



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران السانبا

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

كلية العلوم الاجتماعية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم
تخصص: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

بعنوان:

الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة

- دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z -

من إعداد الطالبة:

سعدون سمبة

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د. ماحي إبراهيم رئيسا
- أ.د. غيات بوفلجة مقرا
- د. بزايد نجاة مقرة مساعدة
- أ.د. مباركي بوحفص مناقشا
- د. فراحي فيصل مناقشا

السنة الجامعية 2014/2013

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿أَفْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) أَفْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)﴾

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)﴾

صدق الله العظيم

(سورة العلق: 1-5)

الإهداء

إلى مدرسة الايمان، وبر الامان ووصية الرحمن، إلى رمز الحب ومنبعه ... وصوته
وصداه...وروحه ومعناه...برونقه وغلاه...إلى تلك الدوحة المزهرة...فيها الرياحين العطرة...التي لا
طالما استقيت تحت ظلها...تقيء علي حبا وحنانا...حتى أنستني همومي وأحزاني.. ألجأ اليهما
أشكو همي وحزني بعد الله...إلى من دفعاني إلى قمة المجد...إليكما قطرة من الخليج.. وزهرة من
بستان الأريج.. وكلمات حب من قلبي البهيج.. إلى الصابرين في زمن نفاذ الصبر.. إلى الأغنياء
بالقيم في زمن المعوزين إلى القيم...إليكما يعجز اللسان عن الكلام... والعقل عن التفكير...والقلب
عن التعبير...ولكن ارجو أن تقبلاني هذه الكلمة ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا والديا الكريمين
أطال الله في عمركما وأعانني على بركما ما حييت.

الى روح جدي الطاهرة.....

إلى منبع أمانى وزينة إحساسي إخوتي: نبيلة وزوجها كمال، موسى، محمد، سليمان، وإلى
الكتكوتة "فدوى".

إلى ملهمتي وسيدة أفكارى ، إلى من قدرنا واحد ومصيرنا متشابه وشاركتني 18 سنة وعشت
معها أحلى الأوقات :أختي وصديقتي " فاضل فايزة".

إلى كل العائلة من قريب ومن بعيد.

إلى من جمعني القدر بهم وكانوا الدعم لي: السيدتين عليوي سليمة وأنا بوعلام نجاة، والسيد
لصفر رضا.

إلى جميع صديقاتي وأخص بالذكر: بودالي هالة، مجاهدي وسام، فاضل حنان، فاضل
صافية، دوار فاطمة، فراجي مخاطرية، بودالي أمينة، بودكاره مخاطرية وعطا شهرزاد.

إلى كل طلاب العلم والمعرفة بدون استثناء في أي مكان وزمان.

أهدي هذا العمل.

الباحثة

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، حمد الشاكرين الموحدين، وأشكره سبحانه وتعالى على إنعامه علي بنعم كثيرة لا تعد ولا تحصى، ومن أهمها أن جعلني من أمة النبي المصطفى محمد بن عبد الله، عليه وعلى آله وصحابه والتابعين أتم الصلاة وأزكى السلام، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الجهد خالصا لوجهه الكريم ولأبناء أمتي.

وانطلاقا من العرفان بالجميل، يسرني أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بجامعة وهران الذين أتاحوا لي الفرصة لأنهل من علمهم ومعارفهم، وأخص بالذكر الأستاذين المحترمين "بوقلجة غياث" و"بزايد نجاه" اللذان تكرما بالإشراف على هذه الرسالة، حفظهما الله وسدد خطاهما إلى ما يحبه ويرضاه وكان لهما الفضل الكبير بتوجيهاتهما وإرشاداتهما وملاحظتهما في إتمام هذا البحث.

كما أخص بالشكر وعظيم الامتنان إلى أخي السيد سعدون حميد، والسيد رزق الله مراد والآنسة شنيقري أمال وجميع عمال مركب فصل غاز البترول GP2Z.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإثراء هذه الرسالة، وإلى اللجنة المناقشة لهم مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدم لي الدعم بكافة صوره وأشكاله، أو الرأي والمشورة من قريب أو بعيد، وذلك الصعاب أمامي لإعداد هذه الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية.

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ببطيوة (وهران). إضافة إلى تحديد عوامل الخلفية الفردية المؤثرة في ممارسة الإدارة بالمعرفة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية والصنف المهني.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، تم إعداد استبيان يحتوي على 62 فقرة مقسم في متغيرين: متغير الاتصال التنظيمي ومتغير استراتيجية الإدارة بالمعرفة، وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأبعاد، طبق على عينة تم اختيارها بالطريقة العرضية: مكونة من 137 عامل، من مجتمع الدراسة المكون من 421 عامل أي ما يعادل نسبة 32 %.

قامت الباحثة بالإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS (نسخة 20) في معالجة المعطيات، حيث قامت باستخدام الأساليب الاحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت"، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار LSD).

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية ادارة المعرفة.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي ومتغيرات الإدارة بالمعرفة المتمثلة في: التوليد، التخزين والتنظيم، المشاركة، التطبيق.
- ✓ عدم وجود فرق دال احصائيا بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة.
- ✓ عدم وجود فروق دالة احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة تبعا لمتغير: السن، سنوات الأقدمية والصنف المهني.
- ✓ وجود فروق دالة احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة تبعا لمتغير: المستوى التعليمي.

ABSTRACT

This study aimed at investigate the impact of organizational communication on the application of the strategy of knowledge management at GP2/Z complex. Also, it defined the individual background factory influential in the practice of knowledge management.

For realized the aims of this study, the researcher used the descriptive analytical method to obtain the required data.

The questionnaire contains a 62 items divided in two variables: Organizational communication variable and knowledge management variable. Every variable contains the dimensions. The questionnaire was applied on 137 employees has been selected by Cross-sectional method of the (421) members of the study population (it about 32%).

The researcher analyzed the questionnaire using “SPSS” program (version 20). She used the following statistical processes to process the data : Frequencies, percentages, means, standard deviations, person’s correlation coefficient, T test , One Away Anova and LSD.

Study Results:

- There is a statistically significant, positive relation between organizational communication and the practice of the strategy of knowledge management.
- There is a statistically significant, positive relation between organizational communication and operations of knowledge management: generating, stocking and organizing, publishing and applying.
- there isn’t a statistically significant difference in knowledge management attributed to : sex, age, experience, professional category.
- there is a statistically significant difference in knowledge management attributed to the education qualification.

محتويات البحث:

أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	كلمة شكر
ث	ملخص البحث باللغة العربية.....
ج	ملخص البحث باللغة الانجليزية.....
ح	محتويات البحث.....
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الجداول
1	مقدمة البحث

الفصل الأول: تقديم البحث

3	1- إشكالية البحث
4	2- فرضيات البحث
5	3- دواعي اختيار الموضوع
5	4- أهمية البحث.....
5	5- أهداف البحث
6	6- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

7	تمهيد
7	1- مفهوم الإتصال التنظيمي.....
9	2- أهمية الاتصال التنظيمي.....
10	3- أغراض الاتصال التنظيمي.....
12	4- وظائف الاتصال التنظيمي.....
13	5- مبادئ الاتصال التنظيمي.....

- 6- عناصر عملية الاتصال التنظيمي..... 14
- 7- محددات الاتصال التنظيمي..... 16
- 8- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي..... 17
- 9- وسائل الاتصال التنظيمي..... 17
- 10- الطرق الأساسية في الاتصال التنظيمي..... 18
- 11- خصائص الاتصال التنظيمي..... 19
- 12- أنواع الاتصال التنظيمي..... 20
- 13- شبكات الاتصال التنظيمي..... 22
- 14- شروط الاتصال التنظيمي الفعال..... 25
- 15- عوائق الاتصال التنظيمي..... 26
- 16- وسائل التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي..... 27

الفصل الثالث: الإدارة بالمعرفة

- تمهيد 29
- أولاً : المعرفة:
- 1.1- مفهوم المعرفة..... 29
- 2.1- خصائص المعرفة 31
- 3.1- مصادر الحصول على المعرفة..... 32
- 4.1- أنواع المعرفة 33
- 5.1- هرم المعرفة 35
- ثانياً: الإدارة بالمعرفة:
- 1.2- نشأة وتطور إدارة المعرفة 36
- 2.2- مفهوم الإدارة بالمعرفة 37
- 3.2- أهمية الإدارة بالمعرفة 38
- 4.2- أهداف الإدارة بالمعرفة 39
- 5.2- مداخل الإدارة بالمعرفة 40
- 6.2- مبادئ الإدارة بالمعرفة 41
- 7.2- أنماط الإدارة بالمعرفة 42
- 8.2- عناصر الإدارة بالمعرفة 43

44	9.2- متطلبات الإدارة بالمعرفة
45	10.2- دوافع التحول إلى الإدارة بالمعرفة
46	11.2- استراتيجية الإدارة بالمعرفة
47	12.2- نماذج الإدارة بالمعرفة
51	13.2- عوامل نجاح الإدارة بالمعرفة
51	14.2- التحديات التي تواجه الإدارة بالمعرفة

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

53	تمهيد
	أولاً: الدراسة الاستطلاعية:
53	1- أهمية و دواعي الدراسة الاستطلاعية
53	2- أهداف الدراسة الاستطلاعية
53	3- المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
56	4- أداة الدراسة الاستطلاعية
56	1.4- الاستبيان
56	2.4- بناء الاستبيان
59	5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
61	6- الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة
61	1.6- صدق الاستبيان
66	2.6- التعديلات الملحقة بأداة البحث
68	3.6- ثبات الاستبيان
	ثانياً: الدراسة الأساسية:
69	1- أهداف الدراسة الأساسية
69	2- عينة الدراسة الأساسية
69	1.2- خصائص عينة الدراسة الأساسية
71	3- إجراءات الدراسة الأساسية
71	1.3- الحدود الزمانية والمكانية
71	2.3- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية

- 3.3- تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها 71
- 4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية 72

الفصل الخامس: عرض النتائج:

- تمهيد 73
- 1- عرض النتائج المتعلقة بدراسة العلاقات 73
- 2- عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق 76

الفصل السادس: مناقشة النتائج:

- تمهيد 81
- 1- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية 81
- 2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية 86
- التوصيات والاسهامات العلمية للبحث 90
- خاتمة البحث 93
- قائمة المراجع 94
- الملاحق 103

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	شكل يوضح عناصر عملية الاتصال	01
20	شكل يوضح أنواع الاتصال	02
22	شكل يوضح شبكة السلسلة	03
23	شكل يوضح شبكة الحرف "y"	04
23	شكل يوضح شبكة المروحة	05
23	شكل يوضح شبكة النجمة	06
24	شكل يوضح شبكة الدائرة	07
35	شكل يوضح هرم المعرفة.	08
46	شكل يوضح استراتيجية الإدارة بالمعرفة	09
48	شكل يوضح نموذج "فاتشر" و "روزجي" (Vetschera et Roszegi)	10
49	شكل يوضح نموذج "ماركاردت" (Marquardt)	11
50	شكل يوضح نموذج "بيريز" و "بابلوس" (Perez et Pablos)	12
50	شكل يوضح نموذج "فرانك" و "ويل" (Frink et Will)	13
91	شكل يوضح نمودجا مقترحا لادارة المعرفة بمركب فصل غاز البيترول GP2/Z	14

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة	34
02	جدول يبين تقسيم المعرفة	34
03	جدول يبين مضمون الاستبيان	58
04	جدول يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي	58
05	جدول يبين طريقة إعطاء الأوزان لبندود الاستبيان ذات الاتجاه الموجب والسالب	59
06	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيري الجنس والسن	60
07	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	60
08	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيري الأقدمية والصف المهني	60
09	جدول يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير الاتصال التنظيمي	62
10	جدول يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير استراتيجية الإدارة بالمعرفة.	64
11	جدول يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير الاتصال التنظيمي باللغة العربية في ضوء آراء واقتراحات المحكمين	66
12	جدول يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير الاتصال التنظيمي باللغة الفرنسية في ضوء آراء واقتراحات المحكمين	67
13	جدول يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة في ضوء آراء واقتراحات المحكمين	67
14	جدول يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية وذلك بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي	67
15	جدول يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية وذلك بالنسبة لمتغير استراتيجية الإدارة بالمعرفة	68
16	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	69
17	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	69
18	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	70
19	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	70

71	جدول يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني	20
73	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية ادارة المعرفة	21
74	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة	22
74	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية تخزين وتنظيم المعرفة	23
75	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة	24
76	جدول يبين العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة	25
76	جدول يبين الفرق بين الذكور والاناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة	26
77	جدول يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير السن	27
78	جدول يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	28
78	جدول يبين اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	29
79	جدول يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية	30
80	جدول يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير الصنف المهني	31

مقدمة البحث:

يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع. فالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع ، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال. (بن محمد آل الشيخ، 2011، ص 10).

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال أفقيا (رئيس ← رئيس) أو عموديا (رئيس ← مرؤوس)، والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات.

في حين أن واقع المؤسسة الجزائرية لم يعط للاتصال حقه من الأهمية والاهتمام بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم وخاصة في مجال المعرفة، وهذا ما يظهر جليا من خلال كمية الصعوبات التي يلاقيها الموظفون في إيصال مقترحاتهم أو آراءهم أو استفساراتهم ومن خلال المشاكل المعرفية التي تواجههم أثناء أداءهم لمهامهم.

ولذلك تناولت الباحثة في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بالإدارة بالمعرفة في مؤسسة جزائرية وبالتحديد في مركب فصل غاز البترول GP2/Z ، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: فصل تقديم البحث، خصص ل: تحديد الاشكالية وصياغة فرضيات البحث، هذا إضافة إلى دواعي اختيار الموضوع، الأهمية، الهدف، والمفاهيم الاجرائية.

الفصل الثاني: ويعنى بالاتصال من حيث: المفهوم، الأهمية، الأغراض، الوظائف، المبادئ، الأنواع، العوامل المؤثرة فيه وعواقبه.

الفصل الثالث: ويعنى بالإدارة بالمعرفة: من خلال التطرق الى المعرفة من حيث: المفهوم، الأنواع، والخصائص، ثم بالإدارة بالمعرفة من حيث: المفهوم، الأنماط، المبادئ، المتطلبات، العناصر، وعوامل النجاح.

الفصل الرابع: ويتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى: إجراءات الدراسة الاستطلاعية التي تم فيها اعداد وبناء أداة البحث والتأكد من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: خصص لعرض النتائج.

الفصل السادس: خصص لتحليل النتائج ومناقشتها، وختم بتقديم بعض التوصيات والاسهامات العلمية للبحث.

الفصل الأول:

تقديم البحث

1- إشكالية البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح اليوم العالم وفي مقدمتها تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فتكنولوجيا المعلومات تعتمد على المعرفة كأحد أهم المؤشرات التي تعكس مدى تقدم وتطور المؤسسات، وقدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق الجودة والتميز والمنافسة وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا في ظل ما يعرف حاليا بإدارة المعرفة التي تقوم على إنشاء وتخزين المعارف، ومن ثم مشاركة هذه المعارف للاستفادة منها وصولا إلى توظيفها وتطبيقها بالشكل الذي يحقق الأهداف ونجد في هذا السياق عدة دراسات تناولت الإدارة بالمعرفة من بينها دراسة الملاك والأثري (2004) التي أكدت أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد.

وللاتصالات دور بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية، بمعنى توفير الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على نتائج توازي الجهود المبذولة استجابةً للتحديات الجديدة التي فرضتها التحولات الإدارية، كما نجد دراسات عديدة عنيت بدراسة أهمية الاتصالات التنظيمية نذكر من بينها دراسة سليم كفان (2005) حول مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وللعاملين المذكورين أي الاتصال وإدارة المعرفة دور كبير في نجاح وتطور المؤسسات، ولقد جاءت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وممارسة الإدارة بالمعرفة في مؤسسة جزائرية اقتصادية ألا وهي مؤسسة السوناطراك، وهذا انطلاقا من طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

ولقد تفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

* هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ؟

*هل توجد فروق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الصنف المهني؟.

2- فرضيات البحث:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الفرضيات الجزئية:

لقد تفرعت من الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

*توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2 /Z.

*توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاتصال التنظيمي وعمليتي تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z .

*توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*يوجد فرق دال إحصائياً من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير الجنس بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*يوجد فرق دال إحصائياً من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير السن بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*يوجد فرق دال إحصائياً من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية
بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

*يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير طبيعة الفئة
المهنية بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

3- دواعي اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

* من خلال الاطلاع على بعض المراجع والدراسات السابقة أرادت الباحثة معرفة الأهمية
والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في فعالية عملية الادارة بالمعرفة.
* التعرف على واقع ممارسة الادارة بالمعرفة في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد في حدود اضطلاع الباحثة، اضافة إلى أنه
محل اهتمام واسع في الوقت الراهن لتأثيره الكبير على المؤسسات.

5- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في:

- * ابراز مدى تأثير الاتصال على ممارسة الادارة بالمعرفة.
- * دراسة المتغيرات الخلفية الفردية التي تؤثر على عملية ممارسة الادارة بالمعرفة.
- * تحديد العمليات التي تركز عليها الادارة بالمعرفة .
- * التعرف على واقع الاتصال.
- * التعرف على واقع الإدارة بالمعرفة.

6- المفاهيم الاجرائية لمصطلحات البحث:

التعاريف الاجرائية للمصطلحات المستخدمة في البحث هي:
الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل المعلومات، والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر،
ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم.

الادارة : هي مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق هدف معين.

المعرفة : هي نتاج مجموعة من العمليات العقلية التي يقوم بها الفرد في سبيل تكوين أفكاره
وتصوراته ومعلوماته، مفاهيمه ومعتقداته عن الأشياء المحيطة به.

استراتيجية الإدارة بالمعرفة: هي عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار الرأس المال
الفكري من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق
المعرفة.

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال من أهم الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم إنجاز العمل، وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الباحثة إلى مجموعة من العناصر التي تلم بهذا الموضوع منها: مفهوم الاتصال، أهميته، أنواعه، شبكاته، أغراضه، عوائقه، وعوامل نجاحه.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يمكن تحديد مفهوم الاتصال من خلال مجموعة من التعاريف التالية حيث:

يرى مصطفى عبد السميع بأن لفظ اتصال communication مشتق من العبارة اللاتينية communis والتي تعني عام أو شائع. (مصطفى عبد السميع، 2003، ص 60).

والاتصال في اللغة العربية حسب عبد الباقي صلاح الدين يعود إلى الفعل "اتصل" واتصل إلى بني فلان بمعنى انتمى وانتسب. (عبد الباقي صلاح الدين، 2005، ص 250).

يعرفه "ليفيان فريدريك" (Livian frédric) فيقول: «الاتصال هو نقل المعلومات في اطار الحصول على تغيير سلوك المستلم». (Livian, 2001, p.163).

في حين يرى ماهر أحمد أن الاتصال من وجهة نظر المختصين في التحليل التفاعلي (L'analyse transactionnelle) . الذين يؤكدون على العلاقات والتفاعلات التي تحدث في عملية الاتصال على اعتبارها محور التركيز عندهم . أنه عبارة عن وضع أفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، ويتصرف بالشكل المطلوب. (ماهر أحمد، 2003، ص 340-341).

ويضيف خواجه عبد العزيز بأنه يعني الوصول إلى الشيء وبلوغه والانتهاه إليه كبلوغ الخبر أو الربط بين كائنين والجمع بينهما. (خواجه عبد العزيز، 2005 ، ص 151).

ويعرفه حماح محمد زهير فيقول: «الاتصال عملية تقنية يتم على أساسها الاتصال بين طرفين: مرسل ومستقبل تتوفر بينهما قناة الاتصال». (حماح زهير، 2006، ص 88).

ويذهب حسين محمد حريم إلى تعريف الاتصال بأنه نقل رسالة أو فكرة أو معنى محدد من شخص لآخر بغية اطلاعه أو اقناعه بشيء ما أو التأثير على سلوكه أو تصرفاته أو تغييرها اتجاه موضوع أو موقف معين، ولا تتم هذه العملية في الفراغ وإنما في إطار المنظمة بعامة. (حريم محمد، 2006 ، ص 222).

ويعرفه "جون سلوكوم" (John Slocum) بأنه نقل واستقبال الأفكار، الحقائق، المواقف، المعتقدات والأحاسيس عن طريق وسائل للحصول على رد فعل. (Slocum,2006, p.414).

ويذهب كل من "ديكودن" و"افلانس" (Décaudin et Igalens) إلى تعريف الاتصال بأنه مجموعة من العمليات التي يقوم بها العامل في المؤسسة أو المنظمة، باستعمال وسائل الاتصال المتاحة. (Décaudin et Igalens,2006, p.11).

ويذكر محمد الصيرفي في كتابه السلوك الإداري أن كلمة اتصال في اللغة الإنجليزية تدل على أربعة معاني:

- أ. المعلومات المبلغة.
- ب. رسائل شفوية أو كتابية.
- ج. تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.
- د. شبكة تليفونية.....وسائل الاتصال عموماً. (الصيرفي محمد ، 2007 ، ص 221).

ويعرفه عبد الفتاح المغربي بأنه عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، فهي تشير على نقل المعاني والرموز فيما بين الأفراد، ومن تم فهي فجوى النظام الإجتماعي. (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 169).

ويعرفه كل من الجبوسي رسلان وجاد الله جميلة عن الإدارة الأمريكية فيقولان: «الاتصال أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى». (الجبوسي وجاد الله، 2008، ص 163).

ويعرفه بلعايد (Belaid) فيقول: «الاتصال هو نسق نقل المعلومة (الرسالة)، من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة». (Belaid, 2009, p.99).

ويعرفه " فيليب باين " (Philippe Payen): « هو عملية تحويل الكلمات والصور إلى أدوات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة». (Payen,2010, p.43).

ويضيف "دنييس برولكس" (Denis Proulx) بأن الاتصال هو عملية توصيل المعنى من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى. (Proulx,2011, p.335).

ويعرفه "فريدريك ألكسندر وآخرون" (Frédrique Alexandre et all) فيقول بأنه تبادل المعلومات مع الأشخاص من أجل بناء علاقة معهم. (Alexandre et all, 2009, p.109).

من خلال ما سبق ذكره، تعرف الباحثة الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات، والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم. وسيتم التعرف على أهميته في العنصر الآتي.

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

للإتصال دور كبير وأهمية بالغة في نجاح أي مؤسسة واستمرارها، وهذا ما يذكره شريط الشريف محمد عن جمال الدين لعويسات (2002) حيث يرى أن الإتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولاشك أن كافة الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات، كما يلعب الإتصال التنظيمي دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار، خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية " وقد أكدت دراسات "كلاوس وباس" (ما بين 1977 و1982) أن عمل المدير هو الإتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل % 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم. وعليه فالإتصال نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالإدارة من الإتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه اطار تنظيمي لبلورة الأفكار ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي ولكون الإتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه. (شريط الشريف، 2009، ص 63).

وهو نفس ما يذهب إليه كل من علي شمس الدين ومحمد الفقي أن الاتصال يربط بين كافة أرجاء الجهاز الإداري سواء فيما يتعلق بعلاقاته الداخلية أو الخارجية وأيضا إشباع حاجاته وتحقيق أغراضه. (شمس الدين والفقي، 2007، ص 263).

ويضيف محمد القريوتي أن أهمية الاتصال تظهر من خلال تأكيد بعض النظريات، وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة، والذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام، وإنما علاقات تجري في محيط العمل الإداري. (القريوتي، 2006، ص 284).

وترى الباحثة أن الاتصال يعتبر شريان الحياة في المنظمة، زيادة على ذلك فإن الاتصال يساهم في تطوير وتميز الأداء الفردي والمؤسسي، لذا سيتم التطرق الى أغراضه في العنصر الموالي.

3- أغراض الاتصال التنظيمي:

للاتصال أغراض عديدة ومتنوعة قسمها حسين حريم حسب اتجاهات الاتصال إلى:

* أغراض الاتصالات النازلة (من الرئيس للمرؤوسين):

- 1- توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها.....الخ.
- 2- اطلاع المرؤوسين على المنظمة، تاريخها، تطورها ومستقبلها.
- 3- توصيل المعلومات عن العمليات اليومية.
- 4- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة.
- 5- إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم.

* أغراض الاتصالات الصاعدة (من المرؤوسين للرئيس):

- 1- التعبير عن آراء المرؤوسين، شكاويهم ومشكلاتهم.
- 2- تقديم اقتراحات لتحسين العمل.
- 3- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها.....الخ.
- 4- اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم.
- 5- المشاركة في اتخاذ القرارات.

6- طلب التوجيه والإرشاد / توجيه الأسئلة والاستفسارات.

* أغراض الاتصالات الأفقية (بين الأفراد والوحدات):

1- لتوثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية.

2- تحسين نوعية وفعالية القرارات.

3- لتنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة.

* أغراض الاتصالات الخارجية (المنظمة ومنظمات خارجية):

1- الإقناع.

2- زيادة المبيعات.

3- بناء صورة ايجابية وسمعة جيدة.

4- الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة.

5- عقد الصفقات.

6- كسب ونيل ثقة وموافقة الجماهير.

7- مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة. (حريم حسين، 2006، ص 274).

وتضيف " كاترين فينات فوربال " (Catherine Voynet Fourbal) بأن الاتصال يقلل

من التكاليف والاضرابات في المؤسسة. (Fourbal, 2010, p.23) .

إن أغراض الاتصال حسب اتجاهاته: النازلة، الصاعدة والخارجية تشكل في مجملها حلقة

دائرية تصب في خدمة وتحقيق أهداف المنظمة، وعليه سيتم التعرف على وظائف الاتصال في

العنصر التالي.

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

إن المقصود بوظيفة الاتصال مدى استعماله (الاتصال) في مختلف الظروف، لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وهذا ما يراه كل من عياصرة علي والفاضل محمود اللذين حددا الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال بما يلي:

أ. الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض. يضاف إلى ذلك، أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات.

ب . الدافعية:

إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة. فقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة _ من حيث الجوهر _ عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلال السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة.

ج . المعلومات:

يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون للاتصال همنا توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.

د . الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا محكما. حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل قنوات رسمية للاتصال داخل المنظمات.(عياصرة والفاضل، 2006، ص28).

ويضيف "كريستيان قويلفك" (Guillevic Christian) أن للاتصال وظيفة عملية فهو يسمح بانسياب المعلومات الضرورية التي تخلق التفاعل بين العمال والآلات بهدف إنجاز العمليات الضرورية للإنتاج. (Guillevic,2002, p.129).

ويرتبط الاتصال بوظائف التسيير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه. وسيتم في العنصر الموالي التعرف على مبادئ الاتصال.

5- مبادئ الاتصال التنظيمي:

للاتصال مبادئ تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات، حددها حنفي عبد الغفار في:

1.5- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لا بد من استخدام اللغة . وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين، والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة.

2.5- مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي إعطاء الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة مع وجود مبدأ الوضوح، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة ونطاق الفرد على الانتباه والتركيز.

3.5- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية . حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، فالأخير (الاتصال) عبارة عن وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

4.5- مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي:

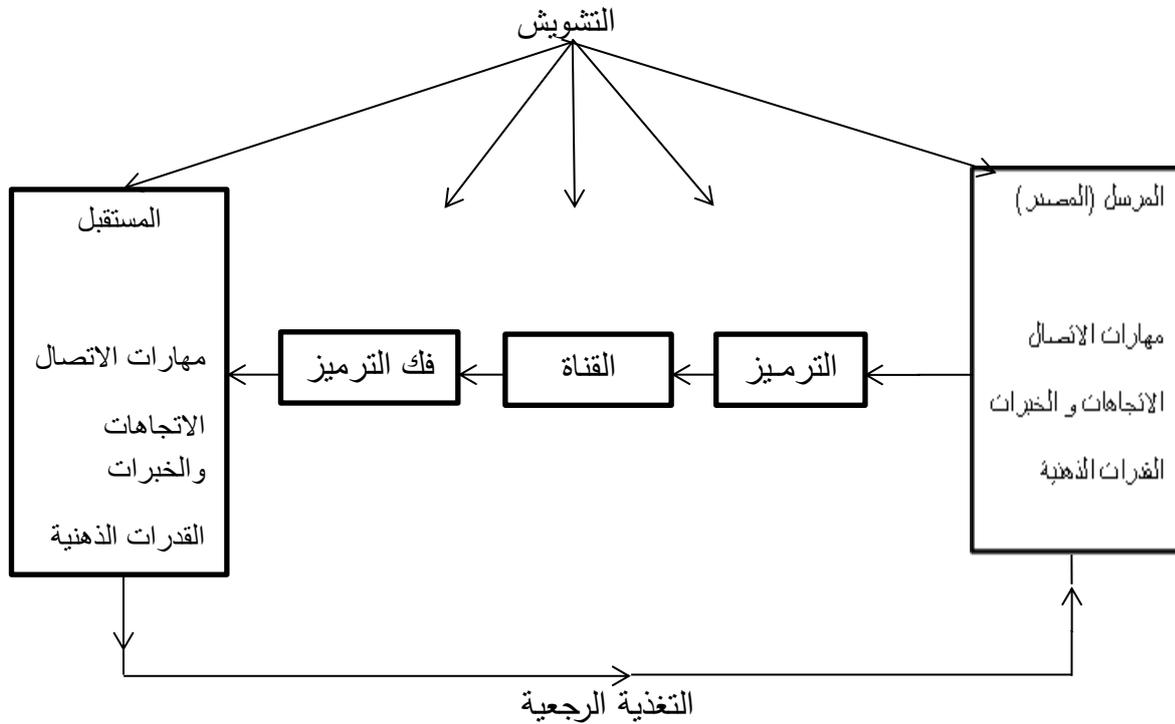
تقوم التنظيمات الغير رسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك يجب عدم

تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي. (حنفي عبد الغفار، 2007، ص418).

إن مراعاة هذه المبادئ في عملية الاتصال وإعطاء كل مبدأ حصته من الاهتمام دون تهاون هو ما يساهم في نجاح عملية الاتصال في المؤسسة. حيث تتكون هذه العملية من عناصر سيتم تحديدها في العنصر الموالي.

6- عناصر عملية الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال عملية ذات اتجاهين، هذا ما يؤكد "ضرار العتيبي وآخرون"، حيث تشتمل في نطاقها الضيق على أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل وقناة الاتصال والمستقبل، ولكن من ناحية علمية فإن عملية الاتصال عملية أكثر تشعباً وتعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال، كما هو موضح في الشكل رقم «01».



شكل رقم (01) يوضح عناصر عملية الاتصال حسب ضرار العتيبي وآخرون (2007).

1.6. المصدر (Source):

يمكن أن يكون المصدر شخصا أو مجموعة من الأشخاص أو أي مصدر آخر كالكتاب والتلفزيون، وفي حالة كونه شخصا فهو الذي يبادر في عملية الاتصال ويكون الطرف الذي يقدم المعلومات. وتتوقف فاعلية الاتصال على وجود صفات معينة في المصدر مثل الثقة والتقدير والقدرة على التأثير.

2.6. الترميز (Encoding):

هي عملية صياغة لمفهوم الرسالة بشكل يفهمه المستقبل أو يتفق عليه الطرفين وذلك باستخدام لغة معينة أو رموز معينة.

3.6. الرسالة (Message):

وهي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر قناة الاتصال وهي تشكل موضوع الاتصال.

4.6. اختيار وسيلة الاتصال (Medium):

وتسمى أيضا قناة الاتصال وهي الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني، وهي إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو مرئية أو جميعها معا، وعملية اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال والعلاقات بينهم ودقة وتكلفة وسيلة الاتصال.

5.6. مستلم الرسالة (Receiver):

وهو الطرف الثاني المستقبل للرسالة، وقد يكون شخصا أو مجموعة من الأشخاص.

6.6. فك رموز الرسالة (Decoding):

هذه المرحلة تتطلب فك رموز الرسالة وتحليلها بشكل يسهل فهمها، بحيث تحقق الغرض ذلك لأن أي خطأ في تحليل الرسالة يؤدي إلى الفهم الخاطئ وبالتالي تفقد الرسالة غرضها.

7.6. التغذية العكسية (Feed back):

وهي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه. وتتم هذه المرحلة يدل على أن الرسالة تم استلامها وتحليلها وفهمها بالشكل الصحيح والمطلوب. (العتيبي وآخرون، 2007، ص 204-205).

8.6. التشويش (Anthropy):

يرى عبد الفتاح ياغي أن التشويش يعد آخر عنصر في عملية الاتصال، والتشويش يعني أي عامل يقلل من دقة الاتصالات. أو أي عامل يتدخل في عملية الاتصالات وينتج عنه تعطيل أو اعاقا للمجرى الطبيعي للحوادث. اضافة فإن التشويش يمكن أن يكون في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصالات. (ياغي، 2011، ص 168).

بعد التطرق الى عناصر عملية الاتصال سيتم التعرف على محددات الاتصال في العنصر الموالي.

7- محددات الاتصال التنظيمي:

ان الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال حسب "أحمد الصباب وآخرون" إلا أنه هناك بعض الأطر المحددة لهذه العملية تتمثل في:

1.7. الاطار التقني: وهو عبارة عن الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، لأنها تؤثر على عملية الاتصال.

2.7. الاطار النفسي والاجتماعي: يتمثل في النواحي النفسية مثل: الدوافع والإدراك، فنفاوت مستوى الإدراك عند الأشخاص يؤثر على عملية الاتصال.

3.7. الاطار التنظيمي: وهي قنوات القرارات مثل: المركزية واللامركزية في الإدارة.

4.7. اتجاه الاتصال: هناك اتجاهين في الاتصال:

* الاتصال باتجاهين: وهنا ردة الفعل تكون مباشرة كالاتتماعات الرئيسية بين الرئيس والمرؤوس.
*الاتصال باتجاه واحد: أي أن ردة الفعل لا تتم مباشرة، ولا يعرضها المرسل إلا بعد مدة. (الصباب وآخرون، 2005، ص 164).

بعد التطرق الى الأطر المحددة لعملية الاتصال والتعرف عليها سيتم التطرق إلى العوامل المؤثرة في عملية الاتصال في العنصر الآتي.

8- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الاتصال تتمثل حسب " العميان محمود سلمان " في:

* تحديد الهدف من الاتصال: فعلمية الاتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين.

* معرفة مركز متلقي الرسالة: يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة، من حيث مركزه، عمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الاستجابة الملائمة.

* وسيلة الاتصال: يجب اختيار وسيلة الاتصال المناسبة حسب نوع الاتصال.

* توقيت الرسالة: يجب اختيار التوقيت الملائم، أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهيباً لقبول الآراء والاستجابة معاً.

* المصلحة المشتركة: يجب تحديد المصلحة المشتركة عند اعداد الرسالة، ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة الا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين.

* قياس النتائج في الرسالة: يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها وامكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه. (سلمان، 2004، ص239).

ان مدى احترام الفرد لهذه العوامل قد يتأثر بظروف محيطة به أثناء عملية الاتصال، زيادة على ما سلف ذكره فإن اللغة المستعملة بين المرسل والمرسل اليه، والتي بدورها تعتبر وسيلة اتصال تلعب دوراً بالغ الأهمية في نجاح عملية الاتصال، وعليه سيتم التطرق إلى وسائل الاتصال في العنصر الموالي.

8- وسائل الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت وسائل الاتصال وتطورت جراء التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال، ولكن بشكل عام تشمل وسائل الاتصال حسب العلق بشير ما يلي:

- .المقابلات الخاصة.
- .الاجتماعات الخاصة.
- .المؤتمرات.
- .المكالمات الهاتفية السلكية واللاسلكية.
- .المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة).
- .التقرير السنوي للموظفين.
- .الخطابات البريدية.
- .الملصقات الجدارية.
- .النشرات الدورية والخاصة.
- .الصور والأفلام السينمائية.

وكل وسيلة من هذه الوسائل لها استخداماتها الخاصة، حيث يتوقف اختيار إحداها على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب ارسالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توافرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة المترتبة عنه. (العلاق، 2008، ص 300).

زيادة على ما ذكره العلاق حول وسائل الاتصال الا أنه توجد وسائل أخرى تذكر منها الباحثة: البريد الالكتروني والفاكس، وتستعمل هذه الوسائل ضمن طرق الاتصال التي سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

9- الطرق الأساسية في الاتصال التنظيمي:

هناك طرق عديدة رئيسية لعملية الاتصال، وذلك لنقل آراء الناس أحدهم إلى الآخر، يذكر من بينها أحمد الخطيب و سالم معاينة ما يلي:

أولاً: الاتصال الكتابي:

يشمل الاتصال الكتابي وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية، وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها والمستوى الثقافي والبيئي، وكذلك القدرة المالية للمنظمة، ومن أهم هذه الوسائل:

- أ . القوانين والنظم والمنشورات الدورية والغير الدورية.
- ب . الأوامر والتعليمات والبلاغات الإدارية، والبرقيات.

ج . المذكرات والتقارير الدورية.

د . الشكاوي والمطالب والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.

ثانيا: الاتصال الشفوي:

يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، ويتم أيضا تبادل الأفكار والمعلومات، وتعتبر أقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت الذي تتطلبه الأنواع الأخرى، وتعتبر المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، الأحاديث المباشرة والمحاضرات، المناقشات، والاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي.

ثالثا: الاتصال بالرموز:

ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، حيث يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات، ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس وشكل ومظهر الجسم. (معاينة، 2009، ص311).

ان كل طريقة من الطرق المذكورة أعلاه تستعمل حسب الهدف المراد تحقيقه، كما يمكن استعمال أكثر من طريقة في عملية الاتصال حيث تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص سيتم ذكرها في العنصر الموالي.

10- خصائص الاتصال التنظيمي:

ان العملية الاتصالية تمتاز بعدة خصائص أهمها ما ذكره طبيش ميلود عن بخوش أحمد (2008):

1.10. الاتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

2.10 . الاتصال عملية مستمرة:

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا، والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.

3.10 . الاتصال عملية موضوعية وواقعية:

فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه. (طبيش، 2011، ص38).

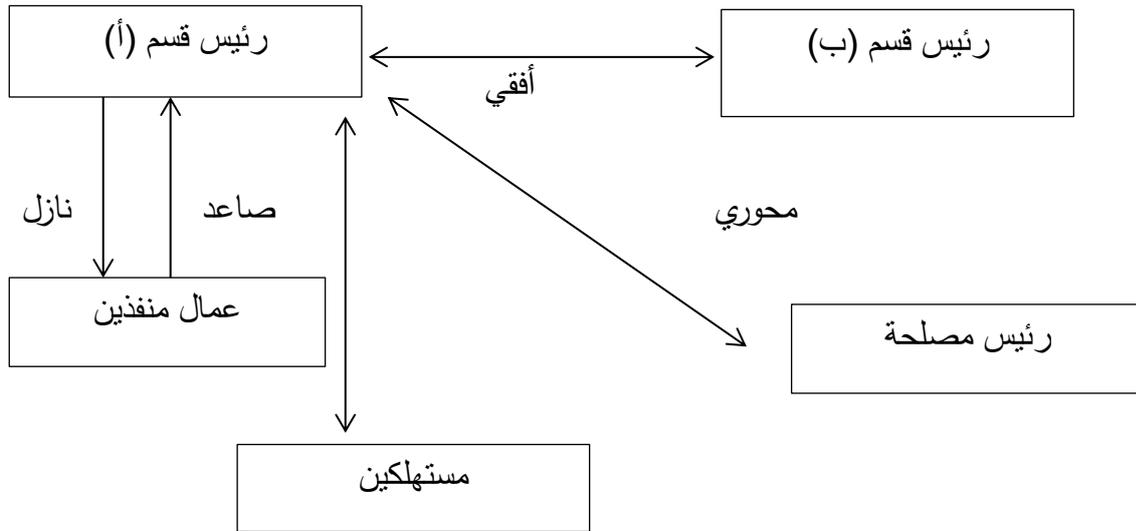
ما يمكن استخلاصه هو ان الاتصال عملية حيوية من صنع الفرد تعكس واقعه وحقيقته تستمر ما استمرت حياته، لذلك سيتم التعرف على أنواع هذه العملية في العنصر الآتي.

11- أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك نوعين من الاتصالات: الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية.

أولاً: الاتصالات الرسمية:

يرى كل من حسن الشماع و كاظم حمود أن الاتصالات الرسمية تنقسم إلى أربعة أنواع كما هو موضح في الشكل رقم «02»:



شكل رقم (02) يوضح أنواع الاتصال.

1. الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة:

أ. الاتصالات النازلة:

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومروؤسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل:

المذكرات واللقاءات الجامعية، مناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فيها فاعلية التغذية العكسية منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر، وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

ب. الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات وغيرها. ولا تحقق الاتصالات الاهداف المرجوة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير.

2. الإتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، المستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم هذه الاتصالات في زيادة فاعلية و كفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة. (الشماع وكاظم، 2000، ص 208-209).

3. الاتصالات القطرية أو المحورية: يرى علي عباس أن هذا النوع من الاتصال يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة، والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، وليس بينهم علاقة عمل رسمية بل تجمعهم علاقات معرفة وصدقة وتعاون. (علي عباس، 2009، ص157).

4. الاتصال الأفقي: يرى أحمد سيد مصطفى أنه في الاتصال الأفقي يتبادل العاملون -على نفس المستوى التنظيمي- رسائلهم، فقد يتحدث مدير إلى مدير آخر، أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم. يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجداوله ومواقفه، أو يتبادلون أحاديث شخصية. والاتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات، وتكامل المهام والاختصاصات، ومن تم إنجاز العمل. فإن غاب أو تعثر الاتصال الأفقي فقد تتكرر جهود وأنشطة، أو يتأخر إنجاز العمل أو تتخفف الجودة، ومن ناحية أخرى فإن الاتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الابتكار، لأن تبادل الأفكار واحتكاك العقول في جلسات أو حلقات التفكير الابتكاري التي تسمى بـ"العصف الذهني" يفرز أفكارا ابتكارية مفيدة. (سيد، 2005، ص 355).

ثانياً: الاتصال الغير رسمي:

ترى غنية الطاهر أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي لا يتم وفقاً لخطوط السلطة أو يكون خاضعاً للوائح وقوانين، وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات الغير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته. (الطاهر، 2003، ص 236).

بعد التطرق للاتصال بنوعيه: الرسمي والغير الرسمي، سيتم في العنصر الموالي التطرق الى شبكات الاتصال.

12- شبكات الاتصال التنظيمي:

هناك خمس شبكات من الاتصال تتمثل حسب "زيارة فريد" في:

1.12. شبكة السلسلة:

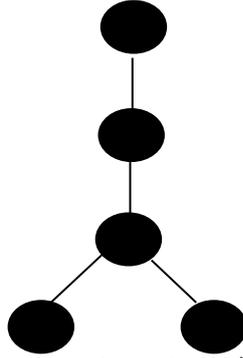
تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي أو متسلسل، تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل المفاصل كما هو موضح في الشكل رقم «03»، تمثل هذه الشبكة أسلوباً مباشراً للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب فإن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيئاً نسبياً.



الشكل رقم (03) يوضح شبكة السلسلة حسب زيارة فريد (2006).

2.12. شبكة الحرف (y):

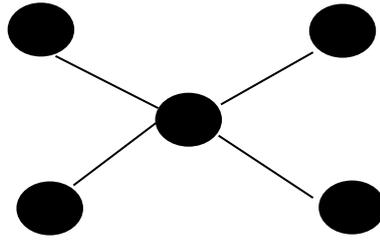
تأخذ الشبكة حرف (y) باللغة الإنجليزية مقلوباً، كما هو موضح في الشكل رقم «04»، والتي هي تحويل لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها بالاتصال بثلاثة أعضاء.



الشكل رقم (04) يوضح شبكة الحرف (y) حسب زيارة فريد (2006).

3.12. شبكة المروحة:

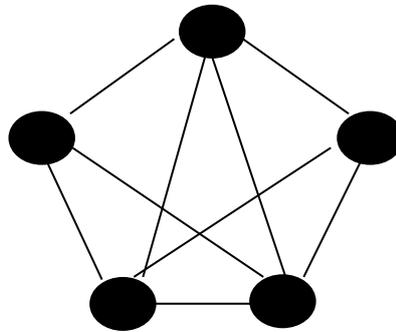
في هذه الشبكة والتي تأخذ شكل المروحة، لا بد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة، كما هو موضح في الشكل رقم «05»، وتنظم هذه الشبكة عمليات الاتصال عادة بين مستويين من المستويات الإدارية، حيث يتصل المدير أو المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاثة التي تتصل به وفي نفس المستوى.



الشكل رقم (05) يوضح شبكة المروحة حسب زيارة فريد (2006).

4.12. شبكة النجمة:

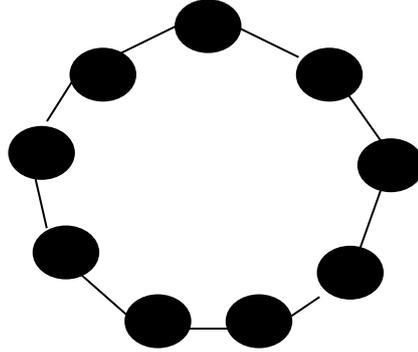
لا تشترط هذه الشبكة قيودا على مسارات الاتصال داخل الشبكة، كما هو موضح في الشكل رقم «06»، إذ يتمكن كل عضو من أعضائها الاتصال بأي عضو يشاء.



الشكل رقم (06) يوضح شبكة النجمة حسب زيارة فريد (2006).

5.12. شبكة الدائرة:

يتمكن كل من أعضاء هذه الشبكة من الاتصال بعضوين اثنين فيها، كما هو موضح في الشكل رقم «7»، من هنا يمكن لكل عضو في الشبكة أن يكون هو مصدر الاتصال.



الشكل رقم (07) يوضح شبكة الدائرة حسب زيارة فريد (2006).

ويضيف فريد زيارة أن الشبكات الثلاث الأولى تعرف بالشبكات المركزية حيث يقوم المركز في كل منها بتوجيه مسارات الرسالة فيها، في حين تعرف الشبكتان الأخيرتان بالشبكات اللامركزية، حيث يمكن لعملية الاتصال أن تبدأ عند أية نقطة على الشبكة وفقا لعامل القرب والبعد بين الأعضاء، ووفقا لتفضيلات الطرف المرسل. (زيارة، 2006، ص 296 - 298).

. فعالية شبكات الاتصال التنظيمي:

يذكر صلاح الدين عبد الباقي أنه في مجال فعالية شبكات الاتصال، قام كل من "بافلاس ويرات" (Bavelas et Baratt) بدراسة حول الموضوع، فوجدا أن هناك خمس أهداف رئيسية:

- أ . السرعة في إنجاز العمل.
- ب . الدقة في إنجاز العمل.
- ج . التنظيم الداخلي للجماعة.
- د . القيادة داخل الجماعة.
- و . الحالة المعنوية داخل الجماعة. (عبد الباقي، 2002 ، ص 263).

من خلال ما تم تناوله في هذا العنصر، يمكن اعتبار شبكات الاتصال تصنيفاً آخر من أنواع الاتصال، حيث يحتاج هذا الاتصال شروطاً لفعاليتها سيتم تناولها في العنصر الموالي.

13- شروط الاتصال التنظيمي الفعال:

يذكر صالح بن نوار في مقاله 'الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية' أنه ليكون الاتصال فعالاً يجب مراعاة ما يلي:

* جانب اللغة:

- ✓ أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات ملائمة لمستوى الأفراد المشاركين فيها.
- ✓ أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.
- ✓ تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقرير.

* الجانب الثقافي الاجتماعي:

- ✓ مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمؤسسة.
- ✓ الالتزام بالقيم السائدة في المؤسسة عند مزاوله الاتصال.
- ✓ مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

* الجانب الإنساني:

- ✓ توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
- ✓ مراعاة الأمانة في استلام وتسليم، ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- ✓ تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ✓ ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى يشعروا بأهميتهم داخل المنظمة، وترفع معنوياتهم.
- ✓ تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول.

* الجانب التنظيمي:

- ✓ عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل.
- ✓ الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، نازل) نظراً لفعاليتها.
- ✓ الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة.
- ✓ المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

*الجانب التكنولوجي:

- ✓ اقتناء آخر المبتكرات، وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.
- ✓ الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.
- ✓ الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الايضاح وشرح المعلومات. (بن نوار، 2004، ص 127).

ويضيف "كلود فولرد" (Claude Foulard) أن فعالية الاتصال تحدد من خلال أربع عوامل رئيسية: التفاعل، اللغة من حيث الرموز والبيانات، المعنى والرسالة. (Foulard, 1998, p.174).

بعد التعرف على شروط الاتصال الفعال سيتم في العنصر الموالي التعرف على عوائق الاتصال.

14- عوائق الاتصال التنظيمي:

تعرض الاتصالات داخل التنظيم إلى مجموعة من الصعوبات والعوائق يصنفها بوفلجة غياث عن "تايير" (tayeer) (1967) حسب طبيعتها إلى أربعة أصناف:

أ . عوائق شخصية:

وقد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويندكره. بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه، وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

ب . عوائق ما بين الأشخاص:

وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، درجة الثقة، والمصادقية، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية، تؤثر سلباً على فعالية الاتصال.

ج . عوائق تنظيمية:

قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية، ويمكن حصرها فيما يلي:

▲ اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

▲ سلم الاتصال ومداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل.

▲ حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

▲ مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات.

د . عوائق تكنولوجياية:

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا، نتيجة تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها، فكلما زادت هذه الوسائل المستعملة وضوحا ودقة، كلما زادت الاتصالات وضوحا ونجاحا. (غياث، 2008، ص 95).

ان عوائق الاتصال سواء كانت العوائق: شخصية، ما بين الأشخاص، تنظيمية أو تكنولوجياية فإنه يمكن التغلب عليها أو التقليل منها عن طريق ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

15- وسائل التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي:

يمكن التغلب أو التقليل من معوقات الاتصال عن طريق اتباع خطوات يحددها قاسم القريوتي في النقاط التالية:

- * إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات، وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- * تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.

* زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، لكي يشعر المديرين بمسئوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

* قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة. إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب بهدف أن تسمع الإدارة إلى ما تحب أن تسمعه. إن من شأن ذلك أن يبقي الجميع في صورة الاوضاع على حقيقتها.

* مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

* التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها. (القيوتي، 2009، ص 242).

من خلال ما تم عرضه تستخلص الباحثة أن الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة باستمرار المؤسسة، فهو المحرك الأساسي لأي منظمة، واستعمال أي وسيلة من وسائله لها استخداماتها الخاصة يحددها الفرد حسب الاعتبارات التي يضعها، وبدون أنظمة اتصال فعالة لا تستطيع أي مؤسسة أن تنجح حتى لو كانت تملك سياسات ممتازة وخطط رشيدة، وعليه يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أو المنظمات أن يقدموا اهتماما بالغاً لعملية الاتصال ضمن عمليات التسيير التي يقومون به وكذلك ضمن برامج التكوين التي يعدونها، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي يعملون عليها بجودة عالية وبأقل التكاليف. وعند الحديث عن نجاح المؤسسة لا يمكن إهمال الأساليب التفسيرية التي تتبناها هذه المؤسسة والتي تذكر منها الباحثة: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالجودة الشاملة، والإدارة بالمعرفة التي سيتم التطرق إليها في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: الادارة بالمعرفة

تمهيد:

لقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم في مجال الإدارة على سبيل الذكر إدارة الجودة الشاملة ، ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت ما يعرف بالإدارة بالمعرفة التي أصبحت تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة، لما لها من تأثير كبير على الأفراد والمؤسسة، وعليه قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل الى جزئين: جزء يتناول موضوع المعرفة، وجزء يتناول الإدارة بالمعرفة.

أولاً: المعرفة:

سوف تتطرق الباحثة في هذا الجزء الى مجموعة من العناصر منها: مفهوم المعرفة، خصائصها، أنواعها وهرمها.

1.1- مفهوم المعرفة:

لقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق، وستتطرق الباحثة الى المفهومين اللغوي والاصطلاحي.

أ. مفهوم المعرفة لغة:

يرى نضال الزطمة أن الأصل في كلمة " معرفة" يعود اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.

وقد شكل الدين الإسلامي من خلال نظريته للمعرفة عمقاً مهماً في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضنة والمعنوية الخالصة التي حررت العقل من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود (الزطمة، 2011، ص 32)، حيث يقول الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أولم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد﴾ سورة فصلت الآية: 53.

ويضيف عبد الستار العلي وآخرون أن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع. (عبد الستار العلي وآخرون، 2009، ص 25).

بعد التطرق الى المفهوم اللغوي للمعرفة، سيتم في العنصر الموالي التعرف على المفهوم الاصطلاحي للمعرفة.

ب. مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

هناك عدة باحثين قدموا مفاهيم للمعرفة من بينهم:

سيد محمد جاد الرب الذي يعرفها فيقول: «المعرفة هي ممارسة تؤدي إلى الإبداع وتكاثر الخبرات والتحالفات والعلاقات الخاصة، والمعرفة هي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة، ولكي يكون للمعرفة قيمة يجب أن تكون مؤثرة، متواجدة ومستمرة قابلة للاختبار والتمييز». (جاد الرب، 2006، ص 49).

ويرى "جون لوازى" (Jean lohisse) أن المعرفة (knowledge) تأخذ ألفاظاً مختلفة: بيانات (Data)، معلومات (Information)، وأخبار (Nouvelles). (lohisse, 2007, p.15).

ويعرف العتبي المعرفة بأنها مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. (العتبي، 2007، ص 43).

ويضيف "بونيه" (Bounie) (د. ت) عن "سقراط" أن المعرفة هي المادة الوحيدة التي تزداد كلما انتشرت.

ويعرفها عبد الله الوجداني (2009) بأنها كل ما يعلمه الإنسان وهي تتضمن مجموعة من الخطوات الذهنية المرتبطة بالاستيعاب والفهم والتعلم التي يجريها العقل.

ويعرفها فايز النجار بأنها الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة. (النجار، 2010، ص 47).

وتعرف الباحثة المعرفة بأنها مجموع ما يدركه الفرد ويفهمه من أفكار، آراء، اتجاهات، تجارب وخبرات. وسيتم التعرف على خصائص المعرفة في العنصر الآتي.

2.1- خصائص المعرفة:

مما لا شك فيه أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، لأن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، هذا حسب ما يراه "سعد غالب ياسين"، حيث يلخص خصائص المعرفة فيما يلي:

1. تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا وادراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير.
2. إن المعرفة ذات وموضوع، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، وفي نفس الوقت ذات. تعتبر المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع، الكتب والوثائق، وفي الحاليتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع.
3. المعرفة مضمون اجتماعي انساني، أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها، وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي.
4. إن المعرفة تأخذ مسارا تصاعديا مستمر تتجدد فيه ثياب المعرفة وملاحم وجهها كما يتحدد كنز المعرفة نفسها.
5. ترتبط المعرفة بالحقيقة، وإدراك اليقين، لأنها تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة، فالمعرفة بدون اعتقاد أو بدون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة.
6. إن المعرفة مورد انساني لا ينقص بل ينمو استعماله وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات.
7. المعرفة تكون جزءا من نظام ديناميكي للتفكير وإدراك الواقع الموضوعي فهي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة. (غالب، 2007، ص 32).

علاوة على ما سلف ذكره من خصائص المعرفة، فإن المعرفة أيضا لها خاصية الاستمرار، حيث تتفاعل هذه المعرفة مع معطيات معرفية جديدة، لخلق معرفة جديدة عن طريق عمليتي الابداع

والابتكار، ولعل هذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد. وللمعرفة مصادر سيتم تحديدها في العنصر الموالي.

3.1- مصادر الحصول على المعرفة:

للمعرفة مصادر كثيرة مختلفة ومتنوعة يحددها الطاهر فرج في ما يلي:

أ . **الكتب والوثائق المدونة:** فالكثير من المعارف موجودة في كتب ووثائق والكثير جدا متاح للجميع وهذا يجعل بالإمكان الحصول عليها من خلال دراستها.

ب . **الإنسان:** ويعتبر المصدر الآخر المهم للمعارف خاصة الحديثة والجديدة والمحدودة وهو دماغ أو عقل مجموعة من الأشخاص يملكون هذه المعارف وبالتالي فقد يكون الإنسان المصدر الأهم للمعارف الحديثة.

ج . **الأجهزة والأدوات والمنتجات:** إن أي جهاز ومنتج هو وسيلة يسمح بتجسيد وحفظ أو تخزين كمية هائلة من المعارف. إن الأجهزة والأدوات تدل على نضج هائل في المعرفة، فحتى يستطيع الإنسان تصنيع آلة ما يحتاج إلى كمية هائلة من المعارف. كما يضمن توفيرها لآخرين بمعارف وقدرات محدودة للاستفادة منها، ويمكن لأي منظمة أن تحصل على المعارف التي تحتاجها باقتناء الأجهزة والأدوات المتاحة والتي قد تكون بديلا عن الوثائق المكتوبة وعن الإنسان أي أن تحديد المصادر التي ستعتمد لاقتناء المعارف يمثل بعدا مهما لإدارتها. (الطاهر، 2010، ص 48).

إن اللجوء إلى أي مصدر من مصادر المعرفة سواء كانت الكتب والوثائق أو الانسان أو الأجهزة والأدوات والمنتجات، يعتمد بالدرجة الأولى على حجم وأنواع المعرفة التي سيتم التعرف عليها في العنصر الآتي.

4.1- أنواع المعرفة:

للمعرفة أنواع يصنفها كل باحث حسب منظوره وتوجهه الخاص، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف بلال السكارنة ، حيث يضع التصنيف التالي:

▲ **البيانات:** حيث نفترض أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد بياناتنا الخاصة، والتي تشمل معلومات عن المنتجات، الناس والفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية.

▲ **رأس المال الفكري:** والمتواجد في أرشيفات المنظمة من خلال نتائج البحوث والعمليات التطويرية. فالرأس مال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق يكون مصدرا للإلهام والأفكار والابتكار اليوم أو في المستقبل.

▲ **الخبرة:** وهي النوع الثالث من المعرفة، وتشمل خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمال تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة، وعلى العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله. (السكارنة، 2009، ص 255).

في حين ابراهيم الملكاوي قسم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية:

▲ المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخفية، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو ادراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهي غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك.

▲ المعرفة الظاهرية:

وتتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ. (الملكاوي، 2007، ص 38).

ويقارن مهند السبيعي (2007) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم-01- يبين المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة:

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرة
غير قابلة للإدراك.	قابلة للإدراك.
غير موثقة و لكنها موجودة.	موثقة في محتوى مناسب.
آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	غير آمنة: يستطيع أي شخص الحصول عليها.
موجودة في خبرات الأشخاص وعقولهم.	سهلة الانتقال بين الأفراد.
غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها	منتشرة بكثرة وخصوصا من خلال الوسائل
أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص.	الالكترونية مثل الإنترنت.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المعرفة الضمنية هي المعرفة الموجودة في خبرات الأشخاص وعقولهم أي لها ميزة الخصوصية، وهي غير موثقة، أما المعرفة الظاهرة هي المعرفة المنتشرة وتكون في متناول الجميع أي هي عامة.

ويضيف "نجم عبود نجم" تقسيما آخر للمعرفة عن "ماسون" (Mason) (2005)، وهذا

حسب الجدول رقم (02):

الجدول رقم-02- يبين تقسيم المعرفة:

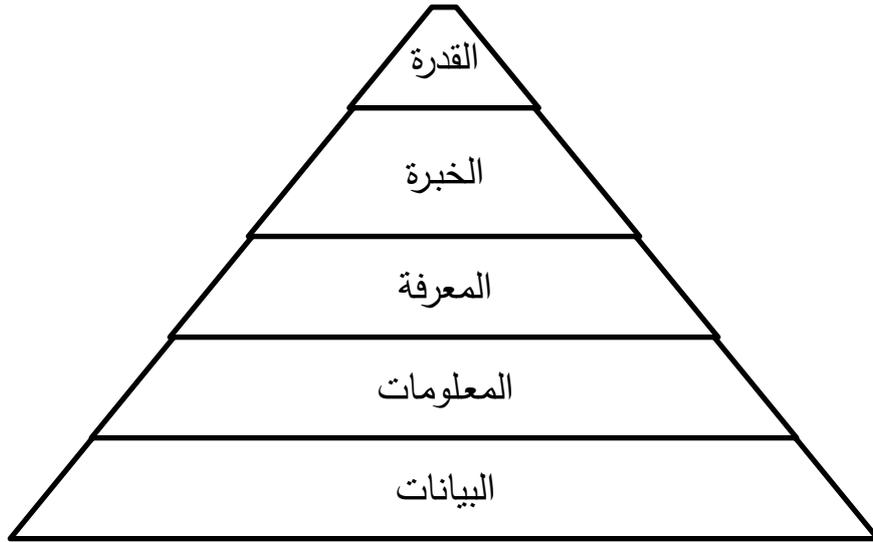
أنواع المعرفة	التوظيف
معرفة ماذا (Know What)	موضوع المعرفة.
معرفة من (Know Who)	العلاقات، الشبكات، المؤسسات، الأفراد.....
معرفة كيف (Know How)	المهارة، الاستشارة، التقاسم، المشاركة، التطوير، الاختيار.....
معرفة لماذا (Know Why)	عرض الأسباب، التفسيرات.....
معرفة أين (Know Where)	الموقع.
معرفة متى (Know When)	التوقيت، سرعة الأداء.....
معرفة فيما لو (Know If)	الحالة المحددة، الموقفية. (نجم عبود، 2009، ص492).

يتضح من الجدول أعلاه أن للمعرفة أنواع يتم تحديد كل نوع منها حسب نوع السؤال المطروح.

بعد تناول مختلف التصنيفات التي وضعها الباحثين للمعرفة، سيتم في العنصر الموالي تحديد هرم المعرفة.

5.1- هرم المعرفة:

للتمكن من الالمام بمفهوم المعرفة، وجب التطرق الى هرم المعرفة، حيث يذكر هيثم علي حجازي أن "لبويتس" و"باكمان" (Liebowitz et Beckman) اقترحا هرم للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة كما هو موضح في الشكل رقم «08»، حيث يبدأ الهرم المقترح من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى)، يلي ذلك المعلومات، وهي البيانات ولكن بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها، تصنيفها، معالجتها وتأطيرها. (حجازي، 2005، ص 61).



الشكل رقم (08) يوضح هرم المعرفة حسب هيثم حجازي (2005).

من خلال ما تم التطرق اليه فيما يخص موضوع المعرفة، تستخلص الباحثة أن المعرفة مفهوم واسع وشامل، والاهتمام بالمعرفة والسعي للحصول عليها واكتسابها قديم قدم الزمن، ولكن اعتبارها أسلوبا تسييريا، لم يظهر الا حديثا وهو ما يعرف حاليا بالإدارة بالمعرفة التي سيتم تناولها في العنصر الموالي.

ثانياً: الإدارة بالمعرفة:

سوف نتطرق الباحثة في هذا الجزء الى مجموعة من العناصر منها: نشأة وتطور الإدارة بالمعرفة، مفهومها، أهدافها، استراتيجيتها، ونماذجها.

1.2- نشأة وتطور الإدارة بالمعرفة:

إن الإدارة بالمعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام (1986) حسب ما تذكره تذكر كحلات سمراء ، ولا يفوت الراصد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو باطراد مع نموه وازدهاره. وكتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية والأنشطة المعرفية وحل المشكلات ولكن الطرح كان نظرياً آنذاك، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها، والذي لم يعرف إلا مؤخراً بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة.

وعن البدايات النظرية لها، نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة "Knowledge Management" هو "دون مارشاند" (Don Marchand) في بداية الثمانينات على أنها « المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات » عن عبد الوهاب سمير (2007)، وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضاً ذلك أنه لم يتضمن إجراءات الإدارة بالمعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ "بيتر دريكر" (Peter Drucker) - كاتب ومستشار إداري وأستاذ جامعي يعد أهم أعلام علم الإدارة الحديثة - بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء « .أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي.

أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فإننا نجد أنها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة (HP- Hewlett Packard) الأميركية عام (1985)، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر (Channel Managing knowledge for the computer dealer)، ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال. ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي وبقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينات، أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى

أنه في سنة (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة (Skandia) للتأمين ومختبرات "بكرمان"، ومصرف "إمبريال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيمياويات وغيرها من المنظمات السباقة إلى هذا المضمار. (كحلات، 2009، ص 55).

2.2- مفهوم الإدارة بالمعرفة:

يمكن تحديد مفهوم الإدارة بالمعرفة من خلال مجموعة من التعاريف التالية حيث:

يعرفها "جاسكس شاز" (Jacques Chaize) الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في تسيير الرأس المال الفكري، حيث تعد مصدر مهما لتحقيق الميزة التنافسية. (Chaize, p, 2000.282)

وترى سعاد البرنوطي بأنها الاهتمام بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة، والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها. (البرنوطي، 2001، ص 239).

ويعتبرها كل من أحمد صالح الأثري وساهرة غسان الملاك عن "رغاسدال" (Ragasdale) (1999) بأنها وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها. (الملاك والأثري، 2002، ص 144).

يعرفها "ميشال جارفاس" (Michel Gervais) فيقول: «الإدارة بالمعرفة هي مسعى لتطبيق الأدوات والأجهزة التي تسمح لأفراد المؤسسة بالوصول إلى المعارف الموجودة». (Gervais, 2003, p.294).

وتعرفها "مؤسسة يورك برس" بأنها المنهج الذي يتم من خلاله خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها وتنفيذها من أجل تحقيق النجاح في المؤسسة. (مؤسسة يورك برس، 2005، ص 13).

يعرفها مدحت أبو النصر عن (ميشال أرمسترونغ) (Michael Armstrong) فيقول: «إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقديمها للمنظمة» (أبو النصر، 2007، ص 95).

ويرى كل من " جلوغيو " و"مانير" (Glorieux et Meunir) بأنها خلق وتوزيع، وتقاسم المعارف والخبرات الخاصة بالمؤسسة. (Glorieux et Meunir,2008, p.07).

ويعرفها "لوني أومان" (Lonie Oman) (2009) على أنها حصول الفرد على المعلومة بالشكل والوقت الذين يحتاجهما.

وتعرف الباحثة الإدارة بالمعرفة بأنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار الرأس المال الفكري في من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.

مما سبق ذكره، يتضح أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف مفهوم الإدارة بالمعرفة، إلا أن التعريفات التي ورد ذكرها تدور كلها في سياق المعرفة، وأهميتها المزدوجة بالنسبة للفرد والمؤسسة والتي سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

3.2 - أهمية الإدارة بالمعرفة:

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم يذكرها غسان عيسى العمري عن "نترجان سكرخار" (Natarajan et Skerkhar) في:

- 1- كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر شبكة النت والتجارة الإلكترونية.
- 2- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- 3- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة في الشركة.

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها يحقق نتائج مذهلة في السياق التنظيمي. (العمري، 2008، ص 198).

ويضيف نجم عبود نجم أن للإدارة بالمعرفة أهمية في تحقيق ما يلي:

➤ التحول الجيد في بيئة العمل بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف.

- التطور في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطور المنشأة.
- تضاعف حجم المعارف في كل المجالات.
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في كل ثانية.
- دعم شبكات المعرفة.
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال لتشجيع التعاون في المؤسسة. (عبود نجم، 2008، ص 120).

بعد التطرق إلى أهمية الإدارة بالمعرفة، سيتم في العنصر الموالي التعرف على أهداف الإدارة بالمعرفة.

4.2- أهداف الإدارة بالمعرفة:

للإدارة بالمعرفة أهداف تتمثل حسب داود اللامي وأميرة البياتي في:

- أ. عند تطبيق المعرفة سيتيسر العمل الجماعي.
- ب. تطوير منهجية للتنظيم والمتكامل مع عملية مشاركة المعرفة.
- ج. تحويل المعرفة إلى وسيلة صالحة للاستعمال من خلال الاكتساب المهني.
- د. توفير اطار عمل للتحسين المستمر وتطوير ميادين المعرفة.
- هـ. تعزيز بيئة المعرفة من خلال دعم الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمة. (اللامي والبياتي، 2010، ص 178).

ويضيف "فراس محمد" أن للإدارة بالمعرفة فوائد تتمثل في:

- ✓ سهولة المحافظة على المعرفة من التلف، أو الضياع من خلال العمل على تخزينها بالطرق المناسبة.
- ✓ إمكانية العمل على تطوير هذه المعرفة، بعد استخدامها ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
- ✓ إمكانية الاستفادة من الأخطاء السابقة التي تعرضت لها المؤسسة في عملية توليد أو تخزين، أو مشاركة المعرفة، وأخذ العبرة منها، من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة لعمليات تطبيق الإدارة بالمعرفة.

✓ ضمان بقاء الموظفين ذو المعرفة والخدمة في المؤسسة والعمل على الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموظفين المؤسسة لأي سبب. (فراس، 2010، ص 46).

كما تساهم الإدارة بالمعرفة في تميز الأداء، وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وسيتم التطرق إلى مداخل الإدارة بالمعرفة في العنصر الموالي.

5.2- مداخل الإدارة بالمعرفة:

تعددت وتنوعت مداخل الإدارة بالمعرفة إلا أن "نهلة عبد القادر" تذكر أن هناك أربع مداخل للإدارة بالمعرفة تتمثل في:

أ. المدخل الاقتصادي:

ينطلق هذا المدخل من فكرة مفادها أن رأس المال الفكري هو المظلة الأساسية التي تنطوي تحتها الإدارة بالمعرفة، ووفقا لهذا المدخل فإن القوى الإنتاجية والاقتصادية للمنظمات الحديثة تقع في قدرتها الخدمية والفكرية بدلا من الأصول أو الموارد الطبيعية، كما يشير هذا المدخل أن قيمة معظم المنتجات والخدمات الآن تعتمد على أشياء غير ملموسة أساسها المعرفة.

ب. المدخل الإداري:

ينظر هذا المدخل للإدارة بالمعرفة كأداة استراتيجية للإدارة، حيث أن الإدارة بالمعرفة الفعالة تبدأ باستراتيجية، وفي استراتيجية الإدارة بالمعرفة يتم إدراك المعرفة على أنها أكثر مصادر المنظمة قيمة واستخداما، ويتم وضع الرأس المال الفكري في مركز أعمال المنظمة، ولكي يتم البدء في خلق استراتيجية الإدارة بالمعرفة فإن المنظمات تحتاج إلى بناء النظم من أجل الحصول على المعرفة الداخلية ونقلها والتوصل إلى ممارسات أفضل.

ج. مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويقوم على دمج برمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم الإدارة بالمعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجية متعددة.

د. المدخل الاجتماعي:

يؤكد هذا المدخل على بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وهذا البناء لا يقتصر على مدخلات فقط ولكنه يشمل أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، حيث يفترض هذا المدخل أن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها ليس فقط من خلال برامج توضحها، ولكن أيضا خلال عمليات للتبادل الاجتماعي، ثم يتبع ذلك نشر المعرفة خلال المنظمة وفروعها. (عبد القادر، 2005، ص 31).

إن كل مدخل من المداخل التي ذكرت سواء كان هذا المدخل: اقتصاديا، اداريا، اجتماعيا، أو مدخل تكنولوجيا المعلومات لا يخرج في توجهه عن اطار مبادئ الإدارة بالمعرفة والتي سيتم تحديدها في العنصر الموالي.

6.2- مبادئ الإدارة بالمعرفة:

تقوم الإدارة بالمعرفة على مبادئ تتمثل حسب نعيم دهمش وعفاف أبو زر (2011) في:

- ❖ تتطلب الإدارة بالمعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا.
- ❖ تتطلب الإدارة بالمعرفة مديرين مدركين وواعين بالمعرفة.
- ❖ تعنى الإدارة بالمعرفة تحسين عمليات العمل .
- ❖ تستفيد الإدارة بالمعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- ❖ يعتبر الوصول إلي المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- ❖ أن الإدارة بالمعرفة تسعى للاستمرارية، فهي مستمرة باستمرار الحياة.
- ❖ أن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية أنه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- ❖ أن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفنى، تماماً كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والاهمال فيه، واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة .

إضافة إلى ما ذكر فإن هذه المبادئ نجدها تأخذ بعين الاعتبار في كل نمط من أنماط الإدارة بالمعرفة والتي سيتم التعرف عليها في العنصر الموالي.

7.2- أنماط الإدارة بالمعرفة:

للإدارة بالمعرفة عدة أنماط يحددها كل من زكريا الدوري وصالح علي عن "أكسبراو وأبل" (Oxbrow and Abell) في:

1. الاجتماعية:

وتظهر من خلال تبادل الخبرة، عندما تكون المعرفة الشخصية مبتكرة في صيغة نماذج عقلية، مثال ذلك: العصف الذهني.

2. الذاتية:

يمكن التماسها عندما يقوم شخص صاحب خبرة أو فني متمرس بإعطاء محاضرات.

3. التجسيدية:

أي جعل الشيء خارجي، والمقصود منها جعل المعرفة خارجية مثال ذلك: المناظرات العلمية.

4. التشاركية:

ويقصد بها تركيب الملاحظات من المجموعات المحكمة بشكل معرفة، مثال ذلك: عندما يتبادل الناس المعرفة، وهذه المعرفة يتم دمجها من خلال الوثائق، المقابلات، المحادثات التليفونية، ويتبادلون المعلومات من خلال وسيط مثل شبكة الحاسوب، بعد ذلك يتم توليد المعرفة من جديد من خلال إعادة بناء المعلومات الحالية عن طريق ترتيبها وإضافة عليها. (الدوري وصالح علي، 2009، ص 64).

بعد تحديد أنماط الإدارة بالمعرفة سيتم في العنصر الآتي التعرف على عناصر الإدارة بالمعرفة.

8.2. عناصر الإدارة بالمعرفة:

إن الحصول على المعلومات والنشاطات المعرفية لا بد أن يكون عبر عناصر أساسية متكاملة، متفاعلة للمعرفة، يسهل على المهتمين تحديد شكل أو طبيعة إدارة المعرفة، ومدى الاحتياج لها في المؤسسات، وهذا ما يؤكد " العليان " الذي يحدد عناصر الإدارة بالمعرفة في:

1. الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص المتاحة، وذلك لبحث الأساليب والأدوار التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على مسؤول الإدارة لتطوير المؤسسة، وكذلك لتطوير نظام نوعية التوثيق للمعلومات.

2. الجانب البشري:

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، ويقصد هنا الاهتمام بأنظمة المعلومات في البحث والتطوير، وتسيير الموارد البشرية.

3. التكنولوجيا:

فهي تلعب دورا مهما في إدارة المعرفة، من حيث توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، والتكنولوجيا لها دور كبير بالتنسيق مع الموارد البشرية.

4. الممارسة/ العملية:

توفر العملية المهارة التي تعد من أهم مصادر المعرفة، ويمكن تحديد دور الممارسة في إدارة المعرفة بالنشاطات التالية:

أ- تتضمن الممارسة في ظل التطورات التكنولوجية تطور ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد العمل الواحد.

ب- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم الإنتاج، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم. (العليان، 2008، ص 152).

اضافة إلى العناصر التي ذكرت، هناك عناصر أخرى تساهم في الإدارة بالمعرفة منها: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وكذلك الأسلوب القيادي السائد في المنظمة، وسيتم التعرف على متطلبات الإدارة بالمعرفة في العنصر الموالي.

9.2- متطلبات الإدارة بالمعرفة:

إن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة يحتاج إلى توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة يلخصها جمال بدير يوسف في النقاط التالية:

1- تشارك الأفراد:

فالمعارف التي لدى العاملين كنز عظيم وقيمة ملكية فكرية للأفراد من خلال الدورات والمشاركة لاكتساب خبرة الخبرات والمهارات التي لدى الآخرين لبناء قدرات معرفية أوسع لتحقيق التميز للمنظمة.

2- تكنولوجيا المعلومات:

يتم الاهتمام بإدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها، ولا بد من الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها للمستخدمين.

3- الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:

في كل ذلك يتم التركيز والبحث عن المعرفة واستخدامها والحصول على منتجات جديدة، وخدمات مميزة ذات قيمة.

4- فاعلية المنظمة على المنظمة:

ويعني الاستفادة من التطورات والإدارة الحديثة لتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية، وزيادة مبدأ الشفافية في المنظمة لتطوير الأداء. (بدير يوسف، 2010، ص 54).

بعد تحديد متطلبات الإدارة بالمعرفة سيتم التعرف على أهم دوافع التحول نحو الإدارة بالمعرفة في العنصر الآتي.

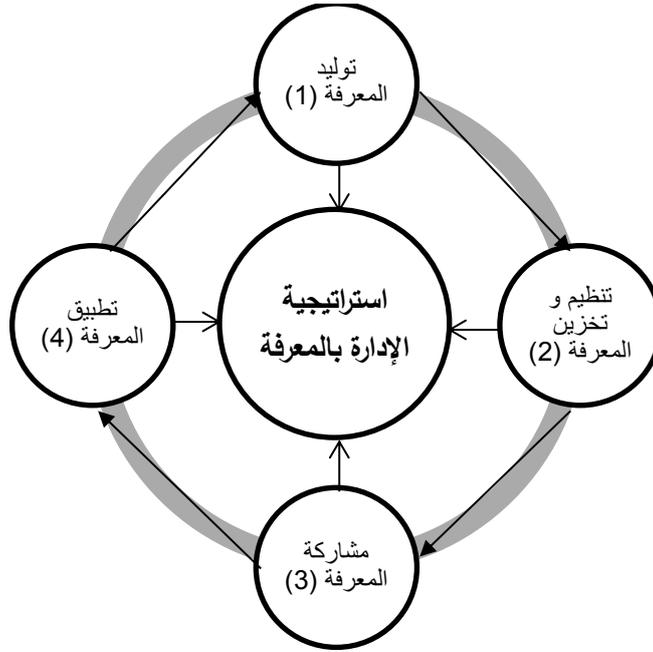
10.2- دوافع التحول نحو الإدارة بالمعرفة:

هناك مجموعة من المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه الإدارة بالمعرفة يحددها "الزيادات" في النقاط التالية:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات ، والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الأثر الملموس والقياسي للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على لمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة والتي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعبدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قسمتها في لحظة توليدها.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات .
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة معالجتها، لاسما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع. (الزيادات، 2008، ص 83).

11.2 - استراتيجية الإدارة بالمعرفة:

يعتبر حقل ممارسة الإدارة بالمعرفة واستخدامها حقلا واسعا، يشمل كافة أوجه بناء المعرفة، وتتمحور استراتيجية الإدارة بالمعرفة حول العمليات المبينة في الشكل رقم «09»:



شكل رقم (09) يوضح استراتيجية الإدارة بالمعرفة.

➤ توليد المعرفة:

يرى عبد اللطيف مطر أن توليد المعرفة هي مجموعة العمليات التي تشتمل على اكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والعملاء والمنافسين وقواعد البيانات والوثائق وغيرها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل. (مطر، 2007، ص 78).

➤ تخزين المعرفة:

يرى طارق فيصل التميمي أن تخزين المعرفة يشكل عنصرا هاما من عناصر الإدارة بالمعرفة، حيث يعتبر التخزين جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في

استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك. (التميمي، 2011، ص 44).

➤ مشاركة المعرفة:

يرى صلاح الدين الكبيسي تعد عملية توزيع أو مشاركة المعرفة من العمليات البالغة الأهمية، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيراً عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه. إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسه ما قد يجعلها تنكش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائماً متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة. (الكبيسي، 2005، ص 123).

➤ تطبيق المعرفة:

حسب ياسر الصاوي يقصد بتطبيق المعرفة: الاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، فعملية تطبيق المعرفة يجب أن تكون في المقام الأول، إذ أنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فعملية تطبيق المعرفة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (الصاوي، 2007، ص 64).

من خلال ما سبق يتبين أن استراتيجية الإدارة بالمعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة و المتناسقة التي تشمل أساساً: التعلم، البحث و التطوير. وسيتم التعرف على نماذج الإدارة بالمعرفة في العنصر الموالي.

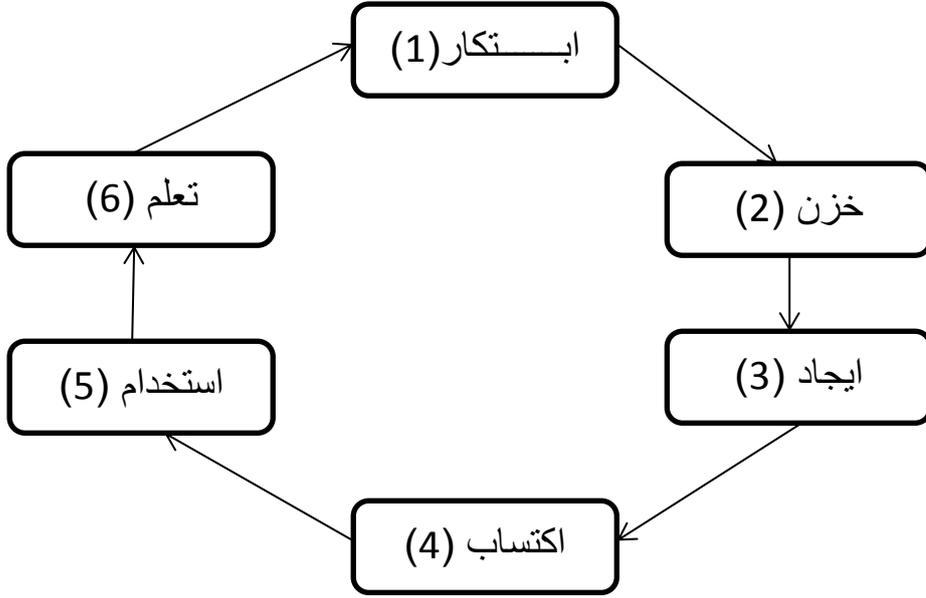
12.2- نماذج الإدارة بالمعرفة:

تعددت وتنوعت النماذج التي تعنى بمكونات الإدارة بالمعرفة، تذكر يسرى محمد (2010) من بين هذه النماذج ما يلي:

أ. نموذج "فاتشر و روزجي" (Vetschera et Roszegi) (2000):

إن الباحثان يقدمان نموذجاً لدورة حياة المعرفة، وقد تضمن ست مراحل، وكما هو موضح في الشكل رقم «10» حيث يبين الشكل دورة تبدأ بابتكار المعرفة كخطوة أولى، وتكون إما من

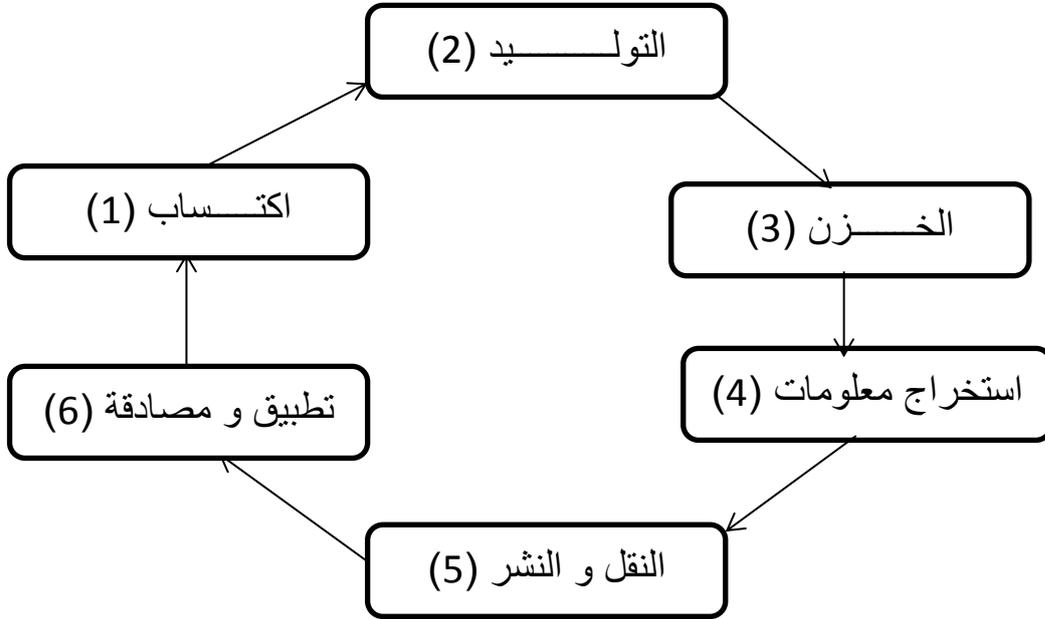
داخل المنظمة أو خارجها، وتكون جاهزة للتوزيع لأولئك الذين هم خارج مجموعة الابتكار، أما الخطوة الثانية هي خزن المعرفة المبتكرة إما ضمناً أو ظاهرياً، حيث تصبح من السهولة الوصول إليها.



شكل رقم (10) يوضح نموذج "فاتشر و روزجي" (Vetschera et Roszegi) حسب يسرى محمد (2010).

ب. نموذج "ماركاردت" (Marquardt) (2002):

اقترح الباحث مدخلا شموليا للإدارة بالمعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال خطوات متسلسلة كما يوضحها الشكل رقم «11» وهي: الاكتساب- التوليد- الخزن- استخراج المعلومات وتحليلها- النقل والنشر- التطبيق والمصادقة.

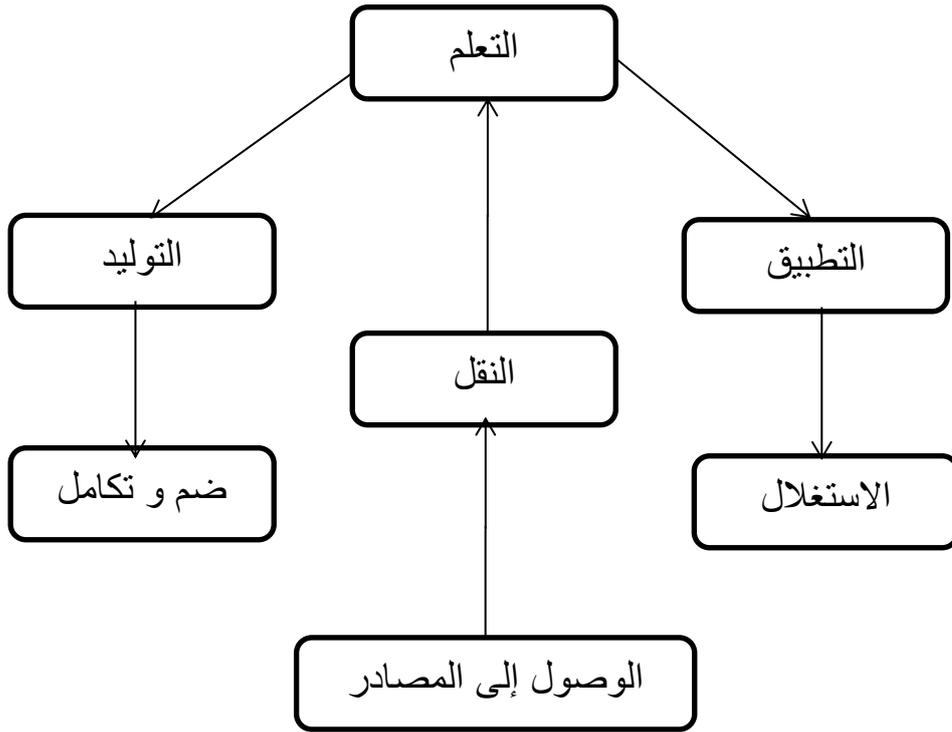


شكل رقم (11) يوضح نموذج "ماركاردت" (Marquardt) حسب يسرى محمد (2010).

ج. نموذج "بيريز و بابلوس" (Perez et Pablos) (2003):

يركز هذا النموذج حسب الشكل رقم «12» على الأهداف التي تتبعها الاستراتيجية التنظيمية للإدارة بالمعرفة، حيث تتكون من أربع مراحل أساسية وهي:

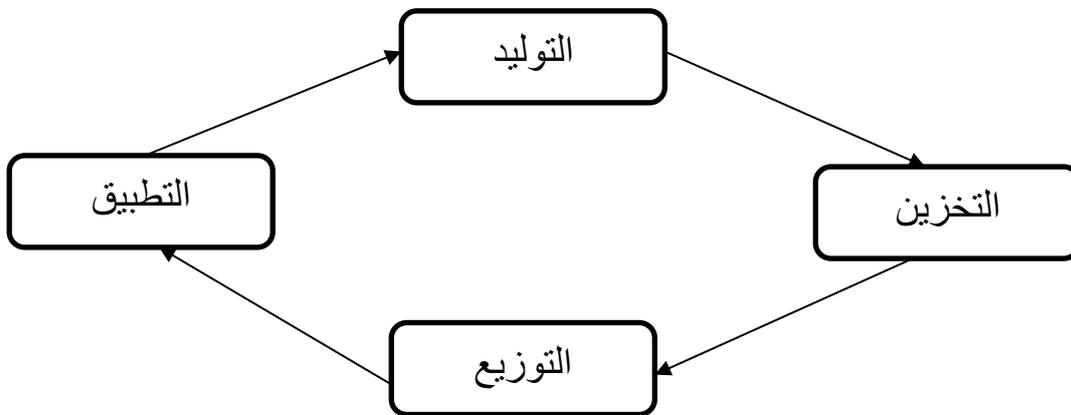
- توليد أو الحصول على المعرفة.
- نقل المعرفة.
- بناء آليات لاستعمال وإعادة استعمال المعرفة لكل من الافراد والجماعات داخل المنظمة.



شكل رقم (12) يوضح " نموذج بيريز و بابلوس " (Perez et Pablos) حسب يسرى محمد (2010).

د. نموذج "فرانك و ويل" (Frink et Will) (2003):

ويركز هذا النموذج على الإدارة بالمعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المنظمة المتمثلة حسب الشكل رقم «13» في : التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق :



شكل رقم (13) يوضح نموذج "فرانك و ويل" (Frink et Will) حسب يسرى محمد (2010).

بعد التطرق إلى نماذج الإدارة بالمعرفة سيتم في العنصر الموالي التطرق إلى عوامل نجاح الإدارة بالمعرفة.

13.2- عوامل نجاح الإدارة بالمعرفة:

مما لا شك فيه أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة تتمثل أهمها حسب اسمهان الطاهر في :

- * وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- * تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- * التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- * تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- * مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- * تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- * التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم. (اسمهان الطاهر، 2012، ص 39).

رغم ما لهذه العوامل من أهمية في نجاح الإدارة بالمعرفة إلا أنها قد تواجه تحديات سيتم تناولها في العنصر الموالي.

14.2- التحديات التي تواجه الإدارة بالمعرفة:

يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري، وتعتمد عليه في جميع المراحل حسب "الكبيسي عامر" لذا فإن المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المؤسسة تتمثل في ما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: حيث لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيه.

2. الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

3. التغيير والتحديث: إن المعلومات تتغير وتطور وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.

4. التمييز بين أنواع المعلومات: فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة ولذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها، وأن تعكس المعنى الصحيح لها، وتساهم الاستراتيجيات التنظيمية وفلسفة الإدارة في دعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة. (الكبيسي، 2005، ص 49).

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تستخلص الباحثة أن الإدارة بالمعرفة تعد من أهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة من أجل النجاح، التفوق والازدهار، حيث تهتم الإدارة بالمعرفة بالتفكير النقدي والمهارات والتعاون والعلاقات والمشاركة، و يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة فهو يعد عنصراً مساعداً لها، في حين أنه قد يشكل عقبة أمام تقاسم ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل المعلومات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة. وتستخدم أيضاً في زيادة الاتصال وتشجع المشاركة والمحادثة. وسيتم في الفصل الموالي عرض إجراءات الدراسة الميدانية من أجل دراسة العلاقة بين الإدارة بالمعرفة والاتصال التنظيمي.

الفصل الرابع:
الاجراءات المنهجية
للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد القيام بتحديد الاشكالية، وفرضياتها، ودواعي هذه الدراسة وأهدافها في الفصل الأول، والتطرق الى الاتصال التنظيمي وعناصره في الفصل الثاني، ومن تم التعرض للإدارة بالمعرفة في الفصل الثالث، سيتم عرض اجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل التي تشمل الدراسة الاستطلاعية وعناصرها أولاً ثم الدراسة الأساسية وعناصرها ثانياً.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة ، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها، كما تهدف إلى اختبار أداة الدراسة.

1- أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كونها تمكن من تقديم صورة واضحة، وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني، بداية من وصف المنهج المستخدم، ثم وصف العينة وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأدوات جمع البيانات ودراسة مدى صدقها وثباتها وملاءمتها للدراسة الأساسية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.
- التعرف عن ظروف الدراسة الأساسية.

3- المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الاستطلاعية بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ببطيوية التابع لمؤسسة السوناطراك، حيث تعتبر الشركة الوطنية للتتقيب، النقل، التحويل والمتاجرة في المواد الهيدروكربونية (البترول والغاز)، من أكبر الشركات البترولية والغازية في العالم إذ هي: أول شركة في البحر الأبيض، وثاني منتج للمحروقات المميعة، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. هي شركة ذات أسهم، حيث

تأسست في 31 ديسمبر 1963 (تحت المرسوم الرئاسي رقم 69-491)، ويقدر رأس مالها بـ: 245 مليار دينار جزائري. تحتوي على 120000 عاملا.

✦ **نشاطات المؤسسة:** تتمثل نشاطاتها في:

▲ **نشاط المنبع (Activité amont):** وهو متعلق بـ: الاستغلال، البحث والتنقيب، الإنتاج، الهندسة والبناء.

▲ **نشاط المصب (Activité aval):** وهو متعلق بـ: تميع الغاز الطبيعي، تكرير البترول، دراسة وتطوير التكنولوجيا الحديثة.

▲ **النقل عن طريق القنوات:** وهو متعلق بـ: تخزين المواد السائلة والغازية المتواجدة في المصب والمنبع على حد سواء، النقل عن طريق القنوات للمواد الهيدروكربونية من مراكز الإنتاج الأولية نحو مراكز الإنتاج الأساسية، اضافة إلى تحميل سفن البترول.

▲ **النشاط التجاري:** وهو متعلق بـ: التجارة الداخلية، التجارة الخارجية، النقل البحري للمواد الهيدروكربونية.

تعريف مركب GP2Z :

ان مركب فصل غاز البترول رقم 2 بارزيو (GP2Z) واحد من ست مركبات لجدع LTH الخاص بفصل وتحويل غاز البترول يقع بين Z / GNL4 (Camel)، في الغرب الشمالي و CEA / Z (Amoniac) في الجنوب الشرقي وهو على بعد 1 كلم من مدينة أرزيو، هذه الأخيرة تقع على بعد 40 كلم شرق ولاية وهران.

تقدر مساحته بـ: 13,5 هكتار ويعتبر موقعه بقرب البحر في الشاطئ القديم (les sabelettes) عاملا أساسيا يسمح له بالاستفادة من مياهها. ويحتوي المركب على 421 عاملا.

نبذة تاريخية عن المركب:

أنشئ مركب فصل غاز البترول رقم 2 بارزيو (GP2Z) منذ 33 عاما حيث كان مشروع انشاءه في سنة 1970 وقد أسس من طرف الشركة الإنجليزية CJB، تم تدشين المركب GP2Z يوم 1973.03.17 حيث كان يعالج حمولة 4 طن مليون سنويا من الـ GPL والهيدروكربونات الثقيلة. في سنة 1984 تم توقيف المركب ليعاد تشغيله سنة 1990 حيث أصبح يعالج الـ GPL فقط بنسبة 0.6 مليون طن سنويا وقد تضاعفت نسبة الانتاج سنة 1996 إلى 1,2 مليون طن سنويا لتصل إلى 1,8 مليون طن سنويا عام 1999 م، وفي عام 2003 تم تحقيق مشروع إنتاج 2,8 مليون طن سنويا (MTA).

ويمر انتاج مادتي البروبان (C3) والبيوتان (C4) بالمحطات التالية:

1. محطة الاستراحة.
2. التخزين المؤقت.
3. نزع الماء.
4. حلقة GAZ-OIL.
5. قطاع الفصل.
6. قطاع التبريد.
7. تخزين المنتوجات النهائية.
8. تسويق المنتوجات.

ويحتوي المركب على المديريات والمصالح التالية _ انظر الملحق رقم (01) _:

- المديرية العامة.
- مصلحة التنظيم والاعلام الآلي.
- قسم الأمن وبها مصلحتين: مصلحة الوقاية ومصلحة التدخل.
- قسم التقنية: ويحتوي على 03 مصالح:
 - مصلحة الدراسات والتطوير.
 - مصلحة المخبر.
 - مصلحة المراقبة.
- قسم الأعمال الجديدة ويحتوي على 03 مصالح:
 - مصلحة الاعمال.
 - مصلحة المراقبة.

- التصنيع.
- قسم المالية وبه مصلحتين:
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة الخزينة.
 - مصلحة الاعلام والتسيير.
- مديرية الاستغلال وتحتوي على:
 - قسم الانتاج.
 - قسم الصيانة.
 - قسم التموين.
- مديرية الموارد البشرية:
 - مصلحة علاقات العمل.
 - قسم الموارد البشرية.
 - قسم الوسائل العامة وقسم الإدارة.

4- أداة الدراسة الاستطلاعية:

1.4- الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما واستعمالا في البحوث الإنسانية والاجتماعية، فهو عبارة عن مجموعة من العبارات حول موضوع معين تهدف إلى جمع معطيات حول حقائق معينة أو آراء أو اتجاهات أو اعتقادات أشخاص معينين.

2.4- بناء الاستبيان : لقد تم بناء الاستبيان وفق الخطوات التالية:

* جمع فقرات الاستبيان اعتمادا على:

- الأدبيات والتي بدورها تنقسم إلى:

أ- المتعلقة بالاتصال التنظيمي: وسائل الاتصال (العلاق، 2008، ص 300)، أنواع الاتصال (الشماع وكاظم، 2000، ص 208).

ب- المتعلقة باستراتيجية الإدارة بالمعرفة: استراتيجية الادارة بالمعرفة (مطر، 2007،

ص 78).

- الدراسات السابقة التي تحتوي نماذج من استبيانات معدة لقياس أثر الاتصال التنظيمي والادارة بالمعرفة كاستبيان " شريط الشريف محمد " (2009) حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى -لمؤسسة سونلغاز عنابة، واستبيان " طيبش، ميلود" (2011) حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، واستبيان بن خالد عبد الكريم (2009) حول الاتصال وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، واستبيان بن موسى سمير" حول عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسه وردود أفعالهم السلوكية، واستبيان"عبد عودة فراس محمد" الذي تناول واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، واستبيان " الزطمة نضال محمد" حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة (2011)، واستبيان "التميمي طارق فيصل" حول أساسيات إدارة المعرفة (2010).

- التجربة الشخصية للباحثة من خلال احتكاكها بالمؤسسات الاقتصادية في اطار تربصات ميدانية.

وللتأكد من الصياغة اللغوية من حيث السهولة والبساطة والوضوح تم تطبيق الاستمارة بالمقابلة على ل: 05 عمال من مؤسسة سوناطراك كدراسة أولية.

وبعد الأخذ بعين الاعتبار مقترحات وإجابات العمال الخمس، تمكنت الباحثة من إعداد استبيان يحتوي على متغيرين:

- متغير الاتصال التنظيمي.
 - متغير استراتيجية الادارة بالمعرفة.
- وللمتغيرين أبعادهما و فقراتها الخاصة بهما، والجدول رقم (03) يوضح ذلك:

جدول رقم -03- يبين يوضح مضمون الاستبيان:

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير
16 فقرة (من الفقرة 01 الى الفقرة 16)	الاتصال العمودي	الاتصال التنظيمي
12 فقرة (من الفقرة 17 الى الفقرة 28)	الاتصال الأفقي	
8 فقرات (من الفقرة 01 الى الفقرة 8)	توليد المعرفة	استراتيجية الادارة بالمعرفة
07 فقرات (من الفقرة 9 الى الفقرة 15)	تخزين وتنظيم المعرفة	
10 فقرات (من الفقرة 16 الى الفقرة 25)	تقاسم المعرفة	
9 فقرات (من الفقرة 26 الى الفقرة 34)	تطبيق المعرفة	

▪ اضافة الى متغير البيانات الفردية الذي يحتوي على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف المهني.

طريقة صياغة الفقرات:

تم انجاز الاستبيان بحيث احتوى على 62 فقرة من نوع ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، أدرج في مقدمة الاستبيان تمهيد يعرف بطريقة الإجابة ، ولقد احتوى الاستبيان على فقرات ذات اتجاه موجب وأخرى ذات اتجاه سالب.

- بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي فقد احتوى على فقرات ذات الاتجاه الموجب وأخرى ذات الاتجاه السالب وهذا ما يبينه الجدول رقم - 04-.

الجدول رقم -04- يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي:

فقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
27-23-22-13-12-09-08	-14-11-10-07-06-05-04-03-02-01 28-26-25-24-21-20-19-18-17-16-15

أما متغير استراتيجية الادارة بالمعرفة فكانت كل فقراته ذات الاتجاه الموجب من الفقرة: 1 إلى الفقرة: 34.

ولقد أعد الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية باعتبار الأخيرة اللغة السائدة في الوسط المهني.

طريقة إعطاء الأوزان:

خصص في الفقرات ذات الاتجاه الموجب لفئة دائما الوزن خمسة (05)، ولفئة غالبا الوزن أربعة (04)، ولفئة أحيانا الوزن ثلاثة (03)، ولفئة نادرا الوزن اثنان (02) ولفئة أبدا الوزن واحد (01)، أما فيما يخص الفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي للفة دائما الوزن واحد (01) ولفئة غالبا الوزن أربعة (02) ولفئة أحيانا الوزن ثلاثة (03) ولفئة نادرا الوزن اثنان (04) ولفئة أبدا الوزن (05) وهذا ما يبينه الجدول رقم -05-

الجدول رقم -05- يبين طريقة إعطاء الأوزان لبنود الاستبيان ذات الاتجاه الموجب والسالب.

السلم					الاتجاه
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
1	2	3	4	5	الاتجاه الموجب
5	4	3	2	1	الاتجاه السالب

5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم تطبيق الاستمارة على عينة قوامها 30 عامل من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ، والجدول التالية تبين خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم - 06 - يبين توزيع العينة حسب متغيري الجنس والسن:

الجنس				السن	
إناث		ذكور			
3	60%	14	56%	35-26	
1	20%	8	32%	45-36	
1	20%	3	12%	55-46	
5	16,66%	25	83,3%	المجموع	
المجموع الكلي: 30					

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم بـ: 83,3% ومن بينهم 56% لمن تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة، ثم تليها الفئة العمرية 36-

45 سنة بنسبة 32%، ثم الفئة العمرية 46-55 سنة والتي تقدر نسبتها بـ: 12%، بينما تقدر نسبة الاناث تقدر بـ: 16,66%، 60% من هذه النسبة تمثلها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 26-35، ويظهر أن النسبة متساوية بين الفئة العمرية 36-45، والفئة العمرية 46-55 إذ تقدر النسبة بـ: 20%.

الجدول رقم - 07- يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	02	6,7%
جامعي	28	93,3%
المجموع	30	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي هي الأكثر انتشارا بنسبة 93,3%، في حين أن الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 6.7%.

الجدول رقم - 08- يبين توزيع العينة حسب متغيري الأقدمية والصف المهني:

الصف المهني						الأقدمية
إطار		متحكم		منفذ		
10	43,47%	02	33,33%	1	100%	05 سنوات وأقل
11	47,82%	02	33,33%	0	00%	15 - 06
02	8,69%	01	16,66%	00	00%	25 - 16
00	00%	01	16,66%	00	00%	35 - 26
23	76,66%	06	20%	1	3,33%	المجموع
المجموع الكلي: 30						

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن فئة الاطارات هي الأكثر انتشارا بحيث تقدر نسبتهم بـ: 76.66% من بينهم 47,82% ممن تتراوح أقدميتهم ما بين 6-15 سنة، ثم تليها نسبة 43.47% لمن تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات وأقل، ثم تليها نسبة 8.69% لمن تتراوح أقدميتهم ما بين 16-25 سنة، بينما نسبة المتحكمين تقدر بـ 20%، ويلاحظ أن النسبة متساوية بين من تتراوح أقدميتهم ما بين

6-15 سنة ومن تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات وأقل إذ تقدر ب:33.33%، وكذلك النسبة متساوية بين من تتراوح أقدميتهم ما بين 16-25 سنة ومن تتراوح أقدميتهم ما بين 26-35 سنة إذ تقدر ب: 16.66%، في حين أن نسبة المنفذين تقدر ب:3.33 % وهي متعلقة بمن تتراوح أقدميتهم من 5 سنوات وأقل.

6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.6- الصدق :

لقد اعتمدت الباحثة لدراسة صدق الاستبيان على الطريقتين التاليتين:

أ- **صدق المحكمين:** بعد إعداد الاستبيان تم التأكد من صدقه الظاهري، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين، حيث عرضت الاستمارة باللغتين العربية والفرنسية على 7 من أساتذة علم النفس العمل والتنظيم، إضافة الى مختصتين في علم النفس من مؤسسة سوناطراك فرع المصب بوهران ، لمعرفة ما إذا كانت الفقرات سليمة الصياغة، وواضحة وملائمة لقياس الأبعاد والملحق رقم (02) يبين نموذج طلب تحكيم الاستبيان . والسادة المحكمين هم:

- أ/د. عبادة عبد العزيز، (جامعة وهران).
- أ/د. ماحي ابراهيم، (جامعة وهران).
- أ/د. بشلاغم يحيى، (جامعة تلمسان).
- د. فراحي فيصل، (جامعة وهران).
- د. مقدم سهيل، (جامعة وهران).
- د. يوب مختار، (جامعة وهران).
- د. منصورى مصطفى، (جامعة وهران).
- السيدة: تاغزوتي نعيمة مكونة داخلية واطار مكلف بالتكوين، (مؤسسة سوناطراك).
- السيدة: بوراس ليلي رئيسة قسم التكوين، (مؤسسة سوناطراك).

نتائج تحكيم الاستبيان:

قامت الباحثة بحساب النسب المئوية للتأكد من صدق الاستبيان حسب المحكمين من حيث القياس والوضوح، والجدولين رقم -09- ورقم -10- يبينان نتائج تحكيم الاستبيان:

الجدول رقم - 09 - يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين لمتغير الاتصال التنظيمي:

البعد الأول: الاتصالات العمودية.						
الوضوح		القياس			العبارة	
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما		
		100%			100%	01 تهتم إدارتي بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات.
		100%			100%	02 أجد سهولة في الاتصال بيني وبين الإدارة.
	20%	80%		10%	90%	03 تعلمني الإدارة بأهداف المؤسسة والفائدة التي تعود علي.
	10%	90%		10%	90%	04 كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة.
		100%			100%	05 يعمل رئيسي على التنسيق بين فريق العمل.
		100%			100%	06 يشجعني رئيسي على طرح إنشغالاتي المهنية.
		100%			100%	07 يقدم لي رئيسي التوجيهات والإرشادات.
		100%			100%	08 لا يهتم رئيسي بالآراء التي أقدمها.
		100%			100%	09 أجد صعوبات عند التحاور مع رئيسي.
		100%			100%	10 قنوات الاتصال المستعملة بيني وبين رئيسي تساهم في إيصال المعلومات.
		100%			100%	11 يشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
	10%	90%		10%	90%	12 لا يطلعني رئيسي بنتائج تقييمي.
		100%			100%	13 لا يتابع رئيسي الأعمال التي أنجزها.
		100%			100%	14 هناك اجتماعات دورية بيني وبين رئيسي.
		100%			100%	15 كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي كافية.
	10%	90%		10%	90%	16 يقوم المدير بزيارة مكتب عملي.

البعد الثاني: الاتصالات الأفقية							
الوضوح			القياس			العبارة	
غير واضحة	لحد ما	واضحة	لا تقيس	نوعا ما	تقيس		
		%100			%100	أتبادل مع زملائي باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.	17
		%100			%100	أتبادل مع زملائي الآراء والأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.	18
		%100			%100	أناقش مع زملائي أمور العمل.	19
		%100			%100	أنتقاسم المعلومات مع زملائي لإنجاز المهام المطلوبة.	20
		%100			%100	طريقة الحوار بيني وبين زملائي جيدة.	21
		%100			%100	عملية الحوار مع زملائي محدودة.	22
		%100			%100	أجد صعوبات في التفاهم مع زملائي.	23
		%100			%100	أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	24
		%100			%100	هناك اجتماعات دورية بيني وبين زملائي.	25
		%100			%100	أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	26
		%100			%100	زملائي لا يتواصلون معي.	27
		%100			%100	أشارك باستمرار في الأعمال الجماعية.	28

الجدول رقم - 10 - يبين نتائج تحكيم الاستبيان من قبل المحكمين: لمتغير تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة:

البعد الأول: توليد المعرفة						
الرقم	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
01	أسعى إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل المؤسسة.	%100			%100	
02	أحضر ندوات وأيام دراسية داخل المؤسسة.	%100			%100	
03	أأخذ المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.	%80	%20		%80	%20
04	أشترك في العمل الجماعي لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	%100			%100	
05	أشارك في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لاكتساب معارف جديدة.	%100			%100	
06	أقوم بربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة لاستنباط معلومات أخرى جديدة.	%100			%100	
07	أعتمد على المذكرات والتقارير المتواجدة في المؤسسة للحصول على معارف جديدة.	%100			%100	
08	أستخدم شبكة الأنترنت للحصول على معلومات جديدة.	%100			%100	
البعد الثاني: تنظيم وتخزين المعرفة						
الرقم	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
09	أعمل على تنظيم المعلومات التي أجمعها.	%100			%100	
10	أعتمد على أساليب بسيطة وواضحة في عملية تنظيم معلوماتي.	%100			%100	
11	أقوم بتخزين المعلومات التي أحصل عليها.	%100			%100	
12	أستعين بجهاز الكمبيوتر لحفظ المعلومات والمعارف.	%100			%100	

		%100			%100	13	أنظم معلوماتي من السهل إلى الصعب.
		%100			%100	14	أرتب المعلومات التي أحصل عليها حسب الأولويات التي وضعتها لنفسي.
		%100			%100	15	أقوم بتسجيل المعلومات التي أحصل عليها في دفتر شخصي (مذكرة عمل).

البعد الثالث: مشاركة المعرفة

الرقم	العبرة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
16	أنتاقم المعرفة مع زملائي خلال العمل اليومي.	%100			%100	
17	أتناقش مع زملائي خلال الدورات التكوينية.	%100			%100	
18	أشارك في الاجتماعات وأنتاقم المعرفة مع المشاركين فيها.	%100			%100	
19	أشارك في ملتقيات علمية لتقاسم المعرفة.	%100			%100	
20	أستخدم الأنترنت لنشر المعرفة.	%100			%100	
21	أستخدم الأنترنت لتبادل المعرفة مع زملائي.	%100			%100	
22	أستفيد من مكتبة المؤسسة للحصول على المعلومات.	%100			%100	
23	أنشط دورات تكوينية.	%100			%100	
24	أتبادل مع زملائي المعلومات المتعلقة على اللوحات اللاصقة.	%100			%100	
25	أستفيد من جريدة المؤسسة في تجديد معارفي.	%100			%100	

البعد الرابع : تطبيق المعرفة

	العبرة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
26	تساعدني معلوماتي على حل المشاكل.	%100			%100	
27	أوظف المعرفة لتنمية مهاراتي في العمل.	%100			%100	

		%100		%100	28	أستفيد من الأبحاث التي أقوم بها في تحسين إجراءات عملي.
		%100		%100	29	أستعين بالمعلومات والمعارف المتوفرة لدي لتطوير أدائي في العمل.
		%100		%100	30	تساعدني المعارف والخبرات المتوفرة لدي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
		%100		%100	31	تحفزي المعارف التي أمتلكها لبذل مجهودات أكبر في العمل.
		%100		%100	32	أستغل معرفتي ومعلوماتي في تحسين مكانتي في العمل.
		%100		%100	33	تساعدني المعرفة في التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة.
		%100		%100	34	أطبق المعرفة المتوفرة لدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

والنتائج نفسها بالنسبة لتحكيم استبيان باللغة الفرنسية.

2.6- التعديلات الملحقة بأداة البحث:

بناء على آراء السادة المحكمين واقتراحاتهم حول فقرات الاستبيان، تم إبقاء الفقرات المتفق عليها، وتم إجراء التعديلات على بعض الفقرات الأخرى التي لم يكن الاتفاق حولها كاملاً.

الجدول رقم -11- يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير الاتصال التنظيمي باللغة العربية في ضوء آراء واقتراحات المحكمين:

الصياغة المعدلة	الصياغة السابقة
3- تعلمني الإدارة بأهداف المؤسسة.	فقرة رقم 3: تعلمني الإدارة بأهداف المؤسسة والفائدة التي تعود علي.
4- طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة.	فقرة رقم 4: كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة.
12- لا يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي.	فقرة رقم 12: لا يطلعني رئيسي بنتائج تقييمي.
16- يقوم رئيسي بزيارة منصب عملي.	فقرة رقم 16: يقوم المدير بزيارة مكتب عملي.

الجدول رقم 12- يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير الاتصال التنظيمي باللغة الفرنسية في ضوء آراء واقتراحات المحكمين.

الصياغة المعدلة	الصياغة السابقة
4- La qualité des informations que je reçois par mon chef est claire. 16- Mon chef visite mon poste de travail. 21- La méthode de communiquer avec mes collègues est bonne.	4- La quantité des informations que je reçois par mon chef est claire. 16- Mon chef visite mon bureau. 21- La façon de communiquer avec mes collègues est bonne.

الجدول رقم 13- يبين التعديلات التي أدخلت على استبيان متغير تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة في ضوء آراء واقتراحات المحكمين.

الصياغة المعدلة	الصياغة السابقة
3- أستعمل المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.	فقرة رقم 3: أتخذ المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط " بيرسون " بين كل بعد والدرجة الكلية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS (نسخة 20)، ولقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة احصائيا وهذا ما يتبين من خلال الجدولين رقم (14) و(15) :

الجدول رقم 14- يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية وذلك بالنسبة لمتغير الاتصال التنظيمي:

معامل الارتباط	البعد
0,939**	الاتصال العمودي
0,776**	الاتصال الأفقي

وهي دالة عند 0,01

الجدول رقم-15- يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية وذلك بالنسبة لمتغير استراتيجية الادارة بالمعرفة:

معامل الارتباط	البعد
0,779**	توليد المعرفة
0,725**	تخزين وتنظيم المعرفة
0,690**	تقاسم المعرفة
0,781**	تطبيق المعرفة

وهي دالة عند 0,01

3.6- الثبات: ولقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال :

أ- **التجزئة النصفية:** حيث قسمت الباحثة فقرات الاستبيان الى قسمين: القسم الأول يمثل الأسئلة الفردية والقسم الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين باستعمال النظام الإحصائي SPSS (نسخة 20)، فتحصلت على 0,86 ولقد تم تصحيحه بمعادلة سبيرمان براون، فتحصلت الباحثة على: 0,92 وهو ثبات مرتفع.

ب- "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach): تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS (نسخة 20)، وأظهرت النتائج أن قيمة الثبات هي: 0,91 وهو ثبات مرتفع.

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، صار الاستبيان في صورته النهائية صالحا للتطبيق.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية من مدى صلاحية أداة الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها، ووضوح تعليماتها وبنودها، وتعديلها، شرعت الباحثة في القيام بالدراسة الأساسية.

1- أهداف الدراسة الأساسية:

تهدف الدراسة الأساسية إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث، وهذا باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من خصائصها السيكو مترية في الدراسة الاستطلاعية.

2- عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قوامها 150 من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمركب وذلك بطريقة عرضية. تم استرجاع 143 واستبعدت 6 استمارات لعدم الجدية في الاجابة، لتصبح بذلك عينة الدراسة 137.

1.2- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم - 16- يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.1%	107	ذكور
21.9%	30	إناث
100%	137	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم

21.9% مقارنة بالذكور التي تقدر نسبتهم 78.1%.

- توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم - 17- يبين توزيع العينة على حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
3,6%	5	25 سنة وأقل
53,3%	73	26 - 35
22,6%	31	36 - 45
16,8%	23	46 - 55
3,6%	5	أكثر من 55 سنة
100%	137	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة بنسب متفاوتة بحيث نجد أعلى نسبة تنصدرها فئة 26-35 سنة حيث تقدر بـ: 53,3%، ثم تليها فئة 36-45 سنة وتمثل 22.6%، ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين 46-55 سنة تمثل 16.8%، ثم فئة 25 سنة وأقل التي تتساوى مع الفئة العمرية لأكثر من 55 سنة حيث تمثل 3.6%

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم - 18- يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	3	2,2%
ثانوي	23	16,8%
جامعي	111	81%
المجموع	137	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى جامعي هي الأكثر انتشارا بنسبة 51.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لهم مستوى ثانوي بنسبة 25.3%، أما بالنسبة لفئة الأفراد الذين لهم مستوى متوسط فهي تقدر بـ: 16.7%، في حين يظهر أن فئة الأفراد الذين لهم مستوى ابتدائي نسبتهم ضئيلة حيث تقدر بـ: 6.3%.

- توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم -19- يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
05 سنوات وأقل	46	33,6%
06 - 15	58	42,3%
16 - 25	22	16,1%
26 - 35	11	8,0%
المجموع	137	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن فئة الأفراد الذين تتراوح أدميتهم ما بين 6 و 15 سنة يمثلون نسبة 48.3 %، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أدميتهم بين 5 سنوات وأقل فتقدر نسبتهم 29.3 %، ثم فئة الأفراد الذين تتراوح أدميتهم ما بين 16 و 25 سنة بنسبة 12.1 %، في حين تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أدميتهم من 26-35 بـ 10.3 % .

توزيع العينة حسب الصنف المهني: الجدول رقم - 20- يبين توزيع العينة حسب متغير الصنف المهني

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
منفذ	12	8,8%
متحكم	45	32,8%
إطار	80	58,4%
المجموع	137	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن فئة الاطارات تقدر نسبتهم بـ 42.5 %، في حين تقدر نسبة المنفذين بـ 33.3 %، بينما نسبة المتحكمين تقدر بـ 24.1 %.

3 - إجراءات الدراسة الأساسية:

1.3. الحدود الزمانية والمكانية: لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من 30 جوان 2013 إلى 15 أوت 2013 بمركب فصل وتحويل غاز البترول GP2Z.

2.3. الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تم استعمال الاستبيان في نسخته النهائية باللغة العربية - أنظر الملحق رقم (03) - واللغة الفرنسية - أنظر الملحق رقم (04) - الذي تم التأكد من خصائصه السيكو مترية من خلال الدراسة الاستطلاعية.

3.3. تطبيق أداة البحث وتفرغ درجاتها:

بعد تطبيق الاستبيان وتفرغ البيانات، قامت الباحثة باستخدام برنامج SPSS وهو اختصار العبارة Statistical Package for Social Sciences - التي تعني الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية- في معالجة البيانات، حيث قامت الباحثة بإدخال البيانات للحاسوب، ثم استخدام الأسلوب الاحصائي الذي يتناسب مع فرضيات البحث، ليتم الحصول على النتائج في جداول، ولقد قامت الباحثة بتصنيفها على حسب كل فرضية انظر عرض النتائج.

4 - الأساليب الاحصائية:

قامت الباحثة بتوظيف مجموعة من الأساليب الاحصائية في معالجة المعطيات التي تمكنت من جمعها وهذا باستخدام برنامج SPSS (نسخة 20)، وتمثلت هذه الأساليب الاحصائية في:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات- النسب المئوية-المتوسط الحسابي- الانحراف المعياري.

- الإحصاء الاستدلالي:

*معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

*اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

*اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

*اختبار LSD لدراسة المقارنات البعدية.

لقد تعرضت الباحثة في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، والتي تضم إجراءات الدراسة الاستطلاعية والأساسية، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن أداة الدراسة على قدر من الصدق والثبات وهو ما يؤكد مدى صلاحيتها في جمع البيانات. وسيتم عرض وتفسير النتائج في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض النتائج

تمهيد:

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد إجراءات الدراسة الاستطلاعية وإجراءات الدراسة الأساسية، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض النتائج.

1- سيتم في ما يلي عرض النتائج المتعلقة بدراسة العلاقات:

الفرضية الأساسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم - 21- يبين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة:

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0,01	0,56	العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة.

تدل النتائج في الجدول رقم (21) الذي يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة على أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,56 عند مستوى الدلالة 0,01 ، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,23 عند درجة حرية 136 ، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرض البحث ورفض الفرض البديل، أي يوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z . وهو ما يثبت تحقق الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم -22 - يبين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة:

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0,52	العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة.

يشير الجدول رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,52 عند مستوى الدلالة 0,01 ، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,25 عند درجة الحرية 135، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي يوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z. وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعمليتي تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم -23 - يبين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال التنظيمي وعمليتي تنظيم وتخزين المعرفة:

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0,01	0,41	العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعمليتي تنظيم وتخزين المعرفة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الذي يظهر العلاقة الاتصال التنظيمي وعمليتي تنظيم وتخزين المعرفة أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,41 عند مستوى الدلالة 0,01، وعند مقارنة "ر"

المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,25 عند درجة الحرية 135، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري ، أي يوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملياتي تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z. وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و عملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم - 24 - يبين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال التنظيمي و عملية مشاركة المعرفة:

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0,01	0,44	العلاقة بين الاتصال التنظيمي و عملية مشاركة المعرفة.

يشير الجدول رقم (24) الذي يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي و عملية مشاركة المعرفة بما أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,44 عند مستوى الدلالة 0,01 وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,25 عند درجة الحرية 135، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي يوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و عملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z. وعليه فان الفرضية تحققت.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و عملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم - 25 - يبين العلاقة الارتباطية الموجبة بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة:

مستوى الدلالة	"ر" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0,01	0,35	العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة.

يظهر الجدول رقم (25) الذي يبين العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0,35 عند مستوى الدلالة 0,01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي 0,25 عند درجة الحرية 135، وجدت الباحثة أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه تم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z. وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

2- سيتم في ما يلي عرض النتائج المتعلقة بدراسة الفروق:

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فرق دال احصائيا بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الجدول رقم - 26 - يبين الفرق بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة:

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة	ذكر	107	124,92	21,361	0,09	غير دالة
	أنثى	30	122,80	19,841		

يشير الجدول رقم (26) الذي يبين الفرق بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة إلى أن "ت" المحسوبة تساوي 0,09 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01. وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا يوجد فرق بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، وعليه فإن الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً لمتغير السن.

الجدول رقم - 27- يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير السن:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ف" الجدولية	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	4	3,31	1,30	567,38	2269,51	التباين بين المجموعات	تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة
	132			436,51	57620,42	التباين داخل المجموعات	
	136				59889,94	التباين الكلي	

يظهر الجدول رقم (27) الذي يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً للسن أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 1,30 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري ، أي لا يوجد فرق بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة باختلاف الفئة العمرية. وعليه فإن الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً لمتغير السن لم تتحقق.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم - 28- يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ف" الجدولية	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
دالة عند 0,01	2	4,60	4,70	1964,61	3929,23	التباين بين المجموعات	تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة
	134			417,61	55960,70	التباين داخل المجموعات	
	136				59889,94	التباين الكلي	

يشير الجدول رقم (28) الذي يوضح الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً للمستوى التعليمي أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 4,70 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0,01 وعند مقارنة "ف" المحسوبة مع "ف" الجدولية التي تساوي 4,60 عند درجتي الحرية 2 و 134 ، وجدت الباحثة أن "ف" المحسوبة أكبر من "ف" الجدولية ، وعليه تم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري ، أي يوجد فرق دال احصائيا بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وهو ما يؤكد تحقق الفرضية. ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار LSD لدراسة المقارنات البعدية.

الجدول رقم - 29- يبين اختبار LSD:

متوسط	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي
م=90,00	م=122,00	م=125,89	جامعي
*35,892	3,892		م=125,89
*32,000			ثانوي
			م=122,00
			متوسط
			م=90,00

يتبين من خلال الجدول رقم (29) الذي يحتوي على نتائج اختبار LSD والمتوسط الحسابي أنه:

✦ بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي يتبين:

- وجود فرق بين العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي ومستوى تعليمي متوسط وذلك لصالح الجامعيين بمتوسط حسابي يقدر ب: 125,89.
- عدم وجود فرق بين العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي ومستوى تعليمي ثانوي.

✦ بالنسبة للمستوى التعليمي الثانوي يتبين:

- وجود فرق بين العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمستوى الابتدائي وذلك لصالح الثانويين بمتوسط حسابي يقدر ب: 122,00.

الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية.

الجدول رقم - 30- يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ف" الجدولية	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	3	3,78	0,85	376,20	1128,60	التباين بين المجموعات	تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة
	133			441,81	58761,34	التباين داخل المجموعات	
	136				59889,94	التباين الكلي	

يشير الجدول رقم (30) الذي يوضح الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير سنوات الأقدمية أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 0,85 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري ، أي لا يوجد فرق بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة باختلاف سنوات الأقدمية. وعليه فإن الفرضية التي مفادها وجود

فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعا لمتغير سنوات الأقدمية لم تتحقق.

الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعا لمتغير الصنف المهني.

الجدول رقم - 31- يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير الصنف المهني:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	"ف" الجدولية	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دالة	2	4,60	0,46	0,63	42,27	التباين بين المجموعات	تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة
	134			1,01	69,70	التباين داخل المجموعات	
	136				111,97	التباين الكلي	

يشير الجدول رقم (31) الذي يبين الفرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة يعود الى الصنف المهني أن قيمة "ف" المحسوبة تساوي 0,46 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تم رفض فرض البحث وقبول الفرض الصفري، أي لا يوجد فرق بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة باختلاف الصنف المهني. وعليه فان الفرضية التي مفادها وجود فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعا لمتغير الصنف المهني لم تتحقق.

الفصل السادس:

مناقشة النتائج

تمهيد:

بعد عرض النتائج في الفصل السابق، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشتها وتحليلها.

1- مناقشة نتائج الفرضيات الارتباطية:

الفرضية الأساسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

ظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون حسب الجدول رقم (21) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، وهذا لأن الاتصال بنوعيه العمودي (رئيس ← مرؤوس) والأفقي (مرؤوس ← مرؤوس) يؤثر على ممارسة إدارة المعرفة من خلال تأثيره على عملياتها، هذا بالرغم من أنه هناك نوعا من الضعف في التواصل بين الإدارة وبعض الموظفين في المؤسسة محل الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى خلل في التفاهم والمشاركة في الرأي وتقبل الرأي الآخر، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصى به سعد ياسين (2000) في دراسته التي هدفت الى بناء نموذج مقترح لإدارة المعرفة في ضوء الأبعاد الثلاثية الرئيسية للمعلوماتية وهي: العتاد، البرمجيات، والموارد المعرفية اضافة الى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة ألا وهو الإنسان بضرورة تحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل منظمة واستكمال بناء القاعدة التقنية التحتية، وشبكات الاتصال مما يساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها.

وتتفق هذه النتيجة كذلك مع ما أوصى به كل من "سيد احسان ورولان" (Syed-Ikhsan, S. and Rowland) (2004) في دراستهما حول ادارة المعرفة في المنظمة العامة بضرورة الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا الاتصال حيث تلعب دورا حساسا في تنمية ومشاركة المعرفة داخل المنظمات، فالاتصال يمثل نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات بين المستويات المختلفة، كما يحسس العمال بدورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت اليه كحلات سمراء (2009) في دراستها بعنوان: تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول حقيقة المعرفة وادارتها، ولقد توصلت إلى أن ممارسة المعرفة تتطلب توفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم الاتصال، كما وقد أوصت كحلات بضرورة استحداث المهام والأنشطة التي تتعلق بالعلاقات العامة والاتصال في سبيل تنسيق العمل والأفكار، ودعم الحوار والثقة لممارسة ادارة

المعرفة، اضافة إلى تحسين أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحرية اتاحتها مع تشجيع استخدامها في العمل وضرورة التواصل بدءاً بالأدوات البسيطة كالهاتف واستخدام البريد الإلكتروني إلى العصف الذهني، وهذا لخلق قاعدة معرفة مشتركة لكل العمال.

كما وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصل إليه كل من "جرارد وأمستير" (Girard and Mctyre) (2010) في دراستهما حول نمذجة ادارة المعرفة في القطاع العام، حيث توصل الباحثان إلى نموذج لإدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام يتضمن القيادة والثقافة والعمليات والمقاييس وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واعتباره النموذج الكلي الذي يضمن للمنظمات الاستفادة القصوى من المعرفة، حيث أن هذه المتطلبات تساهم بإيجابية نحو تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها.

وتضيف اسمهان الطاهر (2012) في كتابها إدارة المعرفة أن الاتصال يعد من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة وهذا من خلال تشجيع الأفراد نحو الحوار والنقاش.

ويعتبر الاتصال العصب المحرك للمؤسسة، ويوجد في هذا السياق عددا من الدراسات السابقة التي تناولت أهمية الاتصالات منها دراسة بن نوار صالح (2005) بعنوان: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحسن أساليب التحفيز على العمل، وجعل العامل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الطرف الأساسي في العملية الإنتاجية، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية (الاتصال) الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة. وأن الاتصال عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

وتحرص المؤسسة محل الدراسة على تطوير مهارات اتصال عمالها، وهذا عن طريق الدورات التكوينية وورشات العمل، وتجديد وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال المعلومات والمعارف، اضافة إلى الثقافة السائدة في المركب التي تعكس وعي العمال بأهمية الاتصال ودوره، وتعتبر الرسائل الإلكترونية والهاتف النقال من أكثر وسائل الاتصالات استعمالاً واستخداماً.

والجدير بالذكر أن العلاقة بين الاتصال وإدارة المعرفة هي علاقة تفاعلية (الاتصال يؤثر ويتأثر بإدارة المعرفة) وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو قبة (2004) بعنوان: مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، حيث هدفت

هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات الأردنية لبرامج وأنظمة ادارة المعرفة والمعلومات فيها، كذلك معرفة المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشكلات وعلاجها. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن ادارة المعرفة والمعلومات تسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية، كما تحسن ادارة المعرفة من عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

وفي نفس السياق دراسة "رسولي" (Rassooli) (2006) بعنوان: ادارة المعرفة في مراكز الاتصال دراسة ميدانية بشركتي تصنيع السيارات بايران، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور عمليات ادارة المعرفة وأثرها على زيادة فعالية اقسام الاتصال في المؤسسات من أجل الوصول إلى مستوى متميز من الأداء في خدمة الزبائن، ومن أجل الحصول على المزايا التنافسية للشركات التي لها اهتمام بثقافتها الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن ادارة المعرفة تلعب دورا مهما في الارتقاء بمستوى الاتصال من خلال الخدمات المقدمة للزبائن، وفي توفير المعلومات والخدمات المتميزة.

ولعل اهتمام الفرد بتوليد المعرفة والإبداع في تنظيمها وتخزينها، وتوسيع عملية التشارك فيها وكذا استغلالها في الحياة العملية والعلمية من جهة، واهتمام المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والتطور التكنولوجي من جهة أخرى هو ما يفسر العلاقة التفاعلية بين الاتصال والادارة بالمعرفة.

هذا وتعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم المؤسسات على المستوى الجزائري وبالتالي هي تقوم باختيار عمالها بعناية فائقة، وتخصص مبالغ معتبرة لتنفيذ سياسات محكمة لتنمية مواردها وتطوير كفاءاتهم، إلا أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز السلوكات الايجابية لعمالها وتشجيعهم نحو التعلم وتطبيق عمليات الإدارة بالمعرفة، وكذا تشجيعهم على ابداء آراءهم ومقترحاتهم واشراكهم في أخذ القرارات.

الفرضيات الفرعية: الأولى، الثانية، الثالثة، والرابعة والتي مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي ومتغيرات الإدارة بالمعرفة المتمثلة في: التوليد، التنظيم والتخزين، المشاركة، التطبيق بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

يتبين من خلال الجدول رقم (22) الذي يبين العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة أن الاتصال يؤثر على عملية توليد المعرفة، حيث يحفز الاتصال على عملية البحث والتنقيب والاستفسار والمناقشات اليومية الرسمية والغير الرسمية، وأيضا من خلال مشاركة الأفراد في فرق العمل والدورات التكوينية مما يبقئهم على تواصل مع كل ما هو جديد في أعمالهم، إضافة إلى سياسة التدوير في مناصب العمل وسياسة الادماج التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك، وكذلك يساهم الاتصال في عمليتي تخزين وتنظيم المعرفة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23)، وذلك لأن هاتين العمليتين لا تمارسان من فراغ بل بوجود قاعدة بيانات ومعلومات تم الحصول عليها عن طريق الاتصال، كما وقد ظهر أن الاتصال يؤثر في نشر المعرفة كما هو مبين من خلال الجدول رقم (24)، وعملية مشاركة المعرفة هي عملية ائصال المعرفة إلى الطرف الآخر، ولقد تبين من خلال الجدول رقم (25) أن الاتصال يؤثر في عملية تطبيق المعرفة فالهدف والغاية من تطبيق المعرفة هو جعل هذه المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالمهام التي يقوم بها، ويكون هذا التطبيق بشكل فعال للاستفادة منها بعد ابداعها وتخزينها وتطوير أساليب استرجاعها، وترى الباحثة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة من: توليد، تخزين وتنظيم، مشاركة، وتطبيق يعتبر مدخلا رئيسيا في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

وهذه النتيجة تتماشى مع دراسة دروزة سوزان (2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نوع التأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أوصت بضرورة الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة المتمثلة في التوليد، التخزين والتنظيم، المشاركة، والتطبيق عن طريق الاهتمام بتأسيس شبكات اتصال فاعلة.

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة العمري (2008) بعنوان: دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد آليات وتكنولوجيات ادارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تبني استراتيجية لإدارة

المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، ارتباطاً بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة، المتمثلة في البقاء في مقدمة المتنافسين، وتخفيض التكاليف، وتحقيق القيمة المضافة، والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الزيادة في هذا المجال.

وتعتبر عمليات إدارة المعرفة عمليات متداخلة ومتناسقة، إلا أن عملية توليد المعرفة هي العملية الأساسية في إدارة المعرفة، ونجد دراسات عدة خلصت إلى نفس النتيجة كدراسة طاشكندي زكية (2008) بعنوان: إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمكة المكرمة، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، ولقد خلصت الدراسة إلى أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة، يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما أوصت به كحلات سمراء (2009) في دراستها حول تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة، من ضرورة جعل العمل ككل عملاً معرفياً وحصر المعرفة وخرطنتها، وتوفير امكانيات فعالة لاكتسابها مع العمل على توليدها وتشاركتها ونقلها ومن ثم توظيفها.

وتعتبر الخبرات والتجارب التي يمتلكها العمال في المؤسسة مخزون معرفي ذو أهمية بالغة وعالية، وعلى المؤسسة الحفاظ عليه والاستثمار فيه وكذا استغلاله، وإيصاله للموظفين ذوي العلاقة لتطبيق هذه المعارف وتطويرها. وسعي المؤسسة لتوفير أجهزة حاسوب ذات جودة عالية بما يتلاءم مع طبيعة عمل الموظف أكبر دليل على حرصها على توليد وحفظ ومشاركة المعرفة بين الموظفين، إلا أنه على المؤسسة محل الدراسة تحسين خدمات خلية الإعلام الآلي ومعالجة مشكل انقطاع الأنترنت.

2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد فرق دال احصائيا بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

يشير الجدول رقم (26) الذي يبين اختبار "ت" لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة، وهذه النتيجة جاءت عكس توقع فرضية البحث التي توقعت وجود فروق بين المجموعتين، هذا لأن ممارسة المعرفة لا تقتصر على جنس دون الآخر، وخصوصا أن العينة محل الدراسة معظم أفرادها من خريجي الجامعات الذين تدرّبوا وتعودوا وشاركوا في البحث العلمي وهذا ما يظهر جليا من خلال مواصفات العينة فيما يخص المستوى التعليمي الذي بلغت فيه نسبة الجامعيين 81% - أنظر الجدول رقم -18- وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى.

وهذه النتيجة جاءت موافقة لبعض الدراسات السابقة في الموضوع والتي لم تجد فروقا بين الذكور والإناث في ممارسة ادارة المعرفة كدراسة بدر يسرى (2010) بعنوان: تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات ادارة المعرفة، وللإشارة فإن المهارات من وجهة نظرها أي الباحثة بدر يسرى هي العمليات المتمثلة في: التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة كانت عالية، حيث بلغت نسبتها (79%)، وأسفرت الدراسة أيضا عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات ادارة المعرفة تعزى لمتغير: الجنس.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2007)، والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة "كونالي وكلواي" (Connelly & Kellway) (2001) والتي دلت على أن إدراكات المستخدمين من الإناث حول ثقافة التشارك في المعرفة تختلف عن إدراكات الذكور، إذ أن الإناث بحاجة إلى المزيد من ثقافة التفاعل قبل أن يدركن وبشكل ايجابي ثقافة التشارك في المعرفة داخل المنظمات مقارنة بالذكور.

الفرضيات الفرعية : السادسة، الثامنة، التاسعة والتي مفادها وجود فروق من

حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعاً

للمتغيرات التالية: السن، سنوات الأقدمية والصنف المهني:

لقد ظهر من خلال تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد فروق من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة تبعاً للعوامل التالية: السن، سنوات الأقدمية والصنف المهني، وهذا ما تبينه الجداول رقم (27) و (30) و(31) على التوالي، لأن المعرفة لا تنحصر عند فئة عمرية محددة، أو عند منصب معين انما تتعدى المعرفة لتشمل كافة الموظفين في كافة المستويات الإدارية، فالتطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، قدمت للعامل امكانية تطوير نفسه وتجديد معارفه عن طريق شبكات الانترنت، أو عن طريق الدورات التكوينية التي تجريها المؤسسة ولقد جاءت هذه الدراسة موافقة لبعض الدراسات كدراسة عليان (2009) بعنوان: دور ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ادارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصل الباحث إلى أنه لا يوجد فروق بين المبحوثين فيما يتعلق بتطبيق ادارة المعرفة تعزى إلى متغيرات: السن، سنوات الأقدمية ومنصب العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعاني (2009) بعنوان: اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم ادارة المعرفة، وأثر ذلك على أداءهم الوظيفي، واختبار الفروق في كل الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم وجود فروق بين أفراد العينة من حيث تطبيق أبعاد (عمليات) ادارة المعرفة تعزى الى عامل: السن، سنوات الأقدمية، الصنف المهني، وأن أبعاد ادارة المعرفة يمكن ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كالاتي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة. إلى التطور التكنولوجي الهائل في القرن الحالي.

كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ربا الجعبري (2010) بعنوان: واقع ادارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر ادارييها، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ادارة المعرفة، وتحديد دورها في تحسين أداء العمل، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة احصائية بين أفراد العينة من حيث ممارسة عمليات ادارة المعرفة تعزى إلى عامل: السن، سنوات الأقدمية ومنصب العمل.

ونفس النتيجة في دراسة عبد الله المدلل (2012) بعنوان: تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق ادارة المعرفة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل، ولقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى إلى عامل: السن، سنوات الأقدمية، والسنف المهني.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد فرق دال احصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

تشير نتائج الجدول رقم (28) أنه يوجد فرق من حيث تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة تبعا إلى عامل: المستوى التعليمي، وهذا لصالح المؤهل الأعلى دائما من حيث المقارنة - انظر الجدول رقم 29- وهذا لأن ممارسة العمال لإدارة المعرفة يتطور كلما ارتفع المستوى التعليمي، وهو تسلسل منطقي فالفرد يمر بالتعليم المتوسط ثم الثانوي ثم الجامعي، وفي كل مرحلة من أطوار التعليم تتطور فيها معارف الفرد عن سابقتها، وتتفق هذه نتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2007) بعنوان: ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة)، ولقد هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه إلى دراسة الزايدي (2008) بعنوان: درجة ممارسة أنظمة ادارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع أنظمة ادارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي وما تكشفه من نقاط قوة وضعف في محافظة الطائف، ولقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وخلصت الدراسة

إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة أنظمة ادارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمدينة الطائف فيما ينسب إلى المؤهل العلمي.

وتتماشى هذه النتيجة أيضا مع دراسة ماضي اسماعيل (2010) بعنوان: دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي (حالة دراسية للجامعة الاسلامية بغزة)، والتي هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الاسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الاسلامية كحالة دراسية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قد توصلت لعدد من النتائج أهمها: وجود فروق بين أفراد العينة حول عمليات ادارة المعرفة يعزى للمستوى التعليمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة فراس عودة (2010) بعنوان: واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على وقع ادارة المعرفة، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، ولقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات تعزى لمتغير المستوى العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائما، ويرى الباحث أن مفهوم إدارة المعرفة والإيمان بأهميتها مرهون بالمؤهل العلمي، لذلك فإن تأهيل وتدريب الموظفين والسماح لهم بمواصلة دراستهم يفيد نموهم المهني والمعرفي، مما يعود بالإيجاب على الأداء الوظيفي.

وجاءت هذه النتيجة عكس ما توصلت اليه دراسة عليان (2009) حول دور ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية حيث توصل إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة من حيث تطبيق ادارة المعرفة تعزى إلى عامل: المستوى التعليمي.

كما وقد جاءت هذه النتيجة عكس ما توصلت إليه دراسة ربا الجعبري (2010) حول واقع ادارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر ادارييها، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة من حيث ممارسة عمليات ادارة المعرفة تعزى إلى عامل: المستوى التعليمي.

التوصيات والاسهامات العلمية للبحث:

بناء على ما أسفرت عنه هذه الدراسة، أمكن الباحثة الخروج بعدد من التوصيات، انقسمت إلى توصيات عملية وعلمية هي:

أولاً: التوصيات العملية:

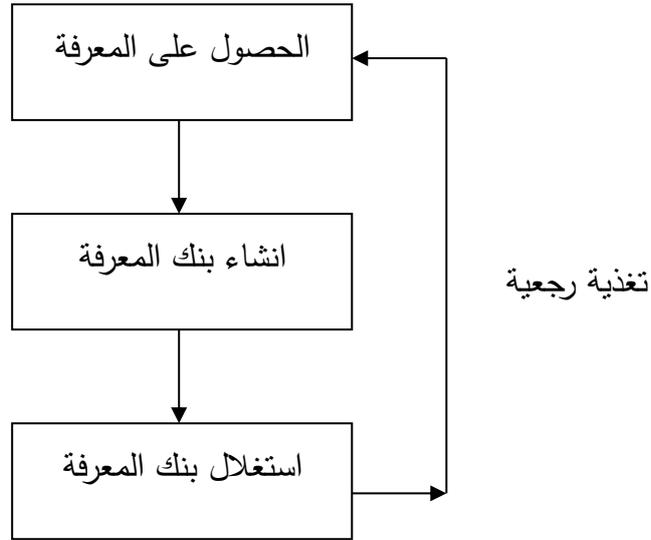
- تطوير آلية الاتصالات: من خلال بناء آلية اتصالات شاملة للنظم والسياسات لكافة الأطراف التي تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرسل، والرسالة ووسيلة الاتصال، والمستقبل، وبيئة الاتصال.
- ضرورة نشر مفهوم الإدارة بالمعرفة لجميع المستويات في التنظيم.
- العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى العمال من أجل استغلالها.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- القيام بعملية تشجيع وتحفيز العمال على تحويل المعرفة الضمنية (المخفية) إلى معرفة ظاهرة.
- وضع وبناء اطار تنظيمي لتنسيق عمليات إدارة المعرفة، وادخال إدارة المعرفة ضمن خطط المؤسسة.
- الاعتماد على إدارة المعرفة كمعيار لتمييز الأداء في المؤسسة.
- الاستفادة من خبرات العمال المقبلين على التقاعد، وذلك بما يعرف بالمرافقة التنظيمية، وكذلك عن طريق القيام بعملية توثيق لخبراتهم.
- القيام بعملية تجديد وتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بصفة مستمرة، بالشكل الذي يساهم في نقل المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية، من خلال تطوير شبكات الاتصالات بين المستويات الإدارية وضمان انسياب المعرفة دون أية عقبات.
- تحسين تدفق الاتصالات لتوفير الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية اتصال العمال بالإدارة.
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال لزيادة دافعيتهم نحو اكتساب المعرفة واستخدامها.

ثانيا: التوصيات العلمية:

- العمل على تطوير وتجديد البرامج والمناهج التعليمية التي تصب في اطار توعية الطلبة بالمفاهيم المعرفية والمعلوماتية، والتكنولوجية وتحثهم وتشجعهم على العمل والإبداع والابتكار لأن المعرفة عملية مستمرة وشاملة.
- إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي تتناول واقع إدارة المعرفة على المستوى الوطني.
- دراسة أهمية إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية ودورها في خلق مجتمع المعرفة.

الاسهامات العلمية للبحث:

تقترح الباحثة نموذجا لإدارة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z يوضحه الشكل رقم (14):



شكل رقم (14) يبين نموذجا مقترحا لإدارة المعرفة في بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

من أجل تطبيق هذا النموذج يتم انشاء خلية عمل متخصصة تقدم لها التسهيلات اللازمة وتوفر لها الموارد المناسبة من أجل تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى نشر ثقافة الادارة بالمعرفة في المؤسسة وتشجيع الأفراد نحو المشاركة فيها بقوة.

1- الحصول على المعرفة: ويتم الحصول على المعرفة من خلال عملية البحث عن طريق: التكوين، تقييم الكفاءات، التقارير الدورية والسنوية، نتائج البحوث الفردية والجماعية داخل المؤسسة وخارجها، الاستفادة من الخبرات الموجودة بالمؤسسة.

2- انشاء بنك المعرفة: يتم انشاء بنك المعرفة بناء على ما تسفر عنه نتائج عملية الحصول على المعرفة حيث تتم عملية حصر وتوثيق وجرد لجميع المعارف والمعلومات ليتم تخزينها وتنظيمها وتصنيفها باستعمال الوسائل والأجهزة التكنولوجية.

3- استغلال بنك المعرفة: ويتم استغلال بنك المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف الفرد من جهة أخرى، حيث يستغل هذا البنك في:

- تحسين فعالية الأداء الفردي والمؤسسي.
- تحسين أنظمة الاتصالات.
- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تطوير سياسات وأساليب العمل.
- تنمية مهارات الموارد البشرية.
- تحسين سياسات تسيير الموارد البشرية.

خاتمة البحث:

مما لا شك فيه أن العالم شهد العديد من الثورات التي قلبت وجه الحياة وأحدثت نقلة نوعية غير مسبوقة في جميع أوجهه، كان من أهمها ثورتي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت المعرفة بندا أساسيا من بنود التنمية الإنسانية، ومصدر مهما من مصادر التفوق والتقدم والتميز ومؤشر نجاح أي منظمة.

ويعد الفهم الصحيح والشامل للمعرفة، والقدرة على التعاطي مع خصوصياتها المتميزة مدخلا هاما من أجل تطوير المعرفة وإدارتها، فالإدارة بالمعرفة لم تعد ذلك المصطلح الغامض والغريب، بل أصبحت ضرورة من ضروريات التطور والنقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي.

وتعد الادارة بالمعرفة نظاما متكاملا ، وأسلوبا تسييريا فعالا يشمل العديد من المفاهيم تذكر من بينها الباحثة: الاتصالات، القيادة، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، تسيير الموارد البشرية وتطوير كفاءتها.

وإدارة المعرفة تسعى الى زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

والمؤسسة الجزائرية سواء كانت خدماتية أو اقتصادية أمام رهان الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، فالمؤسسة ليست بحاجة إلى المعرفة ذاتها بقدر حاجتها إلى توظيفها.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

*القرآن الكريم.

- 1- أبو النصر، مدحت. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة*. مصر: مجموعة النيل العربية.
- 2- أبو فارة، يوسف و عليان، حمد. (2008). *دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية*. المؤتمر العربي الثاني. الأردن.
- 3- البرنوطي، سعاد. (2001). *إدارة الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- التميمي، طارق فيصل. (2011). *أساسيات إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد، فلسطين.
- 5- الجعبري، ربا. (2010). *واقع ادارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر ادارييها*. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الخليل. فلسطين.
- 6- الجبوسي، محمد وجاد الله، جميلة. (2008). *الإدارة علم وتطبيق*. (ط3). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم. (2009). *الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة*. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 8- الدوري، زكريا وصالح، علي. (2009). *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على منظمات الأعمال: قراءات وبحوث*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 9- الزايدي، أمل. (2008). *درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- 10- الزطمة، نضال محمد. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pdf>
- 11- الزيادات، أحمد. (2008). *اتجاهات المعاصرة في ادارة المعرفة*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 12- السبيعي، مهند. (2007). مقدمة إلى إدارة المعرفة. تم استرجاعها بتاريخ 3-12-2012 من الموقع التالي: <http://groups.google.com/group/MEKM>
- 13- السكارنة، بلال. (2009). دراسات إدارية معاصرة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 14- الشماع، حسن وخضير، حمود. (2000). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 15- الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب.
- 16- الصباب، أحمد، دياب، أحمد، ميمني، عبد الرحيم و شكيل، أحمد. (2005). أساسيات الإدارة الحديثة. السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 17- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 18- الطاهر، اسمهان. (2012). إدارة المعرفة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 19- الطاهر، غنية. (2003). مبادئ إدارة الاعمال: المفاهيم والأسس والوظائف. ليبيا: الجامعة المفتوحة.
- 20- الطاهر، فرج علاء. (2010). إدارة المعلومات والمعرفة. الأردن: دار الرابحة للنشر والتوزيع.
- 21- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال وخريس، ابراهيم. (2007). العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 22- العتيبي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى، السعودية.
- <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind6170.pdf>
- 23- العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 24- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر والعمري، غسان. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 25- العمري، غسان. (2008). نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 26- العميان، محمد سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 27- العليان، ربحي. (2008). إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 28- القريوتي، محمد. (2009). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. (ط5). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 29- الفقي، محمد وشمس الدين، علي. (2007). *السلوك الإداري: مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية*. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 30- القريوتي، محمد. (2006). *مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف*. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 31- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). *إدارة المعرفة*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 32- الكبيسي، عامر. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 33- اللامي، داود وأميرة، النياتي. (2010). *تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 34- المدلل، عبد الله. (2012). *تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 35- المعاني، أيمن. (2009). *اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5، العدد 3 ص 402-371
- 36- المغربي، عبد الفتاح. (2007). *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 37- النجار جمعة، فايز. (2010). *نظم المعلومات الإدارية : منظور إداري*. (ط3). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 38- الوقداني، عبد الله. (4 نوفمبر 2009). *البيروقراطية وإدارة المعرفة*. قدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. السعودية. unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../un/unpan030506.pdf
- 39- بخوش، أحمد. (2008). *الاتصال والعولمة*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 40- بدر، يسرى. (2010). *تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 41- بدير، جمال يوسف. (2010). *اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات*. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 42- بن خالد عبد الكريم. (2009). *الاتصال و علاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة*. رسالة

- ماجستير غير منشورة في علم النفس الاجتماعي للعمل. جامعة وهران: وهران.
- 43- بن محمد آل الشيخ، عبد المجيد. (2011). *معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية، السعودية.
- 44- بن موسى سمير. (2009). *العملية الاتصالية بين الرئيس المتسلط ومرؤوسه وردود أفعالهم السلوكية: دراسة ميدانية بالسوناطراك فرع المصب*. رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة وهران: وهران .
- 45- بن نوار، صالح. (2004). *الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية*. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 23.
- 46- بن نوار، صالح. (2005). *الفعالية التنظيمية من نظر المشرفين والعمال*. رسالة دكتوراه دولة غير منشورة. جامعة منتوري. قسنطينة.
- 47- جاد الرب، محمد. (2006). *إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية*. مصر: مطبعة العشري.
- 48- حريم، حسين. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 49- حريم، محمد حسين. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 50- حجازي، هيثم علي. (2005). *إدارة المعرفة: مدخل نظري*. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- 51- حمام ، محمد زهير. (2006). *من هنا يبدأ الاتصال الفعال*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 52- حمدي، هاشم رضا. (2010). *تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية*. الأردن: دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- 53- حنفي، عبد الغفار. (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية.
- 54- خواجه، عبد العزيز. (2005). *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل*. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 55- دروزة، سوزان. (2008). *العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.

- 69-عبود، نجم. (2009). *الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية- الوظائف-المجالات*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 70- غسان الملاك، ساهرة وصالح الأثري، أحمد. (2002). *إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات*. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد8، العدد26 (9-68)
- 71-عريان، مصطفى. (2007). *أسس الإدارة المعاصرة*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 72- عليان، محمد خليل. (2009). *دور ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية*. رسالة ماجستير، جامعة القدس. فلسطين.
- 73- عياصرة، علي والفاضل، محمد المحمود. (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 74- غالب، ياسين. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 75- غياث، بوفلجة. (2008). *مبادئ التسيير البشري*. (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 76-قوي، بوحنية. (2010). *الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 77- كباره، نزيه. (2010). *المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال*. لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- 78-كفان، سليم. (2005). *دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية*. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 79- لعويسات، جمال الدين. (2002). *السلوك التنظيمي والتطوير الإداري*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 80- لكحل، سمراء. (2009). *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة*. رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، الجزائر.
- <http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/bibliotheconomie/AKAH2597.pdf>
- 81- ماضي، اسماعيل. (2010). *دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الاسلامية بغزة*. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية. غزة.
- 82- ماهر، احمد. (2003). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 83- مؤسسة يورك برس. (2005). *إدارة المعرفة*. لبنان: مكتبة لبنان.

- 84- محمد، يسرى. (2010). دور الإدارة المعرفية في تحديد الكفاءة: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25.
- 85- مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
- 86- ياغي، عبد الفتاح. (2011). مبادئ الإدارة العامة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

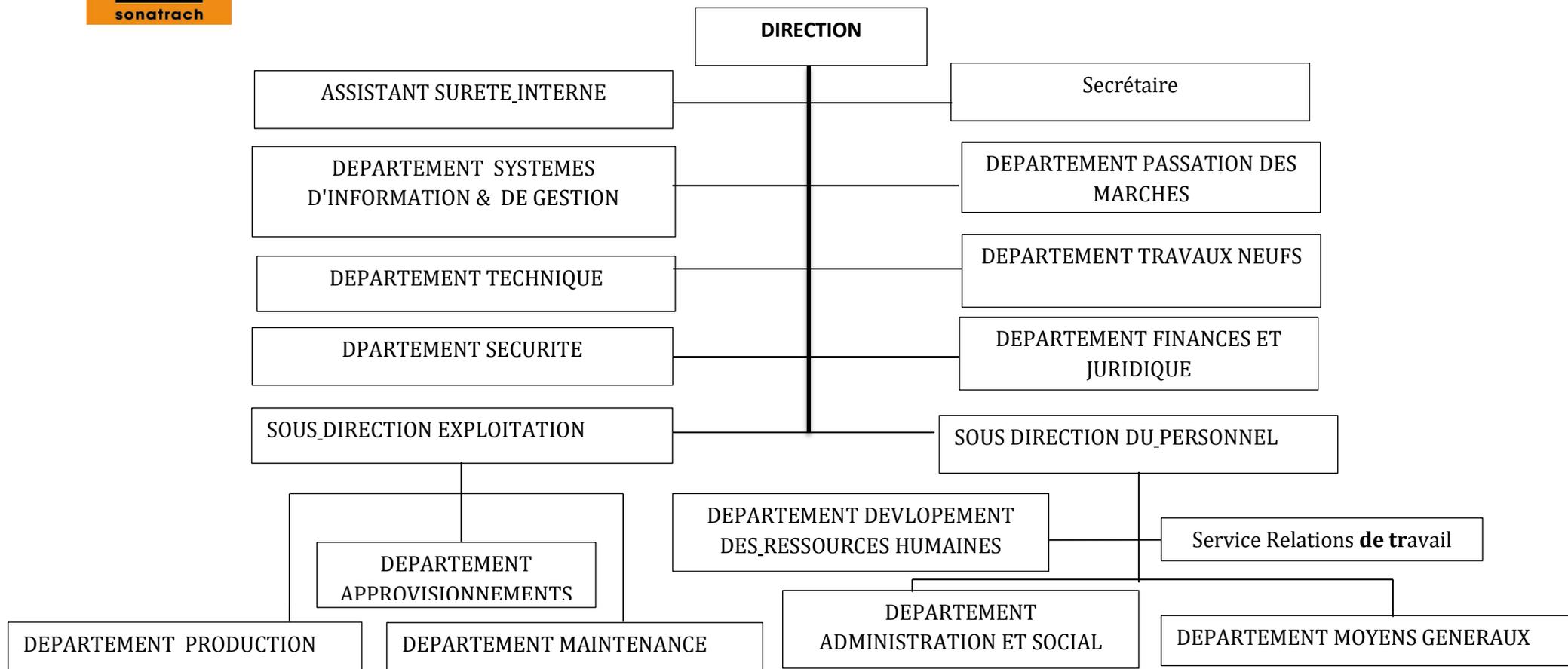
ثانيا: باللغة الأجنبية:

- 1- Alexandre, F et Bourgeois, D et Jean-Pierre, R et Roland, C. (2009). Comportement humaines et management. (3^{ème} éd). France : Pearson Education.
- 2- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. (10^{ème} ed). London: kogram page.
- 3- Belaid, M. (2009). Guide pratique pour la gestion de ressources humaines. Alger: page bleu.
- 4- Bounie, D. gestion des connaissances : KM Knowledge managment. Extrait le 5-11-2012 à l'adresse suivante : <http://www.Outilsfroids.net/>
- 5- Chaize, J. (2000). Le knowledge management. Paris : édition d'organisation.
- 6- Décaudin, J et Igalens, J. (2006). la communication interne : stratégies et techniques. Paris : DUNOD.
- 7- Foulard, C. (1998). L'entreprise communicante. France : Hermes.
- 8- Girard, J. and McIntyre, S. (2010). Knowledge Management Modeling in Public Sector Organization, International Journal of Public Sector Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23, No. 1, (71-77).
- 9- Glorieux, N et Meunier, E. (2008). Knowledge Management : En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise?. une thèse de magister ,Université de Lille, France. Extrait à l'adresse suivante: http://observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/4_Knowledge_Management.pdf
- 10- Guillevic, C. (2002). Psychologie du travail. Paris: DUNOD.
- 11- Lenie, O. (2009). Transportation Knowledge Networks. Extrait le 5-11-2012 à l'adresse suivante : OmanL@wsdot.wa.gov
- 12- Livian, F. (2001). Economie de l'entreprise. France : DUNOD.
- 13- Lohisse. J. (2007). La communication de la transmission à la relation.

- Paris: de Boock.
- 14- Marquardt, Michael J.(2002). Building the learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate Learning. USA: David Black Publishing company.
 - 15- Mason, J. (2005). Knowledge Management Tools and Techniques. London: Elsevier.
 - 16- Mertins, K et Heising, P et Vorbeck, J. (2003). Knowledge Management: Concepts and Best Practices in Europe. (2nd ed). Berlin : Sprenger, Verlage.
 - 17- Michel, G. (2003). Stratégie de l'entreprise. (5^{ème}éd). Paris: Economica.
 - 18- Natarajan, S and Skerkhar, S. (2000). Knowledge management. New Delhi: Enabling Business.
 - 19- Payen, Philippe. (2010). BABA de communication. France : vocatis.
 - 20- Perez, J.R & Pabols, P.C. (2003). Knowledge Management and Organization Competitiveness: A Frame-work for the Mancapital Analysis. Journal of knowledge management Vol.7, No.3.
 - 21-Proulx, D. (2011). Usage et enjeux des technologies de communication. (2^{ème} éd). France: Eres.
 - 22- Ragsdale, F. (1999). Knowledge management key to business. London: computer dealer news.
 - 23-Slocum, Jhon W. (2006). Management des organisations. (2^{ème} éd). Belgique : de Boek.
 - 24- Syed-Ikhsan, S and Rowland, F. (2004), knowledge management in a Public Organization: A Study on The Relationship Between Organizational Elements and The Performance of Knowledge Transfer, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 2, (95-111).
 - 25- Thayer, L. (1967). Communication and organization theory. New York: Rinehart and Winston.
 - 26- Vetschera, R. and Koszegi, S. (2000). Knowledge Management: The Theory and Tools, Seminar Advanced Topics in Organization new phenomena in Organizations Empirical theoretical.
 - 27-Voynet Fourbal, C. (2010). La communication organisationnelle. Extrait le 5-11-2012 à l'adresse suivante : <http://voynetf.free.fr/>

الملاحق

Organigramme du complexe GP2/Z



الملحق رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي لمركب فصل الهيدروكربونات GP2Z

الملحق رقم (02) يبين طلب تحكيم الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة وهران

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

ماجستير: التنمية البشرية وفعالية الأداءات

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع : طلب تحكيم الاستبيان:

الأستاذ :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفني أنا الطالبة: سعدون سمية، أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي، وهذا في إطار تحضير رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، مشروع التنمية البشرية وفعالية الأداءات بعنوان " الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة" بإشراف كل من :

- أ. د : غياث بوفلجة .

- د : بزايد نجاه .

إشكالية البحث:

لقد شهدت الإدارة في السنوات الأخيرة العديد من المتغيرات كالعولمة والتطور الهائل في التكنولوجيا والأنترنت إضافة إلى المعلومات التي أصبحت مصدر المنافسة لمنظمة الأعمال ، وهذه المنافسة لا تتحقق إلا في ضل ما يعرف حاليا بإدارة المعرفة التي تقوم على إنشاء وتخزين المعارف ومن تم مشاركة هذه المعارف للاستفادة منها وصولا إلى توظيفها وتطبيقها بالشكل الذي يحقق الأهداف والغايات المرجوة ، كما أن هذه العملية قد تتأثر بمجموعة من العوامل من بينها الاتصال.

وعلى ضوء هذا فمت بطرح الأسئلة التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

ولقد تفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z؟

* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول /Z GP2 تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، الصنف المهني؟.

2. فرضيات البحث:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z.

الفرضيات الجزئية:

لقد تفرعت من الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- *توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول /Z .GP2
- *توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية تنظيم وتخزين المعرفة بمركب فصل غاز البترول /Z . GP2
- *توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول /Z .GP2
- *توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية تطبيق المعرفة بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z
- *يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير الجنس بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z
- *يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير السن بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z
- *يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z
- *يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z
- *يوجد فرق دال إحصائيا من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعا لمتغير طبيعة الفئة المهنية بمركب فصل غاز البترول .GP2/Z

وتمثلت التعاريف الإجرائية فيما يلي :

الاتصال: هو عملية نقل المعلومات، والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم.

الإدارة : هي مجموعة من العمليات المتناسقة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق هدف معين.

المعرفة : هي نتاج مجموعة من العمليات العقلية التي يقوم بها الفرد في سبيل تكوين أفكاره وتصوراتهِ ومعلوماته، مفاهيمه ومعتقداته عن الأشياء المحيطة به.

استراتيجية الإدارة بالمعرفة: هي عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار الرأس المال الفكري في المؤسسات من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.

ولقد استخدمت الطالبة الباحثة " مقياس ليكرت " الخماسي (دائما ، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). وتضمن الاستبيان متغيرين:

المتغير الأول : الاتصال التنظيمي، ويحتوي على بعدين:

✦ بعد الاتصالات العمودية: وهي الاتصالات التي تكون بين الرئيس والمروؤوس.

✦ بعد الاتصالات الأفقية: وهي التي تكون بين زملاء العمل.

المتغير الثاني: استراتيجية الإدارة بالمعرفة، ويحتوي على 04 أبعاد:

- بعد توليد المعرفة: وهي عملية خلق المعرفة.
 - بعد خزن وتنظيم المعرفة: وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 - بعد مشاركة المعرفة: وهي عملية تقاسم المعرفة.
 - بعد تطبيق المعرفة: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فمن خلال فهم الدور يكون هناك أداء فعال في العمل.
- أرجو من سيادتكم تحكيم هذا الاستبيان من حيث القياس والوضوح باللغتين العربية والفرنسية وتقديم ملاحظتكم.

استمارة البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم مشروع التنمية البشرية و فعالية الأداءات، بعنوان " الاتصال التنظيمي و أثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك . مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة و أخرى صحيحة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

- الجنس: أنثى ذكر
- السن: 25 وأقل 30- 26 35- 31 40- 36
- 45 – 41 50- 46 51 وأكثر
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- سنوات الأقدمية: 05 سنوات وأقل 15- 6 25 - 16 32- 26
- الفئة المهنية: منفذ متحكم اطار

- ماهي وسائل الاتصال الاكثر استعمالا في المؤسسة برأيك:

الهاتف الثابت المقابلات الهاتف النقال لاجتماعات الإنترنت
 جريدة المؤسسة الأنترانت الصور والأفلام السينمائية الملصقات الجدارية

وسائل أخرى:

أولا : الاتصال التنظيمي:

بعد الاتصالات العمودية:

	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
01	تهتم إدارتي بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات.					
02	أجد سهولة في الاتصال بيني وبين الإدارة.					
03	تعلمني الإدارة بأهداف المؤسسة والفائدة التي تعود علي.					
04	كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة.					
05	يعمل رئيسي على التنسيق بين فريق العمل.					
06	يشجعني رئيسي على طرح إنشغالاتي المهنية.					
07	يقدم لي رئيسي التوجيهات والإرشادات.					
08	لا يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها.					
09	أجد صعوبات عند التحوار مع رئيسي.					
10	قنوات الاتصال المستعملة بيني وبين رئيسي تساهم في إيصال المعلومات.					
11	يشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
12	لا يطلعني رئيسي بنتائج تقييمي.					
13	لا يتابع رئيسي الأعمال التي أنجزها.					
14	هناك اجتماعات دورية بيني وبين رئيسي.					
15	كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي كافية.					
16	يقوم المدير بزيارة مكتب عملي.					

البعد الثاني: الاتصالات الأفقية

	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما غير واضحة
17	أتبادل مع زملائي باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.					
18	أتبادل مع زملائي الأراء والأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.					
19	أناقش مع زملائي أمور العمل.					

Quelle sont les outils de communication les plus utilisés dans l'entreprise?

- Le téléphone fixe Le téléphone portable L'internet L'intranet
 les affiches Les entretiens Les réunions Le journal de l'entreprise
 Les photos et les films cinématique

Autre :

Variable de communication organisationnelle :

		Mesurable			Conforme		
		Mesurable	Moyennement	Non Mesurable	Conforme	Moyennement	Non Conforme
01	L'entreprise s'intéresse à l'acheminement des informations à tous les niveaux.						
02	La communication entre l'administration et moi est facile.						
03	L'administration m'informe des objectives de l'entreprise et mes avantages.						
04	La quantité des informations que je reçois par mon chef est claire.						
05	Mon chef coordonne entre l'équipe de travail.						
06	Mon chef m'encourage d'exprimer mes préoccupations professionnelles.						
07	Mon chef me donne les orientations et les conseils.						
08	Mon chef ne s'intéresse pas à mes opinions.						
09	Je trouve des difficultés lorsque je communique avec mon chef.						
10	Les canaux de communication utilisés pour communiquer avec mon chef contribuent à faire passer les informations.						
11	Mon chef me fait participer au prise des décisions.						
12	Mon chef ne me communique pas les résultats de mon appréciation.						
13	Mon chef ne suive pas mes travaux que je réalise.						
14	Il y a des réunions régulières entre mon chef et moi.						
15	La qualité des informations que je reçois par mon chef est suffisante.						
16	Mon chef visite mon poste de travail.						

La communication horizontale :

		Mesurable			Conforme		
		Mesurable	Moyennement	Non Mesurable	Conforme	Moyennement	Non Conforme
17	J'échange les informations qui concernent le travail avec mes collègues de façon permanente.						
18	J'échange avec mes collègues les opinions et les idées pour réaliser les objectifs de l'entreprise.						
19	Je discute avec mes collègues en ce qui concerne le travail.						

						أنتقاسم المعلومات مع زملائي لإنجاز المهام المطلوبة.	20
						طريقة الحوار بيني وبين زملائي جيدة.	21

						عملية الحوار مع زملائي محدودة.	22
						أجد صعوبات في التفاهم مع زملائي.	23
						أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	24
						هناك اجتماعات دورية بيني وبين زملائي.	25
						أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.	26
						زملائي لا يتواصلون معي.	27
						أشارك باستمرار في الأعمال الجماعية.	28

ثانيا: متغير تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة.

بعد: توليد المعرفة

الرقم	العبارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
01	أسعى إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل المؤسسة.						
02	أحضر ندوات وأيام دراسية داخل المؤسسة.						
03	أأخذ المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.						
04	أشارك في العمل الجماعي لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.						
05	أشارك في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لاكتساب معارف جديدة.						
06	أقوم بربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة لاستنباط معلومات أخرى جديدة.						
07	أعتمد على المذكرات والتقارير المتواجدة في المؤسسة للحصول على معارف جديدة.						
08	أستخدم شبكة الأنترنت للحصول على معلومات جديدة.						

بعد: تنظيم وتخزين المعرفة

الرقم	العبارة	القياس			الوضوح		
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما	غير واضحة
09	أعمل على تنظيم المعلومات التي أجمعها.						
10	أعتمد على أساليب بسيطة وواضحة في عملية تنظيم معلوماتي.						
11	أقوم بتخزين المعلومات التي أحصل عليها.						
12	أستعين بجهاز الكمبيوتر لحفظ المعلومات والمعارف.						
13	أنظم معلوماتي من السهل إلى الصعب.						
14	أرتب المعلومات التي أحصل عليها حسب الأولويات التي وضعتها لنفسني.						
15	أقوم بتسجيل المعلومات التي أحصل عليها في دفتر شخصي (مذكرة عمل).						

20	Je partage les informations avec mes collègues pour réaliser les tâches demandées.						
21	La méthode de communiquer avec mes collègues est bonne.						
22	La communication avec mes collègues est limitée.						
23	Je trouve des difficultés pour s'entendre avec mes collègues.						
24	J'utilise l'internet pour communiquer avec mes collègues.						
25	Il y a des réunions régulières entre mes collègues et moi.						
26	J'utilise l'intranet pour communiquer avec mes collègues.						
27	mes collègues ne communiquent pas avec moi.						
28	Je participe toujours dans les travaux de groupe.						

la gestion par connaissance.

Création le savoir :

		Mesurable			Conforme		
		Mesurable	Moyennement	Non Mesurable	Conforme	Moyennement	Non Conforme
1	Je cherche à découvrir des nouvelles connaissances et des nouvelles informations dans l'entreprise.						
2	J'assiste à des séminaires et des journées d'études dans l'entreprise.						
3	Je prends les informations disponibles pour construire des nouvelles informations.						
4	Je participe dans le travail de groupe pour acquérir des nouvelles compétences et d'expériences.						
5	Je participe aux sessions organisées par l'entreprise pour acquérir des nouvelles informations.						
6	Je fais la liaison entre les informations récentes et précédentes pour élaborer et générer des nouvelles informations.						
7	Je me base sur les mémoires et les rapports disponibles dans l'entreprise pour avoir des nouvelles informations.						
8	J'utilise l'internet pour obtenir des nouvelles informations.						

Organiser et stocker le savoir :

9	J'utilise l'internet pour obtenir des nouvelles informations.						
10	Je travaille sur l'organisation des informations acquise.						
11	Je me base sur des méthodes simple et claire dans l'organisation des informations.						
12	Je stocke les informations que je reçois.						
13	J'utilise l'ordinateur pour conserver les informations que je reçois.						
14	Je classe les informations que je reçois selon les priorités préalablement déterminées.						
15	J'enregistre les informations que j'ai reçues dans un cahier personnel.						

بعد: تقاسم المعرفة

الرقم	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما
16	أنتاسم المعرفة مع زملائي خلال العمل اليومي.					
17	أتناقش مع زملائي خلال الدورات التكوينية.					
18	أشارك في الاجتماعات وأنتاسم المعرفة مع المشاركين فيها.					
19	أشارك في ملتقيات علمية لتقاسم المعرفة.					
20	أستخدم الأنترنت لنشر المعرفة.					
21	أستخدم الأنترنت لتبادل المعرفة مع زملائي.					
22	أستفيد من مكتبة المؤسسة للحصول على المعلومات.					
23	أنشط دورات تكوينية.					
24	أبادل مع زملائي المعلومات المتعلقة على اللوحات اللاصقة.					
25	أستفيد من جريدة المؤسسة في تجديد معارفي.					

بعد: تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	القياس			الوضوح	
		تقيس	نوعا ما	لا تقيس	واضحة	لحد ما
26	تساعدني معلوماتي على حل المشاكل.					
27	أوظف المعرفة لتنمية مهاراتي في العمل.					
28	أستفيد من الأبحاث التي أقوم بها في تحسين إجراءات عملي.					
29	أستعين بالمعلومات والمعارف المتوفرة لدي لتطوير أدائي في العمل.					
30	تساعدني المعارف والخبرات المتوفرة لدي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
31	تحفزني المعارف التي أمتلكها لبذل مجهودات أكبر في العمل.					
32	أستغل معرفتي ومعلوماتي في تحسين مكاتي في العمل.					
33	تساعدني المعرفة في التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة.					
34	أطبق المعرفة المتوفرة لدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.					

ملاحظات الأستاذ المحكم:

.....

.....

.....

.....

.....

Partage du savoir :

		Mesurable			Conforme		
		Mesurable	Moyennement	Non Mesurable	Conforme	Moyennement	Non Conforme
16	Je partage le savoir avec mes collègues pendant le travail.						
17	Je discute avec mes collègues pendant les cycles de formations.						
18	Je participe aux réunions et je partage le savoir avec les autres participants.						
19	Je participe dans les séminaires scientifiques pour partager le savoir.						
20	J'utilise l'internet pour diffuser le savoir avec mes collègues.						
21	J'utilise l'intranet pour échanger le savoir avec mes collègues.						
22	Je profite de la bibliothèque de l'entreprise pour avoir des informations.						
23	J'anime des cours de formations.						
24	J'échange avec mes collègues les informations affichées.						
25	Je profite de la revue de l'entreprise pour mettre à jour mes connaissances.						

Pratiquer le savoir :

		Mesurable			Conforme		
		Mesurable	Moyennement	Non Mesurable	Conforme	Moyennement	Non Conforme
26	Mes connaissances m'aident à résoudre les problèmes.						
27	J'utilise le savoir pour développer mes compétences dans le travail.						
28	Je profite de mes recherches pour améliorer les procédures de travail.						
29	Les informations et les connaissances disponibles m'aident à développer mon rendement de travail.						
30	Les connaissances et les expériences disponibles m'aident à prendre des décisions qui concernent le travail.						
31	Les connaissances que je possède me motivent à faire plus d'efforts au travail.						
32	J'exploite mes connaissances et mes informations pour améliorer ma position au travail.						
33	Le savoir m'aide à m'adapter avec le changement organisationnel dans l'entreprise.						
34	J'applique les informations disponibles pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.						

Les observations du Professeure :

.....

الملحق رقم (03) يبين أداة الدراسة باللغة العربية

استمارة البحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم مشروع التنمية البشرية وفعالية الأداءات، بعنوان "الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض افادتي في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك . مع العلم أنه ليست هناك اجابة خاطئة و أخرى صحيحة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى ذكر

- السن: 25 وأقل 30- 26 35- 31 40- 36

41 – 45 50-46 51 وأكثر

- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

- سنوات الأقدمية: 05 سنوات وأقل 15 - 6 25 - 16

32- 26

- الفئة المهنية: منفذ متحكم اطار

- ماهي وسائل الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة برأيك:

- الهاتف الثابت المقابلات الهاتف النقال الاجتماعات الإنترنت
 جريدة المؤسسة الأنترانت الملصقات الجدارية الصور والأفلام السينمائية

وسائل أخرى:

متغير الاتصال التنظيمي

العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1					
تهتم إدارتي بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات.					
2					
أجد سهولة في الاتصال بيني وبين الإدارة.					
3					
تعلمني الإدارة بأهداف المؤسسة.					
4					
طبيعة المعلومات التي تصلني من رئيسي واضحة.					
5					
يعمل رئيسي على التنسيق بين فريق العمل.					
6					
يشجعني رئيسي على طرح إنشغالاتي المهنية.					
7					
يقدم لي رئيسي التوجيهات والإرشادات.					
8					
لا يهتم رئيسي بالأراء التي أقدمها.					
9					
أجد صعوبات عند التحاور مع رئيسي.					
10					
قنوات الاتصال المستعملة بيني وبين رئيسي تساهم في إيصال المعلومات.					
11					
يشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
12					
لا يطلعني رئيسي بنتائج تقييم أدائي.					
13					
لا يتابع رئيسي الأعمال التي أنجزها.					
14					
هناك اجتماعات دورية بيني وبين رئيسي.					
15					
كمية المعلومات التي تصلني من رئيسي كافية.					
16					
يقوم رئيسي بزيارة منصب عملي.					
17					
أتبادل مع زملائي باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.					
18					
أتبادل مع زملائي الأراء و الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.					
19					
أناقش مع زملائي أمور العمل.					
20					
أناقش المعلومات مع زملائي لإنجاز المهام المطلوبة.					
21					
طريقة الحوار بيني وبين زملائي جيدة.					
22					
عملية الحوار مع زملائي محدودة.					
23					
أجد صعوبات في التفاهم مع زملائي.					
24					
أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.					
25					
هناك اجتماعات دورية بيني وبين زملائي.					
26					
أستعمل الأنترنت في الاتصال مع زملائي.					
27					
زملائي لا يتواصلون معي.					
28					
أشارك باستمرار في الأعمال الجماعية.					

متغير استراتيجية الإدارة بالمعرفة:

أبدا	ناثرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة	
					أسعى إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل المؤسسة.	1
					أحضر ندوات و أيام دراسية داخل المؤسسة.	2
					أستعمل المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة.	3
					أشترك في العمل الجماعي لاكتساب مهارات و خبرات جديدة.	4
					أشارك في الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة لاكتساب معارف جديدة.	5
					أقوم بربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة لاستنباط معلومات أخرى جديدة.	6
					أعتمد على المذكرات والتقارير المتواجدة في المؤسسة للحصول على معارف جديدة.	7
					أستخدم شبكة الأنترنت للحصول على معلومات جديدة.	8
					أعمل على تنظيم المعلومات التي أجمعها.	9
					أعتمد على أساليب بسيطة واضحة في عملية تنظيم معلوماتي.	10
					أقوم بتخزين المعلومات التي أحصل عليها.	11
					أستعين بجهاز الكمبيوتر لحفظ المعلومات والمعارف.	12
					أنظم معلوماتي من السهل إلى الصعب.	13
					أرتب المعلومات التي أحصل عليها حسب الأولويات التي وضعتها لنفسي.	14
					أقوم بتسجيل المعلومات التي أحصل عليها في دفتر شخصي (مذكرة عمل).	15
					أتقاسم المعرفة مع زملائي خلال العمل اليومي.	16
					أتناقش مع زملائي خلال الدورات التكوينية.	17
					أشارك في الاجتماعات و أتقاسم المعرفة مع المشاركين فيها.	18
					أشارك في ملتقيات علمية لتقاسم المعرفة.	19
					أستخدم الأنترنت لنشر المعرفة.	20
					أستخدم الأنترنت لتبادل المعرفة مع زملائي.	21
					أستفيد من مكتبة المؤسسة للحصول على المعلومات.	22
					أنشط دورات تكوينية.	23
					أتبادل مع زملائي المعلومات الموجودة في اللوحات اللاصقة.	24
					أستفيد من جريدة المؤسسة في تجديد معارفي.	25
					تساعدني معلوماتي على حل المشاكل.	26
					أوظف المعرفة لتنمية مهاراتي في العمل.	27
					أستفيد من الأبحاث التي أقوم بها في تحسين إجراءات عملي.	28
					أستعين بالمعلومات والمعارف المتوفرة لدي لتطوير أدائي في العمل.	29
					تساعدني المعارف والخبرات المتوفرة لدي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	30
					تحفزني المعارف التي أمتلكها لبذل مجهودات أكبر في العمل.	31
					أستغل معرفتي و معلوماتي في تحسين مكانتي في العمل.	32
					تساعدني المعرفة في التكيف مع التغيير التنظيمي في المؤسسة.	33
					أطبق المعرفة المتوفرة لدي للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	34

Questionnaire de recherche

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de magister en Psychologie du travail et organisation (PTO), projet de développement des ressources humaines et l'efficacité des performances intitulée : « la communication organisationnelle et son influence sur la pratique de la stratégie de la gestion par connaissance ». je vous soumetts un Questionnaire a fin de me répondre. Je vous demande de mettre une croix (X) dans la case qui vous semble la plus proche à vous.

Sachant qu'il n'y a pas de bonne réponse et mauvaise réponse. Vos réponses seront traitées dans la plus grande discrétion.

Merci pour votre collaboration.

Caractéristique de l'interlocuteur :

Sexe : Masculin Féminin

Age : 25 et moins 26-35 36-45 46-55

plus de 55

Niveau d'étude : moyen secondaire universitaire

Catégorie socio-professionnel : exécuteur maîtrise Cadre

L'ancienneté : 5 et moins 6-15 16-25 26-32

Quelle sont les outils de communication les plus utilisées dans l'entreprise à votre avis ?

- le téléphone fixe - le téléphone portable -L'internet -L'intranet
- les affiches -les entretiens -les réunions -le journal de l'entreprise
- les photos et les films cinématique

Pour quoi ?.....

La communication organisationnelle :

Le paragraphe		toujours	souvent	parfois	rarement	Jamais
1	L'entreprise s'intéresse à l'acheminement des informations à tous les niveaux.					
2	la communication entre l'administration et moi est facile.					
3	L'administration m'informe des objectives de l'entreprise.					
4	La qualité des informations que je reçois par mon chef est claire.					
5	Mon chef coordonne entre l'équipe de travail.					
6	Mon chef m'encourage d'exprimer mes préoccupations professionnelles.					
7	Mon chef me donne les orientations et les conseils.					
8	Mon chef ne s'intéresse pas à mes opinions.					
9	Je trouve des difficultés lorsque je communique avec mon chef.					
10	Les canaux de communication utilisés pour communiquer avec mon chef contribuent à faire passer les informations.					
11	Mon chef me fait participer au prise des décisions.					
12	Mon chef ne me communique pas les résultats de mon appréciation.					
13	Mon chef ne suit pas mes travaux que je réalise.					
14	Il y a des réunions régulières entre mon chef et moi.					
15	La quantité des informations que je reçois par mon chef est suffisante.					
16	Mon chef visite mon poste de travail.					
17	J'échange les informations qui concernent le travail avec mes collègues de façon permanente.					
18	J'échange avec mes collègues les opinions et les idées pour réaliser les objectifs de l'entreprise.					
19	Je discute avec mes collègues en ce qui concerne le travail.					
20	Je partage les informations avec mes collègues pour réaliser les tâches demandées.					
21	La méthode de communiquer avec mes collègues est bonne.					
22	La communication avec mes collègues est limité.					
23	Je trouve des difficultés s'entendre avec mes collègues.					
24	J'utilise l'internet pour communiquer avec mes collègues.					
25	Il y a des réunions régulières entre mes collègues et moi					
26	J'utilise l'intranet pour communiquer avec mes collègues.					
27	mes collègues ne communiquent pas avec moi.					
28	Je participe toujours dans les travaux de groupe.					

la stratégie de la gestion par connaissance.

Le paragraphe		Toujours	suavement	parfois	rarement	Jamais
1	Je cherche à découvrir des nouvelles connaissances et des nouvelles informations dans l'entreprise.					
2	J'assiste à des séminaires et des journées d'études dans l'entreprise.					
3	Je prends les informations disponibles pour construire des nouvelles informations.					
4	Je participe dans le travail de groupe pour acquérir des nouvelles compétences et d'expériences.					
5	Je participe aux sessions organisées par l'entreprise pour acquérir des nouvelles informations.					
6	Je fais la liaison entre les informations récentes et précédentes pour élaborer/ générer des nouvelles informations.					
7	Je me base sur les mémoires et les rapports disponibles dans l'entreprise pour avoir des nouvelles informations.					
8	J'utilise l'internet pour obtenir des nouvelles informations.					
9	Je travaille sur l'organisation des informations acquise.					
10	Je me base sur des méthodes simple et claire dans l'organisation des informations.					
11	Je stocke les informations que je reçois.					
12	J'utilise l'ordinateur pour conserver les informations que je reçois.					
13	Je classe les informations que je reçois selon la priorité préalablement déterminé.					
14	J'enregistre les informations que j'ai reçois dans un cahier personnel.					
15	J'organise mes informations du plus facile au plus difficile.					
16	Je partage le savoir avec mes collègues pendant le travail.					
17	Je discute avec mes collègues pendant les cycles des formations.					
18	Je participe aux réunions et je partage le savoir avec les autres participants.					
19	Je participe dans les séminaires scientifiques pour partager le savoir.					
20	J'utilise l'internet pour diffuser le savoir avec mes collègues.					
21	J'utilise l'intranet pour échanger le savoir avec mes collègues.					
22	Je profite de la bibliothèque de l'entreprise pour avoir des informations.					
23	J'anime des cours de formations.					
24	Je change avec mes collègues les informations affichées.					
25	Je profite de la revue de l'entreprise pour mettre à jour mes connaissances.					
26	Mes connaissances m'aident de résoudre les problèmes.					
27	J'utilise le savoir pour développer mes compétences dans le travail.					
28	Je profite de mes recherches pour améliorer les procédures de travail.					
29	Les informations et les connaissances disponibles m'aident à développer mon rendement de travail.					
30	les connaissances et les expériences disponibles m'aident à prendre des décisions qui concernent le travail.					

31	les connaissances que je possède me motive à faire plus d'efforts au travail.					
32	J'exploite mes connaissances et mes informations pour améliorer ma position au travail.					
33	Le savoir m'aide à m'habituer avec le changement organisationnel à l'entreprise.					
34	J'applique les informations disponibles pour contribuer à la réalisations des objectifs de l'entreprise.					

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ببطيوة، إضافة إلى تحديد عوامل الخلفية الفردية المؤثرة في ممارسة الإدارة بالمعرفة والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية والصنف المهني. لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبيان يحتوي على 62 فقرة مقسم في متغيرين: متغير الاتصال التنظيمي ومتغير استراتيجية الإدارة بالمعرفة، وكل متغير يحتوي على مجموعة من الأبعاد، طبق على عينة تم اختيارها بالطريقة العرضية: مكونة من 137 عاملاً، من مجتمع الدراسة المكون من 421 عاملاً أي ما يعادل نسبة 32%. قامت الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS (نسخة 20) في معالجة المعطيات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار "ت"، اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار LSD). وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي وتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي ومتغيرات الإدارة بالمعرفة المتمثلة في: التوليد، التخزين والتنظيم، المشاركة، التطبيق.-عدم وجود فروق دالة إحصائياً من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير: الجنس، السن، سنوات الأقدمية والصنف المهني.-وجود فروق دالة إحصائياً من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة تبعاً لمتغير: المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال التنظيمي؛ الاتصال الأفقي؛ الاتصال العمودي؛ المعرفة؛ الإدارة بالمعرفة؛ توليد المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ تنظيم المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ تطبيق المعرفة.

نوقشت يوم 21 ماي 2014