
تساعد المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام أحيانا	31	39 %
تساعد المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام نادرا	08	10 %
لا تساعد المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام أبدا	02	02.50 %
بدون إجابة	10	12.50 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 39 بالمائة من الموظفين يرون أن المعلومات التي يحصلون عليها لا تساعدهم في أداء مهامهم دائما بل أحيانا فقط و يرى أكثر من 12 بالمائة أنها لا تساعدهم، بينما يرى 36 بالمائة أنها تساعدهم بصفة غالبية.

نستنتج من هذه النسب أن استعمال المعرفة المحصلة و تطبيقها لا يتم بصورة دائمة أو مستمرة، فعندما يصرح موظف ما أن المعلومات التي يحصل عليها لا تساعده في أداء مهامه دائما، فذلك يعني أنه لم يستعمل هذه المعلومات كلها أو أنها ليست ذات فائدة بالنسبة للمهام التي يقوم بها، مما يدل على ضياع نسبة كبيرة من المعلومات إما لعدم تطبيقها و استعمالها و إما لعدم فائدتها و قلة جودتها، إذ يؤدي ذلك إلى ضياع جهد الموظف و المنظمة على حد سواء في جمع معلومات لا تطبق أو غير مجدية، مما يؤثر على فعالية المورد البشري و على فعالية المؤسسة ككل بطريقة سلبية.

30 - الجدول رقم 33: الاستفادة من دورات تكوينية أو تدريبية

الإجابة		التكرار	النسبة	إذا كانت الإجابة بنعم، ما مدى استفادتك من هذه الدورات؟	
لم يستفد من دورة تكوينية	60	75 %	النسبة	التكرار	
استفاد من دورة تكوينية	19	24 %	كثيرا	04	21 %
			نوعا ما	10	53 %
			قليلا	04	21 %
			لا شيء	01	05 %
بدون إجابة	01	01 %			
المجموع	80	100 %		19	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين بنسبة 75 بالمائة لم يستفيدوا من دورات تكوينية أو تدريبية، و قد سبق وطرح هذا السؤال في المحور الأول حيث هدفنا من إعادته في هذا المحور إلى التأكد من صحة النسبة السابقة و كذا معرفة مدى استفادة الموظفين من الدورات التكوينية و التدريبية التي تلقوها خلال مسارهم المهني، إذ أن 21 بالمائة فقط من الموظفين الذين تحصلوا على دورة تدريبية أو تكوينية يرون أنهم استفادوا كثيرا من هذه الدورات، بينما يرى أغلب الموظفين أنهم لم يستفيدوا كثيرا من هذه الدورات و ذلك بنسبة 74 بالمائة، و يرجع ذلك حسب تصريحات المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين إلى مضمون الدورة التكوينية أو التدريبية الذي يتميز بكونه نظري أكثر منه تطبيقي، و كذا إلى عدم تخصص المدربين باعتبارهم أكاديميين في غالبيتهم و ليسوا إداريين أو مسيرين، مما يؤدي إلى عدم استفادة الموظفين من هذه الدورات و بالتالي عدم قدرتهم على تطبيق المعرفة النظرية المتحصل عليها في ميدان العمل و قلة الاعتماد عليها نظرا لعدم فائدتها بالشكل الذي تتوفر عليه، فالمعرفة التي لا تطبق أو التي لا تتجدد تتعرض للضياع و الموت، و بالتالي تشكل خسارة كبيرة للمورد البشري و للمنظمة على حد سواء، إذ يعطل ذلك دوران حلقة إدارة المعرفة التي تعتمد على تطبيق المعرفة و استعمالها كمرحلة أخيرة بغرض تجديدها و الحصول على معرفة جديدة لتبدأ حلقة أو مرحلة جديدة من مراحل إدارة المعرفة اللامتناهية.

31 - الجدول رقم 34: ارتفاع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة

الإجابة	التكرار	النسبة
يرتفع الأداء بعد الحصول على معلومات جديدة	58	72.50 %
يرتفع الأداء قليلا بعد الحصول على معلومات جديدة	13	16 %
لا يرتفع الأداء بعد الحصول على معلومات جديدة	2	02.50 %
بدون إجابة	07	09 %
المجموع	80	100 %

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال إلى مقارنة إجابات المبحوثين مع الجدول رقم 32، و قد وجدنا تناقضا واضحا، فبينما عبر أغلب المبحوثين في الجدول رقم 32 عن أن المعلومات التي يحصلون عليها لا تساعدهم دائما في أداء مهامهم، فمن غير الممكن أن يرتفع أداؤهم بعد حصولهم على معلومات جديدة، و يمكن أن ندعم هذا الرأي من خلال الجدول رقم 33 أيضا، إذ أن أغلب الموظفين الذي تلقوا دورة تكوينية لم يستفيدوا كثيرا من المعلومات التي تلقوها، و بالتالي فإجابات المبحوثين على هذا السؤال كانت سياقية و لم تعكس الواقع الفعلي، كما يمكننا القول أن الجامعة لا تتوفر أصلا على آليات لقياس الأداء و لا يمكن أن نعتد على رأي الموظف أو قياسه لأدائه بنفسه، و منه نستطيع القول بأن تطبيق المعرفة في الجامعة محل الدراسة يتراوح في أدنى مستوياته إن لم نقل أنه منعدم.

32 - الجدول رقم 35: المصدر المفيد أكثر في الحصول على معلومات و مهارات جديدة (سؤال ترتيبى)

اعتمدنا في تبويب نتائج هذا السؤال على نظام التقيط الذي يستعمل في الأسئلة الترتيبية و ذلك

كالتالي:

- نمح 05 نقاط للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 01.
- نمح 04 نقاط للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 02.
- نمح 03 نقاط للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 03.
- نمح نقطتين للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 04.
- نمح نقطة واحدة للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 05.
- لا نمح أي نقطة للإجابة التي يرتبها المبحوث في المرتبة 06.

نتيجة الترتيب:

نتيجة الترتيب	عدد النقاط
1. تعلم ذاتي	231
2. الرؤساء	194
3. الإنترنت	191
4. الزملاء	111
5. الدورات التكوينية و التربصات	97
6. الاجتماعات	89
بدون إجابة	04

هدفنا من خلال هذا السؤال إلى معرفة المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها موظفو جامعة جيجل في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل، حيث لاحظنا من خلال الجدول السابق أن أغلب الموظفين يعتمدون على أنفسهم من خلال التعلم الذاتي، بينما احتل الرؤساء المرتبة الثانية و الإنترنت المرتبة الثالثة و الزملاء المرتبة الرابعة و الدورات التكوينية و التربصات المرتبة الخامسة بينما حلت الاجتماعات في المرتبة الأخيرة، نستخلص من هذا الجدول مجموعة من النتائج و هي:

- إن لجوء الموظفين للاعتماد على التعلم الذاتي بالدرجة الأولى يعود إلى عدم توفير المؤسسة لآليات و آفاق للتعلم و الحصول على معلومات جديدة داخل المؤسسة مما يدفع الموظفين للاعتماد على أنفسهم.

- يعود اعتماد الموظفين على الرؤساء بالدرجة الثانية في حصولهم على المعلومات إلى المركزية في اتخاذ القرار و احتكار المعلومات و عدم فعالية وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة من خلال عدم قدرتها على تلبية حاجات الموظفين من المعلومات، مما يدفعهم للبقاء مرتبطين برؤسائهم بغرض الحصول على المعلومات و عدم التعرض للمساءلة في حالة الأخطاء.

- يعود اعتماد الموظفين على الإنترنت كمصدر للمعلومات بالدرجة الثالثة إلى توفرها في أغلب المكاتب كما سبق و بين ذلك الجدول رقم 23، و كذا إلى توفرها على ثروة معرفية هائلة تمكنهم من إيجاد الكثير من الحلول للمشاكل و الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم الروتينية.

-يعود اعتماد الموظفين على بعضهم البعض في الحصول على المعلومات بالدرجة الرابعة عندما لا يمكنهم إيجاد المعلومات من المصادر السابقة، خصوصا في حالة الموظفين الجدد الذين يحتكون بالموظفين القدامى بغرض معرفة طرق و إجراءات العمل و التحصل على المعلومات اللازمة لذلك.

-يعود اعتماد الموظفين على الدورات التكوينية و التربصات في الحصول على معلومات و مهارات جديدة بالدرجة الخامسة - و هي مرتبة متأخرة باعتبارها المرتبة ما قبل الأخيرة- إلى عدم حصول أغلب الموظفين على تربصات و دورات تدريبية و كذا إلى ضعف المادة العلمية و التدريبية التي تقدمها و عدم قدرتهم على تطبيقها و الاستفادة منها في مهامهم اليومية.

-يعود اعتماد الموظفين في الحصول على معلومات و مهارات جديدة على الاجتماعات بالمرتبة الأخيرة إلى عدم حصولهم على أي جديد من هذه الاجتماعات و إلى قلتها أصلا، فهم لا يعتقدون اجتماعات دورية بل تتعقد في حالة وجود مستجدات كما بينها الجدول رقم 25 مما يدفعهم إلى عدم الاعتماد عليها في الحصول على معلومات و مهارات جديدة.

33 - الجدول رقم 36 : تشجيع المؤسسة على الحصول على المعرفة و التشارك بها (سؤال مفتوح)

بغرض تكميم نتائج هذا السؤال المفتوح و محاولة تبويبها قمنا بصياغة إجابات المبحوثين في أربعة محاور رئيسية ممثلة في الجدول التالي:

الإجابة	التكرار	النسبة
تشجع المؤسسة الحصول على المعرفة و التشارك بها	18	22.50 %
تشجع المؤسسة الحصول على المعرفة و التشارك بها بصفة محدودة	05	06 %
لا تشجع المؤسسة الحصول على المعرفة و التشارك بها أبدا	24	30 %
عدم إتاحة الفرصة للمبادرة الشخصية مع احتكار المعلومة من طرف المسؤولين و المحاباة في منح التربصات	20	25 %
بدون إجابة	13	16.50 %
المجموع	80	100 %

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال المفتوح إلى معرفة آراء المبحوثين حول مدى تشجيع مؤسستهم للتشارك بالمعرفة، فمن خلال نسب الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 30 بالمائة

يرون أن إدارة الجامعة لا تشجع أبداً على التشارك بالمعرفة، و 25 بالمائة يرون أن ذلك مقصود من خلال عدم إتاحة الفرصة للمبادرة الشخصية و احتكار المعلومة بغرض استغلالها كوسيلة ضغط و قوة يمارس من خلالها المسؤولون سلطاتهم، بالإضافة إلى المحاباة و عدم العدل في توزيع التربصات على الموظفين، و 22 بالمائة فقط من الموظفين يرون أن مؤسستهم تشجع الحصول على المعرفة و التشارك بها.

توحي هذه الإجابات بأن عدم تشجيع المؤسسة للتشارك بالمعرفة يعود إلى مشاكل بيروقراطية ذات طابع تنظيمي و أخرى نفسية ذات طابع ثقافي، حيث تتحدد المشاكل البيروقراطية التنظيمية في الجمود الذي يميز الهيكل التنظيمي و عدم وضوح معايير الانتقاء في الحصول على التربصات و التكوينات، فإذا أخذنا معيار الأقدمية نجد من له أكثر من 10 سنوات أقدمية و لم يستفد من أي تكوين أو تربص أو حتى ترقية في المنصب، و كذا عدم ثبات القيادة الإدارية للجامعة إذ تعاقب على رئاستها ثلاثة مدراء في أقل من أربع سنوات مع حدوث تغييرات على مستوى المناصب بمجرد تعيين مدير جديد، مما أدى إلى عدم اهتمام القيادة الإدارية للجامعة بتشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة و التشارك بها و يشكل ذلك عائقاً لتطبيق إدارة المعرفة كما يؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، بينما يعود المشكل الثاني إلى نفسية بعض المسؤولين حيث تترسخ في أذهانهم أن توزيع المعلومات و المعرفة و التشارك بها قد ينقص من سلطتهم، و يزيد من سلطة الفاعلين الآخرين في المنظمة، باعتبار المعلومة مصدراً للقوة و التحكم، و تعود هذه التمثلات لطبيعة الثقافة المحلية السائدة و التي تقوم على أساس القوة و الفضل و القيادة الأبوية التي ترى أنه لا يمكن للأبناء العيش من دون الأب و أن الأب يعرف ما هو أفضل بالنسبة للإبن.

34 - الجدول رقم 37: كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز فعالية المؤسسة (سؤال

مفتوح)

بغرض تكميم هذا السؤال المفتوح و تبويب نتائجه قمنا بإعادة صياغة أجوبة المبحوثين في خمس محاور رئيسية ممثلة في الجدول التالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
25 %	20	من خلال تسيير و إيصال المعلومات بطريقة جيدة و عادلة و فعالة
14 %	11	من خلال رفع كفاءة و مردودية العامل و المؤسسة
17 %	14	من خلال الدورات التكوينية و التربصات و فتح النقاشات و التواصل بين الموظفين و توفير مناخ عمل ملائم
12.50 %	10	من خلال توفير الإمكانيات و الوسائل و التقنيات الحديثة و الاهتمام الكافي بالمعرفة
12.50 %	10	ليس لديه أي فكرة عن إدارة المعرفة
19 %	15	بدون إجابة
100 %	80	المجموع

هدفنا من خلال طرح هذا السؤال المفتوح إلى معرفة مدى إدراك المبحوثين لمفهوم إدارة المعرفة و كذا معرفة آرائهم حول كيفية مساهمة هذا المفهوم في تعزيز فعالية المنظمة، إذ يرى 25 بالمائة من الموظفين أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز فعالية المنظمة من خلال التسيير الجيد و الفعال و العادل للمعلومات و إيصالها بطريقة جيدة، و يرى 14 بالمائة أن ذلك يتم من خلال عمل إدارة المعرفة على رفع كفاءة و مردودية العمال و المؤسسة، و يرى 17 بالمائة منهم أن إدارة المعرفة توفر مناخا ملائما للنقاش و التواصل و كذا من خلال التكوينات و التربصات التي توفرها المؤسسة في سبيل تطبيق إدارة المعرفة، بينما يرى 12 بالمائة من المبحوثين أن تعزيز فعالية المنظمة يتم من خلال توفير الإمكانيات و الوسائل و التقنيات الحديثة و كذا الاهتمام الكافي بموضوع المعرفة، بينما لا يملك أكثر من 12 بالمائة أية فكرة عن موضوع إدارة المعرفة. نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلب المبحوثين يولون أهمية كبرى للمعلومات في العمل، و لطريقة تسييرها و إيصالها بالإضافة للاستفادة من التربصات و التكوينات و توفير آليات للنقاش و التواصل بين الموظفين و توفير مناخ ملائم للعمل بالاعتماد على المعرفة كرأس مال أساسي في المنظمة.

2.6. اختبار فرضيات الدراسة:

نختبر من خلال هذا العنصر فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها في بداية هذا البحث، و ذلك عن طريق عرضها على البيانات و الإحصائيات التي تم جمعها من الميدان بعد تبويبها و

تحليلها و تفسيرها، مستعينين كذلك ببعض الجداول المركبة ذات الدلالة في إثبات أو نفي صحة الفرضية.

1.2.6. اختبار الفرضية الأولى:

نص الفرضية: تساهم عملية اكتساب المعرفة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و ذلك من خلال عملية التعلم التنظيمي.

يمكننا اختبار صحة أو خطأ الفرضية الأولى من خلال نتائج المحور الثاني للاستمارة و كذا الملاحظات التي شاهدناها خلال جولتنا المختلفة في الجامعة، كما يمكننا تدعيم ذلك من خلال نتائج المقابلة التي قمنا بإجرائها مع المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين، بالإضافة إلى نتائج الجدال المركبة التالية:

-الجدول رقم 38: الاستفادة من تربص تكويني و عدد سنوات العمل

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من تربص تكويني عدد سنوات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 42	34	% 49	27	% 28	07	أقل من 04 سنوات
% 24	19	% 24	13	% 24	06	من 04 إلى 06 سنوات
% 14	11	% 14	08	% 12	03	من 07 إلى 09 سنوات
% 20	16	% 13	07	% 36	09	10 سنوات و أكثر
% 100	80	% 100	55	% 100	25	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة الأكثر استفادة من الدورات التكوينية هي الأكثر أقدمية في العمل أي من لهم 10 سنوات و أكثر أقدمية بنسبة 36 بالمائة، تليها الفئة قليلة الخبرة و التي لها أقل من 04 سنوات عمل بنسبة 28 بالمائة، بينما لا يمثل الخبراء و هم الفئة التي لديها من 07 إلى 09 سنوات عمل إلا 12 بالمائة من مجموع المستفيدين من الدورات التكوينية، و تمثل الفئة متوسطة الخبرة و التي لها من 04 إلى 06 سنوات عمل 24 بالمائة من مجموع المستفيدين من تربصات تكوينية، و بالمقابل نلاحظ أن 49 بالمائة من الذين لم يستفيدوا من تربص تكويني هم من فئة قليلة الخبرة أي من لهم أقل من 04 سنوات خبرة، بينما ما مجموعه 51 بالمائة من الذين لم يستفيدوا من تربصات تكوينية ينتمون للفئات الأكثر خبرة في العمل أي الذين لديهم أكثر من 04 سنوات عمل.

و منه نجد أن منح التربصات كان بصفة متوازنة ما بين قلبي الخبرة و الأكثر خبرة حيث تستفيد الفئتان بنسب متقاربة إلى حد ما بدليل النسبتين المئويتين الأخيرتين، بالإضافة إلى أن أغلب

الموظفين ذوي الخبرة قد استفادوا من تربصات تكوينية حيث يمكن أن يكون لذلك أثرا مزدوجا، فمن ناحية يساهم ذلك في حرمان الموظفين الجدد من التكوين و هم بحاجة له أكثر من الموظفين الأكثر خبرة، كما يمكن لذلك أن يؤثر على الموظفين الأكثر خبرة بإيجابية حيث يحفزهم و يدفعهم للعمل أكثر، إلا أنه و على الرغم من ذلك فإن نسبة التكوين و منح التربصات بصفة عامة تبقى قليلة و لا ترتقي لدرجة سياسة تكوينية واضحة و فعالة، إذ أنها لا تساهم في دعم عملية التعلم التنظيمي و اكتساب المعرفة و لا تساهم كثيرا في تدعيم ثقافة تنظيمية إيجابية تعمل على تعزيز النزعة التعليمية لدى الموظفين.

-جدول رقم 39: عدد سنوات العمل و درجة المداومة على دخول المكتبة من طرف الموظفين

المجموع		10 سنوات و أكثر		من 04 إلى 09 سنوات		أقل من 04 سنوات		عدد سنوات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	درجة المداومة على دخول المكتبة من طرف الموظفين
20 %	16	25 %	04	23 %	07	15 %	05	لا توجد مكتبة
06 %	05	13 %	02	10 %	03	00 %	00	توجد مكتبة و أدخلها دائما
24 %	19	31 %	05	13 %	04	29 %	10	توجد مكتبة و أدخلها أحيانا
25 %	20	00 %	00	34 %	10	29 %	10	توجد مكتبة و أدخلها نادرا
23 %	18	25 %	04	20 %	06	24 %	08	توجد مكتبة و لا أدخلها أبدا
02 %	02	06 %	01	00 %	00	03 %	01	بدون إجابة
100 %	80	100 %	16	100 %	30	100 %	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 20 بالمائة من الموظفين ينفون وجود مكتبة بالمؤسسة أو المصلحة التي يعملون بها، و يرجع ذلك إلى عدم علمهم بإمكانية ولوجهم لمكتبة الجامعة نظرا لعدم اهتمام إدارة الجامعة بإبلاغهم بذلك أو تشجيعهم على الدخول إلى المكتبة، كما نلاحظ نسبة المداومين على الدخول للمكتبة ما بين الدخول إليها دائما أو أحيانا تكون أقل من المتوسط لدى فئة الموظفين الجدد أو قلبي الخبرة و هي الفئة التي لها أقل من 04 سنوات عمل بنسبة 29 بالمائة، لتتخض هذه النسبة إلى 23 بالمائة لدى الفئة متوسطة الخبرة و هي التي لها ما بين 04 و 09

سنوات عمل، ثم تعود للارتفاع إلى حدود 44 بالمائة لدى الفئة الأكثر خبرة من موظفي الجامعة و هي الفئة التي لها أكثر من 10 سنوات عمل.

نستنتج من هذه النسب أن لدى الموظفين الجدد دافعية لا بأس للعمل و اكتساب المعرفة و تطوير المهارات الشخصية و هذا ما يجعلهم يتوجهون للمكتبة بغرض البحث عن معلومات جديدة أو تجديد معلومات موجودة مسبقاً، و نظراً لعدم تشجيع إدارة الجامعة للسلوك التعليمي للأفراد فإنه و مع مرور الوقت نجد أن الأفراد متوسطي الخبرة يفقدون الدافعية للتعلم و اكتساب معارف جديدة، مما يشكل خسارة معرفية كبيرة للمؤسسة و تضييع لمهارات و كفاءات بشرية هامة، نلاحظ أن الأفراد الأكثر خبرة و هم غالباً رؤساء مصالح و مسؤولين في المستويات المتوسطة يتوجهون مجدداً للمكتبة بكثافة أكبر من ذي قبل، مما يدل على إحساسهم بنقص مهاراتهم و قلة معلوماتهم الشيء الذي يدفعهم للتوجه إلى البحث المكتبي من جديد و العمل على زيادة كفاءاتهم و خبراتهم و تدعيمها في ظل الغياب الكلي لإدارة المؤسسة و التي لا تولي أي اهتمام لهذه الميزة التي قد تكون حاسمة في تعزيز و تدعيم أداء الأفراد و فعالية المنظمة.

-الجدول رقم 40: الاستفادة من تربص تكويني و تغيير نظرة الموظف للمؤسسة و طريقته

في العمل بعد التربصات التكوينية

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من تربص تكويني تغيير النظرة للمؤسسة و طريقة العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
29 %	23	25 %	14	36 %	09	تغيير النظرة
40 %	32	40 %	22	40 %	10	تغيير أحيانا
23 %	18	22 %	12	24 %	06	لا تتغير أبدا
08 %	07	13 %	07	00 %	00	بدون إجابة
100 %	80	100 %	55	100 %	25	المجموع

هدفنا من خلال هذا الجدول إلى قياس مدى تغيير نظرة الموظفين للمؤسسة و طريقتهم في العمل بعد التربصات التكوينية أو الاجتماعات، إذ نلاحظ من خلال هذا الجدول 40 بالمائة من الموظفين الذين تلقوا تربصا تكوينيا لا تتغير نظرتهم للمؤسسة و طريقتهم في العمل بصفة دائمة بعد تلقيهم لهذه التربصات بالإضافة إلى 24 بالمائة منهم لا تتغير نظراهم نهائيا أي بمجموع 64 بالمائة من الموظفين لا تؤثر التربصات و الاجتماعات على نظرتهم و طريقتهم في العمل و بالتالي على ثقافتهم التنظيمية، و بالمقابل نجد تقريبا نفس الاتجاه لدى الموظفين الذين لم يتلقوا تربصا تكوينيا أي مجرد اجتماعات فقط، فـ 50 بالمائة منهم لا تتغير طريقتهم في العمل بعد الاجتماعات.

نستنتج من هذا الجدول أن التربصات التي تقوم بها الجامعة لصالح موظفيها ليس لها تأثير فعال على الثقافة التنظيمية لأفرادها، و أن ثقافة التعلم و اكتساب المعرفة لدى الموظفين ضعيفة نسبيا و لا تساهم في فعالية الفرد و المنظمة على حد سواء، فعدم حرص الموظف على التعلم لا يتعلق فقط برغبته الشخصية و إنما بالبيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية كذلك و كذا بمدى تشجيع مؤسسته لعملية التعلم التنظيمي و اكتساب المعرفة، حيث تترسخ هذه الممارسات و تصبح جزءا من الثقافة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة عن بقية المنظمات الأخرى.

نلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم 09 أن أغلب الموظفين لم يحصلوا على تربص تكويني و أن الجامعة عموما لا تهتم بتكوين أفرادها و لا باكتسابهم معارف جديدة، كما أن أغلب الموظفين يبحثون عن معلومات متعلقة بالعمل خارج المؤسسة و خارج أوقات العمل كما يبينه الجدول رقم 10، مما يدل على ندرة المعلومات في المؤسسة أو عدم توزيعها بشكل جيد، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة و على فعالية المؤسسة، و يبين الجدول رقم 11 عدم اهتمام إدارة الجامعة بتبادل الخبرات من خلال عدم استقبالها لخبراء مهنيين أو مدربين و اعتمادها في الحالات النادرة على أساتذة و أكاديميين، و عدم وجود برامج تبادل و تعاون مع المؤسسات الشبيهة الأخرى، و يبين الجدول رقم 13 كذلك عدم انتشار ثقافة الاستفادة من الأخطاء بدليل أن أغلب الأخطاء لا تناقش في الاجتماعات و لا يهتم بها المسؤولون المباشرون مما يؤثر على ثقافة المنظمة و يدعم ثقافة الخطأ و إعادة الخطأ، كما يبين الجدول رقم 14 أن التربصات و الاجتماعات التي يقوم بها الموظفون لا تؤثر على ثقافتهم التنظيمية مما يوحي بغياب الولاء التنظيمي و الجدية في العمل و خدمة المؤسسة. نستنتج من هذه الملاحظات أن اكتساب المعرفة بجامعة جيجل لا يتعدى حدوده الدنيا و لا تهتم إدارة الجامعة بذلك إلا بصفة محدودة جدا، مما يحد من ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة و لا يحفز الموظفين على التعلم المستمر سواء من خلال تطوير قدراتهم المعرفية أو من خلال التعلم من أخطائهم و تبادل الخبرات مع الآخرين مما ينقص من درجة التفاعل الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية، بالإضافة إلى أن أغلب الموظفين لا يملكون حرية التعبير و الاقتراح و لا يمكنهم تغيير طرق العمل دون اللجوء إلى الرئيس المباشر ما تشير إلى ذلك بيانات الجدول رقم 15، فحرية الفاعلين في المنظمة محدودة مما ينقص فرص الإبداع و التجديد و الابتكار. و منه نستنتج أن اكتساب المعرفة في الجامعة لا يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقود نحو تدعيم التعلم التنظيمي و تحفز على ذلك، مادام اكتساب المعرفة محدودا جدا و لا يعد كونه مجرد محاولات فردية لموظفين من أجل ضمان الحد الأدنى من جودة العمل و الخدمات المقدمة. و بالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة.

2.2.6. اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: تساهم عملية تنظيم المعرفة في تعزيز فعالية اتخاذ القرار و ذلك من خلال أنظمة المعلومات.

نلاحظ من خلال جداول المحور الثالث المتعلق بتنظيم المعرفة و فعالية اتخاذ القرار أن الجامعة تتوفر على وسائل حديثة و قاعدة تكنولوجية لا بأس بها يمكنها أن تكون منطلقا لتطبيق إدارة المعرفة و رفع الفعالية التنظيمية، إلا أن التكنولوجيا ليست كل شيء في إدارة المعرفة بل هي مجرد مسهل (Enabler)، و لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة بمجرد امتلاك المؤسسة للوسائل الحديثة، فمن خلال الجدول 17 مثلا نلاحظ أن أغلب الموظفين لا يداومون على دخول المكتبة مما يوحي بعدم اهتمامهم أو عدم تشجيعهم على تطوير قدراتهم و رفع كفاءاتهم المعرفية و بالتالي رفع كفاءاتهم في اتخاذ القرارات، و يبين الجدول رقم 18 كيف أن الأرشيف المتوفر لا يساهم كثيرا في زيادة كفاءة اتخاذ القرارات و لا يدعم التعلم التنظيمي نظرا لعدم توفر أماكن مخصصة و مجهزة لذلك مع ضمان سهولة و سرعة الوصول و البحث فيه، كما يدل على ذلك الجدول رقم 19 الذي يبين أن الحصول على المعلومات اللازمة عند اتخاذ قرار ما يكون غالبا من الرئيس المباشر أو الزملاء و ليس من أرشيف و وثائق المؤسسة، حيث أن الحصول على وثيقة من الأرشيف يمكن أن يتطلب أياما عديدة مما يوحي على عدم وجود أي تنظيم للمعرفة و المعلومات التي تحوزها المنظمة، كما يدل اتجاه الموظفين إلى عدم الثقة في الإدارة الإلكترونية و إصرارهم على التزواج بين الأرشيف الورقية الإلكترونية مع ضعف التكوين التكنولوجي لديهم و عدم قدرتهم على التحكم الكبير في التقنيات الحديثة و ذلك استنادا إلى ما بينه الجدولين 20 و 21، هذا بالإضافة إلى غياب أي نظام معلوماتي على مستوى مكاتب و مصالح الجامعة مما يضعف عملية اتخاذ القرارات و يجعلها مركزية ترتبط دائما بالرؤساء و المدراء.

-الجدول رقم 41: البحث عن معلومات خارج المؤسسة أو خارج أوقات العمل و صلاحية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة

المجموع		لا		نعم		البحث عن معلومات خارج المؤسسة صلاحية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 76	61	% 88	24	% 70	37	لا يملك صلاحية الوصول لكل المعلومات
% 11	09	% 04	01	% 15	08	يملك صلاحية الوصول لأغلب المعلومات
% 05	04	% 04	01	% 06	03	يملك صلاحية الوصول لبعض المعلومات
% 03	02	% 00	00	% 04	02	يملك صلاحية الوصول للقليل من المعلومات
% 00	00	% 00	00	% 00	00	يملك صلاحية الوصول و لا يحصل على شيء
% 05	04	% 04	01	% 05	03	بدون إجابة
% 100	80	% 100	27	% 100	53	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 70 بالمائة من الموظفين الذين يبحثون عن معلومات خارج بيئة المنظمة لا يملكون صلاحية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة داخل بيئة المنظمة، و أن 10 بالمائة من الذين يمتلكون صلاحية أو إمكانية الوصول للمعلومات لا يحصلون على أغلب المعلومات التي يبحثون عنها، في حين 15 بالمائة منهم فقط يحصلون على أغلب المعلومات المبحوث عنها، و بالمقابل نلاحظ أن أغلب الموظفين الذين لا يبحثون عن معلومات خارج بيئة المنظمة أو خارج أوقات العمل و بنسبة 88 بالمائة لا يملكون أيضا صلاحية أو إمكانية الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة، مما يشكل تناقضا مع الشرط الأول، حيث من المفترض أن من يبحث أكثر عن معلومات حول العمل خارج بيئة المؤسسة هم الذين لا يملكون الصلاحية أو إمكانية الكافية للحصول على كل المعلومات التي يحتاجونها داخل بيئة المنظمة. نستنتج من هذه الملاحظات عدم اهتمام إدارة الجامعة بتوفير المعلومة و تنظيمها بشكل يسمح لموظفيها الحصول على المعلومة بسرعة و فعالية، فلجوء الموظف للبحث عن المعلومات خارج أطر المنظمة يدل على عدم توفرها داخل المنظمة أو توفرها بشكل عشوائي غير منظم و لا يسمح

باستعمالها في العمل، أو أن هذه المعلومات محتكرة لدى البعض فقط و لا يسمحون بمشاركتها مع الآخرين كمنافرة أو إستراتيجية يتبعها بعض الفاعلين في المنظمة بغرض الحفاظ على أكبر قدر من السلطة، فالتشراك بالمعلومة أو المعرفة يعني التشراك بنسبة من السلطة مما يفقده المكانة التي يتمتع بها بالنظر لتخليه عن دوره كلاعب رئيسي، و بالتالي فذلك يجعله يحتكر اتخاذ القرار و لا يفتح المجال أمام الآخرين للتشراك في صنع القرار أو مشاورتهم لما يصاحب ذلك من مشاركة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و هذا ما يتنافى مع الإستراتيجيات التي يتبعها للحفاظ على السلطة، كما يدل ذلك أيضا على عدم فعالية آليات تنظيم المعلومات و المعرفة داخل الجامعة، و بالمقابل نستنتج أيضا ضعف الاهتمام من طرف الموظفين بالمعلومة و عدم مبالاتهم بالحصول على معارف جديدة تساعدهم في أداء مهامهم نظرا لعدم تحفيزهم من طرف الإدارة و عدم إدراكها لأهمية تنظيم المعلومات و التشراك بها في صنع و اتخاذ قرارات صحيحة و فعالة، كما أن الجامعة لا تمتلك أي نظام معلوماتي يخص العمل و المهام التي يقوم بها الموظفون إلا في حالات نادرة مثل تطبيقات بسيطة لحساب المعدلات و ترتيب الطلبة في آخر السنة، و لا تعتمد على أية أنظمة آلية لدعم اتخاذ القرار، مما يجعل عملية اتخاذ القرار عملية مركزية و لا تخضع لمقاييس علمية، و بالتالي فتنظيم المعرفة في جامعة جيجل لم يؤد إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات، أي أن الفرضية الثانية غير محققة.

3.2.6. اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: تعزز عملية توزيع المعرفة فعالية الاتصال التنظيمي و ذلك من خلال دعائم تكنولوجيا المعلومات.

-الجدول رقم 42: امتلاك انترنت بالمكتب و مساعدة المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام

المجموع		لا		نعم		امتلاك الإنترنت بالمكتب مساعدة المعلومات المتحصل عليها في أداء المهام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 37	29	% 40	12	% 35	17	تساعد المعلومات المتحصل عليها على أداء المهام غالبا
% 40	31	% 33	10	% 44	21	تساعد المعلومات المتحصل عليها على أداء المهام أحيانا
% 10	08	% 14	04	% 09	04	تساعد المعلومات المتحصل عليها على أداء المهام نادرا
% 01	01	% 00	00	% 02	01	لا تساعد المعلومات المتحصل عليها على أداء المهام أبدا
% 12	09	% 13	04	% 10	05	بدون إجابة
% 100	*78	% 100	30	% 100	48	المجموع

(*) إثنين من المبحوثين لم يجيبوا إذا كان لديهم اتصال إنترنت بالمكتب أم لا، و بالتالي

فمجموع التكرارات يكون 78 و ليس 80.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب الموظفين الذين يمتلكون اتصال إنترنت في مكاتبهم لا تساعدهم المعلومات التي يحصلون عليها في أداء مهامهم دائما، حيث أن 35 بالمائة منهم فقط من تساعدهم المعلومات التي تحصلوا عليها في أداء مهامهم غالبا، بينما أكثر من 10 بالمائة من الذين يمتلكون اتصال إنترنت لا تساعدهم المعلومات التي يحصلون عليها في أداء مهامهم، و نلاحظ بالمقابل أن 40 بالمائة من الموظفين الذين لا يمتلكون اتصال إنترنت تساعدهم المعلومات التي يحصلون عليها في أداء مهامهم بصفة غالبية، و 33 بالمائة منهم تساعدهم أحيانا بينما 14 بالمائة منهم لا تساعدهم المعلومات التي يحصلون عليها إلا نادرا، يمكننا ملاحظة عدم وجود فرق كبير بين الفئتين التي تمتلك و التي لا تمتلك اتصال إنترنت في المكتب من حيث الاستفادة من المعلومات

المحصلة، فالنسب متقاربة ما بين أن المعلومات التي يحصلون عليها إما أنها تساعد بصفة غالبية أو أحيانا فقط بمتوسط 37.50 بالمائة من الموظفين تساعدهم المعلومات التي يحصلون عليها على أداء مهامهم بصفة غالبية، و متوسط 38.50 بالمائة من الموظفين تساعدهم أحيانا فقط.

نستنتج من هذه النسب أن امتلاك اتصال إنترنت في المكتب لم يشكل فرقا إحصائيا ذو دلالة من حيث جودة المعلومات و فائدتها و وفرتها بالنسبة للموظف، مما يدل على أن استعمال الإنترنت في الجامعة لا يساعد على رفع أداء الموظفين و لا يزيد من فعالية المؤسسة، بقدر ما يستعمل كوسيلة للترفيه و كميزة تمنح للموظفين الذين يمتلكون تأثيرا أكبر على صناعة القرار في المؤسسة، بينما لا يتم الاعتماد على الإمكانيات التي يوفرها الإنترنت كشبكة للتواصل تعمل على تدعيم و تفعيل عملية الاتصال التنظيمي، و فتح المجال للموظفين للتشارك بالمعرفة و توزيعها من خلال فتح منديات افتراضية لنقاش و تبادل الخبرات و كمجال للتفاعل الاجتماعي بين موظفي الجامعة أو بينهم و بين موظفي الجامعات الأخرى.

كما تبين وسائل الاتصال الشائعة في المنظمة عدم اعتماد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في اتصالاتها الداخلية بصفة مكثفة، حيث يوضح الجدول رقم 22 أن أغلب الموظفين يعتمدون على اللقاء المباشر و الهاتف في التواصل و الاستفسار عن مشاكل العمل، بينما يتم الحصول على المعلومات اللازمة للعمل بطريقة كتابية غالبا، مما يوحي بصرامة الإجراءات و طغيان الهيكل الرسمي في التعامل داخل المؤسسة، و هذا من شأنه تعطيل سريان المعلومات مادام الاتصال مازال يعتمد على الطرق التقليدية التي تغذي انتشار الشائعات و ضياع المعلومة الرسمية الصحيحة، على الرغم من توفر أغلب المكاتب على اتصال إنترنت إلا أن ذلك لا يساهم كثيرا في تدعيم ثقافة اتصالية فعالة، نظرا لعدم الاعتماد على الإنترنت في أغلب المهام التي يقوم بها الموظفون كما يبينه الجدول رقم 23 و الجدول السابق أيضا، و كذا عدم استغلال الإمكانيات الكبيرة التي تتيحها الإنترنت للتواصل و النقاش و فتح المجال لطرح الاقتراحات و الآراء، كما لاحظنا من خلال الجدول رقم 24 البطء في توزيع المعلومات و أنها لا تصل في الوقت المحدد مما يعطل سير العمل و ينقص في فعالية القرارات المتخذة، بالإضافة إلى غياب الاجتماعات الدورية و عدم اعتماد المؤسسة عليها كوسيلة للتواصل و التشاور و النقاش، فالاجتماعات لا تعقد إلا مع المستجندات كما يبينه الجدول رقم 25، و يبين الجدول رقم 26 أن اهتمام الموظفين بالتعلم من أخطائهم ليس كبيرا، فعدم تسجيل الأخطاء و الملاحظات يؤدي إلى ضياع معلومات كثيرة يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسة، خصوصا عندما تناقش هذه الأخطاء مع الزملاء و الرؤساء و الخبراء كما يبينه الجدول رقم 27، إلا أن هذه الظاهرة لا تتم عن محاولة التعلم و لكن عن غياب قنوات رسمية للنقاش و عدم تنظيم منديات للنقاش من طرف المؤسسة، مما يدفع إلى اعتماد الموظفين على الاتصال غير الرسمي كوسيلة أساسية في الحصول على الحلول و المعلومات، إذ يمكن للجامعة أن تعتمد على

التكنولوجيا المتوفرة لديها في إرساء ثقافة اتصالية فعالة و خلق آليات للتواصل الفعال من خلال إنشاء منتديات نقاشية أو محاضرات بالفيديو عن بعد، كما يبين الجدول رقم 28 عدم قدرة الموظفين على الوصول لكل المعلومات التي تخص العمل و المؤسسة مما يدفع لاستعمال طرق غير رسمية في الحصول على المعلومة و يغذي الشائعات، و يزيد من احتكار المعلومة من طرف الفاعلين في المنظمة الذين يرون أن التشارك بالمعرفة يؤدي إلى فقدانهم بعض السلطة و القوة، و بالتالي فهم يحتكرونها كإستراتيجية للمناورة و الحفاظ على المنصب و السلطة، و يبين الجدول رقم 29 كذلك أن استعمال الوسائل الحديثة للاتصال المتوفرة على مستوى المؤسسة غير فعال، و إنما تستعمل في حدودها الدنيا في الأعمال الروتينية و نقل معلومات عامة و استفسارات.

نستنتج من هذا أن المؤسسة تتوفر على دعائم تكنولوجية يمكنها أن تزيد من فعالية الاتصال التنظيمي، إلا أنها غير مستغلة تماما نظرا لجمود الهيكل التنظيمي و مشكل الوصول الرسمي للمعلومة أو أنها مستغلة بطريقة خاطئة، مما يضعف الفعالية الاتصالية للمؤسسة و يؤثر بالتالي على توزيع المعرفة بين مختلف مصالح و أفراد الجامعة، فتوزيع المعرفة ليس مجرد امتلاك وسائل اتصالية حديثة و لكنه القدرة على استعمالها لتحقيق الهدف من العملية الاتصالية و توصيل المعلومات بالدقة و السرعة المطلوبين. و منه نجد أن الفرضية الثالثة غير محققة نظرا لكون الوسائل التكنولوجية المتوفرة لا تساهم في توزيع المعرفة بشكل جيد مما يؤكد أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة غير فعالة.

4.2.6. اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: تساعد عملية تطبيق المعرفة على زيادة فعالية المورد البشري و ذلك من خلال تفعيل مشاركته في أنشطة المؤسسة.

– الجدول رقم 43: التناقش مع الزملاء حول الأخطاء و الصعوبات المهنية و ارتفاع الأداء
بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة

المجموع		لا يتناقش		يتناقش أحيانا أو نادرا		يتناقش دائما أو غالبا		التناقش مع الزملاء حول الأخطاء و الصعوبات في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	ارتفاع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة
% 72	56	% 25	01	% 64	16	% 80	39	يرتفع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة
% 16	13	% 50	02	% 24	06	% 10	05	يرتفع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة قليلا
% 03	02	% 00	00	% 00	00	% 04	02	لا يرتفع الأداء بعد الحصول على معلومات و مهارات جديدة
% 09	07	% 25	01	% 12	03	% 06	03	بدون إجابة
100 %	*78	100 %	04	100 %	25	100 %	49	المجموع

(*) إثنين من المبحوثين لم يجيبوا إذا ما كانوا يتناقشون مع زملائهم حول الأخطاء و الصعوبات المهنية أم لا، و بالتالي فمجموع التكرارات يكون 78 و ليس 80.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 80 بالمائة من الموظفين الذين يتناقشون مع زملائهم حول الصعوبات التي تواجههم في العمل بصفة غالبية يرتفع أداؤهم بعد حصولهم على معلومات و مهارات جديدة، بينما تنخفض هذه النسبة إلى 64 بالمائة لدى الموظفين الذين يتناقشون مع زملائهم أحيانا أو نادرا فقط، و تنخفض هذه النسبة أكثر إلى حدود 25 بالمائة لدى الموظفين الذين لا يتناقشون مع زملائهم بتاتا، و في المقابل 50 بالمائة من الموظفين الذين لا يتناقشون مع زملائهم بتاتا لا يرتفع أداؤهم بعد حصولهم على معلومات و مهارات جديدة إلا قليلا فقط.

نستنتج من هذه النسب أن النقاش الزملاء حول الصعوبات و الأخطاء المهنية يكسب الموظف مهارات و معلومات جديدة مما يساهم كثيرا في تطبيق المعرفة و ينعكس على أداء الفرد بطريقة إيجابية، مما يثبت ضرورة تنظيم نشاطات تفاعلية و فتح مجالات للنقاش و تبادل الخبرات و المهارات على مستوى البيئة الداخلية للتنظيم، و ضرورة تشجيع المؤسسة لأفرادها على المشاركة في هذه النشاطات بكثافة و تحفيز المشاركين المتميزين و مكافأتهم، و هذا ما يرفع من أدائهم و فعاليتهم و ينعكس على فعالية المنظمة ككل، حيث أن تطبيق المعرفة يقع على عاتق المورد البشري

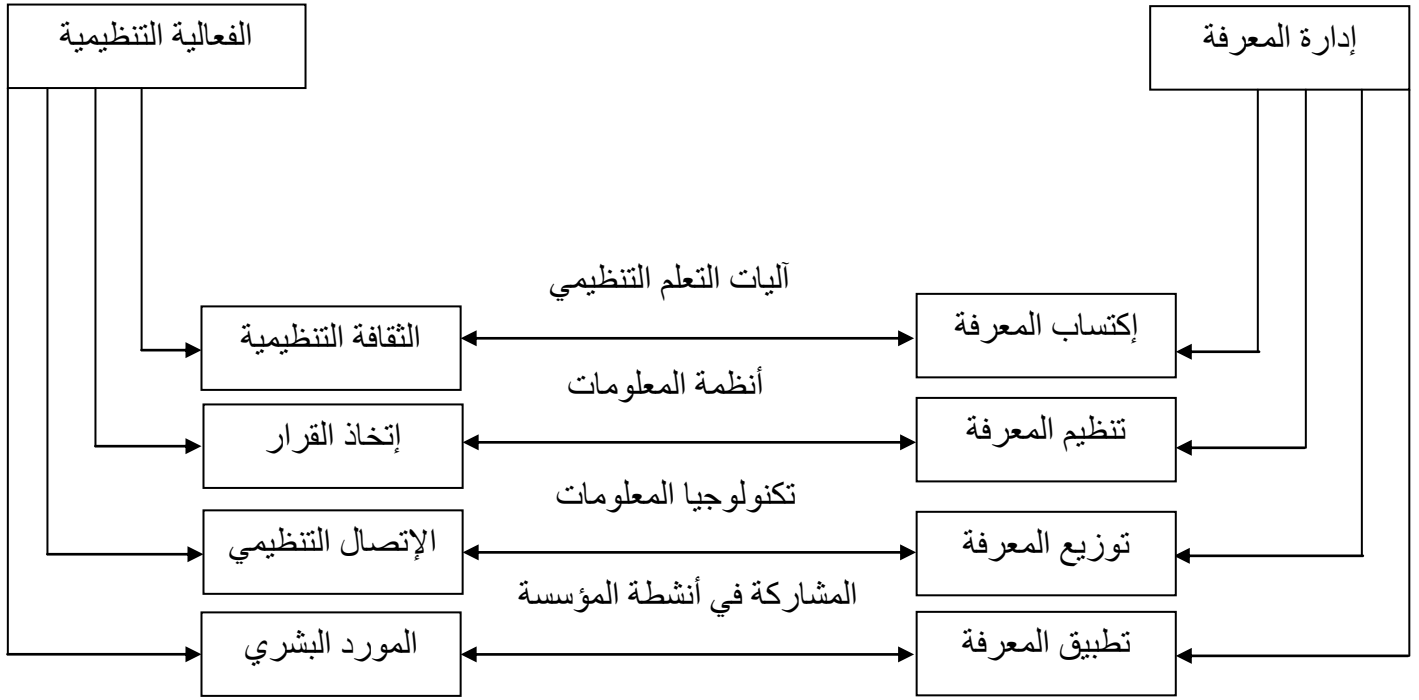
الذي يستعمل معارفه و مهاراته في أداء وظيفته و مهامه اليومية، و على عاتق المؤسسة التي تقوم بدورها بتشجيع أفرادها على تطبيق ما تعلموه و المشاركة في مختلف الأنشطة التي تنظمها، و نلاحظ كذلك من خلال المحور الخامس للاستمارة الموزعة على موظفي جامعة جيجل أن مؤسستهم لا تقوم بتنظيم نشاطات علمية حول العمل كما يبين ذلك الجدول رقم 30، بالإضافة إلى عدم مشاركة أغلب الموظفين في المنتقيات و المحاضرات و الدورات التكوينية المنظمة من طرف المؤسسة، حيث يؤدي ذلك إلى عدم قدرتهم على تطبيق المعرفة التي اكتسبوها و سوء استعمالها كما يبينه الجدول رقم 31، كما أن نوعية المعلومات و المعرفة المحصلة ليست دائما صالحة للتطبيق كما يبين الجدول رقم 32، كما أن عدم استفادة أغلب الموظفين من دورات تكوينية يزيد في ضعف كفاءتهم في استعمال المعرفة و تطبيقها كما يوضح ذلك الجدول رقم 33، و أن معظم الموظفين الذين حصلوا على دورات تكوينية لم يستفيدوا منها كثيرا نظرا لمضمونها النظري، و عدم قدرتهم على الربط بين المادة النظرية و ما يواجهونه من مواقف يومية في حياتهم المهنية، و يبين تحليلنا لبيانات الجدول رقم 34 عدم ارتفاع أداء و كفاءة الموظفين في العمل بعد الحصول على معلومات جديدة نظرا لعدم تطبيقها كلها أو بعضها، و يوضح الجدول رقم 35 كذلك المصادر الأساسية التي يعتمد عليها الموظفون في الحصول على المعلومات، فاعتمادهم على التعلم الذاتي بالدرجة الأولى و على الاجتماعات و التريصات و التكوينات بدرجة أقل يوحي بعدم رضاهم على المعلومات التي يحصلون عليها داخل المؤسسة أو أنهم لا يحصلون على ما يريدون داخل المؤسسة أصلا.

نستنتج من هذا أيضا أن المؤسسة لا تساهم كثيرا في تشجيع موظفيها على تطبيق المعرفة التي يمتلكونها، و لا تحول المعارف المخزنة في رؤوس موظفيها إلى تطبيقات عملية بل تبقى مجرد أفكار نظرية و مهارات غير مستغلة، و بالتالي فعدم تطبيق المعرفة و عدم إشراك الموظفين في أنشطة و فعاليات المؤسسة أدى إلى عدم فعالية المورد البشري، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل و يعيق تحقيقها لأهدافها و تقديم خدمة ذات جودة عالية. بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الرابعة غير محققة لأن المورد البشري بجامعة جيجل ليس بإمكانه تطبيق المعرفة التي تحصل عليها و لا يشارك في أنشطة المؤسسة مما أدى إلى نقص و انخفاض أدائه و فعاليته و انعكس سلبا على فعالية المنظمة.

3.6. الاستنتاج العام:

تمكنا من خلال إجرائنا لهذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني من الوقوف على نموذج من نماذج الإدارة الحديثة و هو إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث تناولنا الفعالية التنظيمية من أربعة أوجه هي الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرار، الاتصال التنظيمي و فعالية المورد البشري كمعايير لتحديد مدى فعالية المنظمة من خلال وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع

على التعلم التنظيمي، وفعالية اتخاذ القرار في حالة وجود أنظمة معلوماتية لدعم اتخاذ القرار، و كذا فعالية الاتصال التنظيمي باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة، بالإضافة إلى تطبيق المعرفة المحصلة من خلال مشاركة المورد البشري في أنشطة المؤسسة مما يساهم في رفع فعاليته، إذ تمثل هذه المحددات الأربعة حلقة وصل بين تطبيقات إدارة المعرفة وفعالية المنظمة كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 05: مخطط توضيحي من إعداد الطالب يوضح علاقة إدارة المعرفة بالفعالية التنظيمية

و بناء على الدراسة الميدانية و ما اشتملت عليه من معلومات و أساليب تحليل المعلومات من الأسلوب الكمي إلى الأسلوب الكيفي تمكنا من اختبار فرضيات الدراسة بطريقة منهجية كما أسلفنا في العنصر السابق، حيث ثبت عدم تحقق الفرضيات الفرعية الأربع التي تشكل الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ تأكدنا أن جامعة جيجل لم تتبن أي مشروع لتطبيق إدارة المعرفة، حيث يتميز المناخ التنظيمي بغياب ثقافة تنظيمية مناسبة لهذا النموذج الإداري، مما يثبط الموظفين على اكتساب المعرفة و لا يدعم عملية التعلم التنظيمي، كما أن تنظيم المعرفة لا يتم بالشكل الصحيح و الكافي إذ لا يشكل الأرشيف مصدرا مهما للمعلومات بالنسبة لمتخذي القرار، و لا تملك الجامعة قاعدة بيانات موحدة تسهل الوصول للمعلومة و عدم عملية شبكة الإنترنت الداخلية و غياب أي نظام لدعم اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى عدم فعالية عملية صنع و اتخاذ القرار و يؤثر سلبا على فعالية المنظمة ككل، بالإضافة إلى ضعف اعتماد الإدارة على تكنولوجيا المعلومات على الرغم من توفر الإمكانيات المادية و المالية لذلك مما أضعف من فعالية الاتصال التنظيمي، و يدفع بالموظفين إلى

الاعتماد على الاتصال غير الرسمي كوسيلة رئيسية في الحصول على المعلومات، و شجع ذلك بعض الفاعلين في المنظمة على احتكار المعلومة و استغلالها كوسيلة للحفاظ على السلطة و عدم التشارك بها لتحقيق أهداف خاصة، بالإضافة إلى عدم وجود هامش حرية كافي لدى الأفراد بغرض التعبير عن اقتراحاتهم و أفكارهم و التشارك بها مع زملائهم من خلال غياب فضاءات التبادل في البيئة الداخلية للمنظمة.

كما قمنا كذلك بقياس محددات الفعالية التنظيمية التي اخترناها وفقا للمخطط السابق و التي بينت أن الجامعة تعاني من نقص حاد في فعاليتها التنظيمية و التي تم قياسها من خلال تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة على المحددات الأربعة السابقة بغرض ربط المتغيرين، حيث قسنا الثقافة التنظيمية بمدى وجود ثقافة تدعم التعلم التنظيمي و قمنا بقياس فعالية اتخاذ القرار بمدى توفر أنظمة معلوماتية و قسنا فعالية الاتصال التنظيمي بمدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في توزيع المعرفة و التشارك بها، بينما قسنا فعالية المورد البشري بمدى دعم و تشجيع الجامعة لأفرادها من أجل المشاركة في أنشطة المؤسسة المختلفة أو خلق أنشطة تهدف إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و فتح المجال للإبداع و الابتكار. و منه نستنتج أن فعالية الجامعة محل الدراسة ترتبط بمدى تطبيق المؤسسة لمفاهيم إدارة المعرفة و مدى وعي و إدراك مسؤولي الجامعة لهذه المفاهيم و تشجيعهم لها، و بالعكس النقيض نجد أن عدم تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى نقص الفعالية التنظيمية للمؤسسة، و عليه وجدنا أن الفرضية الرئيسية للدراسة غير محققة في جامعة جيجل، فعدم تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى انخفاض و تدني فعالية المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تمكنا من خلال الفصل الأخير من الوصول إلى عدة نتائج بخصوص موضوع دراستنا، حيث تعرفنا على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الميدان و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال المحددات أو المعايير التي ركزنا عليها، و استخلصنا أن تطبيق إدارة المعرفة له متطلبات لا تتعلق فقط بالبنى التحتية التكنولوجية و إنما بالثقافة التنظيمية السائدة، و بالقيم التي يحملها المسؤولون و يشجعون الموظفين على التحلي بها، كما تمكنا من تأكيد علاقة إدارة المعرفة بالفعالية التنظيمية من خلال إثبات عدم قدرة المنظمة على رفع فعاليتها في غياب آليات و ميكانزمات للتعلم التنظيمي و ثقافة للتشارك بالمعرفة و توزيعها بشكل عادل و فعال، بالإضافة إلى الجهل الكبير الذي يميز مؤسساتنا بخصوص المواضيع الحديثة في الإدارة و التسيير، إذ تعتمد إدارتنا على التسيير التقليدي لمواردها البشرية و غياب تسيير فعلي للموارد الفكرية و المعرفية التي تحوزها المنظمة في هيكلها التنظيمي و في رؤوس موظفيها، و هذا من شأنه تضييع فرص كبيرة للنماء و تطوير العمل الإداري و التسييري في مؤسساتنا.

خاتمة:

يتطلع الباحث في العلوم الاجتماعية و في علم الاجتماع خصوصا للوصول إلى نتائج يقينية و صادقة، لكن الواقع الاجتماعي يمنع من ذلك نظرا لتعقده الذي يرتبط بتعدد الإنسان و الحياة الاجتماعية، و عدم ثبات الظاهرة الاجتماعية، فأى بحث اجتماعي إلا و يحتوي على جانب من الذاتية و اللايقين الذين يرتبطان بذات الباحث و بالواقع الاجتماعي، و البحث في علم التنظيم جزء من ذلك باعتبار التنظيم أو المنظمة عبارة من مجموعة متفاعلة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق مصالح و أهداف مشتركة، تنشأ بينهم علاقات اجتماعية متنوعة و متداخلة و يشكلون كلا اجتماعيا له محدداته و خصائصه و قوانينه.

خلال قيامنا ببحثنا هذا تمكنا من التعرف عن قرب على هذا الواقع التنظيمي و وقفنا على بعض الحقائق التي لا يمكن إيجادها في المكتبات و الكتب النظرية، و ذلك من خلال معالجتنا لموضوع إدارة المعرفة و علاقتها بالفعالية التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي أفادنا كثيرا في معرفة واقع التنظيم الإداري في الجامعة و في الجزائر عموما، و كذا واقع العلاقات التنظيمية و الاجتماعية داخل المنظمة و سائر العوامل التي تتحكم بها و تؤثر عليها، و تداخل الثقافة المحلية مع ثقافة التنظيم الذي يعتبر امتدادا للبيئة الخارجية التي يتواجد و ينشط ضمنها، حيث تعرفنا من خلال الجانب النظري للدراسة على أهم ما كتب حول الإدارة و التنظيم و إدارة المعرفة و ما يرتبط بها من مفاهيم و مصطلحات، و وجدنا أن إدارة المعرفة ما هي إلا تطور تاريخي حتمي أو نتيجة لمجموعة من التطورات التي مست العمل الإداري و التنظيمي عبر تاريخه، حيث كان ذلك مدفوعا بالتطور العلمي و التكنولوجي الذي أفرز عن تنظيمات ذات مرجعية تكنولوجية و لكن دون إهمال لدور الثقافة المحلية و التنظيمية في بناء هذا النوع من المنظمات، فالتكنولوجيا الحديثة تمثل عاملا مساعدا لتطبيق إدارة المعرفة من خلال دعمها لمختلف العمليات المعرفية، بدءا باكتساب المعرفة من خلال الوسائل المستعملة في دعم آليات التعلم التنظيمي مما يفرز ثقافة تنظيمية ذات منحنى تعليمي و تشاركي، إذ أن غياب هذا النوع من الثقافة يؤدي إلى ضعف تكوين الموارد البشرية و عدم قدرتها على تجديد معارفها و مهاراتها اللازمة لتفعيل دور المنظمة، كما تساهم التكنولوجيا في

تنظيم و تخزين المعرفة الملتقطة في المرحلة السابقة، من خلال أدوات و وسائل تكنولوجية حديثة تعمل على حفظ هذه المعرفة و جعلها في متناول الجميع مثل نظم المعلومات و البوابات الإلكترونية و الشبكات الداخلية و الحواسيب و الأنظمة الخبيرة، التي تساعد المسؤولين و الموظفين بمختلف مستوياتهم التنظيمية على اتخاذ قرارات فعالة مبنية على أسس علمية و معلومات موثقة ذات مصداقية كبيرة، كما يتطلب ذلك عملية اتصالية فعالة داخل التنظيم و خارجه، و يطرح أهمية امتلاك المنظمة لنظرة شاملة و رؤية واضحة حول النظام الاتصالي السائد بها و مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة منه، إذ تساعد وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت و الإنترنت و غيرها في توزيع المعرفة و دعم التشارك بها من طرف الموظفين، و لكن غياب هذه الوسائل أو سوء استعمالها يؤدي إلى تعطيل دور المعلومات في العمل و انتشار العشوائية في اتخاذ القرارات مما ينقص من فعالية المنظمة، كما تعتبر المرحلة الأخيرة في إدارة المعرفة من أهم المراحل نظرا لكونها المحك الأساسي الذي يمكن للمنظمة من خلاله قياس مدى إدراكها و تطبيقها لمفهوم إدارة المعرفة، من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة و المخزنة و الموزعة و يتيح تجديدها باستمرار و الحصول على معرفة تنظيمية جديدة و صادقة، إذ يرفع ذلك من فعالية المورد البشري الذي يعد محور العملية المعرفية في المنظمة و أساس كل المراحل السابقة مما ينعكس إيجابا على فعالية المنظمة و يعزز مكانتها من خلال تحقيقها لأهدافها في المجتمع. كما تمكنا من خلال دراستنا هذه من التعرف على أهم تطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات العالمية و البلدان الغربية المتقدمة ما منحنا فكرة عن الشروط و المتطلبات الواجب توفيرها لذلك، و هذا ما ساعدنا في دراستنا الميدانية من خلال عقد مقارنات بين ما كتب و ما طبق في الغرب و بين ما هو موجود في واقع منظماتنا، حيث حاولنا خلال دراستنا تكييف المفاهيم الغربية عن مجتمعنا و تقريبها للواقع المعاش، كما حاولنا تطبيق المعايير الأساسية التي وضعها كتاب غريون كشرط لتطبيق و نجاح إدارة المعرفة، لنستنتج في الأخير عدم إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية لعدم توفر شروط و متطلبات رئيسية تمثلت أساسا في غياب ثقافة تنظيمية مناسبة و عدم إدراك مسؤولي الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة و ما يرتبط به من تغييرات تنظيمية و ثقافية و قانونية، بالإضافة لمشكل المركزية و الارتباط الشديد بالوزارة الوصية تنظيميا و قانونيا و ماليا، مما يحد من حرية المسؤولين على الجامعات و يجعل المنظمات و خصوصا الجامعات الجزائرية غير مستعدة تماما لتطبيق نموذج إدارة المعرفة. و بناء على ذلك تمكنا بالخروج بمجموعة من التوصيات تمثلت في:

- ضرورة العمل على إرساء ثقافة تنظيمية لدى مسؤولي الجامعة بالدرجة الأولى و لدى موظفيها بالدرجة الثانية، تقوم على إعطاء أولوية لكسب المعرفة و دعم التعلم و تشجيع المبادرات الشخصية و ملكة الإبداع و الابتكار لدى الأفراد العاملين.

- العمل على الإقتداء بالمنظمات الغربية في صياغة هياكلها التنظيمية و أساليب الإدارة و التسيير مع مراعاة الفروق الثقافية و الاجتماعية للأفراد، من خلال تدريس نماذج التسيير الحديثة لموظفي الجامعات و ليس للطلبة فقط.
- ضرورة التوزيع العادل و الجيد للتربصات و الدورات التدريبية على الموظفين مع مراعاة مضمون التكوين ليتناسب مع الواقع التنظيمي المعاش، دون التركيز على المواد النظرية المتوفرة في كل مكان، مع اعتماد خبراء مهنيين و خبراء التدريب في الدورات التكوينية بدلا من الأساتذة و الأكاديميين الذين يمكن الاعتماد عليهم في إعداد النماذج النظرية للتسيير و الإدارة و صياغة الخطوط العامة للعمل.
- توفير قاعدة تكنولوجية صلبة و فعالة من خلال تدريب الموارد البشرية على استعمال التقنيات الحديثة و حثهم على التشارك بالمعرفة من خلال هذه التقنيات نظرا لفعاليتها في نشر المعلومات و المعرفة و التشارك بها.
- إشراك الموظفين في الجامعات في النقاشات التي تدور حول العمل و فتح المجال أمامهم للقاء زملائهم في الجامعات الأخرى في فضاءات افتراضية بغرض تقليل الكلفة و اختصار الوقت.
- دعم و تشجيع الباحثين الأكاديميين في إجراء بحوث من هذا النوع و التي تهدف إلى تقديم خدمة مباشرة للمنظمة، خصوصا ما يتعلق منها بالنماذج الحديثة و الرائدة في التسيير و التي تم تطبيقها بنجاح في منظمات و بلدان أخرى.
- الاهتمام بالموارد البشري و بالثروة المعرفية التي يمتلكها و محاولة الاستفادة من خبراته و معارفه الكامنة و استخراجها و استغلالها لفائدة التنظيم و المجتمع ككل.

قائمة المراجع:

1. الصباغ عماد: إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات، جامعة الدوحة، قطر، 2004.
2. حجازي هيثم: مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.
3. أبو فارة يوسف: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) يومي 26 و 27 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، عمان.
4. Caroline de Brun: ABC of knowledge management, NHS national library for health, National institute for health and clinical excellence (UK), July 2005.
5. Irma becerra-fernandez, Dorothy Leinder: Knowledge management an evolutionary view, M. E. Sharpe Inc, New York, 2008.
6. زنيني فريدة: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
7. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم إدارة تربوية و تخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
8. لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري و إدارة المعرفة العلاقة و الأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008.
9. محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008.
10. MURRAY E. Jennex: Knowledge management in modern organizations, Hershey, Idea Group Publishing, USA 2007.

11. مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق, دار الفجر للنشر و التوزيع, ط1, القاهرة, 2008.
12. أحمد الخطيب, عادل سليم معاينة: الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة, عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع, ط1, عمان, 2009.
13. زيد منير عبوي: الإدارة و إتجاهاتها المعاصرة و وظائف المدير, دار دجلة, ط1, الأردن, 2007.
14. Georg Buchholz and others :Information and Knowledge Management (IKM) Systems within the context of Natural Resource Management in Southeast Asia, Sector Network Rural Development Asia, 2005.
15. سعد علي العنزي, أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان.
16. Philip stiles, Somboon Kulvisaechana: Human capital and performance a literature review, Judge institute of management, university of Cambridge, www.bis.gov.uk/files/file38844.pdf.
17. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات, مؤسسة الوراق, الأردن, 2004.
18. Martie Maria Squier: The principles and practice of knowledge management, Master of information science, department of information science, university of Pretoria, South Africa, 2003.
19. محمد حباينة: دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماجستير (لم تنشر), قسم علوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, 2007.
20. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية, مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا, العدد السابع.
21. متولي السيد متولي: تقويم الفعالية التنظيمية للمستشفيات السعودية (دراسة ميدانية على مستشفيات المنطقة الغربية), المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية, كلية التجارة و إدارة الأعمال, جامعة حلوان, المجلد الثالث, العدد الثاني.
22. صلاح الدين عون الله: مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية, مجلة الإدارة العامة, الرياض, العدد 54, جويلية 1987.
23. عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1993.

24. عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2004.
25. Right Management Inc publication : Organisational Effectiveness Discovering how to make it happen, Philadelphia, 2010.
26. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 326.
27. جيرالد جيزنبرغ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد و إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
28. سالم لبيض: ثقافة المؤسسة و أثر العولمة في المغرب العربي مثال تونس، مجلة الباحث، العدد الرابع، أبريل 2003.
29. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
30. Kreitner Robert: Management, Boston, Houghton Mifflin company, 1995.
31. عبد الله مسعود غيث الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، جوان 2010.
32. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
33. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
34. حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، ط2، القاهرة.
35. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، 2004.
36. محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و مستقبل صناعة الصحافة، دار الرحاب، القاهرة، 2005.
37. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
38. سامي عبد العزيز الدامغ: نظرية الأنساق العامة إمكانية توظيفها في الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية، مواقع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، <http://faculty.ksu.edu.sa/ar/Pages/default.aspx>، تاريخ و ساعة الدخول: 28 ماي 2012، 17:30 سا.

39. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني 2011.
40. Mary E. Reynolds : The contribution of knowledge management in learning : an exploration of its practice and potential in Australian and New Zealand schools, Master dissertation, university of Pretoria, South Africa, 2005.
41. LEE, SHIUAN, EN, CHRIS: The impact of knowledge management practices in improving student learning outcomes, Doctorate of education, Durham university, UK, 2009.
42. حمدان سالم العوالمه، شروق كامل رزوقي: أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 13، جانفي 2009.
43. ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، جويلية 2008.
44. زيني فريدة: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
45. ماضي وديعة: دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية مكتبات جامعة منتوري قسنطينة نموذجا، مذكرة ماجستير، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
46. كمال بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة، ط2، لبنان، 2008.
47. لوكنيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر.
48. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط4، الأردن، 2009.
49. كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثه و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2007.
50. وهيبه غراممي: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
51. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الجزائر، 2006.
52. عبد الستار العلي و آخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2006.
53. علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

54. علي حسين باكير: المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، أوت 2006.
55. عبد الحميد قرفي: الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيوولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
56. الفضيل رتيمي: المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية، بن مرابط للنشر و الطباعة، الجزائر، 2009.
57. بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
58. Rodrigo Baroni de Carvalho, Marta Araujo Tavares Ferreira : Knowledge management software, published in Encyclopedia of knowledge management by David Schwartz, Hershey (USA), Idea Group Reference, 2006.
59. Filemon A. Uriarte, Jr: Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, 2008.
60. خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
61. Petter Gottschalk: Strategic knowledge management technology, Hershey (USA), IDEA Group Publishing, 2005.
62. Atreyi Kankanhalli and others: Knowledge producers and consumers, published in Encyclopedia of knowledge management by David Schwartz, Hershey (USA), Idea Group Reference, 2006.
63. Todd Peachey: Knowledge management research: Are we seeing the whole picture? Published in: Murray E. Jennex: Knowledge management in modern organizations, Hershey, Idea Group Publishing, USA 2007.
64. Kostats Mitaxiotitis: Healthcare knowledge management, published in Encyclopedia of knowledge management by David Schwartz: Hershey (USA), Idea Group Reference, 2006.
65. Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz: The manager pocket guide to knowledge management, Massachussetts (USA), HRD Press, 2001.
66. حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، من 06 إلى 08 نوفمبر 2001.

67. Carol Gorelick and others: Performance through learning knowledge management in practice, Ma (USA), Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
68. Kam Hou Vat : Knowledge synthesis framework, published in Encyclopedia of knowledge management by David Schwartz, Hershey (USA), IDEA Group Reference, 2006.
69. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة.
70. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
71. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2005.
72. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
73. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط04، 2003.
74. جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
75. الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
76. دارين سوايغ: الاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
77. عبد الله مسعود غيث الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2010.
78. Pascal Vidal et Al: Système d'information organisationnels, Paris, Pearson Education, 2005.
79. إسمهان خلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

80. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، 2001، نقلا عن: صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
81. شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
82. حورية بولعويدات: استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
83. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
84. صالح بن نوار: الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، فعاليات الملتقى الوطني الثالث للاتصال في المؤسسة، (إشراف فضيل دليو)، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
85. إدريس بولعويدات: الاتصال في التنظيم و حدود ترشيد القرار، فعاليات الملتقى الوطني الثاني للاتصال في المؤسسة (إشراف فضيل دليو)، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003.
86. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 49، بتاريخ 08 جويلية 1998.
87. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، بدون سنة نشر.
88. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12، السنة الخامسة و العشرون، 23 مارس 1988.
89. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12، السنة السادسة و الأربعون، 22 فيفري 2009.
90. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 45، السنة الأربعون، 27 جويلية 2003.
91. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 57، السنة التاسعة و الأربعون، 17 أكتوبر 2012.