وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران –02– محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الإجتماع و الأنثروبولوجيا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الإجتماع تنظيم و العمل

إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي
دراسة ميدانية بدار البلدية طافراوي لولاية "وهران"

من إعداد الطالبة:

سدات نسرين

تحت الإشراف الأستاذ:

د.بن لعوج لطفي

لجنة المناقشة :

الرئيس	بن عاشور سالم	أستاذ محاضرة أ	جامعة وهران 02
المشرف	بن لعوج لطفي	أستاذ محاضرة أ	جامعة وهران 02
المناقش	بن شارف حسين	أستاذ محاضرة أ	جامعة وهران 02

السنة الجامعية : 2025 – 2026

الشكر و التقدير:

في ختام هذا المسعى، نرفع آيات الحمد والشكر إلى المولى جلّ جلاله، الذي بفضله وتوفيقه تذللت الصعاب، ومنه استمددنا العزم والمثابرة لإتمام هذا العمل ، فله الحمدُ أولاً وآخراً، حمدًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على نعمة العقل والصبر والسداد.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السيد عميد الكلية، تقديرًا لجهوده المباركة في إرساء دعائم بيئة تعليمية محفزة، وحرصه الدائم على تذليل الصعاب أمام الطلبة والباحثين، مما كان له أبلغ الأثر في مسيرتنا الأكاديمية.

وإلى أساتذتنا الأفاضل في الكلية، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا خير منارٍ نقتدي به، وغرسوا فينا حب المعرفة وأمانة البحث العلمي، فلهم منا كل التبجيل والامتنان.

كما نخصّ بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل "**بن لعوج لطفي**"، الذي غمرنا بكريم خُلقه وسعة صدره. شكرًا لك يا أستاذنا على توجيهاتك القيمة، وعلى ما قدمته لنا من دعمٍ ومساندة، فلقد كنت نِعمَ الموجه والقدوة، وبصمتك في هذا العمل ستظل محل فخرٍ واعتزاز.

إلى كل من مدّ لنا يد العون ولو بكلمة طيبة.. لكم منا جميعًا أسمى آيات الشكر والثناء.

إهـداء:

إلى مفيض النعم، وميسّر العسير، الذي لولا توفيقه ما خُطَّ حرفٌ ولا تمَّ أمر... إلى الله عز وجل، الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

إلى تلك الروح التي أبت إلا أن تبلغ القمة..

- **إلى نفسي**؛ التي كافحت، وصبرت، وثابرت رغم وعثاء الطريق.. إلى من كانت تلملم شتاتها بعد كل تعثر لتمضي قدماً، أهدي هذا النجاح لنفسي تقديرًا لكل لحظة سهر، ولكل قطرة عرق، ولكل حلم جعلته واقعاً يزهر اليوم بين يديّ.

إلى منبع العز، وسندي في الشدائد والملمات..

- **إلى أبي الغالي**؛ من علمني أن الكرامة في العلم، وأن النجاح يُنال بالكد لا بالتمني.. إلى من أفنى زهرة شبابه ليرى ثماري تينع، ومن كان ظله يحميني من هجير الحياة.. إليك يا قدوتي الأولى وملاذي الآمن، أرفع هذا الإنجاز بكل فخر واعتزاز.
- إلى جنة الدنيا، ومنتهى الأمل، وقبلة دعائي..
- **إلى أمي الحبيبة**؛ يا من كانت دعواتها في غسق الدجى تفتح لي أبواب السماء، ويا من كان رضاها هو الوقود الذي لا ينفد.. إليكِ يا بلسم جراحي، ويا من كان حبها يغنيني عن كل الورى، أهدي ثمرة جهدي، لعلها تكون بسمة فرح أطبعها على ثغركِ الطاهر.
- إلى نبض الفؤاد، وشركاء العمر، وعطره الفواح.. إخوتي:
- **إلى "سناء، إكرام، ومحمد رضا"**؛ أنتم الذين تقاسمتُ معكم الحلم واللحظة، وكنتم لي اليد التي تمتد لترفعني كلما نال التعب مني.. إلى أرواحكم الطيبة التي تمنحني القوة، وإلى قلوبكم التي كانت تحتفي بنجاحي قبل أن يتحقق.. أهديكم هذا العمل محبةً وعرفاناً.
- إلى نبراس العلم، والقدوة التي أنارت لنا المسالك..
- **إلى الأستاذ الفاضل بن لعوج لطفي**، مَن لم يبخل علينا بفيض علمه، ولا بجميل نصحه، مَن كانت توجيهاته مناراً نهتدي به في لجج البحث الأكاديمي.. شكراً لعطائك الذي لا يحد، ولصبرك الذي كان لنا دافعاً للإتقان، فلك منا كل التبجيل والامتنان.
- إلى الروح التي لم تملّ مرافقتي، وتوأم دربي الوفي..
- **إلى الصديقة الغالية "شيماء"**؛ يا من تقاسمنا معاً مرّ السهر وحلاوة النجاح، يا من كنتِ نِعمَ الرفيقة والسند في أيام الشدة، والمشاركة لي في أوقات المسرة.. شكراً لوفائكِ الذي لم يتغير، ولصدقكِ الذي كان لي وطناً.. إليكِ يا رفيقة العمر، أهدي هذا الإنجاز عربون صدقٍ ووفاءٍ لا يمحوه الزمان.
- **إلى كل هؤلاء.. أهدي ثمرة كفاحي.**

ملخص الدراسة:

تمحورت الدراسة حول إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، باعتبارها من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار الرأسمال الفكري لتحقيق التميز، وذلك بافتراض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد المناخ التنظيمي السائد.

وقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى "مقر بلدية طافراوي" بولاية وهران، حيث تم اختيار هذه المؤسسة كنموذج لدراسة واقع الممارسات المعرفية في الجماعات المحلية ومدى تأثيرها على بيئة العمل الداخلية.

وجاء الهدف من هذه الدراسة في التعرف على مدى مساهمة تبني عمليات إدارة المعرفة (من تشخيص، توليد، تخزين وتطبيق) في توفير مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك من خلال تسليط الضوء على خصائص وأهداف إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أبعاد المناخ التنظيمي (كالهيكل التنظيمي ونمط القيادة). كما سعيت الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل والعناصر المؤثرة في البيئة التنظيمية، والكشف عن طبيعة التفاعل بين أنواع المعرفة والقدرة على تحويلها إلى قيم تنظيمية، مع تحديد المعيقات التي تواجه الإدارة في هذا الصدد. وفي الأخير تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي وتطوير قنوات الاتصال، مما ينعكس إيجاباً على مستوى المناخ التنظيمي العام ببلدية طافراوي.

Study Summary:

This study examines the role of knowledge management in enhancing organizational climate within، Public institutions. The field research was conducted at “Tafraoui Municipality Headquarters”

In Oran to evaluate local practices in this regard. It mainly aimed to determine how adopting Knowledge management processes contributes to fostering a positive work environment. The research Highlighted the impact of these processes on organizational structure and leadership styles, whileIdentifying key environmental factors, knowledge interactions, and administrative obstacles. Ultimately.

The study concluded that effective knowledge management significantly boosts job satisfaction and improbes Communication channels, directly elevating the overall organizational climate at Tafraoui Municipality.

فهرس المحتويات

الموضوع	
الشكر و التقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	
مقدمة	ص 1-3
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
أولا : إشكالية الدراسة	ص 6-7
ثانيا : فرضيات الدراسة	ص 7
ثالثا : أسباب اختيار الموضوع	ص 7
رابعا : صعوبات اختيار الموضوع	ص 7
خامسا : أهداف اختيار الموضوع	ص 7
سادسا : أهمية الدراسة	ص 8
سابعا : تحديد مفاهيم	ص 8-9
ثامنا :الدراسات السابقة	ص 9-13
تاسعا : النظريات المفسرة للدراسة	ص 13-14
خلاصة	ص 14
الفصل الثاني : إدارة المعرفة	
تمهيد	ص 17
أولا : تعريف إدارة المعرفة	ص 17
ثانيا : أهمية إدارة المعرفة	ص 17
ثالثا : أهداف إدارة المعرفة	ص 18
رابعا : خصائص إدارة المعرفة	ص 18-19
خامسا: أنماط إدارة المعرفة	ص 19
سادسا : عمليات إدارة المعرفة	ص 20
سابعا : أنواع إدارة المعرفة	ص 20-21
ثامنا : عناصر إدارة المعرفة	ص 21-22
تاسعا : تحديات إدارة المعرفة	ص 22
خلاص	ص 22
الفصل الثالث :المناخ التنظيمي	
تمهيد	ص 25

أولا : تعريف المناخ التنظيمي	**ص 25**
ثانيا : أنواع المناخ التنظيمي	**ص 25-26**
ثالثا :أهمية المناخ التنظيمي	**ص 26**
رابعا : أبعاد المناخ التنظيمي	**ص 26-27**
خامسا : عناصر المناخ التنظيمي	**ص 27**
سادسا : عوامل المناخ التنظيمي	**ص 27-29**
سابعا: خصائص المناخ التنظيمي	**ص 29-30**
ثامنا : نماذج المناخ التنظيمي	**ص 30**
تاسعا : معيقات المناخ التنظيمي	**ص 31**
خلاص	**ص 32**
الفصل الرابع : تحليل و تفسير وعرض النتائج	
تمهيد	**ص 35**
أولا : تقديم شامل لدار البلدية طافراوي ولاية وهران	**ص 35-37**
ثانيا : مجالات الدراسة	**ص 37-38**
ثالثا : منهج الدراسة	
خامسا : أدوات جمع البيانات	**ص 38-39**
سادسا : عرض و تحليل البيانات	**ص 39-43**
سابعا : نتائج الدراسة	**ص 43**
ثامنا : التوصيات و الإقترحات	**ص 44**
خاتمة	**ص 45**
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الملاحق و الوثائق :

الرقم	عنوان الملاحق و الوثائق
01	**ملحق دار البلدية**
02	**وثيقة 01 هيكل التنظيمي**
03	**وثيقة 02 : الوثائق التربص الميداني**

مقدمة

مقدمة:

في ظل التحولات البنيوية التي يشهدها الاقتصاد العالمي المعاصر، أصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي للقيمة المضافة، والركيزة التي تستند إليها المؤسسات في بناء تفوقها الاستراتيجي. إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة يمثل تحولاً فكرياً عميقاً؛ إذ لم يعد يُنظر إلى المعلومة كعنصر جامد، بل كطاقة حيوية تتطلب آليات دقيقة للتوليد، والتحويل، والتشارك. وتتجلى عبقرية إدارة المعرفة في قدرتها على اختراق البنية التنظيمية للمؤسسة، لتعيد صياغة أنماط التفكير والعمل، محولةً المجهودات الفردية إلى ذكاء جمعي متكامل.

هذا الذكاء الجمعي لا يمكنه النمو إلا في فضاء تنظيمي ملائم، وهو ما نطلق عليه المناخ التنظيمي. فالمناخ ليس مجرد جدران أو قوانين، بل هو "النفس" الذي تتنفسه المؤسسة، وهو مجموع الإدراكات والقيم التي تحكم علاقة الفرد ببيئته المهنية. وتأتي إسهامات إدارة المعرفة هنا لتلعب دور المهندس لهذا المناخ؛ فهي التي تكسر حواجز البيروقراطية، وتفتح قنوات التواصل الأفقي، وتخلق بيئة قائمة على الثقة المتبادلة. إن المؤسسة التي تنجح في تفعيل عمليات المعرفة، تنجح بالضرورة في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والإبداع، حيث يشعر العامل فيه بأنه جزء من كيان معرفي متطور، مما يرفع من دافعيته ويجعل من بيئة العمل فضاءً للنمو والارتقاء.

إن الربط بين تدفق المعرفة وجودة المناخ التنظيمي يمثل اليوم أحد أهم الاتجاهات في الفكر الإداري والسوسيولوجي الحديث. فالمعرفة حين تُدار بكفاءة، تتحول إلى أداة لتهذيب السلوك التنظيمي، وتقوية الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة، مما ينعكس في نهاية المطاف على تماسك البناء الداخلي وقدرته على مواجهة التحديات الخارجية. ومن هذا المنطلق المعرفي الشامل، تتبلور معالم دراستنا الحالية التي تسعى إلى تتبع خيوط هذه العلاقة، واستجلاء الأثر العميق الذي تتركه ممارسات إدارة المعرفة في تشكيل ملامح المناخ التنظيمي وتطويره.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في "إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي"، بالتطبيق على دار بلدية "طافراوي" بولاية وهران، للوقوف على الدور الذي تلعبه العمليات المعرفية في صياغة بيئة عمل محفزة

لتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم الدراسة إلى شقين (نظري وميداني) موزعين على أربعة فصول تكاملية:

أولاً: القسم النظري

الفصل الأول (الإطار المنهجي والنظري): يتناول معالم الدراسة من خلال طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات، وتوضيح مبررات اختيار الموضوع (ذاتياً وموضوعياً)، مع تحديد الأهمية والأهداف، وضبط المفاهيم الأساسية، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة والخلفية النظرية المفسرة لمتغيري إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي.

الفصل الثاني (إدارة المعرفة): خُصص لتأصيل مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، مع تحليل أنماطها، وعملياتها، وعناصرها، وصولاً إلى أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها.

الفصل الثالث (المناخ التنظيمي): يتناول ماهية المناخ التنظيمي، وأنواعه، وأهميته، مع تفصيل أبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى استعراض النماذج المفسرة له والمعيقات التي تحول دون توفير مناخ تنظيمي إيجابي.

ثانياً: القسم التطبيقي

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية): يتضمن تقديماً شاملاً لمجال الدراسة دار بلدية "طافراوي"، وتوصيف مجالات البحث، مع عرض البيانات وتحليلها إحصائياً، وصولاً تفسير النتائج، وانتهاءً بتقديم التوصيات والمقترحات والخاتمة العامة للدراسة.

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

- **تمهيد:**

1. **الإشكالية.**
2. **الفرضيات.**
3. **أسباب اختيار الموضوع.**
4. **أهمية اختيار الموضوع.**
5. **أهداف اختيار الموضوع.**
6. **صعوبات الدراسة.**
7. **تحديد المفاهيم.**
8. **للدراسات السابقة.**
9. **النظريات المفسرة للدراسة.**

- **خلاصة.**

يُعدُّ الإطار النظري والتصوري الركيزة الجوهرية والمنطلق الأساسي الذي تستهل به أي دراسة علمية مسارها الرصين، نظراً لما يكتسيه من أهمية بالغة في توجيه الباحث نحو تحديد أهمية دراسته وصياغة أهدافها بدقة ومنهجية. وتكمن فاعلية هذا الإطار في قدرته على استجلاء النقاط المحورية التي تساهم بشكل مباشر في ضبط إشكالية البحث وتأطيرها، مما يجعله من أهم المراحل المفصلية في البناء العلمي، وصولاً إلى التدقيق الاصطلاحي وضبط المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة. وفي ضوء هذا السياق المنهجي، تفتتح دراستنا الحالية أولى خطواتها بتسليط الضوء على مبررات اختيار الموضوع، واستعراض الأهداف العلمية التي تسعى إلى تجسيدها وتحقيقها."

أولا: الإشكالية:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية متسارعة، طالت شتى المجالات الحياتية نتيجة الإنفجار المعرفي والتقني الذي فرض واقعاً جديداً يتسم بعدم اليقين والتعقيد. وفي هذا السياق، لم يعد نجاح المنظمات مرهوناً بمدى ضخامة مواردها المادية أو المالية فحسب، بل مدى قدرتها على التكيف الإستراتيجي مع هذه المتغيرات من خلال تبني نماذج تسييرية حديثة تعتمد على إدارة المعرفة كأصل محوري. إن إدارة المعرفة اليوم ليست مجرد ترف تقني، بل هي السلاح الإستراتيجي الأهم لتعزيز الكفاءة وتطوير القدرات الإبداعية، حيث تساهم بفعالية في توليد واستثمار وتخزين الخبرات البشرية لتحويلها إلى قيمة مضافة تخدم عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وفي الجزائر، بدأت ملامح هذا التوجه تتبلور مع مطلع الألفية الجديدة، حيث سعت الدولة جاهدة لمواكبة "اقتصاد المعرفة" من خلال محطات بارزة، بدأت بإطلاق استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" عام 2008 لوضع البنية التحتية الرقمية، وصولاً إلى التحول المؤسسي الجذري في عام 2020 بإنشاء وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة. هذا المسار التاريخي يعكس رغبة المؤسسة الجزائرية في الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير المبني على الابتكار، وهو ما تجسد في الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري في الشركات الكبرى والجامعات خاصة ما بين عامي 2015 و2022.

ومع ذلك، فإن مجرد امتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الأطر القانونية لا يضمن للمؤسسة التفوق التنافسي، إذ يبرز هنا دور المناخ التنظيمي كمتغير حاسم ومؤثر. فالمناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها العوامل الإنسانية والتقنية، وهو الذي يحدد سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو مشاركة المعرفة أو احتكارها. لذا، تواجه المنظمات تحدياً مزدوجاً: فمن جهة، عليها مواكبة الرقمنة والذكاء الإصطناعي لضمان سرعة معالجة المعلومات، ومن جهة أخرى، عليها بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون تكسر حواجز مقاومة التغيير والخوف من فقدان السلطة المعرفية.

إن الإشكالية الحقيقية تكمن بين الجانب التقني والجانب السلوكي، لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، قادرة على الإبتكار المستمر وسط بيئة إقتصادية لا تعرف إلا بالتمييز، ذلك التميز الذي يتجاوز المؤشرات التقليدية للأداء ليتحول إلى مرونة إستراتيجية تمنح المنظمة القدرة على قراءة المستقبل قبل حدوثه. هذا التفوق لا يتحقق إلا من خلال إرساء قواعد الحوكمة المعرفية التي تضمن التدفق السلس للمعلومات، وتحويل المنظمة إلى كيان عابر للأزمات يمتلك من المرونة ما يجعله قادراً على إعادة ابتكار نموذجه العملياتي لمواجهة تقلبات البيئة الرقمية المضطربة. إن الرهان الحقيقي اليوم يكمن في مدى قدرة

القيادة على صهر التكنولوجيا ضمن منظومة القيم الإنسانية، لإنتاج ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة القدرة على التجديد وصناعة مكانة سوقية صلبة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي: كيف تساهم إدارة المعرفة من تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة؟

الاسئلة الفرعية:

- ما دور التكنولوجيا و الرقمنة في تسريع وتيرة التعلم التنظيمي و تحسين الأداء الكلي؟
- إلى اي مدى تساهم إدارة المعرفة في بناء ذاكرة تنظيمية قوية تمنع تسرب الخبرات عند تقاعد أو إستقالة الكفاءة البشرية؟

ثانيا :الفرضية:

1-يؤدي المناخ التنظيمي المنغلق إلى احتكار المعرفة فرديا مما يضعف الأداء المؤسسي و يقلل القدرة على التكيف.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الموضوعية:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لعملية الإدارة المعرفة.
- تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة و المناخ التنظيمي، إذ يعتبر من أهم المواضيع المعاصرة في الإدارة.
- القدرة على دراسة هذا الموضوع ميدانيا و الإستفادة منه.
- الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المعرفة و المناخ التنظيمي.

2. الأسباب الذاتية:

- وجود ميل معرفي نحو الموضوع.
- الرغبة في توسيع الإطلاع الشخصي و زيادة المعارف المرتبطة بمجال التخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل.

رابعا:الصعوبات:

- رفض بعض المؤسسات تلبية رغبتنا في الدراسة الميدانية.
- حداثة الموضوع و عدم فهم بعض الموظفين للمتغيرين.

خامسا :أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف من أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة و أهم أبعادها و ممارساتها داخل المنظمة.
- توضيح مفهوم المناخ التنظيمي و خصائصه و العوامل المؤثر فيه.
- إبراز أهمية إدارة المعرفة في تحسين بيئة العمل و تعزيز العلاقات التنظيمية بين العاملين.
- بيان مدى مساهمة ممارسات إدارة المعرفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي و تحسين الأداء التنظيمي.

سادسا : أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة عناصر منها:

- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي و تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.
- توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة و المناخ التنظيمي و تأثيرها في سلوك العاملين و إتجاهاتهم.
- المساهمة في توفير إطار النظري يساعد على فهم كيفية توظيف المعرفة داخل المنظمة مما يخدم المناخ التنظيمي.
- إبراز أهمية المناخ التنظيمي الايجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي و تحفيز الإبداع و الإبتكار داخل المنظمة.

سابعا: تحديد المفاهيم:

1- إدارة المعرفة:

- **إصطلاحا:** عرفها Skyrmeعلى أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم و تنظيمها ،ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة [1].
- **إجرائيا:** هي عملية منظمة لتحديد، توثيق، مشاركة و إستخدام خبرات و معلومات المؤسسة لتعزيز الأداء و الإبتكار.

2- المناخ التنظيمي:

- **إصطلاحا**: ويعرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين ،و طبيعة الإتصالات التنظيمية ،و أنماط الشارف السائدة ،و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إداركها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفارد التنظيم ،مما يؤثر على سلوك الفارد و على السلوك التنظيمي ككل ،و لشك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في النتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف [2].

و يعرفه علي السلمي بأنه "كل العناصر و الشياء الموجودة ،أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الفارد و تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم.

- **إجرائيا**: هو مجموعة الخصائص و الظروف الداخلية التي تميز بيئة العمل، و التي يدركها الموظفون، و تؤثر بشكل مباشر على مشاعرهم، سلوكهم، و رضاهم الوظيفي.

---

1. -ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار حامد للنشر و التو زع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2013،ص 25.
2. محمد علي شهيب ، السلوك النساني في التنظيم ، القاهرة : دار الفكر العربي 1990، ص 30.

3- التبادل المعرفي:

- **إصطلاحا:** إن الأصل في إدارة المعرفة هو مشاركة العاملين والموظفين في مختلف إدارات و أقسام المنظمة في التقاسم و التشارك في المعارف التي تساعد على مزيد من التمييز و النجاح ولخلق ثقافة التشارك في المعرفة تحتاج المنظمة إلى تشجيع الأفراد. [3]

فلقد اختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف موحد للتشارك المعرفي حيث يعرف بأن ه "فعل متعمد يجعل المعرفة قابلة لإعادة استخدام من قبل أشخاص آخرين من خلال نقل المعرفة، تحدث العملية فقط عندما يكون الفرد مهتما بمساعدة الآخرين ويعرف التشارك المعرفي بأنه "توفير المعلومات المهمة والدراية لمساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ .

- **إجرائيا**: هو عملية ديناميكية ومستمرة تهدف إلى نقل وتبادل الأفكار، والخبرات، والمهارات، والنتائج البحثية بين الأفراد أو المؤسسات. الغرض الأساسي منه هو تحويل "المعرفة النظرية" إلى "تطبيق عملي" يفيد المجتمع أو يطور الاقتصاد.

4-الأداء المعرفي:

- **إصطلاحا**: يعرف"محمود" الأداء المعرفي نتاجا لعديد من الفعاليات العقلية المعرفية كالإنتباه، الإدراك، التفكير، الذاكرة، التصنيف،التجريد و غيرها، فإذا كانت هذه العمليات تعمل بكفاءة و تؤدي وظائفها كا الأداء المعرفي سليما، أما إذا كان إضطراب فإن هذا الإضطراب يترك آثارا واضحة على الأداء المعرفي للفرد [4].
- **إجرائيا**:هومقياس لمدى كفاءة وقدرة الفرد على استخدام عملياته العقلية والذهنية لمعالجة المعلومات، حل المشكلات، واتخاذ القرارات. هو الجانب التطبيقي للقدرات العقلية؛ أي كيف تترجم مهاراتك الذهنية إلى نتائج ملموسة في الواقع.

5-العاملين:

- **إصطلاحا:** "هم المورد البشري الذي يمثل مجموع المعارف، والمهارات، والقدرات التي يمتلكها الأفراد والمنخرطون في علاقة تعاقدية مع المؤسسة، ويسهمون في خلق القيمة التنافسية لها[5]
- **جرائيا**: يُقصد بالعاملين إجرائياً في هذه الدراسة: جميع الموظفين والإطارات (سواء كانوا إداريين أو تقنيين) المثبتين بصفة دائمة، والذين يمارسون مهامهم الوظيفية خلال فترة الدراسة الميدانية، ويُستهدفون بقياس أثر المناخ التنظيمي على أدائهم المعرفي".

---

1. رقاب فتيحة، عانو العالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة ميدانية في القطب الجامعي 03 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020،ص4.
2. رولا جمال خالد أبو العاصي، علاقة مستوى الهموسيستين بالأداء المعرفي خلال التقدم في العمرلدى عينة من المسمنات بمدينة مكة المكرمة، دراسة مقدمة لإستكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في علم النفس النمو، كلية التربية قسم علم النفس، جامعة إم القرى السعودية، 2011،ص 32.
3. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 44.

ثامنا : الدراسات السابقة:

I. الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة " أنوار منصور، سليمة شريط (2021-2022) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي. دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التغيير بالمركز جامعة مية.

هدفت هذه الدراسة: إلى الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي و إدارة المعرفة من خلال تقديم إطار معاهم لإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي، السعي بإيراد العلاقة بين عمليات الإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي. إعداد إطار النظري خاص بإدارة المعرفة.

منهج المتبع: تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إستعمل في دراسته على تقنية الإستبيان و تكونت عينة من 33 عامل.

نتائج: توصلت دراستهم:

- إدارة المعرفة تعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة.
- المعرفة توجد في عقول العاملين.
- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية

الدراسة الثانية: دراسة "زينب حراث" (2017-2018) بعنوان: دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة، دراسة ميدانية بمركب الدراجات و الدراجات النارية «سيكما» بقالمة.

هدفت إلى: محاولة لإحاطة بالإطار النظري لماهية مناخ التنظيمي كأحد استراتيجيات الحديثة في علم الاجتماع تنظيم و العمل و آليات التفعيلية داخل المنظمات، تقييم طبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسة مجال الدراسة، محاولة دراسة و تحليل العلاقة ما بين الابعاد المناخ التنظيمي والإبداع من وجهة نظر العاملين في مركب دراجات.

منهج: اعتمدت على المنهج الوصفي، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة 70 موظف و تم تصميم 30 إستمارة مع مقابلة و ملاحظة.

نتائج:

- تبين التأثير الإيجابي المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي.
- كشفت دراسته مدى مساهمة تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرارات.
- دور الذي تلعبه حلقات جودة و فريق العمل في تحسين جودة المنتجات و أداء من خلال جلسات عصف الذهني.
- أهمية تدريب في تنمية قدرات العاملين و تحسين مهاراتهم و حل مشاكلهم.

II. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دارسة مريم عبد الله فرج راشد الحربي(2023) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على هيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت.

هدفت: تحديد علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة و أبعاد الأداء التنظيمي لدى العاملين في هيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت، تحديد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد إستخدام المعرفة على أداء التنظيمي (بشكل إجمالي لدى العاملين في هيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب بدولة الكويت).

منهج: إستخدمت المنهج الوصفي مع سحب عينة طبقية عشوائية العدد الإجمالي لمجتمع البحث 1040مفردة ممثلة في هيئة تدريب و الإداريين مع توزيع الإستبيانات.

نتائج:

- توجد علاقة إرتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من الأبعاد للإلتزام التنظيمي و بعضها بعض المتمثلة في (إبتكار المعرفة- إكتساب المعرفة- تنظيم المعرفة....)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة المعرفة في هيئة عامة محل الدراسة و بين الأداء التنظيمي في تلك الهيئة.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير المستقل على أبعاد متغير تابع بقيمة معامل تحديد: 0.708.

توصيات:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة لمدخل تطوير و تحسين الأداء الفردي و المؤسسي للهيئة، إذ أن سيحقق فوائد منها: زيادة قدرات على التكيف، تلبية إحتياجات مجتمع.
- عقد ندوات وورشة العمل و دعوة الخبراء للمشاركة فيها و نشرها في جميع المؤسسات التعليمية.
- ضرورة إهتمام بالبنية التحتية و التكنولوجية و تخصص و تخصيص موارد بشقيها الفكري و المالي ضمن شبكة الإتصال الفاعلة في هيئة تدريب.

الدراسة الثانية: دراسة رويدا أمين محسن، د. ماجد قاسم عبده السياني (2021-2020) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي (دراسة ميدانية على جامعات اليمنية)

هدفت الدراسة: التعرف على مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة، التعرف على مستوى توافر الإبداع المنظمي، دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي.

منهج: إعتمد في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع 80 الإستبيان، حيث تم إسترجاع منها 62.

النتائج:

- يتم قبول الفرض الذي ينص على وجود توافر لعمليات إدارة المعرفة.
- يتم قبول الفرض الذي ينص على يوجد توافر الإبداع المنظمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي.

توصيات:

- إجراء محاكات مع الجماعات العريقة و تبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية.
- إجراء بحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
- أن تعتمد الجامعات على عقول الأفراد و ذاكراتهم في خزن المعرفة.

الدراسة الثالثة: دراسة علي بن سعيد بن راشد العبري(2021-2022) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية و العلوم التطبيقية و دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

هدفت إلى: التعرف المناخ السائد بين العاملين في جامعة التقنية و العلوم التطبيقية من أبعاده(التدريب، نمط الإتصالات، حوافز العمل)، التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين الإداريين في الجامعة التقنية و العلوم التطبيقية، التعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة بين أثر المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعاملين.

منهج: إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي تم إختيار العينة الصدفية عددهم" 248" موظف و توزيع الإستبيانة الإلكترونية على العينة بطريقة عشوائية بسبب جائحة كورونا بلغت"248" و كانت البيانات العائدة من الموظفين بلغت" 216".

النتائج:

- أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي بجامعة التقنية و العلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي و أن أفراد لديهم مستوى رضا مرتفع عن البيئة العمل.
- لا يوجد تأثير لكلمن خصائص الهيكل التنظيمي و عملية المشاركة في إتخاذ القرارات.
- يؤثر نمط الإتصالات في العمل إيجابيا على أداء العاملين حيث يساعد في سرعة إنجاز الأعمال و تسهيلها كما تشجع لتقديم مقترحاتهم و تحرص على تبادل المعلومات.

توصيات:

- زيادة إهتمام بالمناخ التنظيمي للجامعة من خلال إستمرار في تعزيز برامج تدريب لمواكبة التطورات.
- إستمرار الإدارة بالإهتمام بالموارد البشرية و التعرف على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين بهدف تحسين المستمر لأداتهم.

تعقيب عن الدراسات: تجمع الدراسات السابقة (أنوار منصور-زينب حراث- مريم عبد الله-رويدا أمين-وعلي بن سعيد) على وجود علاقة إرتباطية و تأثيرية بين المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، وبين الإبداع و المناخ الوظيفي كمتغيرات تابعة. و يظهر التحليل المقارن أن هذه الدراسات إتفقت منهجيا على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي مما يعكس ملائمة لتصف الظواهر الإدارية في البيئات الأكاديمية (الجزائر-الكويت- العمان و اليمن) و من الناحية التحليلية، نحد أن « إدارة المعرفة» لم تعد مجرد ترف تقني، بل تحولت إلى إستراتيجية جوهرية لتوليد الإبداع، حيث ركزت النتائج على أن العمليات المعرفية (تخزين-توزيع-تطبيق) هي المحرك الأساسي لتطوير مهارات العاملين و رفع كفاءاتهم.

كما يبرز التحليل دور المناخ التنظيمي لبيئة حاضنة، فبدون مناخ داعم الذي يشجع على المشاركة و يحفز الأداء، تظل الجهود المعرفية قاصرة عن التحقيق التميز المؤسسي، و تتفرد هذه الدراسات بتسليط الضوء على «العنصر البشري» بإعتباره المتغير الوسيط الأهم، حيث ربطت بين الرضا الوظيفي و القدرة على الإبتكار، مؤكدة أن الإستثمار في تدريب و تأهيل كموارد البشرية لضمان إستدامة الأداء المتميز في مواجهة الأزمات (كما أشارت دراسة علي بن سعيد بخصوص جائحة كورونا).

تاسعا: النظريات المفسرة للدراسة:

أولا: نظرية التعلم التنظيمي: تعتبر نظرية التعلم التنظيمي إطارا تفسيريا مركزيا لإدارة المعرفة، حيث تنطلق من فكرة أن المنظمات كيانات متعلمة باستمرار، قادرة على إكتساب المعرفة و تطويرها و توظيفها لتحسين أدائها. تفترض النظرية أن إدارة المعرفة لا تقتصر على جمع و تخزين المعلومات، بل هي عملية ديناميكية تتجسد في حلقات التعلم المزدوج و الخلفي، حيث تعيد المنظمة النظر في إفتراضها و قواعدها الأساسية بناء على الخبرات و الأخطاء.

من منظور هذه النظرية، تكتسب النظرية شرعيتها من خلال تحويل التعلم الفردي إلى التعلم المؤسسي عبر ما يسمى "الذاكرة التنظيمية" هذا يعني إن إدارة المعرفة هي الأدوات و التقنيات (مثل قواعد البيانات)، بينما التعلم التنظيمي هو الروح و العملية التي تضمن أن هذه الأدوات تؤدي فعليا إلى رفع كفاءة الأداء و الإبتكار. فبدون "بيئة متعلمة" تشجع على تشارك الأخطاء و الخبرات، تظل إدارة المعرفة مجرد أرشفة تقنية تفتقر إلى القيمة الإستراتيجية.

ثانيا: نظرية الحلزونية(نموذج SECI) :إدارة المعرفة كعملية ديناميكية تصاعدية لا تتوقف، ترتكز على التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد و المعرفة الصريحة الموثقة، حيث يبدأ الحلزون من الفرد ليتسع و يشمل الجماعة ثم المنظمة بأكملها عبر أربع الأساسية: الإشتراك لنقل الخبرات بالمعايشة، و التوضيح لتحويلها إلى مفاهيم مكتوبة، و التجميع لدمج هذه المفاهيم في أنظمة شاملة، وصولا إلى تطبيق الذاتي التي تحولها إلى مهارات الذاتية لدى الموظفين، و هذا التدفق الحلزوني يضمن تحويل الخبرات الشخصية إلى «الذاكرة التنظيمية" مستدامة، ما يحول المنظمة إلى بيئة مبتكرة قادرة على تجديد معرفتها ذاتيا و تحقيق تنافسي طويل الأمد.

ثالثا: العلاقات الإنسانية لإلتون مايو: تفسرها كظاهرة إجتماعية و سيكولوجية تنبع من طبيعية التفاعلات بين الأفراد، حيث تنظر للمنظمة كنسيج من العلاقات الإنسانية و ليس مجرد هيكل رسمي جامد. يرتكز تحليل هذه النظرية على أن المناخ الإيجابي يتشكل حينما يتم التركيز على تلبية الإحتياجات النفسية و الإجتماعية للعاملين، مثل: التقدير، الإنتماء، و المشاركة في القرار بدلا من الإعتماد الكلي على الحوافز المادية فقط.

و بموجب هذا المنظور، يعد النمط القيادة الديموقراطية و فتح القنوات الإتصال الفعال و مرونة التعامل مع "الجماعات غير الرسمية" هي الأدوات الأساسية لخلق مناخ تنظيمي يتسم بالثقة و الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الفاعلية التنظيمية نتيجة شعور الفرد بقيمته داخل بيئة العمل.

خلاصة:

خُصص هذا الفصل المعنون بـ "الإطار العام للدراسة" لتحديد المنطلقات المنهجية والركائز الأساسية التي وجهت مسار هذا البحث. ويُمثل هذا الإطار البناء المنطقي والمتسلسل لكافة الخطوات العلمية المتبعة، حيث يعد الحجر الزاوية الذي يستند إليه العمل البحثي لضمان دقته وموضوعيته.

وقد تضمن هذا الفصل صياغة دقيقة لـ إشكالية الدراسة ووضع فرضياتها التفسيرية، مع إبراز أهمية الموضوع ودوافع وأهداف اختياره. كما شمل ضبطاً دقيقاً لـ المفاهيم والمصطلحات الإجرائية، واستعراضاً نقدياً لـ الدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى عرض النظريات المفسرة التي اتُخذت كخلفية تحليلية للظاهرة المدروسة، دون إغفال الصعوبات الميدانية التي واجهت عملية البحث."

الفصل الثاني : إدارة المعرفة

الفصل الثاني : إدارة المعرفة

- **تمهيد:**

1. **تعريف إدارة المعرفة.**
2. **أهمية إدارة المعرفة.**
3. **أهداف إدارة المعرفة.**
4. **خصائص إدارة المعرفة.**
5. **أنماط إدارة المعرفة.**
6. **عمليات إدارةالمعرفة.**
7. **أنواع إدارةالمعرفة.**
8. **عناصر إدارةالمعرفة.**
9. **تحديات إدارة المعرفة.**

- **خلاصة.**

تمهيد:

تعد المؤسسات الإطار الاساسي الذي تمارس داخله مختلف الانشطة من أجل تحقيق الاهداف و مع تزيد حجم المؤسسات و تقعد مهامها ،اصبحت تواجه تحديات تفرض عليها التطبيق المستمر مع التغيرات المحيطية .

اذا تعرف الإدارة المعرفة ماهي إلا جهد منظم للحصول على المعرفة بأشكالها لضمان نمو و استمرار.

يهدف هذا الفصل إلى نشأة و تعريف المعرفة كذلك التطرق إلى أهميتها و أهداف ادارة المعرفة مع توضيح وظائف و تطبيق و تعرف على بعض مجالات و نماذج ،معرفة انماط و عملياتها.

أولا : تعريف إدارة المعرفة:

(P.Druker): هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدد أو ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية .[6]

و أيضا تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات التي تهدف إلى اكتساب المعرفة و تنظيمها و تخزينها و استخدامها داخل المنظمة بما يسهم في تحسين الاداء و اتخاذ القرارات .

ثانيا:أهمية إدارة المعرفة:

أشار بيتر دراكر : إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق و انجاز أهداف المطلوبة للفرد و المنظمة. [7]

- اسهمت المعرفة في رفع مستوى أداء المنظمات و تحقيق اهدافها .
- تسهيل عملية التواصل بين مختلف الأفراد بكفاءة و فعالية.
- تعمل على توليد المعارف الجديدة للاستفادة منها .
- تمكننا من الاستغلال الامثل لأصول الفكرية للمنظمة بشكل منظم حيث يقول **دراكر** في هذا الشأن :" عندما نستخدم المعرفة في انجاز عمل معين تدعى الإنتاجية".

---

1. ـمحمد خالد أبو عزام ، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي ،دار زاهدي للنشر و التوزيع ،عمان 2020،ص 8.

2. رضا خلاصي ، مروج الإدراة المعرفة ،دارهومة ، د.ط الجزائر 2016،ص 64.

ثالثا:اهداف إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من الأهداف ادارة المعرفة و هي كالتالي :

- تحديد المعرفة الاساسية و طرق الحصول عليها لضمان استدامتها.
- التركيز على تطوير الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية مرتبطة بإدارة المعرفة.
- تعزيز التعاون و التبادل الخيرات بين المؤسسات و المنتدبات المهتمة بالمعرفة على مستوى المحلي و الدولي.[8]
- العمل على تحديد المعرفة بشكل دائم .
- تمكين العاملين من زيادة قدراتهم في أداء مهامهم.
- الإسهام في حل مشاك التي تواجه المنظمة قد يؤدي ذلك إلى نقص خبراتها و نقص أموالها.[9]

رابعا:خصائص الإدراة المعرفة :

1) ***قابيلة للتوليد :*** يمكن للمعرفة أن ننشأ و تطور داخل المؤسسة بفضل القدرات و الخبرات الأفراد المبدعين .

2) ***قابلة للزوال :*** كما يمكن للمعرفة أن تولد أيضا و تزول سواء بغياب اصحابها أو عند استبدال بمعارف احدث.[10]

3) ***المعرفة الاثرية :*** بمعنى قدرتها على تخطي المسافات و الحدود الخاصة اذا كانت مرقمة .[11]

4) ***تفاعلية*** :تنتج عن تفاعل الإنسان مع المعلومات و تتأثر بخلفيتين و السباق لذلك يختلف الفهم و للتوليد

---

1. د،خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة للتحديات و التقنيات و الحلول، دار أحمد للنشر و التوزيع ،ط1 ،عمان 2010 2009،ص 45.
2. فاتت نبيل محمد أبو زريق،دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكمة النظامية،قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا ،جامعة الأقصى،غزة فلسطين 2017،ص20.
3. صباح تزغيني،دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين حالة المؤسسة المكان الكبرى للجنوب،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خير بسكرة .
4. عقون عبد الله ،ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن (SOTRA MET) ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 2013 2014، ص7.

5) ***التجديد و الإستمرارية :*** المعرفة تتراكم و تتجدد من خلال تفاعلها مع المعطيات الجديدة ،مما يضمن إستمرارها.

6) ***نقل المعرفة و مشاركتها*** **:** تهدف إلى تبادل المعلومات و الخبرات بين الأفراد و الأقلام المختلفة لتعزيز التعاون و تحقيق الاهداف.

7) ***قابلية المعرفة للتخزين*** **:** يمكن المؤسسة أو المنظمة أن تخزن معارفها في الانشطة ،حواسيب،وثائق.....إلخ.

خامسا : أنماط الإدارة المعرفة:

تتعدد تصنيفات الانماط المعرفة بإختلاف الزوايا التي يتطلب منها الباحثون و أكثر شيوعاً يتمثل في التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة إلى جانب الانماط الاخرى:

I. **المعرفة الضمنية :** هي معرفة غير موثقة تكون داخل عقول الأفراد نتيجة للتجربة و التراكم المهني و الممارسة العملية ،ترتبط هذه المعرفة بالمهارات الشخصية و الخبرات والحدس و طريقة الاداء كما يجعل للتعبير عنها أو نقلها للأخرين أمرا بالغ الصعوبة و تعد معرفة ذات طابع شخصي عميق يصعب تحويلها إلى صيف رسمية أو مشاركتها بسهولة داخل المنظمة.

II. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن توثيقها أو التعبير عنها بإستخدام اللغة الرسمية ،و تكون شكل بيانات أو معلومات منظمة و محددة تمتاز بإمكانية تخزينها و نقلها و قياسها بسهولة كما يمكن تداولها بين أفراد دون الحاجة إلى خبرة الشخصية المباشرة .
غالبا ما تكون محفوظة في أرشيفات المؤسسات.

III. **المعرفة التكنولوجية:** جزء من المعرفة الضمنية و تعبر عن البراعة و الخبرة في العمل .

IV. **الضحلة:** أي فهم القليل المؤشرات مساحات المشكلة .

V. **العميقة:** هي معرفة تتطلب شرح و تحليل عميق للموقف .[12]

VI. **السببية:** فهم العلاقات بين ظواهر حيث تبنى من خلال ربط مفاهيم بالاستخدام أساليب الاستنتاج ، مما يتيح تفسير السلوكيات و النتائج.

VI. **الموجهة:** تتشكل اعتماداً على عدد سنوات الخبرة في مجال معين حيث تتحول الخبرة المتراكمة إلى دليل إرشادي يساعد في إتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.

سادسا: عمليات إدارة المعرفة:

1- ماجد هليل العتيبي،عبد الله حامد الحمياني،مها محمد الرويلي ، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ،شهادة ماجستير ادارة المشاريع،جامعة الجميع الذكية،المملكة العربية السعودية ،مجلد الرابع،الاصدار السابع و الاربعون،20سبتمبر2023، ص 280.

تختلف أراء الباحثين حول تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنهم يتفقون على أنها عملية مترابطة و متكاملة ،حيث تؤثر كل عملية على أخرى:

- **توليد المعرفة:** يقصد بها أنها تشمل هذه العملية مختلف الانشطة التي تهدف إلى إبتكار المعرفة و إكتشافها و إكتسابها من مصادر مختلفة ،سواء داخلية أو خارجية من أجل تصوير أدائها و تحقيق أهدافها كما يعتمد توليد المعرفة على البحث و التطوير و التجربة و التعلم المستمر إضافة إلى تحويل المعرفة الضمنية لمدة الأفراد إلى المعرفة الواضحة يمكن الاستفادة منها على مستوى الجماعة .
- **خزن المعرفة:** و تسير عملية الخزن إلى اهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الفرد الذين يغادرونها[13]، و ذلك من خلال توثيقها و تسجيلها و تكمن أهمية هذه العملية في الحفاظ على الذاكرة التنظيمية المؤسسة خاصة في ظل انتقال الأفراد أو تركهم للعمل مما قد يؤدي إلى فقدان جزء مهم من المعرفة اذ لم يتم حفظها بشكل منظم .
- **توزيع المعرفة :** و هي نشرها و مشاركتها بين أفراد المؤسسة منا يسمح بوصولها إلى أكبر عدد ممكن منه في الوقت المناسب ،فتشمل هذه العملية استخدام وسائل تقنية و اللقاءات و التدريب و عمل الجماعي بما يسهم في تبادل الخيرات و الافكار و تحقيق الاستفادة الجماعية من المعرفة.
- **تصنيف المعرفة:** تعني استخدام ما تم توليده و تخزينه و توزيعه من معارف في حل المشكلات و تحسين الاعداء و دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة بما يحقق قيمة مضافة و يسهم في تحقيق اهدافها .

سابعا: أنواع المعرفة:

تختلف أنواعها لتعدد مصادرها و أشكالها فقد صنفها الباحثون إلى أنواع مختلفة سيتم تطرق إليها:

1. **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية إلى حد كبير ، ترتبط بالقيم و الاتجاهات التي يكتسبها الأفراد من خلال خبراتهم و تجاربهم المتراكمة ،[14] وايضا بعض عرفها أنها تقوم

---

1. عبد الكريم ساسي النسر ،دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية،دراسة ميدانية في كلية ام 1-1-ربيع للعلوم التقنية مجالات دراسات الإنسان و المجتمع ،العدد التاسع،صرمان،سبتمبر 2019 ص 13.
2. وائل عبد الكريم علي الخريسات, العوامل المؤثرة في خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة ،رئيس لجنة المشتريات / آليات ،المجلة العربية للنشر العلمي،إصدار الخامس ،العدد خمسون ،2 كانون الاول 2022،ص643.

على الخبرة الشخصية و القواعد الإستدلالية و يصعب التعبير عنها أو نقلها بشكل مباشر[15]و هي معرفة شخصية إلى حد بعيد و من الصعب أن تحمل على كل الخبرات و المعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة.[16]

2. **المعرفة الصريحة:** تتعلق المعرفة الصريحة بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة الكتيبات، المستندات..... إلخ. [17]

كما تم تعريفها أنها معرفة الظاهرية التي يمكن للأفراد تقاسمها و تمثل تراكما معرفيا لتجربة المنظمة في وضع يمكن الوصول إليه بسهولة[18] أي المعرفة التي يمكن صياغتها بشكل واضح و تتميز أنها قابلة للحفظ و التخزين و الإسترجاع و يمكن نقلها بسهولة.

ثامنا : عناصر إدارة المعرفة:

1. **المحتوى:** و يقصد به تحديد النوعية المعلومات و المعارف التي تدرج ضمن الرصيد الفكري للمؤسسة، و التي يكون لها دور فعال في تحسين الأداء و تطوير العمل المؤسسي.
2. **التكنولوجيا:** تشمل تطوير و إستخدام الحواسيب و البرمجيات الحديثة التي تساهم في تنفيذ المهام و نقل المعرفة بكفاءة و سرعة.
3. **العمليات:** تعني بتصميم و تحديث الإجرات التنظيمية بما يضمن توافق إدارة المعرفة مع إحتياجات المستخدمين من حيث الجودة و الكمية و مدى إرتباطها بموضوع العمل.

1.صلاح الدين الكبسي،إدارة المعرفة ، المنظمة العربية ،بغداد الجمهورية العراقية،2005،ص24.

2.ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا و المعلومات ،دار السحاب للنشر و التوزيع ،ط1،القاهرة جمهوية مر العربية ،2007، ص 27.

3. ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص28.

4. خليل إبراهيم عيسى الخالدي، مادة إدارة المعرفة، كلية شط العرب الجامعة، قسم إدارة الأعمال، المرحلة الرابعة، ص6.

4. **الأفراد:** حيث تعمل المؤسسات على تحفيز الموارد البشرية لإنتاج المعرفة و تبادلها و توظيفها، لما يمتلكه الأفراد من قدرة على الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، و إبتكار أسواق جديدة، و تسريع تطوير المنتجات، إضافة إلى التحكم في التقنيات الحديثة، و يعود نجاح ذلك إلى الأساليب المعتمدة في إدارة توليد المعرفة الجديدة.

تاسعا: تحديات إدارة المعرفة:

برزت إدارة المعرفة مجموعة من التحديات، من أبرزها:

- متابعة العملاء و تلبية إحتياجاتهم من خلال شبكة الإنترنت.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية و حجز موقع في السوق.
- تبني ثقافة الإبداع من خلال تشجيع حرية تدفق الأفكار.
- إيجاد طرق فعالة لتنظيم أفكار و خبرات العاملين المتراكمة من خلال نشر ثقافة التعلم داخل المؤسسة و تعزيز قيم العمل.
- المساهمة في تكوين ما يعرف بمختصي المعرفة، و هم أفراد الذين يمتلكون خبرات و معلومات متعمقة في مجال أو تخصص معين.

خاتمة:

وفي ختام هذا الموضوع يتبين أن إدارة المعرفة لم تعد خيارا تنظيميا ثانويا. بل أصبحت عنصرا إستراتيجيا أساسيا لنجاح المؤسسات في ظل التحولات الرقمية و التنافسية المتسارعة فهي تساهم في تحسين الأداء و تعزيز الإبتكار و دعم إتخاذ القرار من خلال إستثمار المعارف الفردية و الجماعية و تحويلها إلى قيمة مضافة. كما أن فعاليتها ترتبط بالثقافة التنظيمية داعمة و بالاستخدام تقنيات عديدة، فإن تبني إدارة المعرفة بصورة منهجية و مستدامة تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي و ضمان الإستمرارية في بيئة عمل ديناميكية و متغيرة.

الفصل الثالث : المناخ التنظيمي

الفصل الثالث : المناخ التنظيمي

- **تمهيد:**

1. تعريف المناخ التنظيمي.
2. أنواع المناخ التنظيمي.
3. أهمية المناخ التنظيمي.
4. أبعاد المناخ التنظيمي.
5. عناصر المناخ التنظيمي.
6. عوامل المناخ التنظيمي.
7. خصائص المناخ التنظيمي.
8. نماذج المناخ التنظيمي.
9. معيقات المناخ التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يعكس البيئة الداخلية للمنظمة و ما يحيط بها من عوامل تؤثر في سلوك الموظفين و أدائهم، فهو تحديد مستوى التفاعل بين الأفراد و الثقافة التنظيمية، و يساعد على توفير بيئة تحفز الموظفين و تنمي قدراتهم كما يسهم في تحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها.

أولا : تعريف المناخ التنظيمي:

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد مفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر. و يعد (Cornel) أول من إستخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام' 1955' في دراساته عن المناخ المؤسسات التعليمية، و منذ ذلك الحين و هو يحظى بالإهتمام العديد من الباحثين و قد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم[19] .

فقد عرفه العميان المناخ التنظيمي: على أنه هو البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني الثقافة، القيم الأعراف..... و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الإقتصادية داخل المنظمة.[20]

وهو إدراك أعضاء المنظمة للسياسات و الممارسات و البيئة الداخلية للعمل، و يؤثر على سلوكهم، دوافعهم، ورضاهم الوظيفي.

ثانيا :أنواع المناخ التنظيمي:

هناك إختلاف بين العملاء في تصنيف أنواع المناخ التنظيمي، وقد قدمت العديد من الدراسات محاولات لتحديد الأنواع الأكثر شيوعا منها:

1. **المناخ المفتوح:** يتميز بالروح المعنوية العالية، تعاون بين الموظفين، علاقات جماعية جديدة، وإدارة تسهل العمل دون إرهاق.
2. **المناخ المنغلق:** يسود الفتور و الروتين، ضعف رضا الموظفين وإنخفاض الروح المعنوية، مع تركيز الإدارة على الإنتاج فقط.

1- حميد مزهود، سمية خالد، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة مطاحن بني هارون(القرارم قوقة ميلة) نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل. م. د) تخصص "إدارة أعمال"، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2018-2019،ص 03.

2- بلعربي جيلالي، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة للأنابيب الحلزوية بغرداية، مذكرة تخرج للإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية، 2017-2018،ص03.

3. **المناخ المراقب أو الموجه:** التركيز على إنجاز العمل على حساب الحاجات الإجتماعية مع إرتفاع الروح المعنوية جزئيا، لكن مع زيادة الإعاقة و التفكك.
4. **المناخ المستقل:** يسود هذا المناخ الحريات شبه كاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم و إشباع حاجاتهم الإجتماعية، و تتميز الأعمال هنا بالسهولة و اليسر، و التعاون الموجود بين الأعضاء وذلك لقبة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة. [21]
5. **المناخ العائلي:** إرتباط جامع قوي، إشباع الحاجات الإجتماعية عالي، لكن أداء العمل و الرضا الوظيفي متوسط و الروح المعنوية متوسطة.
6. **المناخ الأبوي:** السلطة مركزة في يد المدير، المبادرات محدودة، روح المعنوية منخفضة و الترابط بين العاملين ضعيف، ولا يحققون الإنجازات كبيرة.

ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي:

- يساعد على تحفيز الموظفين و زيادة رضاهم عن العمل.
- يسهل التواصل و العمل الجماعي بين الأفراد.
- يؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة و كفاءة أكبر.
- يوفر بيئة منظمة تقلل الصراعات و المشكلات.
- يساعد الأفراد على الشعور بالإنتماء و الأمان داخل المؤسسة.

رابعا: أبعاد المناخ التنظيمي:

- **مرونة التنظيم:** قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات و إستعاب المستجدات دون الإخلال بهيكلها الأساسي.
- **التدريب و التنمية الإدارية:** تهدف برامج التدريب إلى تطوير مهارات العاملين و زيادة كفاءتهم بينما تسعى التنمية الإدارية إلى تنمية قدرات المديرين القيادية و تحسين قدرتهم على إتخاذ القرارات.
- **التركيز على الإنجاز:** تعتمد المنظمات على تحقيق الإنجاز كمعيار أساسي للمكافأة و الترقية و التقدم الوظيفي.

1-زينب حراث، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة، دراسة ميدانية بمركب الدراجات و الدراجات النارية"سيكما " بقالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945،قالمة 2017-2018،ص31.

- **أنماط السلطة:** يوثر أسلوب توزيع السلطة في العمل، فالمركزية تقلل من الإبداع، بينما اللآمركزية تمنح العالمين فرص المشاركة و إتخاذ القرار.
- **أسلوب تعامل الإدارة مع الموظفين:** يقوم على الثقة و الصدق و المشاركة في إتخاذ القرارات، مما يعزز التعاون و الولاء للمنظمة.
- **أنماط النواب و العقاب:** نستخدم المكافآت لتشجيع السلوك الإيجابي و الإنجاز، بينما يهدف العقاب إلى تصليح السلوك غير المرغوب فيه.
- **الموضوعية في الترقية:** كلما كان نظام الترقية عادلا و غير متحيز، كلما ساهم في خلق المناخ التنظيمي الإيجابي.
- **الأمن الوظيفي:** شعور العاملين بالإستقرار و الحماية من فقدان الوظيفة أو الإجراءات التعسفية، مما يعزز الأداء و الولاء.
- **عدالة التعامل مع العاملين:** تطبيق الأنظمة عادلة في الأجور والمكافآت و الترقيات و العقوبات يؤدي إلى زيادة الرضا و الإنتاجية.

خامسا: عناصر المناخ التنظيمي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** هو البناء الذي يحدد شكل المنظمة و تقسيماتها الإدارية و تخصصات العاملين فيها، كما يوضح طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و بين مختلف الإدارات و يسهم الهيكل التنظيمي الجيد في تسهيل سير العمل و إكتساب القرارات و المعلومات داخل المنظمة.

ب- **نمط القيادي:** تعني القيادة قدرة القائد على تأثير في سلوك العاملين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف. و تتنوع أنماط القيادة بين القيادة الديكتاتورية التي تعتمد على المشاركة و التفويض و تشجع الإبداع و التفاعل بين العاملين.

ت- **الحوافز:** هي مجموعة الوسائل النادية أو المعنوية التي تقدمها المنظمة للعاملين بهدف إشباع حاجاتهم و تحفيزيهم على تحسين أدائهم، وكلما كان النظام الحوافز فعالا ساهم في خلق المناخ التنظيمي الإيجابي.

ث- **مشاركة العاملين في صنع القرار:** تسمح مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات بإبداء أرائهم و إقتراحاتهم، مما يساعد على تحسين أساليب العمل، تقليل الصراعات، و رفع الروح المعنوية، كما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر.

سادسا: عوامل المناخ التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي و سلوك الأفراد داخل المنظمة منها:

- ظروف العامل التي يعمل فيها الفرد.
- نظام الحوافز و المكافآت المستخدمة لتحفيز العاملين.
- النمط الإداري و أسلوب القيادة المتبعة.

- ❖ أهداف المنظمة و طبيعة المهام المطلوبة.
- ❖ القوانين و الأنظمة و السلطة الإدارية و طريقة إتخاذ القرارات.
- ❖ التكنولوجيا المستخدمة في العمل.
- ❖ العلاقات بين الموظفين و جماعات العمل.
- ❖ ثقافة المنظمة و القيم السائدة فيها.
- ❖ البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

و غالبا ما يتم تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات رئيسية منها:

I. العوامل التأثير الخارجي:

1- **ثقافة التنظيم:** تشمل القيم و الإتجاهات و الأنماط السلوكية المشتركة بين أفراد المنظمة، و هي التي تحدد المبادئ الأساسية و السلوكيات المقبولة و غير المقبولة كما تؤثر في نظام الإتصال و المكافآت و الإستراتيجيات المنظمة.

2- **ظروف العمل:** تشير إلى البيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التكييف، تنظيم المكاتيب، ووسائل الإتصال، هناك بعض الدراسات مثل دراسة **إلتون مايو** أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على الإنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل، لكن بوجه العام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط و هذا يؤثر سلبا. [22]

3- **البيئة الخارجية:** تتكون من العوامل الإقصادية و السياسية و الإجتماعية التي تؤثر في المنظمة، حيث تستمد منها مواردها و تقدم لها منتجاتها و خدماتها.

4- **البيئة التقنية:** تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تطوير العمل و تحسين جودة المنتجات و الخدمات، لذلك تحتاج المنظمة إلى كفاءات قادرة على مواكبة التطور التقني.

5- **البيئة الإجتماعية:** تشمل العادات و التقاليد و القيم الثقافية السائدة ي المجتمع، و التي تؤثر في سلوك الأفراد و طريقة تفاعلهم داخل المنظمة.

6- **المشاكلات الأسرية:** المشكلات الشخصية مثل: الضغوط المالية أو الأسرية قد تؤثر في الحالة النفسية للعاملين و بالتالي في مستوى أدائهم.

1- شغلة عايدة، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل، جامعة 8 ماي 1945،قالمة، 2019-2020،ص 53.

II. العوامل التنظيمية:

1- **طبيعة البناء التنظيمي:** الهيكل التنظيمي غير المرن قد يسبب شعور العاملين بالإحباط.

2- **النمط القيادي:** أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين و أدائهم، فالقيادة المتوازنة تساعد على خلق المناخ التنظيمي الإيجابي.

3- **فرص التقدم الوظيفي:** عدم وجود فرص للترقية و التطور المهني قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإستياء و الإنخفاض الكفاءة.

4- **المبالغة في المسؤوليات:** من المعلوم أن تزايد حجم المسؤولية و عدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى الإحساس بنوع من القلق و هذا يؤثر بالسلب على أدائه و ولائه. [23]

5- **غموض الدور:** عد وضوح المهام أو التعليمات يؤدي إلى الإحباط و ضعف الأداء.

6- **نظام الأجور و الحوافز:** النظام العادل للأجور و المكافآت يرفه معنويات العاملين و يعزز ولائهم للمنظمة.

7- **أهداف المنظمة:** وضوح الأهداف و الأدوار يساعد على رفع الروح المعنوية و تحسين الإنتاجية.

8- **الصراع التنظيمي:** إدارة الصراع بشكل متوازن يمكن أن يساهم في تحسين الأداء و الإستقرار العاملين.

9- **العبء الوظيفي:** زيادة المهام و ضغط العمل قد يؤديان إلى إرهاق العاملين و إنخفاض أدائهم.

10- **الإدراك الوظيفي:** يتعلق بشعور الفرد بأهمية عمله، و تحمله مسؤولية نتائجه، و معرفته بنتائج أدائه، مما يزيد من رضاه الوظيفي.

III. العوامل الشخصية:

1- قدرات الفرد: عدم توافق قدرات الفرد مع متطلبات العمل قد يؤدي إلى الإحباط و إنخفاض الإنتاجية.

2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل أحيانا بسلوكيات لا تتفق مع قيم الفرد، مما يسبب له ضغطا نفسيا و يؤثر على أدائه.

3- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة المدروسة يشجع الإبداع و الإنجاز، بينما المناخ المتحفظ قد يؤدي إلى الإحباط و ضعف الأداء

سابعا: خصائص المناخ التنظيمي:

- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية الثبات فخصائص المناخ التنظيمي يتميز بدرجة الإستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن.

1-شغلة عايدة، المرجع السابق، ص 55.

- يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في سلوك العاملين و أدائهم داخل المنظمة.
- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة التي تميزها عن غيرها.
- يعكس المناخ التنظيمي تفاعل الخصائص الشخصية و التنظيمية كما يدركها العاملون.

ثامنا :نماذج المناخ التنظيمي:

1. **نموذج هلبن و كروفتس: 1937(helpin-crofts):** أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين على الإستبيان و تحديد نوعية المناخ سائد تضمن مجموعتين من الأبعاد: [24]

- **المجموعة الأولى:** تظم أربعة أبعاد هي: الإنفصال، الإنتماء، الألفة، و العائق.
- **المجموعة الثانية:** تشمل كذلك أربعة أبعاد هي: الإنعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة و الدفع.

بناءا على هذا يركز النموذج على ثلاثة جوانب رئيسية هي:

✓ طبيعة العلاقات بين العامل و زملائه في العمل.

✓ النمط القيادي السائد داخل المنظمة.

✓ مستوى الوظيفة أو طبيعة العمل الذي يقوم بيه الفرد.

ا.**نموذج ليكرت(Likert):** يعد من أول الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي و هو من أول المهتمين به و المشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة و إنتاجيتها و على تحقيق الأهداف الإجتماعية الأخرى و حدد مكونات المناخ التنظيمي فيما يلي: الإتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، و الإهتمام بالعاملين. [25]

---

1. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، كليات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد23/مارس2016،ص86.
2. قمير وردة، أ. د بحري صابر، سيكولوجية المناخ التنظيمي في المنظمات و الأعمال "الأبعاد و العوامل"، الناشر المركز الديموقراطي العربي للدراسات السياسية و الإستراتيجية و الإقتصادية / برلين ألمانيا، ط1،جوان 2025ص 48.

تاسعا: معيقات المناخ التنظيمي:

- **ضعف الإتصال التنظيمي:** يؤدي إلى نقص التواصل الفعال بين الإدارة و العاملين إلى سوء الفهم و ضعف تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- **المركزية في إتخاذ القرارات:** إحتكار الإدارة العليا للقرارات و دعم إشراك فيها العاملين فيها يقلل من شعورهم بالمسؤولية و الإنتماء.
- **ضعف نظام الحوافز و المكافآت:** غياب العدالة في الحوافز أو عدم توافقها مع الجهد المبذول يؤدي إلى إنخفاض الدافعين للعمل.
- **سوء العلاقات الإنسانية داخل العمل:** وجود الصراعات أو ضعف التعاون بين العاملين يؤثر سلبا على روح الفريق و العمل الجماعي.
- **نمط القيادة غير الفعال:** القيادة السلطوية أو ضعف الدعم الإداري للعاملين يساهم في خلق المناخ التنظيمي السلبي.
- **غياب العدالة التنظيمية:** الشعور بعدم المساواة في المعاملة أو التقييم يؤثر على رضا العاملين و إنتمائهم للمنظمة.

خاتمة:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الدراسات الإدارية و التنظيمية، لما له من تأثير مباشر على سلوك العاملين و إتجاهاتهم و مستوى أدائهم داخل المنظمة.

فهو يعبر عن مجموعة الخصائص و الظروف السائدة في البيئة الداخلية للمؤسسة، و التي يدركها العاملون و تؤثر في علاقاتهم المهنية و طريقة تعاملهم مع متطلبات العمل.

كما أن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تعزيز روح التعاون و العمل الجماعي بين العاملين، و يزيد من مستوى الرضا الوظيفي و الإنتماء داخل المنظمة. في المقابل قد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي إلى ظهور الصراعات التنظيمية و ضعف التواصل بين العاملين و إنخفاض مستوى الدافعية للعمل.

الفصل الرابع : تحليل و تفسير و عرض النتائج

الفصل الرابع : تحليل و تفسير و عرض النتائج

- **تمهيد:**
- **تقديم شامل لدار البلدية طافلوي ولاية وهران.**
- **مجالات الدراسة.**
- **منهج الدراسة.**
- **مجتمع و عينة البحث.**
- **أدوات جمع البيانات.**
- **عرض و تحليل البيانات.**
- **نتائج الدراسة.**
- **التوصيات و الإقتراحات.**

خاتمة.

تمهيد:

يُشكل فصل عرض وتحليل النتائج الركيزة الأساسية في البحث الميداني؛ إذ يربط الجانب النظري بالواقع التطبيقي من خلال وصف دقيق للمجال المكاني والزماني للدراسة. وفي هذا السياق، يتناول الفصل تعريفاً شاملاً بالبلدية محل الدراسة وبنيتها التنظيمية و أهم المنشئات المختلفة. كما يسعى الفصل إلى استنطاق المعطيات الميدانية عبر تحليل معمق للمقابلات المجراة مع الموظفين، بهدف استخلاص الدلالات والمعاني الجوهرية التي تخدم أهداف البحث وتجيب على تساؤلاته.

أولا: نشأة و تطوير بلدية طافراوي لولاية وهران:

للبلدية دور هام في المجتمع فهي جزء من المنظومية الحكومية في الدولة، و يقوم دورها على القيام بتقديم خدمات للمجتمع و تنميته من مختلف النواحي الإقتصادية، الإجتماعية، كما تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة.

فهي واحدة من أكبر بلديات وهران من حيث المساحة، تقع في الجهة الجنوبية لولاية وهران لها حدود مع ثلاث ولايات هي: ولاية معسكر من الجهة الشرقية، ولاية عين تيموشنت من الناحية الغربية، كما تحدها ولاية سيدي بلعباس من الناحية الجنوبية، تمتد على مساحة 182كلم² و يقطنها حوالي12679نسمة، تتبع إداريا لدائرة وادي تليلات، إرتفاعها عن سطح البحر بحوالي 173متر، كما توجد بطافراوي مؤسسات عسكرية متمثلة في المدرسة العليا للطيران طافراوي و مؤسسة صناعة الطائرات.

تعتبر بلدية طافراوي من أقدم البلديات في وهران، و لطبيعتها الجغرافية الجبلية ساعدت كثيرا العمل الثوري إبان الحقبة الإستعمارية، حيث جرت بها أشهر معركة في غرب الجزائري هي"معركة الغوالم 1956"و التي دامت ثلاثة أيام خلف العدو المستعمر أكبر الخسائر المادية و البشرية.

كما تظم بلدية طافراوي ثلاث ملحقات إدارية هي:

- الملحقة الإدارية حمو علي.
- الملحقة الإدارية الكحايلية.
- الملحقة الإدارية سيدي غالم.

المنشئات التربوية و الثقافية:

- المدارس الإبتدائية: 08.
- المتوسطات: 02.
- الثانويات: 01.
- دار الشباب: 01.

المراكز الصحية:

- عيادة العمومية: 01.
- قاعة العلاج: 04.

المنشآت الرياضية:

- الملاعب الجوارية: 08.
- الملاعب البلدية: 01.

الهيئات العمومية و المنشآت الأخرى:

- مقر البلدية: 01.
- مراكز البريد: 04.
- وكالة مؤسسة توزيع المياه و التطهير: 01.
- المساجد: 08.
- الفرقة الإقليمية للدرك الوطني: 01.
- وحدة الحماية المدنية: 01.

تحتوي على وثائق و معلومات هامة حول التاريخ البلدية و تطورها: تأسست طبقا لقانون الإداري الفرنسي سنة 1881م، فكانت بدايات التسجيلات الميلادية إبتداءا من 1986/12/03م و فتحت البلدية سنة 1890م إلى غاية الإستقلال أصبحت ملحقة تابعة لبلدية وادي تليلات و تم إعادتها كبلدية في التقسيم الإداري لسنة 1984م طبقا لقانون 09/48 المؤرخ في 04 فبراير 1984م المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

تتضمن البلدية عدة مصالح تعمل من أجل خدمة سكانها نذكر منها: مصلحة الحالة المدنية، مصلحة التعمير و البناء، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصفقات، مصلحة الإنتخابات، مصلحة الشؤون و الشبكة الإجتماعية، و مكتب الأرشيف و غيرهم من المصالح.

فمن بين المصالح و المكاتب المهمة في البلدية نذكر على سبيل المثال: مكتب الأرشيف.

فهذا الأخير يعد موردا هاما لفهم التاريخ المحلي و الوطني، من خلال الحفاظ عليه و تنظيمه يمكننا ضمان إستمرارية الوثائق و المعلومات الهامة حول البلدية بالحفاظ على أرشيفها لفترات طويلة لتكون مرجعا تاريخيا أو قانونيا، ثقافيا.

ثانيا: مجالات الدراسة:

- **المجال الجغرافي:** بلدية طافراوي لولاية وهران رقم 30شارع غربي غالم حي ابن باديس
- **المجال البشري:** و يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة السوسيولوجية، و كان ذلك ببلدية طافراوي لولاية وهران، بلغ عدد العمال فيها 169 موظف، منها 74موظف دائم و 89 موظف متعاقد، موزعين على عدة مصالح.
- **المجال الزمني:** يقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي إستغرقتها دراستي بكل مراحلها و التي تمثلت في:

1. **المرحلة الأولى:** قمت بإختيار موضوع الدراسة يوم 08 ديسمبر 2025 و الذي تمثل في "إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي" و ذلك بالتنسيق مع المشرف، و الذي ساعدني في إختيارة بعد ما تم الشروع في البحث عن المحاور و المراجع المتعلقة بالدراسة مع جمع المواد العلمية النظرية.
2. **المرحلة الثانية:** قمت بإجراء أول زيارة للمؤسسة التي سيتم إجراء دراستي الميدانية فيها و هي بلدية طافراوي لولاية وهران، لطلب قبول هذا البحث، كان في يوم 26 جانفي 2026،حيث تم القبول في اليوم نفسه، قبل الشروع في المقابلة مع الموظفين أجريت إستطلاعي داخل المؤسسة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية لجمع المعطيات أكثر، ثم بعد ذلك تم البدء في الجانب الميداني يوم 25 مارس 2026 استغرقت مدة دراستي الميدانية شهراً كاملاً.

3. **المرحلة الثالثة:** خصصت هذه المرحلة للجانب الميداني، حيث تم إستطلاع واقع المؤسسة و آليات تسيير إدارة المعرفة بها، مع تشخيص طبيعة المناخ التنظيمي

السائد. و توجت هذه المرحلة بإجراء المقابلات البحثية كأداة رئيسية لجمع البيانات، ليتم إستكمال الدراسة الميدانية بنجاح في تاريخ29 أفريل 2026.

ثالثا: منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وعمقاً، اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، الذي يركز على فهم الظاهرة بعمق داخل سياقها الواقعي. وسيتم توظيف هذا المنهج بتحليل "إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي" بالتطبيق على [دار بلدية طافراوي ولاية وهران]، وذلك من خلال رصد ممارساتها الواقعية وجمع بياناتها للوصول إلى استنتاجات دقيقة وعملية

رابعا: مجتمع و العينة البحث: ينبثق اختيار عينة الدراسة من طبيعة مجتمع البحث المكون من 169 موظفاً ببلدية طافراوي، حيث استوجب التحليل المتعمق للعلاقة بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي الاعتماد على العينة القصدية المتمثلة في 7 مبحوثين. ويعود هذا الربط إلى أن دراسة إسهامات إدارة المعرفة تتطلب استجواب فئة تمتلك خبرة تراكمية وقدرة على تقييم البيئة التنظيمية، وهو ما يتوافر في هؤلاء المبحوثين الذين اختيروا لكونهم يمثلون مراكز حيوية لتداول المعلومات وتشكيل المناخ المؤسسي. وبذلك، فإن العينة المختارة لا تمثل الجزء من الكل فحسب، بل تمثل الفئة الأكثر دراية بكيفية مساهمة ممارسات تخزين وتبادل المعرفة في تحسين جودة بيئة العمل وتعزيز المناخ التنظيمي داخل البلدية، مما يسمح باستخلاص نتائج ميدانية تعكس واقع التفاعل بين المتغيرين بدقة منهجية.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

1-الملاحظة الإستطلاعية:

تعد الملاحظة وسيلة محورية من وسائل البحث العلمي لجمع البيانات اللازمة لفهم الظواهر الإدارية والاجتماعية ميدانياً، وقد تم استخدام الملاحظة المقصودة خلال زياراتي المتكررة لمقر البلدية، حيث أتاحت لي التعرف عن كثب على طبيعة العمل الإداري، والوسائل والتقنيات الرقمية المستخدمة في تسيير المصالح المختلفة (كالحالة المدنية، والتعمير، والشؤون الاجتماعية). كما شملت الملاحظة الجوانب التنظيمية للمرفق العام، بدءاً من تخطيط المكاتب الذي يراعي انسيابية استقبال المواطنين وتوجيههم، وصولاً إلى مراقبة كيفية سير المعاملات اليومية ومدى فاعلية التكنولوجيات المتاحة في تبسيط الإجراءات الإدارية. كما مكنتني هذه الأداة من رصد حقائق قد لا تظهر بوضوح في المقابلات الرسمية، لا سيما ما يتعلق بنمط التفاعلات المهنية بين الموظفين ورؤسائهم، وكيفية التعامل مع ضغوط العمل

وتأثير ذلك على جودة الخدمة المقدمة، مما ساعدني في التأكد من صحة المعلومات الميدانية وتوظيفها بدقة في عمليتي التحليل والتفسير.

2 -المقابلة الميدانية:

إلى جانب الملاحظة، اعتمدت الدراسة على المقابلة الميدانية كأداة أساسية للتواصل المباشر مع الفاعلين داخل البلدية، حيث تم إجراء سلسلة من اللقاءات (نصف الموجهة) مع عدد من الموظفين ورؤساء المصالح وكذا بعض المرتفقين (المواطنين). وقد سمحت هذه المقابلات بالحصول على معلومات نوعية ومعمقة حول سيرورة العمل الإداري والتحديات التي تواجه التسيير المحلي، كما مكنتني من سبر آراء المبحوثين وتصوراتهم حول جودة الخدمات المقدمة. وبفضل التفاعل المباشر، تمكنتُ من طرح تساؤلات دقيقة حول آليات التنسيق بين المكاتب، وتفسير بعض السلوكات التنظيمية التي تم رصدها مسبقاً، مما أضفى طابعاً من الصدق والعمق على البيانات المجمعة، وساعد في تقاطع الآراء (Triangulation) لضمان موضوعية النتائج المتوصل إليها في مرحلتي التحليل والاستنتاج.

سادسا: عرض و تحليل البيانات:

تحليل المقابلات:

المحور الأول: إدارة المعرفة (Knowledge Management)

تمهيد:

يعتبر هذا المحور الركيزة البنيوية الأساسية للدراسة الميدانية؛ إذ يهدف إلى تقصي ورصد الديناميكيات السوسيولوجية المتحكمة في عمليات توليد وتخزين وتشارك المعرفة والخبرات الإدارية داخل بلدية "طافراوي". كما يسعى إلى كشف مدى فاعلية القنوات الرسمية (كالرقمنة والتكوين) في مقابل الاستراتيجيات الفردية والممارسات غير الرسمية التي يتبناها الموظفون للحفاظ على الذاكرة المؤسسية أو احتكارها.

تحليل وتفسير المقابلات الميدانية (01-07):

المقابلة (01) – [أنثى، جامعية، 13 سنة خبرة]:

"الحصول على المعلومة راه ساهل بفضل الرقمنة من عام وجاي، رانا نخدمو بـ Gmail والبرامج اللي تربحنا الوقت. وكاين تجاوب وعلاقات طيبة بين الخدّامين باش نمررو الخدمة، والمستوى التعليمي عندو دور كبير، كي يكون الواحد قاري ومسقّم تجي الخدمة ساهلة."

المقابلة (02) – [أنثى، بكالوريا، 14 سنة خبرة]:

"الخدمة قاع مبنية على تنسيق الملفات؛ مصلحة تكمل مصلحة، كيما الأجور مع التنقيط. بصح المشكل كي تصرا غلطة ديريكت تروح للمجادلة مع المدير ويقعد يقول لك 'فلان هو اللي غلط'. وزيد في الخدمة كاين اللي يمد لك نصائح ويسهلك وكاين اللي يغلطك عن قصد وعمداً باه ما تتبانش عليه ويغلوط الحالة."

المقابلة (03) – [أنثى، جامعية، 16 سنة خبرة]:

"الرقمنة تعاونا نعلمو الخدامة الجدد، بصح أنا نقول لك الصح قاع في الورقة والستيلو، المؤسسة اللي ما تقيدش خطواتها في الورق يضيع التاريخ تاعها والملفات يروحوا. والمعرفة هنا راهي شخصية وحسب الوجوه؛ كاين اللي يمد وكاين اللي يخبّي ويبلع عليها، كاين حسد وبغض، يحبوك تقعد دايماً تحت بريتهم وما تتعلمش باه ما تبانش عليهم."

المقابلة (04) – [أنثى، جامعية، 8 سنوات خبرة]:

"الخبرة هنا ندوها بـ الاحتكاك مع الخدّامة القدام، كاين اللي يوري لك وكاين اللي يهرب منك. والتعلم راه مجهود شخصي، لازم تروح تبحث وحدك وتنقّش في الجريدة الرسمية باه واحد ما يحقركش، لأن الإدارة هنا كي تجي ترفض لك حاجة ترفضها بطريقة غير مباشرة وغير لائقة."

المقابلة (05) – [أنثى، جامعية، 8 سنوات خبرة]:

"الخبرة كاينة والرقمنة ساهلة، والمعلومات ندوهم من الأيام الدراسية والملتقيات. وكي تكون تملك المعرفة وفاهم شراك دير، تولي محل ثقة عند المسؤول ويولي يتكل عليك، بصح المسؤولية واعرة بزاف إذا ما كنتش محيط بقاع الجوانب تاع المصلحة تاعك."

المقابلة (06) – [ذكر، ثانوي، 14 سنة خبرة]:

"المعلومة هنا صعيبة بزاف وتطلب بحث كبير وجري باش تلحق ليها. والبلدية ما ديرناش قاع التكوين (التدريب)، والمنصات الرقمية ناقصة بزاف وما تكفيش، الخدمة ولات قاع ضغوطات للحياة ومقلقة وماشي مريحة."

المقابلة (07) – [أنثى، بكالوريا تدرس حالياً، 10 سنوات خبرة]:

"المعلومة هنا تديها غير بالبحث الشخصي والتغرب، أنا واحدة من الناس ما تمدليش المعلومة ديريكت، لازم تقعد تحوس وتجتهد خارج نطاق القانون باش تفهم الملفات. والمسؤول ما يعطيكش سلطة ولا حرية باش تتحمل المسؤولية وتخدم غايا، والقوانين تتبدل بالخف وتخلطنا مع الشعب."

المحور الثاني: المناخ التنظيمي (Organizational Climate):

تمهيد:

يتناول هذا المحور التشريح السوسيولوجي والعلائقي للبيئة الداخلية لبلدية طافراوي؛ وذلك من خلال دراسة محددات الاتصال الإداري، درجة الثقة المتبادلة، وإدراك الموظفين لمستوى العدالة التنظيمية (المادية والمعنوية) والترقيات، وكيف ينعكس نمط القيادة السائد على الالتزام المهني والدافعية الإنسانية للعمال.

تحليل وتفسير المقابلات الميدانية (01-07):

المقابلة (01) – [أنثى]:

"الجو العام في المصلحة يسوده الاحترام وحب العمل، وما عدناش مشاكل كبيرة. والاتصال راه واضح وسلس، وكاين ثقة متبادلة بيناتنا قاع في الفريك، والحوافز المادية تطلع المورال وتخلي المردود يزيد."

المقابلة (02) – [أنثى]:

"الجو فيه بزاف سلبيات وفيه المقارنة بين الموظفين. كاين مكاتب تسمع فيها غير 'الحرب'، وكاين عدم تقبل الآراء وعقلية الغيرة والحسد اللي طيح المردود. وفي حالة خصام ولا غياب تصرا مجادلة كبيرة وما يعطوكش قاع الحق تهدر، والحوافز والبريمات من عام 2010 ما شفنا والو."

المقابلة (03) – [أنثى]:

"الجو تاع الخدمة ما يتسقم ويكون غايا غير كي تكون كاين زيارة تفتيشية ولا كونترول، تما قاع يتسقموا. والاتصال ناقص وقليل وين كاين حوار، وماكانش ثقة بين الخدام والمسؤول. مكانش نظام ومكانش عدل، كاين غير الحيازية (المحاباة)؛ الخدام اللي يحرث تزيدوه في الخدمة، واللي قاعد ومكسل تريحوه ويخلص ديريكت."

المقابلة (04) – [أنثى]:

"ما كانش عدل في توزيع المكاتب ولا المهام، والبلدية راهي مقسومة قروبات وجماعات (كلونات)؛ إذا كنت مع الجماعة راك محمي ومسقّم، وإذا كنت وحدك تقعد منبوذ ويرفضو هدرتك بطريقة ماشي لائقة. والثقة زيرو، لازم دائماً دير حذرك وما تأمنش في أي إدارة. وصح الكلمة الطيبة تكبر فيك، بصح المادي هو الصح وهو اللي يطلع الخدمة."

المقابلة (05) – [أنثى]:

"المناخ راه مشحون، مكهرب، ما كاين والو في هاد المصالح. الثقة بيناتنا منعدمة وما تلقاهاش إلا في حالات نادرة بزاف، والعلاقات تحبس في الخدمة ومكاش برا. والمسؤول كي ما يقدرش يحمي الخدام تاعو نعتبروه مسؤول ضعيف."

المقابلة (06) – [ذكر]:

"رانا نقولو الحمد لله على كل حال، بصح الجو راه متوتر ومقلق. المسؤول يتعامل معاك غايا ومليح غير في المصلحة تاعو برك كي يحتاج الخدمة. وزيد الراتب ما يكفيش في هذا الوقت قاع باش تعيش عائلة، الضغط المادي والنفسي هبلنا، وراني نخمم غير كيفاش نغير المصلحة هادي لأن حتى واحد ما راه يربح هنا."

المقابلة (07) – [أنثى]:

"التعامل هنا راه حسب الأشخاص؛ كاين اللي يخاف ربي وكاين اللي يظلمك. المسؤول حاكم كلش بيده بـ السيطرة المطلقة وما يخليكش قاع تهدر ولا تمد رأيك، وحاط ناس مُسخَرين (جواسيس للرقابة) يعسوا فينا، مكاش قاع حقوق للإبداع ولا باه تسقسي. لازم يحطو الرجل المناسب في المكان المناسب على حساب الشهادة ماشي على حساب 'المعريفة'."

ثالثاً: خلاصة:

بناءً على التفكيك السوسيولوجي الموسع للمحورين، تتأكد وتتحقق ميدانياً صحة الفرضية العلمية للدراسة والتي تنص على أن: "المناخ التنظيمي المنغلق يعيق بشكل مباشر وعميق عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة".

إن الربط الجدلي بين المعطيات الميدانية يكشف أن سلوك "احتكار المعلومة" أو حجب الخبرة وتمرير نصائح مغلوطة (كاين اللي يغلطك) داخل بلدية طافراوي ليس سلوكاً عبثياً أو نابعاً من أنانية فردية مجردة، بل هو "استراتيجية دفاعية ودرع سوسيولوجي" يلجأ إليه الموظف مرغماً لحماية ذاته ومكانته المهنية داخل مناخ تنظيمي يوصف بأنه "مكهرب، مشحون" وتحكمه "الحيازية" وسلطة "المعريفة".

وعند إدخال المتغيرات الوسيطة كـ المستوى التعليمي والترقية في المنصب وعنصر الجنس، نصل إلى الاستنتاجات التحليلية المعمقة التالية:

1.أزمة المستوى التعليمي والترقية (مفارقة الشهادة والولاء):

كشف التحليل عن وجود "مفارقة حادة"؛ فالموظفون ذوو المستويات التعليمية العليا (الجامعية) يمتلكون القدرة على استخدام أدوات إدارة المعرفة الحديثة (الرقمنة، التحليل، الابتكار)، إلا أنهم يصطدمون بمناخ تنظيمي منغلق يعيق ترقيتهم ويمنح الامتيازات والمناصب بناءً على "المحاباة والحيازية" (خدام يزيدوه واللي قاعد يريح ويخلص). هذا الخلل يولد شعوراً باللاعدالة والظلم التنظيمي؛ مما يدفع أصحاب المستويات العليا إلى الانكفاء على الذات، ورفض تحويل معارفهم الضمنية إلى "معرفة ظاهرة مشتركة"، مفضلين بقاء الخبرة حبيسة الصدور أو في "الورقة والستيلو" كنوع من "المقاومة الصامتة" ضد إدارة تحرمهم من الترقية الاستحقاقية.

2.المعرفة كبديل عن الأمان والإنصاف المادي:

في بيئة يجمع فيها الموظفون على أن "الشهرية ما تكفيش" وأن الحوافز المادية غائبة تماماً (المادي هو الصح)، يتحول "احتكار المعلومة" إلى رأسمال بديل وأداة سلطة غير رسمية. الموظف (سواء كان ثانوياً يعاني نقص التكوين كالمقابلة 06، أو جامعية تخشى التهميش كالمقابلة 02 و07) يعلم أن احتفاظه بـ "سر المهنة" وطريقة تسيير الملف هو الضمانة الوحيدة لفرض وجوده ومنع الإدارة من الاستغناء عنه أو احتقاره؛ فالاحتكار هنا هو آلية لانتزاع الأمان الوظيفي المفقود في المناخ العام

3.بُعد الجنس (الجندر) في المناخ وإدارة المعرفة:

أظهرت المقابلات أن الموظفات الإناث (وهن الأغلبية في العينة) يكنّ أكثر حساسية وتأثراً بالمناخ "المشحون والمكهرب" وظاهرة "الحسد والبغض" ووجود "المُسخَرين". هذه الضغوط الرقابية والعلائقية تجعل المرأة الموظفة داخل البلدية تستخدم حرصها على المعرفة والتوثيق الصارم كآلية لإثبات الكفاءة

وتفادي الصدامات والمجادلات الإدارية العقيمة التي تضعف من فرص استقرارها أو ترقيتها في بيئة بيروقراطية محافظة.

النتيجة النهائية:

لقد أدى هذا الانسداد البنيوي (مركزية شديدة، غياب العدالة في الترقيات، انعدام الثقة، ونمط قيادي قمعي يمثله "المسخّرون") إلى تحويل بلدية طافراوي من "بيئة حاضنة ومولدة للمعرفة" إلى "بيئة طاردة ومقبرة لها". وتسببت هذه الديناميكية في إدخال المؤسسة في حالة من "الجمود الهيكلي" (Structural Inertia)؛ أين تضيع الذاكرة المؤسسية وتخرج المعرفة "من الباب" بمجرد تقاعد الموظف "السيريّو" أو انسحابه وظيفياً، لتظل البلدية تعيد إنتاج ممارساتها التقليدية الجافة، عاجزةً عن التحول إلى "منظمة متعلمة" بسبب مناخها الذي يقدس الرقابة والولاء على حساب المعرفة والكفاءة.

سابعا: نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن المعرفة تعامل كأداة سلطة فردية و ليست أصلا مؤسساتيا، حيث يميل الموظفون لإخفاء خبراتهم لضمان التميز الوظيفي أو خوفا من المنافسة، مما يعطل تدفق المعرفة بين الأجيال.
- كشفت الدراسة عن وجود المناخ التنظيمي يسوده التوتر، مما أدى إلى إنسداد قنوات الإتصال الفعال و بروز المجادلات العميقة التي تعيق التعاون الجماعي و تشارك الخبرات الضمنية.
- تبين أن غياب العدالة التنظيمية و المحسوبية في منح الإمتيازات يولد شعورا بالإغتراب لدى الكفاءات، مما يدفعهم إلى "الصمت التنظيمي" و الإمتناع عن تقديم أي مبادرات تطويرية أو حلول إبتكارية للمشكلات.
- بالرغم من الوعي بأهمية الرقمنة، إلا أن الواقع يشير إلى المركزية شديدة في الوصول للمعلومات، حيث تحاط البيانات بسياج من السرية و البيروقراطية التي تقتل روح المبادرة.
- أثبتت النتائج أن المناخ الطارد(ضياع الحقوق و الرقابة اللصيقة) هو المحرك الأساسي لظاهرة "الإنسحاب الوظيفي"، مما يتسبب في نزيف معرفي مستمر و فقدان المؤسسة لذاكرتها التنظيمية و خبراتها التراكمية.
- خلصت الدراسة أن الإعتماد على التوثيق بمناخ يشجع على التعلم بالممارسة و الإحتكاك المباشر الذي يضمن إنتقال الخبرة الحقيقية.

ثامنا: التوصيات و الإقتراحات:

- ✓ تنظيم دورات تدريبية دورية تركز على المهارات الناعمة لتعزيز الذكاء العاطفي والعمل الجماعي بين المصالح.
- ✓ تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل الحواجز البيروقراطية لتسريع عملية اتخاذ القرار المبني على المعرفة المحدثة.
- ✓ إرساء معايير موضوعية وشفافة للمكافآت والترقيات للقضاء على المحسوبية وتعزيز الثقة التنظيمية.
- ✓ تحويل المعرفة من أداة سلطة فردية إلى أصل مؤسساتي عبر ربط تشارك الخبرات بنظام حوافز فعال.
- ✓ الانتقال نحو نمط القيادة التشاركية التي تمنح الموظف هامشاً للمبادرة وتبتعد عن الرقابة اللصيقة.

- ✓ الاستثمار في بنية تحتية رقمية تكسر مركزية المعلومة وتسهل انسياب البيانات بين مختلف المصالح.
- ✓ تحسين بيئة العمل النفسية والمادية للحد من دوران العمل وضمان استبقاء الكفاءات والخبرات التراكمية.
- ✓ تفعيل لقاءات دورية لتبادل الخبرات الميدانية لضمان انتقال المعارف الضمنية عبر الاحتكاك المباشر
- ✓ استحداث منصات رقمية تفاعلية تسمح للموظفين بطرح حلول ابتكارية للمشكلات الميدانية ومكافأة الأفكار المتميزة.
- ✓ خلق مساحات غير رسمية داخل بيئة العمل تشجع على التفاعل العفوي وتبادل الأفكار بعيداً عن ضغوط الرسميات.
- ✓ ربط الترقية الوظيفية بمدى مساهمة الموظف في تدريب زملائه ونقل مهاراته الفنية والعملية للآخرين.
- ✓ إرساء معايير موضوعية وشفافة للمكافآت والترقيات للقضاء على المحسوبية وتعزيز الثقة التنظيمية.
- ✓ تحويل المعرفة من أداة سلطة فردية إلى أصل مؤسساتي عبر ربط تشارك الخبرات بنظام حوافز فعال.
- ✓ الانتقال نحو نمط القيادة التشاركية التي تمنح الموظف هامشاً للمبادرة وتبتعد عن الرقابة اللصيقة.
- ✓ الاستثمار في بنية تحتية رقمية تكسر مركزية المعلومة وتسهل انسياب البيانات بين مختلف المصالح.
- ✓ تحسين بيئة العمل النفسية والمادية للحد من دوران العمل وضمان استبقاء الكفاءات والخبرات التراكمية.
- ✓ تفعيل لقاءات دورية لتبادل الخبرات الميدانية لضمان انتقال المعارف الضمنية عبر الاحتكاك المباشر.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة السوسيولوجية التي استهدفت تحليل التفاعل الديناميكي بين إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي، نخلص إلى أن المؤسسة ليست مجرد هيكل إداري جامد، بل هي "نسق اجتماعي" معقد تحكمه موازين القوى، التفاعلات الرمزية، والتمثلات الاجتماعية للفاعلين. لقد كشفت الدراسة أن إدارة المعرفة تتجاوز كونها إجراءً تقنياً لتصبح أداة لإعادة صياغة الفعل التنظيمي وتوجيه السلوك الجمعي نحو الكفاءة والابتكار.

لقد أثبت الجانب النظري أن المناخ التنظيمي يمثل "الثقافة الفرعية" التي تؤطر علاقات العمل؛ فالمناخ ليس معطىً فيزيائياً، بل هو نتاج لبناء اجتماعي يشترك في تشكيله الفاعلون من خلال منظومة القيم السائدة. ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، فإن نجاح إدارة المعرفة مرهون بمدى قدرة المنظمة على تفكيك البيروقراطية الجامدة وإحلال أنساق تواصلية مرنة تسمح بانسياب "رأس المال الرمزي" (المعرفة) بين مختلف الرتب الوظيفية دون عوائق سوسيوتقنية.

أما على صعيد المقاربة الميدانية، فقد أبانت النتائج عن وجود صراع خفي حول "سلطة المعرفة"؛ حيث يميل الفاعلون في ظل المناخات المتوترة إلى ممارسة الاحتكار المعرفي كإستراتيجية اجتماعية للحفاظ على الموقع الطبقي أو الوظيفي داخل النسق، وهو ما يعرف في الأدبيات السوسيولوجية بـ"الفعل الدفاعي". كما اتضح أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى حالة من الاغتراب الوظيفي، حيث يشعر الفاعل الاجتماعي بـ"اللا معيارية" وفقدان الانتماء، مما يدفعه نحو الانسحاب الوظيفي أو ممارسة "الصمت التنظيمي" كنوع من الاحتجاج السلبي على سيطرة منطق المحسوبية ومركزية القرار.

وعليه، فإن إسهام إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي يتجسد في قدرتها على عقلنة الممارسات الإدارية وتحويلها من نمط "السلطة التقليدية" القائمة على الولاء، إلى نمط "السلطة القانونية العقلانية" القائمة على الكفاءة ومشاركة المعلومة. إن الانتقال نحو المنظمة الذكية يتطلب إعادة بناء "الثقة التنظيمية" وتقليص المسافات الاجتماعية بين القيادة والقاعدة، لضمان تحويل الخبرات الضمنية الفردية إلى ملكية مشاعة تعزز من تماسك النسق الاجتماعي للمؤسسة.

وفي الأخير، نؤكد أن هذه الدراسة تفتح آفاقاً سوسيولوجية جديدة للبحث في "سوسيولوجيا المعرفة الرقمية" و"ديناميات الجماعة في بيئات العمل الافتراضية"، مؤكدين أن الإنسان يبقى هو الفاعل المركزي الذي لا يمكن لأي نظام معرفي أن ينجح دون فهم منطلقاته الاجتماعية ونوازعه النفسية داخل فضاء العمل.

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

1. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1،عمان، 2010.
2. رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة، د. ط الجزائر، 2016.
3. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منظمة العربية، بغداد الجمهورية العراقية، 2005.
4. 2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
5. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار حامد للنشر و التو زع، عمان ،الأردن، ط1، 2013.
6. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة و الإقتصاد المعرفي، دار زاهد للنشر و التوزيع، عمان، 2020.
7. محمد علي شهيب ، السلوك النساني في التنظيم ، القاهرة : دار الفكر العربي 1990.
8. وردة قميرة، صابر بحري، سيكولوجية المناخ التنظيمي في المنظمات الأعمال" الأبعاد و العوامل "، الناشر المركز الديموقراطي العربي للدراسات السياسية و الإستراتيجية و الإقتصادية، برلين ألمانيا، ط1،جوان 2025.
9. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و التكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، ط1،القاهرة الجمهورية مصر العربية، 2007.

المجالات و المقالات:

1. خليل إبراهيم عيسى خالدي، مادة إدارة المعرفة، كلية شط العرب جامعة، قسم إدارة أعمال مرحلة الرابعة.
2. عبد الكريم ساسي النسر، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية في كلية أم الربيع للعلوم التقنية، مجالات دراسات إنسان و مجتمع، العدد التاسع، صرمان، سبتمبر 2019.
3. وائل عبد الكريم الخريسات، العوامل المؤثرة في خلق المعرفة على إبداع التنظيمي، في المؤسسة العامة، رئيس لجنة المشتريات / آليات، بلدية سلط الكبرى، مجلة العربية لنشر العلم، إصدار الخامس، العدد خمسون، 2 كانون الأول 2022.

المذكرات:

1. بلعربي جيلالي، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة للأنابيب الحلزونية بغرداية، مذكرة تخرج للإستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية، 2017-2018،.
2. حميد مزهود، سمية خالد، دور المناخ التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة مطاحن بني هارون(القرارم قوقة ميلة) نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل. م. د) تخصص "إدارة أعمال"، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2018-2019.

3. -رولا جمال خالد أبو العاصي، علاقة مستوى الهموسيستين بالأداء المعرفي خلال التقدم في العمرلدى عينة من المسمنات بمدينة مكة المكرمة، دراسة مقدمة لإستكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في علم النفس النمو، كلية التربية قسم علم النفس، جامعة إم القرى السعودية،2011.
4. صباح تزغيني،دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين حالة المؤسسة المكان الكبرى للجنوب،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خير بسكرة .
5. زينب حراث، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة، دراسة ميدانية بمركب الدراجات و الدراجات النارية"سيكما " بقالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945،قالمة 2017-2018.
6. شغلة عايدة، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و العمل، جامعة 8 ماي 1945،قالمة، 2019-2020.
7. عقون عبد الله ،ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن (SOTRA MET)،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 2013 2014.
8. فاتت نبيل محمد أبو زريق،دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكمة النظامية،قدمت هذه الدراسة للحصول على درجة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا ،جامعة الأقصى،غزة فلسطين 2017.
9. رقاب فتيحة، عانو العالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة ميدانية في القطب الجامعي 03 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص موارد بشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019-2020.
10. ماجد هليل العتيبي،عبد الله حامد الحمياني،مها محمد الرويلي ، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ،شهادة ماجستير ادارة المشاريع،جامعة الجميع الذكية،المملكة العربية السعودية ،مجلد الرابع،الاصدار السابع و الاربعون،20سبتمبر2023.
11. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، كليات العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد23/مارس2016.

دليل المقابلة:

1.الجنس.

2.السن.

3.مستوى التعليمي.

4.الحالة الإجتماعية.

5.سنوات الخبرة.

6.الأصل الجغرافي.

7.كيف يتم الحصول على المعرفة داخل المؤسسة؟

8.ماهي المواقف التي وجدت فيها عدم تجاوب من الموظفين في العمل معك؟ وما السبب وراء ذلك في رأيك؟

9.هل توجد وسائل رسمية لتوثيق المعرفة داخل المؤسسة؟

10.كيف تؤثر السلطة أو الهرمية التنظيمية على تدفق المعرفة؟

11.في رأيك، ما الذي يمنع الإدارة من إستفادة أفكار الموظفين لربح الوقت و تحسين الأداء؟

12.هل تواجه المؤسسة صعوبات في إدارة المعرفة؟

13.ما الإقتراحات التي تقدمها لتحسين إدارة المعرفة؟

14.ما أبرز السمات التي تميز الجو العام داخل التنظيم؟

15.هل الإتصال داخل المؤسسة واضح و سلس أم يواجه صعوبات؟

16.هل تسود الثقة و التعاون بين الأفراد أم توجد صعوبات و صراعات؟

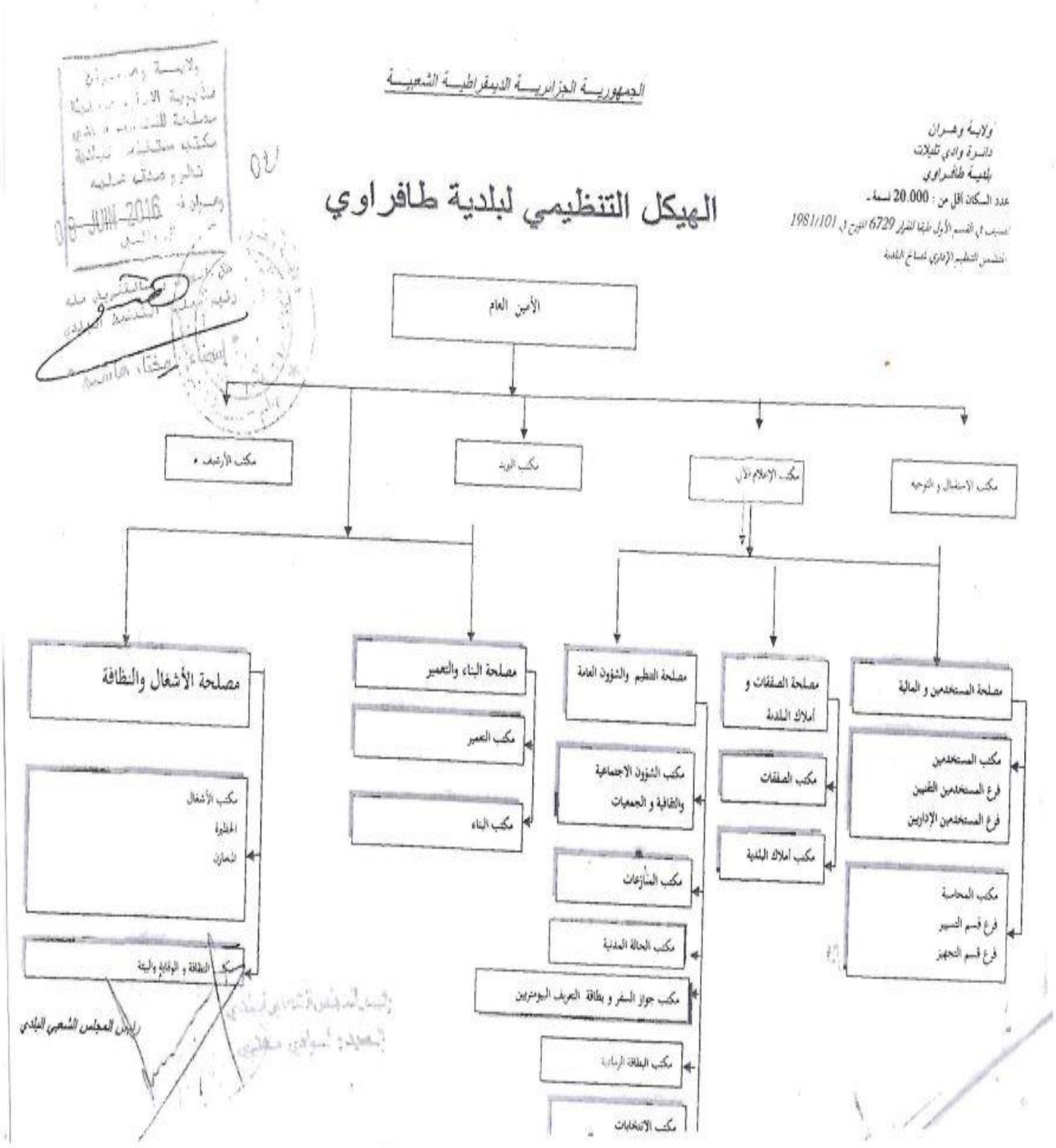
17.ما أهم المشاكل التنظيمية التي تضعف المناخ داخل المؤسسة؟

18.من خلال إستطلاعي وجدت انه يتم تكليف الموظف بالعمل في اكثر من مصلحة رغم توفر إمكانات لتعيين موظفين جدد؟

الوثائق و الملاحق



ملحق : لبلدية طافراوي



وثيقة01: الهيكل التنظيمي لبلدية طافراوي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

بلدية طافراوي
المديرية الموارد
الرقم: 207
التاريخ: 26 جوان 2025

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني ان أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : سدات نسرين

تاريخ و مكان الميلاد : 2003.09.19 بسيدي يلعباس

المسجل في: السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل

تحت رقم: 212137053404

برسم السنة الجامعية: 2025 / 2026

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 405021545.15

الصادرة عن: طافراوي - وهران بتاريخ: 2023-03-06

موضوع الدراسة الموسوم : إسهامات إدارة المعرفة في تحسين المناخ التنظيمي

المؤسسة : بلدية طافراوي وهران لمدة : شهر واحد

تحت إشراف الأستاذ (ة) : بن لعموري لطيفة

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران في 21/01/2026

أستاذ المشرف على البحث

رئيس قسم
د. بن غراف محمد
مسؤول فريق بحث التنظيم
العلوم الاجتماعية

وثيقة 02 : الوثائق التربص الميداني

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

وثيقة 02 : الوثائق التربص الميداني