



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين

- دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -

إشراف الأساتذة :

➤ د. ريم بن عيسى

إعداد الطلبة:

➤ ريحة بوحنيك

➤ رحال بلال

➤ زبير فطيمة

➤ توانسة عبد الكامل

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الاصلية	الصفة
د. رضا زهواني	أستاذ تعليم عالي	جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي	رئيسا
د. ريم بن عيسى	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي	مشرفا ومقررا
د. محمد شوارب	أستاذ مساعد -أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يقول الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله... "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير"

## سورة المجادلة الآية 11

يقول العماد الأصفهاني في بعض ما كتبه... "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في لوجه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على إستلاء النقص على جملة البشر...".



## الإهداء

رائع أن تقطف ثمار جهد دام سنوات والأروع أن تهديها لمن ساعد على بلوغها.

أهدي هذا العمل المتواضع ..

إلى من قال فيهما ربي جل وعلى: « وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ».

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها.. وحضنتني أحشائها قبل يديها.. وزرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها، والنبراس لدربي ونور عيني.. أهدي سلامي ومحبتي إليها.. إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى منبع الحنان والعطف والأمان.. إلى أعز انسان.. إلى قررة عيني ووميض وجداني وصانع أحلامي.. إليك أبي الغالي حفظك الله ورعاك.

إلى شموع بيتي وأعز ما في سريرتي.. إخوتي، أخواتي وأزواجهم. حفظهم الله ورعاهم ...  
إلى كل أفراد عائلتي جميعا دون استثناء..

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور "فطيمة وعبير"

إلى كل من جمعتني بهم المحبة والأخوة ومقاعد الدراسة زملائي وزميلاتي..

إلى كل من هم في ذاكرتي وسهوت عن ذكرهم في مذكرتي.. أهدي ثمرة جهدي

بوحنيك ريبة

# ذخرا

الهي لا يطيب الليل، إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

اهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ، نوره ابدًا والذي بنل جهد السنين من اجل أن  
اعتلي سلم النجاح والذي العزيز دمت لنا ذخرا \* الطيب \*

الى ملاكي في الحياة الى معنى احب والى معنى احنان والتفاني الى بسمة الحياة وسر الوجود الى مكان دعائها  
سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أمي الحبيبة \* الفالي سعيدي \*

الى الابتسامات التي تزين حياتي وتزيد فرحتي الى اخواتي واخواني.

الى سندي في شدتي وشريكي المستقبل ويكون الأب الأمثل لأولادي \* فتحي \*

الى معنى الصداقة والوفاء زميلتي \* ربيعة بوحنيك \*

كما أتقدم بجزيل الشكر الأستاذة المشرفة \* بن عيسى ريم \*

والى كل من علنى حرفا تنحنى قامتي أمامكم إجلالا وتقديرا اليكم جميعا أهدي حشبي علمه يكون نقطة في محيط

العلم الشاسع.

# الإهداء

اهدي مذكرتي هذه الي من تجرعت الكاس فارغا لتسقينني قطرة حب أمي

الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي

الى اخواتي وإخوتي كل واحد باسمه هم مصدر فخري وأبنائهم وبناتهم.

الى اساتذتي الكرام من لم يتوانوا في مد العون لي وشكر خاص لي أستاذتي بن

**عيسى ريم وزميلتي فطيمة ورييحة وزميلي رحال بلال.**

الى كل أصدقائي ومن كان برفقتي طوال مشواري الجامعي

اهدي اليكم ثمرة مجهوداتي راجيا من المولى عز وجل القبول وأن يجعل عملنا

المتواضع نبراسا لكل طالب علم .

**كمال**

# إهداء

اهدي تخرجي الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من حصد  
عن دربي الأشواق ليمهد لي طريق العلم الى ملهمتي الى التي لا تكرر  
مرتين الى اعز إنسانة في حياتي الى أمي العزيزة الى أبي دوما وكل عائلتي  
وإخواني الى صديقي الحميم وكل من يحبني ويساندني الى كل الأسرة  
والطاقم الجامعي الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع نسأل الله أن  
يجعله نبراسا لكل طالب علم.

بلال

# شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

سورة النمل الآية (19).

لا يسعني في هذا الموقف وقد بلغ مسار هذه الدراسة نهايته، إلا أن احمد الله حمدا كثيرا، ملاء السماوات والأرض على ما أسبغ علي من نعم ظاهرة وباطنة، ومن جملة نعمه أن وفقني وأعانني على إنجاز هذه الدراسة، فهو أهل الفضل والجود والبدير بالثناء والحمد ابتداء وانتهاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة "بن عيسى ريم" التي تشرفت بتأطيرها لنا من خلال توجيهاتها القيمة وإصرارها على غرس الروح العلمية فينا. وألف شكر الى كل معلم وأستاذ استمدت منه ولو بذرة علم منذ بداية الدرب الدراسي.

شكرا جزيلا

## ملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير ادارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي- حيث تطرقت هذه الدراسة الى مفهوم ادارة المعرفة، انواعه، وعناصرها الاساسية، واهم نماذجها. كما ركزت الدراسة على العمل الجماعي في المنظمة وعوامل نشوئه. واعتمدنا في هذه الدراسة على البيانات والمعلومات المجمعّة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات اهمها:

- مساهمة ابعاد ادارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين.
  - تأثير ايجابي للمتغير الثابت على المتغير المستقل
- كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، العمل الجماعي.

## Abstract

This study aims to identify the impact of knowledge management in promoting the collective work of the employees of the Algeria Telecom Corporation – EL OUED - where this study touched on the concept of knowledge management, its types, basic elements, and the most important models. The study also focused on collective work in the organization and the factors of its emergence.

In this study, we relied on the data and information collected using the Statistical Package (SPSS) program.

The study reached a number of results and recommendations, the most important of which are:

- The contribution of knowledge management dimensions to enhancing the teamwork of employees.
- Positive effect of the constant variable on the independent variable

**Keywords: knowledge management, teamwork.**

## RÉSUMÉ

Cette étude vise à identifier l'impact de la gestion des connaissances dans l'amélioration du travail collectif des employés de la Société Algérie Télécom - El-OUED - où cette étude a abordé le concept de gestion des connaissances, ses types, ses éléments de base et ses modèles les plus importants. L'étude a également porté sur le travail collectif dans l'organisation et les facteurs de son émergence.

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur les données et les informations recueillies à l'aide du programme de logiciel statistique (SPSS).

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats et de recommandations, dont les plus importants sont les suivants :

- La contribution des dimensions de la gestion des connaissances à l'amélioration du travail d'équipe des employés.
- Effet positif de la variable constante sur la variable indépendante

**Mots clés : gestion des connaissances, travail d'équipe**

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الاهداء
	شكر و عرفان
	<b>Résumé/الملخص</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الاول: مدحل الى إدارة المعرفة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: ماهية المعرفة
3	المطلب الاول: مفهوم المعرفة
5	المطلب الثاني: انواع المعرفة
6	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
6	المطلب الرابع: خصائص المعرفة
8	المبحث الثاني: اطار النظري لادارة المعرفة
8	المطلب الاول: نشأة ادارة المعرفة
9	المطلب الثاني: مفهوم و اهمية ادارة المعرفة
12	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
14	المطلب الرابع: نماذج ادارة المعرفة
28	المبحث الثالث: اساسيات ادارة المعرفة
28	المطلب الاول: عناصر ادارة المعرفة
31	المطلب الثاني: عمليات ادارة المعرفة
36	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة

39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: العمل الجماعي</b>	
41	تمهيد
42	مبحث الاول: ماهية العمل
42	المطلب الاول: التطور التاريخي للعمل
45	المطلب الثاني: تعريف العمل
46	المطلب الثالث: خصائص العمل
46	المطلب الرابع: التقسيم العلمي للعمل
48	المبحث الثاني: الاطار النظري لجماعات العمل
48	المطلب الاول: تعريف جماعات العمل
50	المطلب الثاني: خصائص جماعات العمل
51	المطلب الثالث: مراحل تكوين جماعة العمل
53	المطلب الرابع: انواع جماعات العمل
58	مبحث الثالث : قواعد العمل الجماعي
58	المطلب الاول: استراتيجيات العمل الجماعي
59	المطلب الثاني: نظريات العمل الجماعي
61	المطلب الثالث: الاهداف الجماعية
62	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي
65	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ومهام رؤساء اقسامها
71	المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
72	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

72	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة
75	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
75	المطلب الاول: تحليل النتيجة العامة
80	المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة
89	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
89	المطلب الاول: اختبار فرضية الفرعية
96	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
97	خلاصة
ز	خاتمة (نتائج وتوصيات)
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

الصفحة	العنوان	الرقم
37	اوجه الاختلاف بين استراتيجيات الترمي والاستراتيجية الشخصية	01
56	انواع جماعات العمل	02
74	الاطار العام للدراسة	03
74	درجات مقياس سلم لكارث	04
75	توزيع افراد العينة وفقا للجنس	05
76	توزيع افراد العينة وفقا للعمر	06
77	توزيع العينة وفق الوضعية المهنية	07
78	توزيع العينة وفق المؤهل العلمي	08
79	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	09
80	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاول من ادارة المعرفة	10
81	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من ادارة المعرفة	11
82	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من ادارة المعرفة	12
83	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من ادارة المعرفة	13
84	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس من إدارة المعرفة	14
85	يوضح تكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد السادس من ادارة المعرفة	15
86	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من العمل الجماعي	16
87	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من العمل الجماعي	17
88	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من العمل الجماعي	18
90	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	19
91	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	20
92	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	21
93	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	22
94	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطوير المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	23
95	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	24
96	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ادارة المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين	25

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	الهرم المعرفي	01
17	نموذج ويبغ لادارة المعرفة	02
18	نموذج القيم المعرفية	03
18	نموذج ماركواردت	04
19	نموذج ليدساي	05
20	نموذج ماساي	06
21	نموذج مارتينز هايزيق وفوربك	07
22	نموذج ويفي	08
23	نموذج جينكس واوفمان	09
27	نموذج جيبستون جوبتا	10
32	مستويات المعرفة	11
38	يمثل علاقة الاستراتيجية	12
66	بوضوح فروع اتصالات الجزائر	13
69	يوضح الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر فرع الوادي	14
70	يمثل اقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية	15
75	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	16
76	نسبة توزيع العينة حسب الفئة العمرية	17
77	نسبة توزيع العينة وفق الوضعية المهنية	18
78	نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	19
79	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	20

# مقدمة عامة

## 1. مقدمة عامة:

يتسم مجتمع اليوم بتدفق المعرفة الإنسانية وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية وغيرها وتعاضم الإبداعات التكنولوجية والطموحات، تمثل المعرفة المرتكز الحضاري للأمم والشعوب عبر التاريخ البشري وتداخلها في جميع المجالات، كما تعتبر إدارة المعرفة جزءا تكامليا هاما في النموذج المنهجي الإداري الذي ينبغي أن تسود فيه، كما لا يمكن أن تنمو في الفراغ بل تتأثر بالبيئة المحيطة بها والمكونة لها، وأنها العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر.

ويعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة الأسلوب الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة بهدف تحقيق أهدافها وتمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال ويرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكيمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة، التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

إن كان العمل على الدوام من خصائص البشر وأن تعاليم ديننا الحنيف أكدت على ذلك منذ أكثر من أربعة عشر قرن. رغم أن العلماء والباحثين لم يبدوا اهتماما كافية بدراسة الجماعات بصفة علمية إلا في الآونة الأخيرة، غدت من أكثر المواضيع استقطابا واهتماما من قبل الباحثين والمفكرين والمختصين.

العمل الجماعي يعتمد على مجموعة من السلوكيات البسيطة نظريا ولكن صحية للغاية من الناحية التطبيقية، فالنجاح يأتي لتلك المجموعة التي تستطيع أن تتغلب على نزعتها البشرية الذاتية. كما تحتاج هذا المورد البشري لنجاحه الى توفر شخص على قدر المسؤولية ويعد العمل الجماعي السر وراء نجاح العديد من المنظمات ويفضلون العمل كفريق واحد مثل الأسرة ويعتبر إتمامها للعمل بصفة جماعية نوع من الاستمتاع الذاتي. وتعد إدارة المعرفة وظيفة أساسية في جميع الميادين وتعد أحد ركائز نجاح سير المنظمات، وتأسيسا لما سبق وعلى ضوء ما تم ذكره تتبلور إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها كما يلي: **الى أي درجة يمكن ان تؤثر ادارة المعرفة على فعالية العمل الجماعي؟**

وللإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم تجزئة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- اذا كانت إدارة المعرفة تؤثر على العمل الجماعي كيف ذلك؟
- هل يوجد تأثير لعملية تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لعملية اكتساب المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لعملية توليد المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟



- هل يوجد تأثير لعملية تخزين المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لعملية تطوير المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟
- هل يوجد تأثير لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر؟

II. الفرضيات في محاولة لمعالجة إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تأثير إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير لعملية تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد تأثير لعملية اكتساب المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد تأثير لعملية توليد المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد تأثير لعملية تخزين المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد تأثير لعملية تطوير المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.
- يوجد تأثير لعملية تطبيق المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5%.

III. أهمية الدراسة:

تختلف الدراسات عن بعضها البعض في كثير من النقاط بالرغم من تشابه المتغيرات وهذا ما جعلنا نقوم بدراسة أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر لولاية الوادي. نظرا للتطور الحاصل للعوامل في زمننا هذا والذي يتماشى مع التطورات



الظاهرة، لذا رأينا أن أهمية دراستنا تكمن في إظهار مدى تأثير إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي ومواكبته الحصري الحالي.

#### IV. أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية أهداف يريد الباحثين الوصول اليها وتكمن أهداف دراستنا فيما يلي:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
- محاولة التعرف على نماذج إدارة المعرفة ومدى فعاليتهم.
- محاولة التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في تطوير العمل الجماعي.
- التعرف على كيفية محاولة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- تحفيز وتشجيع غيرنا من الباحثين والممارسين إلى المزيد من البحث في هذا الموضوع كونه لم يستوفي نصيبه من الدراسة.
- كما نأمل من خلال تحقيق هذه الأهداف أن ترتقي هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في المعرفة العلمية وإثراء المكتبة بمرجع علمي وميداني جديد.

#### V. أسباب اختيار الموضوع:

- رغبة الباحثين في دراسة الموضوع بالإضافة الى تخصصهم فيه
- إدارة المعرفة وتأثيرها على الوسط المهني والعلاقات الجماعية للعمل.
- يعتبر إدارة المعرفة نظام جد فعال يتم تداوله في جميع المؤسسات المعاصرة وتتبع هذا النظام في تحقيق الريادة.
- الاهتمام الكبير بدراسة إدارة المعرفة لقلّة دراسته في المؤسسات الجزائرية من الناحية التطبيقية.

#### VI. المنهج المستخدم في الدراسة :

للإجابة على إشكالية هذا الدراسة واختبار صحة الفرضيات نتبع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة إذ يعتبران من أكثر المناهج المستخدمة في هذا الموضوع .

**الجانب النظري :** يقوم هذا المنهج على سرد الاحداث والوقائع وتطورها، مع الإشارة الى الظروف المحيطة به. وتم الاعتماد على المنهج في هذه الدراسة لعرض معرفة أثر إدارة المعرفة وأهميتها في تعزيز العمل الجماعي للعاملين ومدى فعاليتها.

**الجانب التطبيقي:** نعتمد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، وذلك من خلال جمع بيانات ومعلومات عن طريق الاستبيان وتحليل النتائج.



## VII. صعوبات الدراسة:

- من بين صعوبات الدراسة التي وجدناها عند معالجتنا هذا الموضوع هي:
- عدم التجاوب الكبير والفعال من طرف أصحاب المؤسسات للإجابة على الاستبانة.
- صعوبة حصولنا على البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستبيان.

## VIII. حدود الدراسة:

تم إعداد هذا البحث في إطار جملة من الحدود التالية:

الإطار المكاني للدراسة: أجريت الدراسة على اتصالات الجزائر لولاية الوادي.

الإطار الزمني للدراسة : إمتدت هذه الدراسة من الفترة الزمنية : 2022/03/15 الى 2022/03/31

## IX. الدراسات السابقة:

### ➤ دراسة بويغلي أمينة(2014/2013) تحت عنوان (إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة وتوليد المعرفة) بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالجزائر واعتمدت هذه الدراسة التحليل الوصفي، حيث تكون هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على جميع عمالا القيم وكان عددهم 50.

✓تساهم عملية توليد المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

✓ تساهم عملية توزيع المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

### ➤ قام لطفي معتوق(2016/2015) بدراسة عنوانها (مساهمة أنظمة العمل الجماعي في

تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة باتنة) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنظمة العمل الجماعي (تنسيق، تدريب، اتصال) واسهامها في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسية شركات الاتصالات بالجزائر واعتمدت هذه الدراسة التحليل الوصفي، حيث تكون هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على جميع عمالا القسم وكان عددهم 40 وتم ارجاع

36 عينة فقط. حيث استخدم البرنامج الاحصائي SPSS، ولخصت هذه الدراسة على جملة من النتائج منها

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة استخدام أنظمة العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية.

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدرجة استخدام الأنظمة الاتصالية في تحسين الاتصالية بين الموظفين.

➤ دراسة بوريب زين الدين وبومكرك وليد (2018/2017) تحت عنوان (أثر إدارة المعرفة في الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة) وأثرها في الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت واعتمدت هذه الدراسة على التحليل الوصفي مستعينين باستبيان المعلومات، والتي تم توسيعها على عمال المصلحة وكان عددهم 48.

✓ لا يوجد اثر دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  توزيع المعرفة في أداء الموارد البشرية للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.

✓ يوجد اثر دلالة احصائية عند المستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  اكتساب المعرفة في أداء الموارد البشرية للموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين تموشنت.

➤ قام بوشني صباح (2018/2017) بدراسة عنوانها (اثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العمل الجماعي (تنسيق، قيادة، اتصال) واثرها على السلوك الابداعي في شركات الاتصالات بالجزائر واعتمدت هذه الدراسة التحليل الوصفي، حيث تكون هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على جميع عمالا القسم وكان عددهم 77 وتم ارجاع 73 عينة فقط. حيث استخدم البرنامج الاحصائي SPSS، ولخصت هذه الدراسة على جملة من النتائج منها.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين.



✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين الباحثين حول تأثير استخدام فرق العمل على أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة، النوع، المستوى التعليمي والدرجة الوظيفية.

**X. خطة الدراسة:**

لمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم دراستنا إلى مقدمة عامة فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى خاتمة العامة.

### الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة المعرفة. وتطرقنا في هذا الفصل إلى 03 مباحث ماهية المعرفة (مفهومها وأنواعها ومصادرها، خصائصها). وفي المبحث الثاني الإطار النظري لإدارة المعرفة (نشأتها ومفهومها وإلى مبادئ ونماذج أساسية للإدارة المعرفة) أما المطلب الأخير سياسيات إدارة المعرفة (عناصرها وعملياتها واستراتيجياتها)

### الفصل الثاني:

تم تقسيمه إلى 03 مباحث خصصنا المبحث الأول في هذا الفصل لدراسة مفهوم العمل والمبحث الثاني لدراسة الإطار النظري لجماعات العمل، وفي المطلب الأخير تم التطرق إلى قواعد العمل الجماعي.

### الفصل الثالث:

يتم إسقاط الجانب النظري للدراسة في هذا الفصل من خلال إجراءات الاستبيان التي قمنا بها ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد منهج ومجتمع الدراسة ووصف الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة، أما المبحث الثاني فيتعلق بنتائج تحليل الجداول والأساليب الإحصائية المستخدمة المتعلقة باستمارة الاستبيان.

أما عن الخاتمة فتحتوي على ملخص عام للدراسة، ونتائج إختبار الفروض ونتائج الدراسة وتوصيات وأفاق للدراسة.

# الفصل الأول:

مدخل الى إدارة  
المعرفة

**تمهيد**

على الرغم من تعدد تسميات العصر الجديد أين تم تسميته من قبل البعض بالعصر الإلكتروني وسماه آخرون عصر المعرفة أو العصر الرقمي إلا أن كل التسميات تشير إلى عنصر واحد المعرفة. كما يقول الفيلسوف جبران بن حيان "أن المعرفة هي أعمق وأشمل من العلم وأن توافر العلم في المجتمعات لا يعني بالضرورة توافر المعرفة"، ولذا كانت المعرفة ولا زالت المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية مهم كانت توجهها ومستواها.

تتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها بعد أن إدرك بناء ميزة التنافسية يعتمد أساسا على المجودات الفكرية وأصول المعرفة بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

كما أسهمت المعرفة في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ، وتسعى الى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات المتسارعة من جميع النواحي وقدرة المنظمات على تطبيق إدارة المعرفة لهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

**المبحث الأول: ماهية المعرفة.**

**المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة**

**المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: ماهية المعرفة.

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم المعرفة في حد ذاتها لذا يجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة .

يعد مفهوم المعرفة واسع المعاني ومنتوع الأبعاد وقد ثار حولها الكثير من النقاش والجدل من قبل العلماء والباحثين في مجالات المتخصصة للعلوم الانسانية والتطبيقية، ولذلك احاول توضيح هذا المفهوم بالتطرق لعدة عناصر، حيث وردت مجموعة من التعاريف وتطرقت إلى مفاهيم البيانات والمعلومات وهي مفاهيم تتداخل مع المعرفة.

#### 1. تعريف المعرفة:

- **عرفت المعرفة أنها:** "كل شئ ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة."<sup>1</sup>
- **كما عرفت المعرفة أنها:** "معالجة منهجية للمعلومات المطلوبة لأي منظمة لكي تحرز النجاح الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها."<sup>2</sup>
- **كما أنها** "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعلها أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته."<sup>3</sup>
- **المعرفة هي:** "مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة."<sup>4</sup>
- **المعرفة:** "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق اوضاع جديدة وإدارة تغيير."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص12.

<sup>2</sup> احمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص7.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص10.

<sup>4</sup> اربير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر - ادارة

مالية- علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2019، ص7.

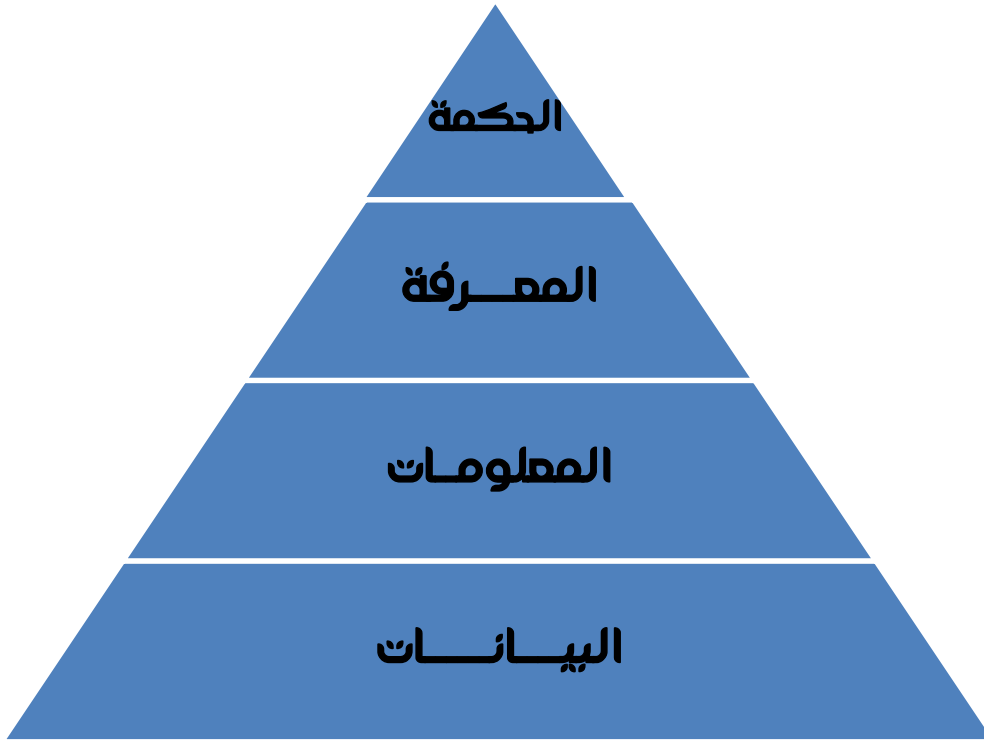
<sup>5</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال،كلية

التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2011 ص 14.

## 2. مفهوم البيانات والمعلومات والهرم المعرفي.

- **البيانات (Data):** مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.
- **المعلومات (Information):** نستطيع أن نعرف المعلومات على أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (1): الهرم المعرفي



المصدر: حسين البيلاوي، إدارة المعرفة في التعلم، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، سنة 2007، ص41.

<sup>1</sup> فانتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات إدارة معرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، الاطروحة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2017، ص13

## المطلب الثاني: أنواع المعرفة.

من خلال ما تم عرضه تبين لنا أن أي مؤسسة يتوفر لديها الكثير من البيانات والمعلومات وبالتالي المعارف، لكن المشكلة تكمن في الاختيار الصحيح والتركيز على ما هو مهم فعلا لتحقيق الاهداف، ولكي تدير المؤسسة مواردها المعرفية بفاعلية يجب أن تتعرف على أنواع المعارف المتوفرة لديه، فالصعوبة ليست في ندرة المعلومات بل في انتقاء المهم منها. وهناك عدة تصنيفات للمعرفة حيث نذكر اربعة انواع هي:

1. **المعرفة الصريحة:** وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
  2. **المعرفة الضمنية:** وهي معرفة قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية يجب ان توضع وبعدها تتقل وتبلغ.
  3. **المعرفة الكامنة:** وهي معرفة قابلة للوصول بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك ذلك بصعوبة من خلال أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
  4. **المعرفة المجهولة:** وهي المعرفة البتكرة أو مكتشفة من خلال النشاط المناقشة، البحث، والتجريب.<sup>1</sup>
- وصنفها (lundvall) الرابعة انواع ايضا هي:

- **معرفة \_ ماذا (know- what)** وهي المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- **معرفة \_ لماذا (know-why)** وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- **معرفة \_ كيف (know-how)** وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- **معرفة \_ من (know-who)** وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، ص36

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص23.

**لمطلب الثالث: مصادر المعرفة.**

يعرف مصدر المعرفة على أنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين:

1. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الامثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، العمليات الداخلية عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعليم بالعمل أو البحوث.

2. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة من المنظمات الاخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: خصائص المعرفة.**

إن للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وهذه الخصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمونها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي تتواجد فيه، إلا أن سماتها تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، مما يؤثر على نجاح منهج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة ومع ذلك يوجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها.

1. **الذاتية:** المعرفة هي إنتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وإبتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل اكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيره.

<sup>1</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علم مكتبات، كلية علوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتور قسنطينة، 2009، ص42.

2. **القابلية لإنتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.<sup>1</sup>
3. **الطبيعة المضمرة:** يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من سهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذا عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن أن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة وتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.
4. **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منها.
5. **الزوالية:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال إمتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنتهي قيمة ما تملكه منظمة أعمال ما تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.
6. **الحظية:** هذه الخاصية للمعرفة لاتعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.
7. **التجديد والاستمرارية(التراكمية):** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والإبتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 21/20.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف، فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارفه ومهاراته، لكن هذه المقاربة لم تعد كافية لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية، وللاستفادة من هذا الجانب الديناميكي كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها، كما ان الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج المعارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في هذا المبحث، لكن قبل ذلك لا بد أن نكتشف كيف وصلنا إلى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي في المطلب الأول.

### المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة.

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على مستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين، والحديث في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة "knowledge Management" هو "Don March" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة "knowledge" "Workers" الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم .

وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بداتها شركة "packard Hewlett الأمريكية في عام، 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر "Knowledge for the computer dealer channel Managing" والتي أطلق عليها شبكة أخبار لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتى "Wall street" أكبر سوق مال في العالم تجاهل لإدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه أهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لايجاد القيمة، وبدأ بمكافأتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحلام عباس، وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الاكاديمي، إدارة الأعمال، العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، حمة لخضر الوادي، 2018، ص4/3.

ومن جهة نظر "stromguist and samoff" فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام، 1997 وفي عام 1999 خصص البنك 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها. وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار "Turban etal" سنة 2001 أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: مفهوم ادارة المعرفة واهميتها

### 1. مفهوم إدارة المعرفة.

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح، الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي:

- تعرف إدارة المعرفة أنها "هي مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة بمحاولة إنتاجها أولاً وإكسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما ساهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة وإثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفاء.<sup>2</sup>
- وتعرف أيضاً: على أنها "تلك الافكار والمفاهيم التي تصل اليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة.<sup>3</sup>
- وتعرف أيضاً: "هي تجميع المنظم المعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه لثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الاداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> عبد اليقين حذاق، دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، إدارة أعمال المؤسسة- علوم التسيير- العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2015، ص20.

<sup>3</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب لنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص18.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004، ص48.

• كما عرفت على أنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها وإختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من البيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع، خدمات) استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

كخلاصة، فإن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والإدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تقيد بقية العاملين من داخل المؤسسة، الامر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المنظمات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

## 2. أهمية إدارة المعرفة.

تنطوي إدارة المعرفة في حال تبنيها من قبل أي منظمة على أهمية بالغة وتتجد هذه الأهمية في مجموعة من النقاط التي تشكل من خلالها إضافة إلى المنظمة ويمكن ذكر هذه النقاط في ما يلي:<sup>2</sup>

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان التركيز فيه ينصب بشكل أساسي على الفعالية، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والاهمية.
- فكان إدارة المعرفة بهذا المستوى تعمل على نقل المنظمة من نمط إلى اخر يقوم عاى مفاهيم جديدة تركز على الإبداع والإبتكار مما يخدم الإداء بصورة أفضل.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة خصوصا وأن التقنية لم تطور في أساليب وإمكانيات العمل فحسب بل طور معها أيضا مفاهيم فقد طغت الكثير من المفاهيم الجديدة على السطح كالتجار الالكترونية وغيرها وحتى المعرفة الالكترونية، الأمر الذي يغير أيضا من تكاليف العمل بصورتين إما إيجابية إذا كنا نمتلك المعرفة ونحسن توظيفها أو بصورة سلبية إذا كنا نفتقد إليها أو نقوم بهدرها وتضييعها.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> عادل غزال، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا، ادارة موارد بشرية، علم اجتماع، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2016، ص 253/ 254.

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
  - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
  - الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف اجزاء من الثانية.
  - ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
  - دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
  - القياس المقارن والرصد التنافسي.
  - تحديد هوية راس المال الفكري من حيث براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهرة.
  - اعادة تشكيل الكفاءات الحيوية و تطوير مراكزها.
  - خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من معلومات والمعارف في المؤسسة.
  - استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة على غرار الخبراء، والوسطاء، الوثائقيون.
  - إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.
- وقد رأى البعض أن أهمية إدارة المعرفة وحتى ظهورها يعود إلى ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال وهي:
- أ- تتمثل في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية الانترنت والتجار الالكترونية.
- ب- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- ت- الألية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس.
- ث- مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل غزال، مرجع سبق ذكره، ص 253/ 254.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:

1. **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...<sup>1</sup> فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى الاستثمار في العمالة أو الأموال وهذه الأنشطة تتمثل في التالي:

✓ الحصول على المعرفة وإعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي؛

✓ إضافة قيمة للمعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛

✓ تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة في مجال المعرفة؛

✓ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة؛

✓ تعليم العاملين وتدريبهم على عمليات الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

2. **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

3. **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، لمفاهيم، النظم والتقنيات- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2007، ص51/57.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية، مصر- 2007، ص 26.

<sup>3</sup> مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإرادتها في البيئة الرقمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

4. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5. النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدما أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6. لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى ( إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة، بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة. ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.<sup>1</sup>

7. تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: حيث وفي ظل إدارة المعرفة لا يمكن صورة قطيعة من الاستغناء عن الانسان وكذلك عن التكنولوجيا الحديثة حيث يكون هناك دمج بين البعدين التقني والانساني كون أن الانسان هو الذي يستوعب المعرفة وكذا يقوم بتفسيرها ويربطها مع غيرها من المعارف الأخرى التي يسعى أيضا إلى جمعها ولم شملها أما الحواسيب وكل نظم الاتصالات المتاحة فهي تقوم بعملها أيضا المتمثل في حفظها للمعرفة والعمل على تحويلها وتوزيعها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

## المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

نظرا للدور المتزايد والمتصاعد للمعرفة في المنظمات الحديثة، كان لابد أن تسعى إلى بناء وتطوير وتبني نماذج الإدارة هذه المعرفة تركز على بناء هياكل التعلم الفردي والتنظيمي وارساء ثقافة المشاركة المعرفية لمساندة مختلف أعمال وأنشطة المنظمة.

## 1- نموذج ويغ (wiig)

من خلال نموذجه فإن كارل ويغ قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة واستخدامها، حيث ان تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقا، ويمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة.<sup>1</sup>

إهتم كارل ويغ بكل من المعرفة المؤسسية والمعرفة الشخصية كالآتي:<sup>2</sup>

أولاً: نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية: يتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية كالآتي:

## 1- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة (Development Knowledge) :

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والإبتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واسترداد المعرفة من الخارج.

## 2- مرحلة اكتساب المعرفة (Acquisition Knowledge) :

في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والأحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2015، ص53.

<sup>2</sup> زكية ممدوح قاري، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007/2006، ص 94 / 97.

### 3- مرحلة غلبة وتهذيب المعرفة (Refinement Knowledge) :

في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة "Bases Knowledge" وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

### 4- مرحلة نشر وتوزيع المعرفة (Knowledge Distribution and Deployment):

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع والخدمات).

### 5- مرحلة الرفع المعرفي (Leveraging Knowledge):

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والابداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

### ثانيا: نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية:<sup>1</sup>

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس التالية:

#### 1. مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة (Knowledge Subliminal Tacit):

هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة، وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وإنطباع أولي عن مفهوم جديد.

#### 2. مرحلة المعرفة المثالية (Knowledge Idealistic):

يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

<sup>1</sup> بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص24/23.

### 3. مرحلة المعرفة النظامية (Knowledge Systematic) :

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة والمعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

### 4. مرحلة المعرفة الواقعية (العملية) (Knowledge Pragmatic) :

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

### 5. مرحلة المعرفة العامة الروتينية المؤتمتة (Working Routine Automated Knowledge)

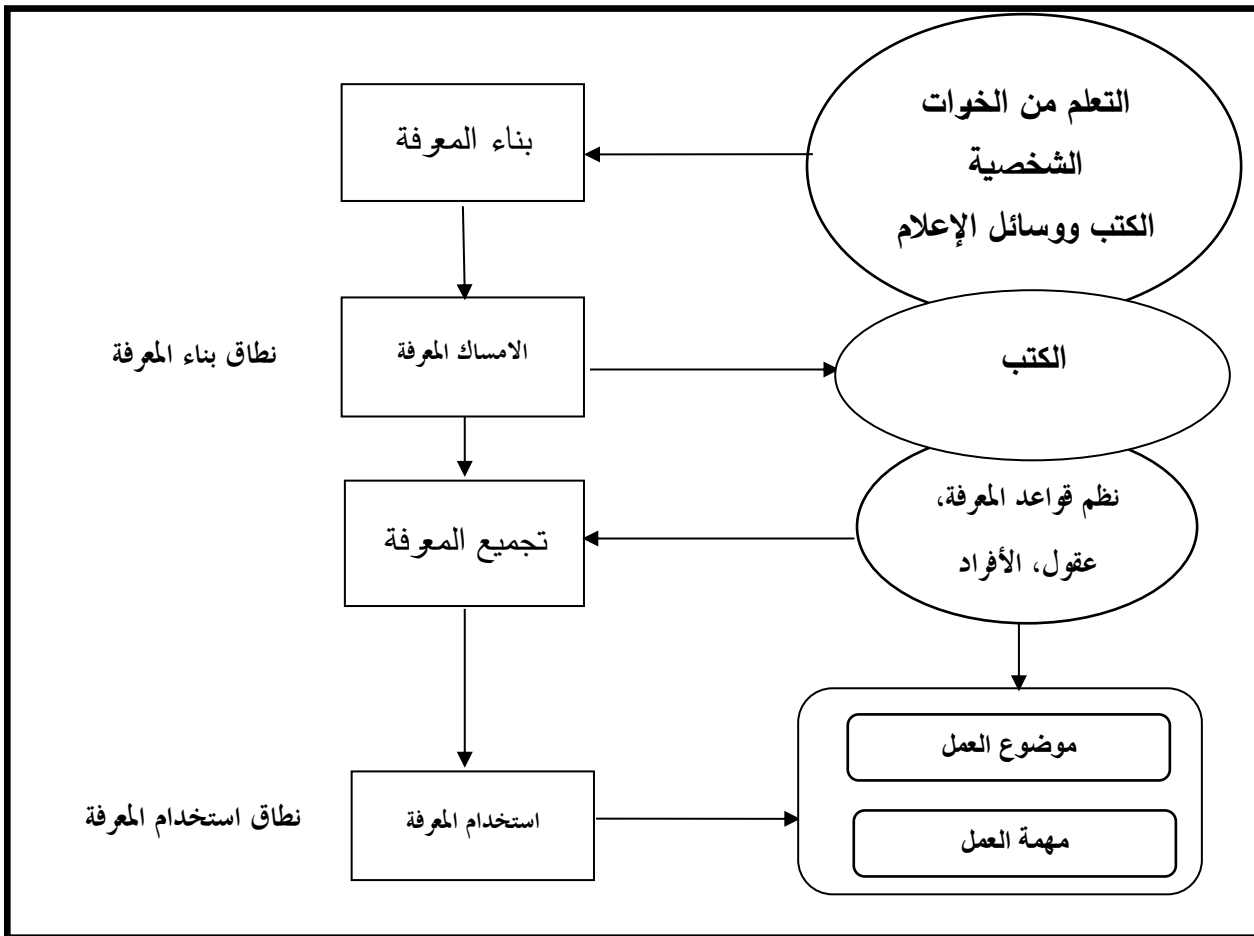
في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة وبصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح أسباب.

وبالتالي يركز نموذج كارل ويينغ لتحقيق أربع أهداف أساسية هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، سبق ذكره، ص 53.

## الشكل(2): نموذج ويبغ wiig لإدارة المعرفة



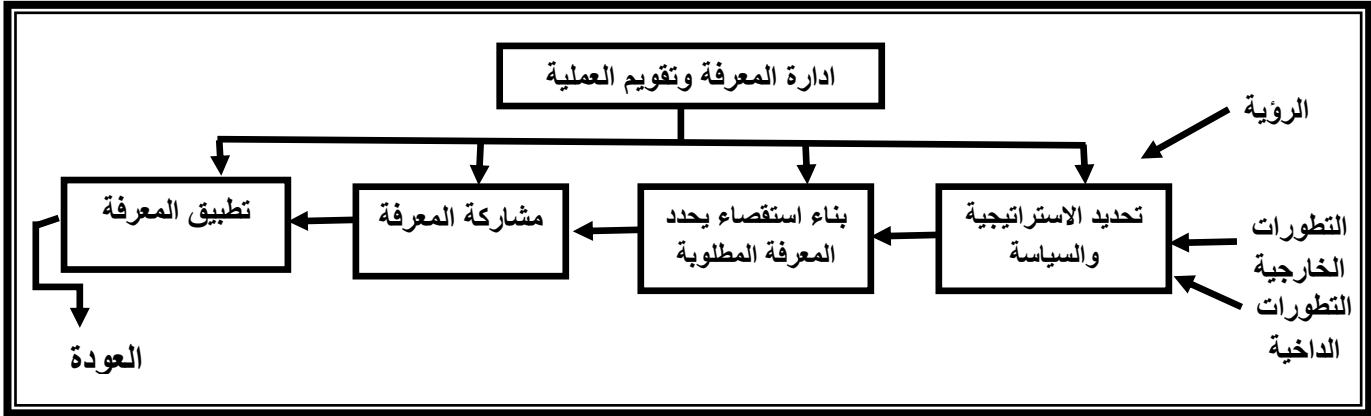
المصدر: هيثم علي حجازي، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) (اقتصادية) أفريل، ص 8.

## 2. نموذج بوتس و برويجين "Bots &amp; Bruijn":

يرى كل من بوتس وبرويجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة.<sup>1</sup> وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة ولعل أبرزها أسلوب الاستقصاء ل يتم بعد ذلك المشاركة بما تم الوصول إليه من معرفة ثم تطبيقها، وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة وتقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام ليتم إعادة استخدام ما تم الوصول إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام وتعطيه قابلية أكبر لإستجابة للتطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 234.

الشكل (3) : نموذج القيم المعرفية لـ "bots و bruijin"

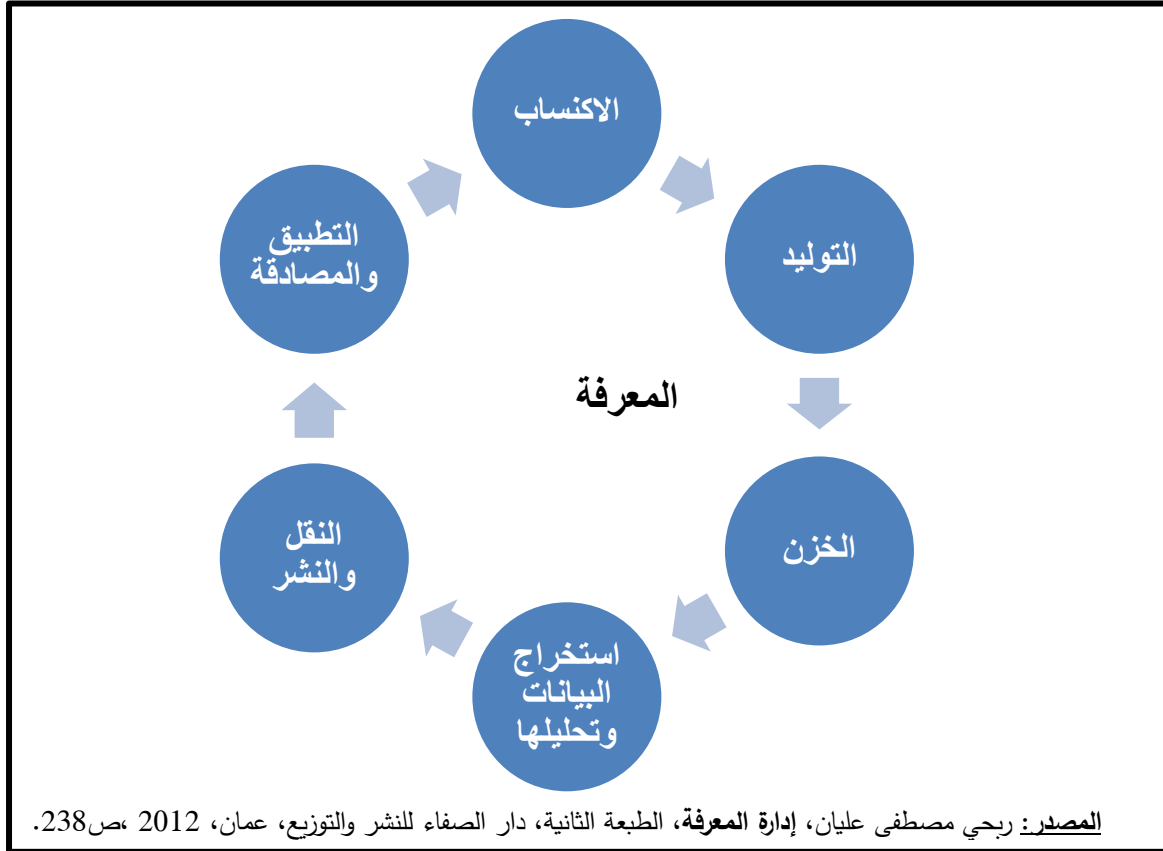


المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

### 3. نموذج ماركواردت Marquardt:

اقترح ماركواردت مدخلا لأدارة المعرفة يشتمل على ستة مراحل تمكن من انسياب المعرفة من المصدر إلى غاية المستخدم من خلال الخطوات التالية: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات. وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة. ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تمثل نموذج ماركواردت وفق التصور الشكلي التالي:<sup>1</sup>

الشكل (4) نموذج ماركواردت



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 238.

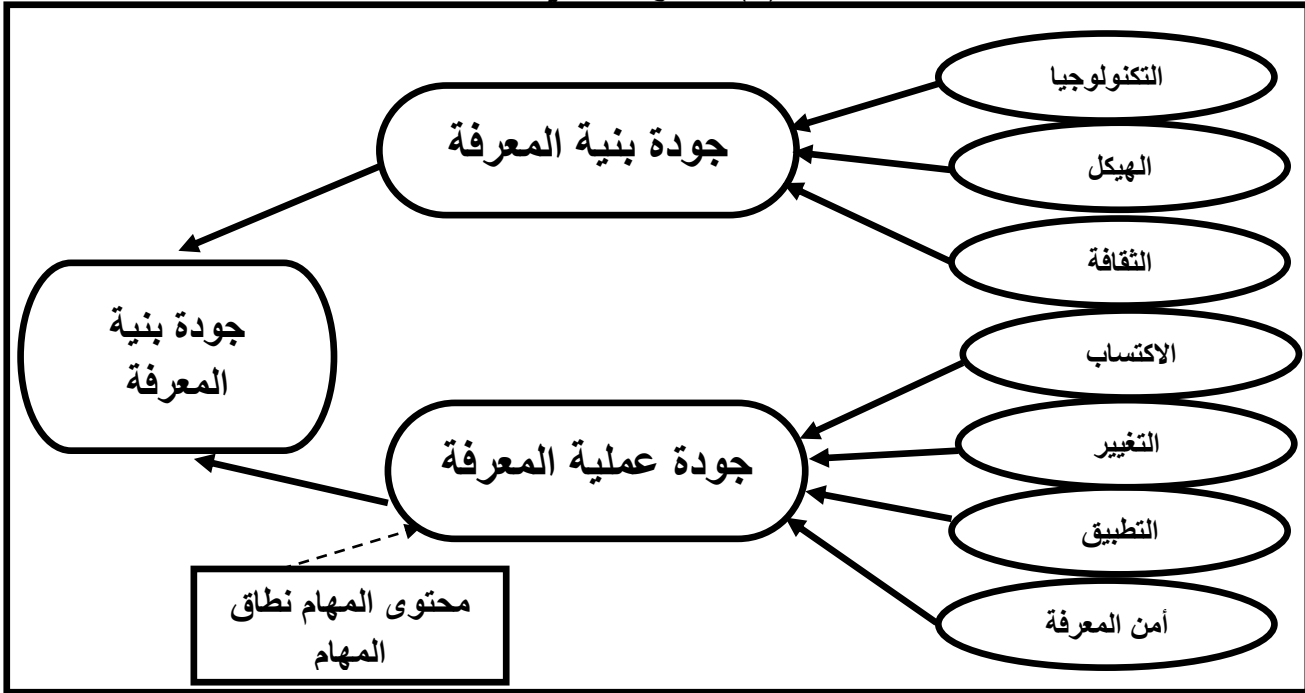
<sup>1</sup> حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2016/2015، ص 83.

كما يوضح النموذج أن المنظمات تتعامل بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات هي عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل، كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة مستمرة.<sup>1</sup>

#### 4. نموذج ليندساي Lindssey:

يستند هذا النموذج إلى ربط نظام إدارة المعرفة بنظرية الكفاءة التنظيمية، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين: البنية الأساسية للمعرفة و جودة عمليات المعرفة، حيث تمثل الأولى الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها. وهي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكل (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها) وتشير الثانية إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.<sup>2</sup>

الشكل (5) نموذج ليندساي



المصدر: إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميتر للنشر والترجمة، ليبيا، 2018، ص 80.

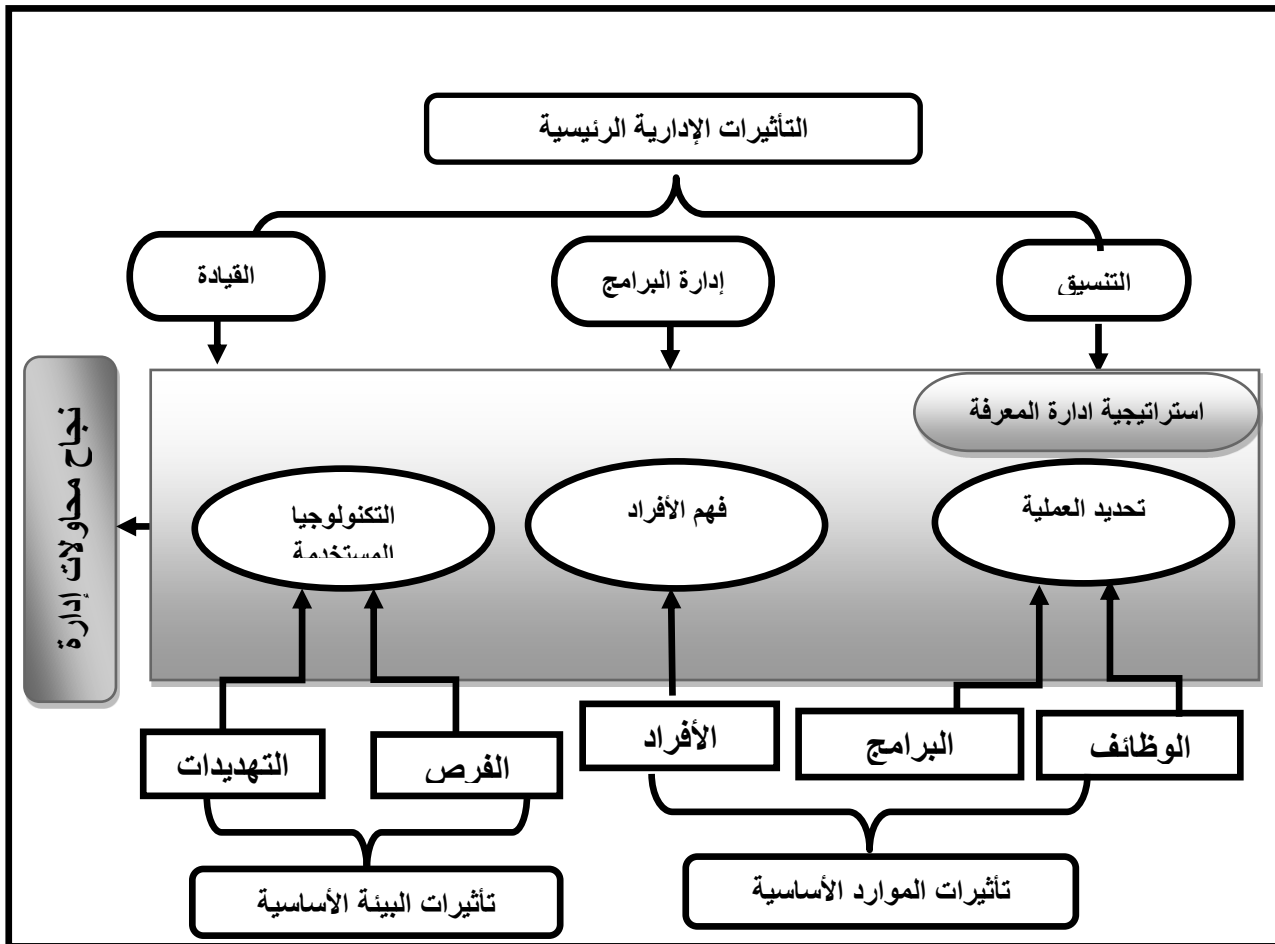
<sup>1</sup> ياسر عبد هلال بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 72.

<sup>2</sup> إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميتر للنشر والترجمة، ليبيا، 2018، ص 79.

## 5. نموذج ماساي "Massey":

ينطلق نموذج ماساي من فكرة أن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي والتي ليس من الممكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير ككل في سياق فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على إدراك كل من التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية لإطار التغيير، أهدافه والغاية المنشودة من ورائه، وبالتالي فإن إدارة المعرفة من خلال هذا النموذج تستلزم أن يكون لهذه الأخيرة استراتيجية التسويق وغيرها. وتهدف استراتيجية إدارة المعرفة إلى رسم وتحديد مختلف العمليات التي من شأنها ضمان إدارة المعرفة داخل المنظمة بأحسن طريقة ممكنة وذلك انطلاقاً من تحديد المعرفة المطلوبة، تحديد مصادرها، مروراً بالوصول إليها وتوزيعها على مستخدميها ووضعها حيز تنفيذ بما ينعكس بالإيجاب على نجاح عملية التغيير التنظيمي والذي بدوره يؤثر على الأداء التنظيمي ككل، والشكل الآتي يوضح الآلية التي يعمل بها هذا النموذج:<sup>1</sup>

الشكل (6) نموذج ماساي



المصدر: براهمي زرزور، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، سني الانبي ماستر تخصص ادارة أعمال، جامعي الغربي، تبسي، 2018/2017.

<sup>1</sup> ايناس أبو بكر الهوش، مرجع سابق، ص82.

## 6. نموذج مارتينز، هايزيك وفوربك (Vorbeck &amp; Heising &amp; Mertins) :

يمثل هذا النموذج مدخل ممارسة عمليات الأعمال التي من خلالها يتم تطبيق عمليات المعرفة إذ أن النموذج هذا يتكون من ست عمليات هي كالآتي:<sup>1</sup>

1 . تحليل أهداف المعرفة؛

2 . تشخيص المعرفة؛

3 . توليد المعرفة؛

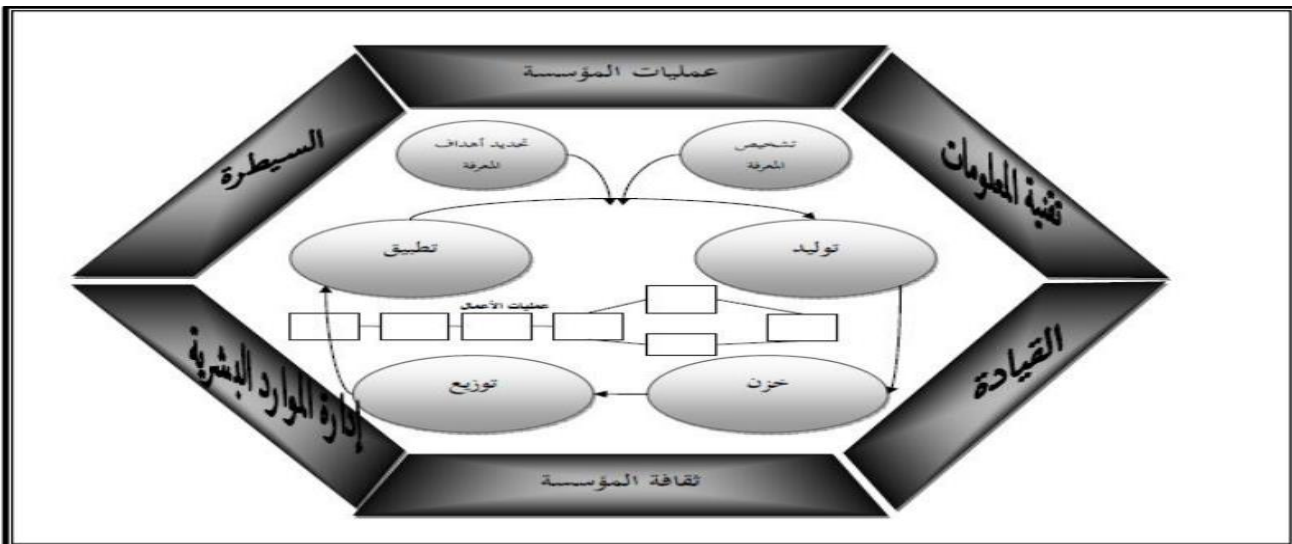
4 . خزن المعرفة؛

5 . توزيع المعرفة؛

6 . تطبيق المعرفة.

من خلال عمليات النموذج نجد أن هذه العمليات تتفاعل فيما بينها بتسلسل وانسجام وتفاعل مع مجموعة الحقول داخل المنظمة وأهم حقولها تقنية المعلومات، القيادة، ثقافة المنظمة، إدارة الموارد البشرية، وأن هذا النموذج يهدف إلى تحديد مجموعة الاساليب التي تبسط عملية النموذج وأيضاً يهدف إلى إبراز مساهمة التقنية في ايجاد المعرفة وترميزها وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها، ومن هذا النموذج تبرز أن إدارة المعرفة هي أعلى وظائف المنظمة وهي بذلك تحتاج لاستراتيجية تضبط أهدافها وتوجه أنشطتها لأنها تدخل في كل وظائف المنظمة ككل، والشكل التالي يوضح النموذج:

## الشكل (7): نموذج مارتينز، هايزيك وفوربك (Vorbeck &amp; Heising &amp; Mertins) :



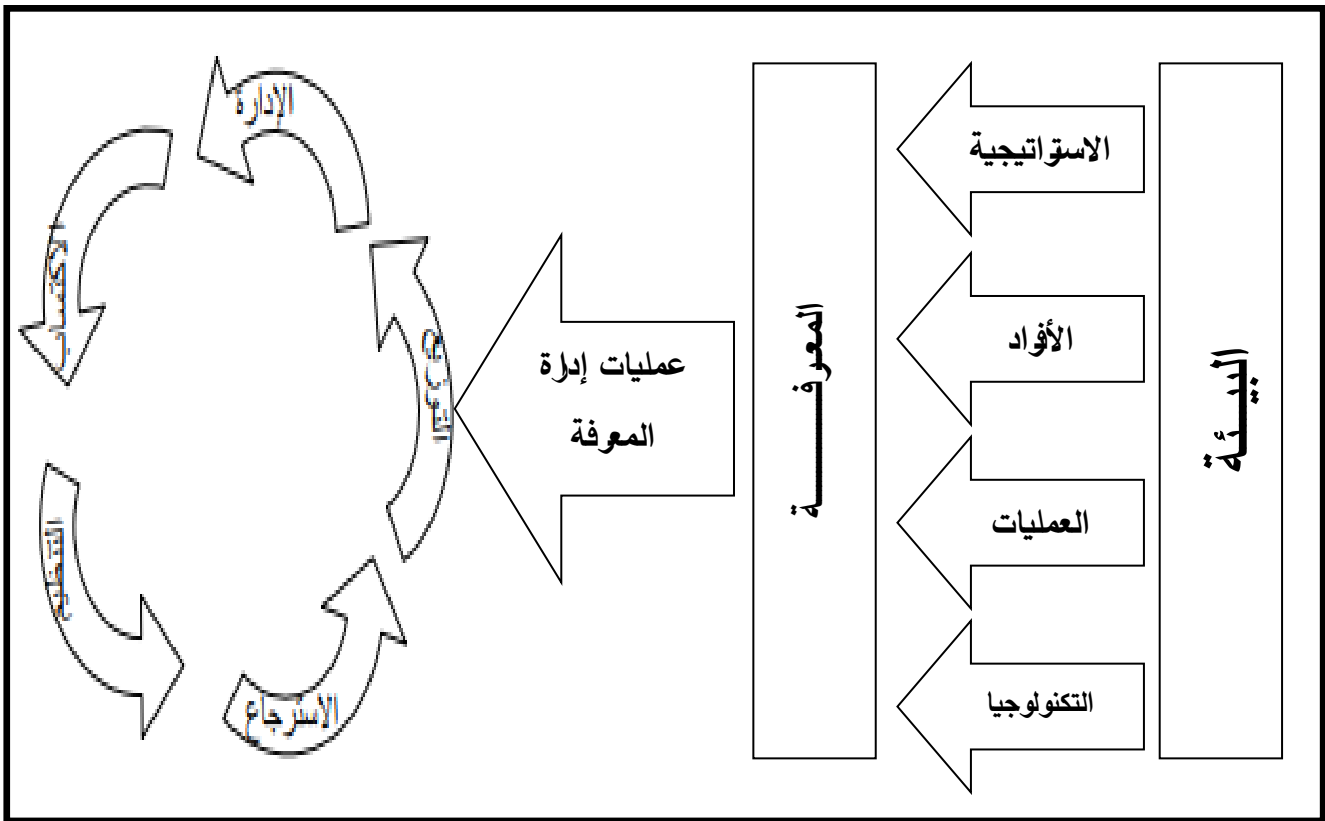
**المصدر:** هبي رعيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 66.

<sup>1</sup> هبة رعيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018، ص 66.

## 7. نموذج ديفي

ويعد هذا النموذج أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)، وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وإن عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).<sup>1</sup>

## الشكل (8) نموذج ديفي



La source: Jean Duffy, **Knowledge Management: to be or Not to be**?, Information Management journal, vol, 34, N°1, January, 2000, p67.

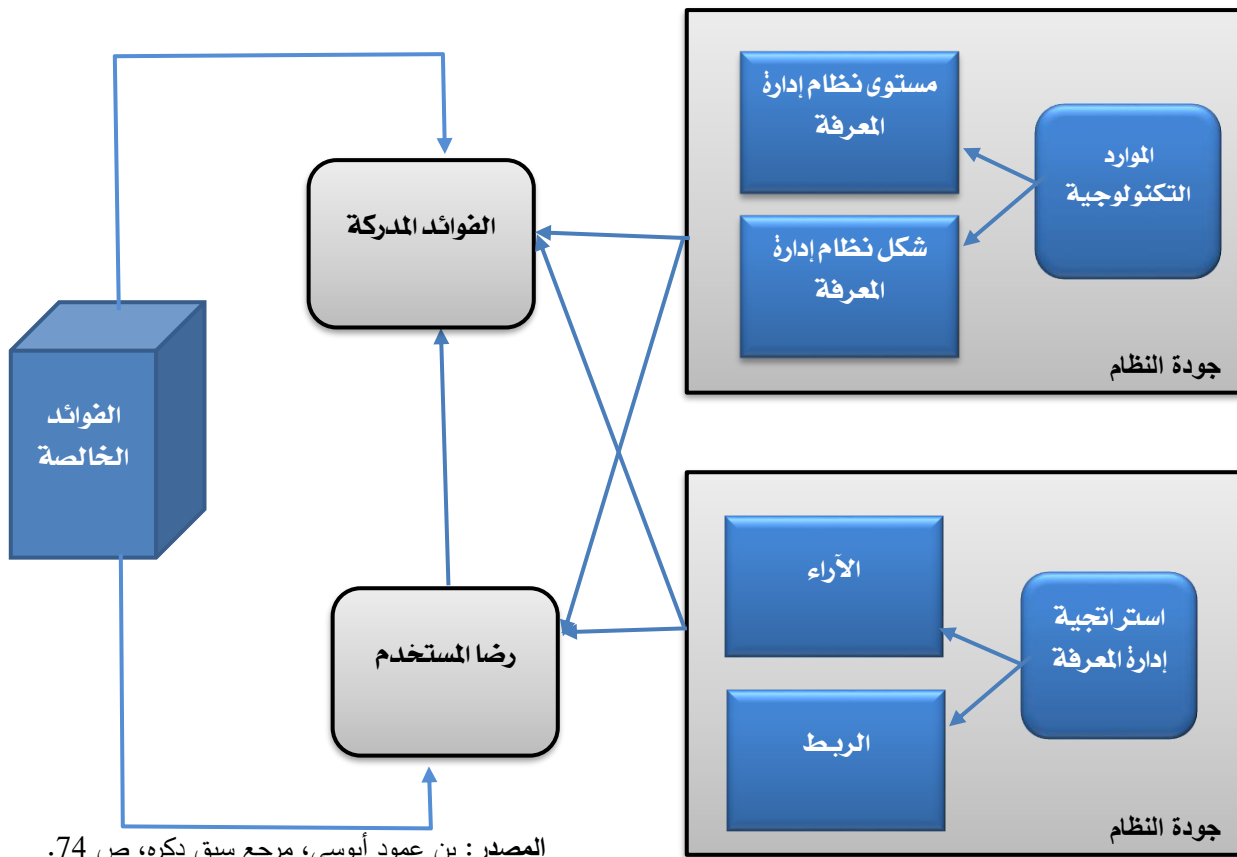
<sup>1</sup> دروزة، سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص36.

## 8. نموذج جينكس &amp; أولفمان Olfman and Jennex:

قدم كل من جينكس وأولفمان نموذجهما سنة 2004 يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج مايلي:<sup>1</sup>

- **جوده النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- **جودة المعرفة:** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- **رضا المستخدم:** توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.
- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والاثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم و المنظمة على حد سواء.
- **الاثار الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

شكل (9): نموذج جينكس و اولفمان



المصدر: بن عمود أيوسي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>1</sup> زكية ممدوح القاري، مرجع سبق ذكره، ص 81

## 9. نموذج بفيفر وسوتون "Sutton and Pfeffer":

يركز هذا النموذج على ثمانية نقاط لتحويل المعرفة إلى تطبيق ووضع ما تم الوصول إليه من معارف حيز التنفيذ عبر مختلف أنشطة ووظائف المنظمة دون استثناء حيث لا تقتصر إدارة المعرفة على وظيفة أو نشاط واحد وإنما تقع مسؤوليتها على الجميع وتضم هذه النقاط كلا من:

### أ- معرفة السبب قبل الأسلوب:

حيث أنه من الضروري على المنظمة أن تحدد وبدقة الهدف من وراء استخدام المعرفة والسبب الذي يفرض عليها اتباع هذا النهج وذلك قبل أن تتعلم أساليب إدارة المعرفة وكيفية استخدامها وتظهر في هذه الأخيرة تبنيها والعمل بمبادئها ذلك كونها هي الموجه الأساسي لسلوكيات الأفراد ومعاملتهم داخل مختلف مستويات التنظيم.

### ب- المعرفة لا بد أن تدرك أثناء العمل وتتراكم من خلال تعميمها والعمل بها من طرف الجميع:

حيث أن تكرار العمل عدة مرات، التجربة ولاحتكاك بين العاملين وملاحظتهم لبعضهم البعض وهم يؤدون الأعمال المختلفة تعد من أحسن السبل لانتقال المعرفة، تبادلها وتقاسمها.

### ت- مقارنة ما تم تنفيذه بما تم تخطيطه:

حيث أن المعرفة مهما كانت أهميتها فإنها تبقى قليلة الفائدة إذا لم يتم تنفيذها وتطبيقها، والتطبيق هو وحده الكفيل بتوضيح فرص النجاح التي يمكن أن تحققها أفكار المنظمة في مجال معين كما أن التطبيق له دور كبير في إجراء المراجعة الدورية لمختلف ما تم تطبيقها من أفكار

### ث- تقبل الخطأ:

وهو عنصر مهم للغاية يقتضي تهيئة المنظمة والأفراد بداخلها لتقبل فكرة الفشل وذلك دون الأضرار بصاحب الفكرة الفاشلة وهو الأمر إلى البوح واقتراح كل ما لديهم من حلول وأفكار دون أي قيود ما يزيد في نسبة المبادرة لديهم، ولعل هذه المهمة تعتمد وبشكل كبير على إرساء ثقافة معينة تسود المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية.<sup>1</sup>

### ج- أبعاد جميع أنواع التخوف الذي يؤدي إلى كتم المعرفة:

ذلك كون التخوف من الرفض أو من الاخفاق من شأنه خلق توجس لدى حاملي الأفكار من الإدلاء بما يحملونه من حلول واقتراحات، الأمر الذي لا يخدم على الإطلاق بناء المعرفة وخلقها ويحد من أخذ زمام المبادرة ويحث على الجمود أكثر فأكثر.

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 80

### ح- تشجيع روح التعاون بين عمال المعرفة بدل من اشاعة روح المنافسة بينهم:

ذلك كون المنافسة بين الافراد تجعل كل واحد منهم يحتفظ بما يمتلكه من مهارات لنفسه في محاولة منه للحفاظ عليها وعدم التشارك بها مع الاخرين وهو ما يعرقل بجدية تقاسم المعرفة وتبادلها لتبقى المعرفة التي تمتلكها المنظمة ضمنية ولا يمكن أن يتوصل إليها الجميع ما يجعل الاستفادة منها محدودة للغاية.

### خ- مختلف الجوانب التي لها دخل مباشر في تحويل المعرفة من جانبها النظري إلى جانبها الواقعي

#### الملموس:

ويتم ذلك من خلال تحديد مقاييس ملائمة تستجيب لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برامج إدارة المعرفة ويشترط في المقياس الذي يتم اختياره أن يكون كفيلا للتعبير الحقيقي للوضع وأن يوضح استمرار مدى التقدم في بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

#### د- تحديد عمل القيادة:

يتم تحديد عمل القادة بدقة وكيفية أدائهم لمهامهم وكيفية تخصيصهم لما هو متاح من موارد بحيث لا بد من الرفع من قدرتهم على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

### 10. نموذج دافيد سكايرم Skyrme. J David :

قدم ديفيد سكيرم هذا النموذج إجابة على تساؤل طرحه في كتابه بحيث تساءل قائلا: ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتعظيم فوائدها التنظيمية؟ وعليه فقد اقترح نموذجا للإدارة المعرفة يتكون من قوتين محركتين وسبعة رافعات استراتيجية.<sup>1</sup>

فهذا النموذج يعمل على أساس قاعدتين محركتين، أما الأولى فهي تستخدم الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك عبر تقاسم الممارسات التي توصل إلى الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حيل المشكلات. والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة لتعزيز وإثراء إبتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن حمودة يوسف، مرجع سابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 50.

أما سبل النجاح السبع في هذا النموذج والتي تساهم بها إدارة المعرفة فهي:<sup>1</sup>

- معرفة الزبون.
- المعرفة في المنتجات والخدمات.
- معرفة في الافراد.
- المعرفة في العمليات.
- الذاكرة التنظيمية.
- المعرفة في العلاقات.
- الأصول المعرفية.

### 11. نموذج جايسون وقوبتا Gupta and Jason :

قدم كل من قوبتا وجايسون سنة 2002 نموذجا آخر لإدارة المعرفة وانطلاقا من رؤيتهما أن ادارة المعرفة عملية استراتيجية وتتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لانتاج إدارة معرفة فعالة متسلسلة ومترابطة مم بعضها البعض على النحو التالي:

#### 1. الحصاد:

ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

#### 2. التقنية (التصفية):

ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة ومن ثم تنقيتها وبناء عليه يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

#### 3. الترتيب:

بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، يكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الإستفادة من تطوير آليا تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 248.

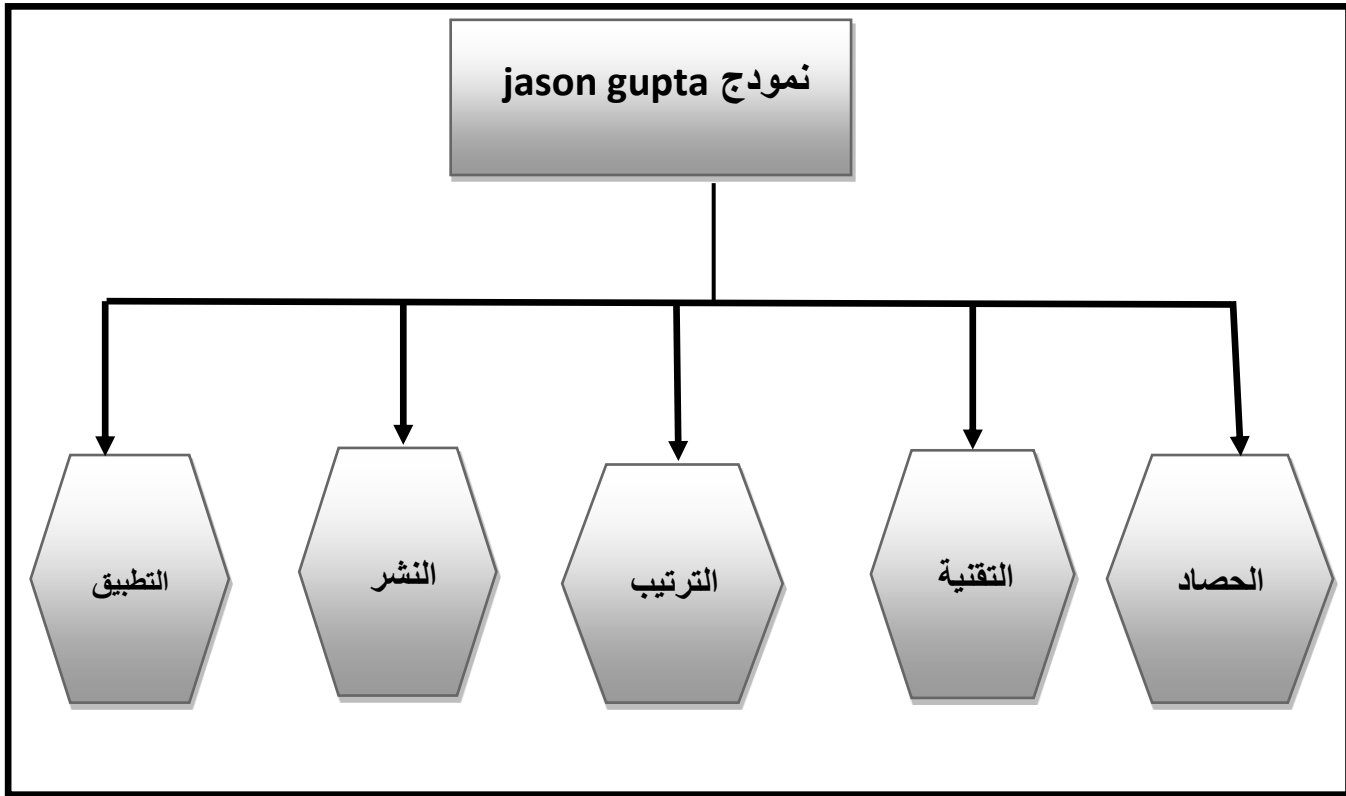
## 4. النشر:

تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

## 5. التطبيق:

إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

## الشكل (10): نموذج جيبستون جوبتا



La source: Atul, Gupta ,Jason, Mc Daniel,op,cit,

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## المبحث الثالث: أساسيات ادارة المعرفة

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الاهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها، والتي سيتم التطرق إليها في هذا المبحث من خلال إبراز عناصرها، ومختلف العمليات المتعلقة بها، مع التركيز على ابرز استراتيجيات الأساسية للإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية إلى المعرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إن تفاعل العناصر الاربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

**1- الإستراتيجية:** عرف 'Tomas' الإستراتيجية بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها

بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة

التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".<sup>1</sup>

وينظر للإستراتيجية على مستويين:<sup>2</sup>

**المستوى الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية، والتي تقع مسؤوليتها على مسؤل إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

**المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الشاملة، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوع المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الصريحة فإن المعرفة الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإعادة استخدامها والإستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة بقصد تسهيل وموثوقيتها.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن، 2016، ص 9.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر، الأردن، 2015، ص 32/31.

ويمكن حصر دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة لما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.
- ✓ توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجداتها الفكرية، مثلًا الابتكار.
- ✓ تساهم الاستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة وعليه التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- ✓ إن اختيار الاستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديدة.

**2- الأشخاص:**<sup>2</sup> يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، فمن خلاله تنتقل المعرفة

الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومدراء الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة. وتتلخص الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة في الآتي:<sup>3</sup>

- تسهم بصيرة الإنسان في إثراء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر النقيع المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة، من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة؛
- يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

**3- التكنولوجيا:** تعرف التكنولوجيا بأنها: "مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والأدوات والوسائل

المستخدمة لإنتاج السلع أو تطوير وتجديد سلعة موجودة، أي تحويل نتائج البحث العلمي إلى أدوات وتطبيقات علمية تخدم التطور والتنمية الاقتصادية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد خالد ابو عزام، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفة، الاردن- عمان، الجامعة الاردنية، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2021، ص27.

<sup>2</sup> اسماعيل ربيعي وحسين للشهب، أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي، جامعة جيجل، سنة 2020/2019، ص20.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص. 93، 92.

<sup>4</sup> جمال العنص، "إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص8.

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة، وذات تكلفة أقل؛
- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة لتبني إدارة المعرفة، وساندت تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تمهيط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة، من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورشات عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.<sup>1</sup>

**4- العملية:** من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه المجالات الرئيسية التالية:

- تحديد الأمور التي تركز عليها العملية، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟
- تقدير مدى الممارسة العلمية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟ ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛
- تتضمن العملية تطوير ممارسات العمل الجديدة، أي الممارسات التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر هناك من يصنف عناصر إدارة المعرفة كالتالي :

➤ **البيانات Data**: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة؛

➤ **المعلومات Information**: وهي بيانات تعطي صفة المصادقية وتقدم لغرض محدد ويتم تطويرها، وقد ترقى إلى المعرفة وتأخذ أشكالاً متعددة، منها الصوري والكتابي أو المحادثة؛

➤ **القدرات Distinctive**: إذ تحتاج المعرفة إلى قدرات لصنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لإمكانية استخدامها والاستفادة منها؛

➤ **الاتجاهات Directio** : وهي التي تدفع الأفراد نحو الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا فهي تحفز الأفراد وتدفعهم للإبداع.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة**

### 1. توليد المعرفة:

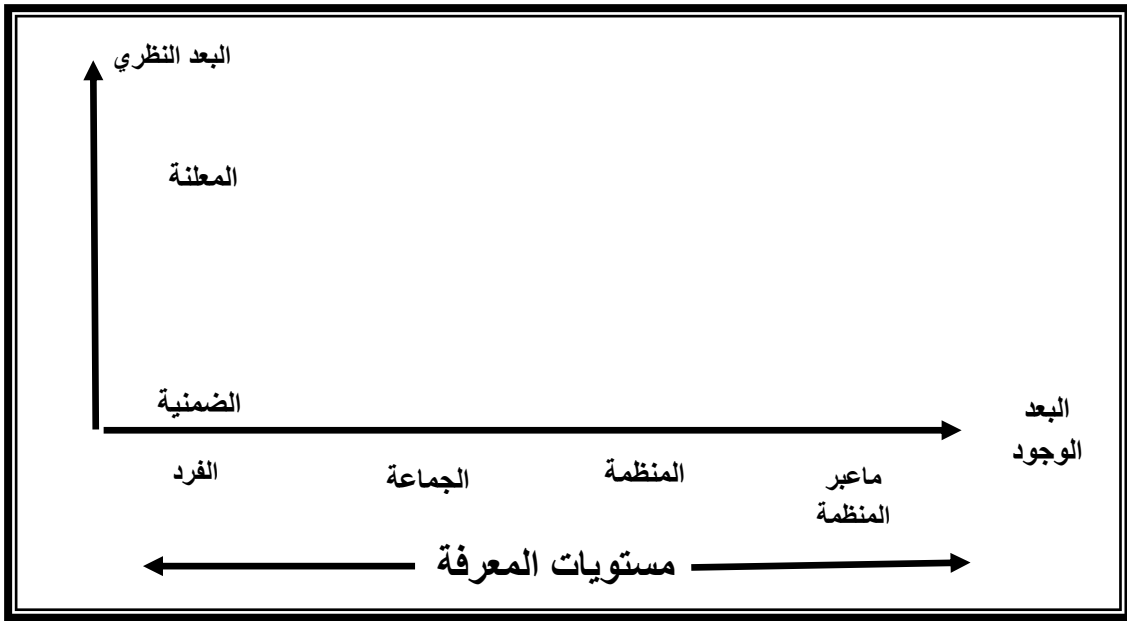
يشير Nonaka و Takeuchi (1995) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد، ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، لذا طرح كل من Nonaka و Takeuchi في مقالتهما نظريتهما الخاصة بتوليد المعرفة،<sup>2</sup> فقد أوضحا أن مفتاح هذه العملية هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة منظمة معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية، وإذا فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة ومستوى ما عبر المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيدر شاكر نوري، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهريائية)" مجلة ديالي-العدد 48، جامعة ديالي، الأردن، 2011، ص 8.

<sup>2</sup> جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسني، "إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيسان)" مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8) العدد 15، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 209

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 128-129

## الشكل (11): مستويات المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

أ. **المعرفة المشتركة (التشاركية) Socialization** : وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

ب. **المعرفة الخارجية (المجسدة) Externalization** : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

ج. **المعرفة التركيبية Combination** : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

د. **المعرفة الداخلية (المدمجة) Internalization** : وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية.

## 2. المعرفة تشخيص Knowledge Identification:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

ويشير ألفيسون في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. ويؤكد (العمرى) أن المنظمة إذا أرادت أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لإهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.<sup>1</sup>

ومن هنا توجب على المنظمة تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة إنشاء دليل للعاملين بها.

✓ توليد المعرفة ؛

✓ خزن المعرفة؛

✓ توزيع المعرفة؛

✓ تطبيق المعرفة.

وخبرائها لنعرف ما لديهم من معرفة وخبرات. ويمكن التعبير عن هذا الدليل على شكل جدول محوره الرأسى به أسماء العاملين ومواقعهم بالمنظمة، والمحور الأفقى يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها من ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين تعبر عن مستوى الخبرة والاهتمام التي يمتلكها الأفراد حيال مجال المعرفة المحدد.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما يلي:

▪ الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: التي تتخصص في متابعة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي.

▪ الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة.

▪ مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد.

ونجد أن عملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى.

<sup>1</sup> العمرى، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 8.

أ- **عملية تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها):** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، بالإضافة إلى أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، إذ تحرص المنظمات على إدامة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل.

ب- **توزيع المعرفة:** وهو عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء كانت ضمنية أو مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها، وبخبراتهم ومهارتهم وعلى كيفية توزيعها،<sup>1</sup> ويمكن أيضاً تعريف توزيع المعرفة على أنه نوع من التفاعل الاجتماعي والذي ينطوي على تبادل الموظف للمعرفة والخبرات والمهارات، إذ يحدث تشارك للمعرفة عندما يبدي الفرد استعداداً إلى التعلم أي اكتساب معرفة جديدة ومساعدة الآخرين في تطوير قدرات جديدة. ولنجاح عملية توزيع المعرفة حدد بعض الباحثين عدة شروط منها:

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخص أو قد تكون شيئاً آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها؛
- يجب أن تكون لهذه الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.<sup>2</sup>

### ج- تطبيق المعرفة Application Knowledge :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارةً لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يسرى محمد عبد الله القادري، "متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية"، مجلة الآداب، الملحق جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 413

<sup>2</sup> اسماعيل ربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>3</sup> العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن (2006). ص 45

وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين.<sup>1</sup>

وأشار (الزيادات) إلى أن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع المعرفة وما جرى تعلمه، وهذا ما يؤكد أهمية إدامة المعرفة من خلال التنقيح والتصنيف والفهرسة والرسم.<sup>2</sup>

كما ترى (ريم) أن استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمام العمل، كما أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لا يعد كافياً، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، ونجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دروزة، سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، (2008) ص. 50.

<sup>2</sup> الزيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 106.

<sup>3</sup> ريم علي حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 56

## المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة Strategies Management Knowledge بأنها: "تلك الخطة الشاملة والطويلة المدى، التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، والابتكار التمويين، وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها".<sup>1</sup>

- تعمل إستراتيجية المعرفة على تحقيق المعرفة من خلال التعلم والتقاسم، كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها المنافسون؛
- إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي -الهادف وطويل الأمد - في سلسلة التحول إلى إستراتيجية إدارة المعرفة؛
- إستراتيجية المعرفة هي الموجه نحو تنامي القيمة أو إنشائها في المنظمة، والتي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة ومبدعة ومبتكرة لها.
- تعتمد المنظمات على عدة إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة، بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

ومن أشهر إستراتيجيات إدارة المعرفة نذكر :

➤ **إستراتيجية الترميز Strategy Codification (التدوين)**: تتمركز حول الحاسوب، ويتم فيها تصنيف المعرفة بعناية وتخزينها في قواعد البيانات، حيث يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة.<sup>3</sup>

➤ **إستراتيجية الشخصنة Strategy Personalization (التضمين)**: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة لأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وترتكز على الحوار بين الأفراد وليس على مواضيع المعرفة الموجودة في القواعد، والميل الى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فراس محمد عبد عودة، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 65

<sup>2</sup> يوسف لمحنت، "تحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (تقييم إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني المعرفة)"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص أنظمة المعلومات الجزائر، 2010، ص 7.

<sup>3</sup> اسماعيل ربيعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 32

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 97-98

ويمكن التمييز بين كل من إستراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية

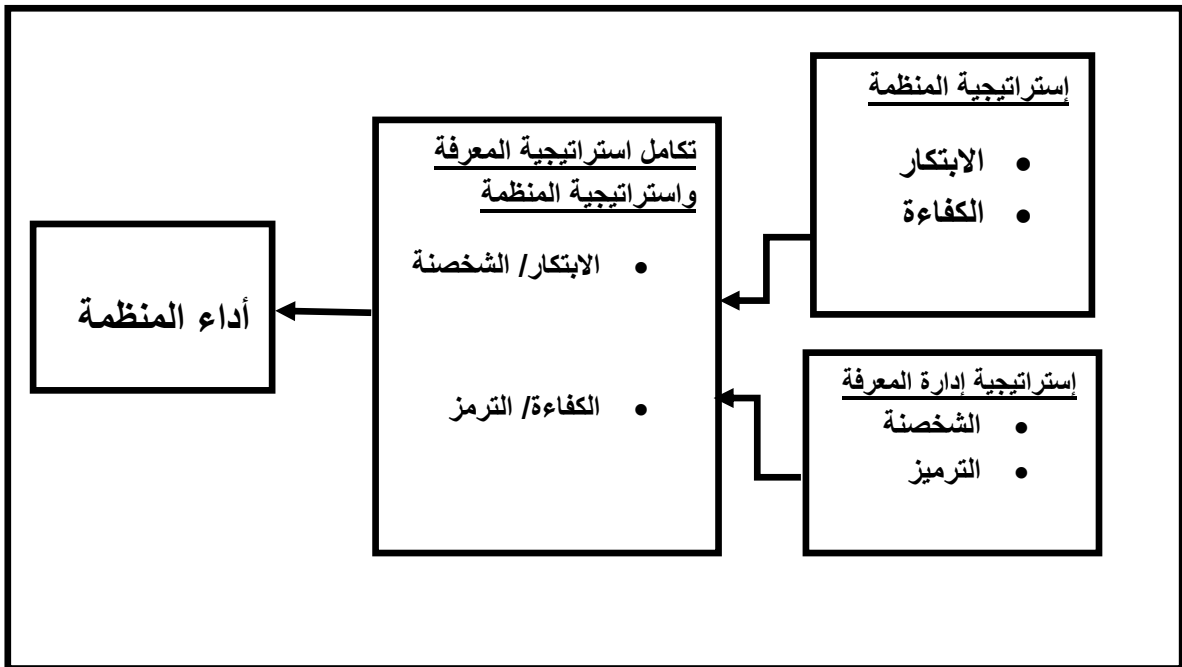
استراتيجية الترميز	استراتيجية الشخصية	مجال الاختلاف
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرزمة	توافر المشورة التحليلية القوية والخلافة حول المشكلات لاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	الإستراتيجية التنافسية
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية. إعادة استخدام عدة مرات. استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. التركيز على توليد عوائد كبيرة.	(اقتصاديات الخبرة) استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرون. التركيز على إدامة هامش ربح عال	النموذج الاقتصادي
(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	إستراتيجية ادارة المعرفة
الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزمة القابلة لاستخدام ثانية.	الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تكنولوجيا المعلومات
استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. مكافأة أفراد على حسب استخدام والإسهام في قواعد البيانات المتوفرة. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد	استخدام الذين يستوهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد تلو الآخر. مكافأة الأفراد لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	الموارد البشرية

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005 ، 99ص.

ويضيف البعض في هذا الشأن إستراتيجيات أخرى ومنها الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري لبناء إدارة استغلال وهيكله الأصول المتعلقة بالمعرفة، كما ظهرت إستراتيجية أخرى تحت اسم إستراتيجية تأثير المشروع، وفيها يتم التأكيد على تطبيق كل معرفة أو أي أصول معنوية متوفرة تحقيقاً للمصالح العليا للمشروع، وهذه الاستراتيجيات منفصلة ومتكاملة، فهي مقاربات تكتيكية منفصلة ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة، والتوجهات الحالية للمنظمات تسير نحو تطوير ممارستها بتبني الاستراتيجيات السابقة الذكر كجزء من إستراتيجيات عامة لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل (12): يمثل علاقة الاستراتيجية



المصدر : عبد الله وليد المدلل، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير، 2008، ص56.

<sup>1</sup> يوسف لمحنت، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل بشئى من التفصيل لموضوع إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث في ظل ما تحظى به المعرفة وإدارة المعرفة بإهتمام متزايد ومتسارع في المنظمات المعاصرة، حيث كانت البداية مع مفاهيم المعرفة ومختلف المفاهيم ذات العلاقة وكيفية بلوغ عملية الإرتقاء المعرفي انطلاقا من البيانات والمعلومات وصولا الى المعرفة، وكذا أهمية المعرفة ومختلف أنواعها.

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للإستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة. فإدارة المعرفة تهتم بالمعرف في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداته.

وبعد كل هذا، فإنه ليس هناك أثنى من المعرفة لدى المنظمات بخاصة تلك المهارات والخبرات الموجودة في فضاء معلوماتها وبياناتها غير المركبة والمختزنة في عقول أفرادها العاملين الذين يصبحون أهم شيء لمجتمع المعرفة ككل وبالأخص على مستوى المنظمة الحديثة.

# الفصل الثاني:

## العمل الجماعي

**تمهيد**

تعتبر دراسة جماعات العمل داخل المؤسسات من المجالات التي شغلت اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم السلوكية وكذلك السلوك التنظيمي لاسيما ان اغلب النشاطات اليومية والتفاعلات تحدث في اطار الجماعات.

كما تعتبر جماعة العمل شئ ضروري واساسي داخل المؤسسة، ولكن على الرغم من وجود ايجابيات لقرارت التي تتخذها الجماعة فإنها دون سلبيات، وتبدوا اهمية الجماعة في معرفة متى يمكن ان يتفوق العمل الجماعي في الفعالية وكفاءة على ما يقوم بادائه الفرد الواحد من عمل منفرد.

انطلاقا مما قُدم سنحاول ان نعرض المفاهيم الخاصة بجماعات العمل وكيفية نشوءها وانواع الجماعات

العمل واهم استراتيجياتها. تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث

**المبحث الاول: ماهية العمل**

**المبحث الثاني: جماعات العمل**

**المبحث الثالث: قواعد العمل الجماعي**

## المبحث الأول: ماهية العمل.

كما في المفاهيم في العلوم الاجتماعية يبقى العمل مفهوم شائعا يتجلى هذا من تعرض الكثير من الباحثين من علماء النفس وعلماء الاجتماع من مختلف الزوايا التي تعددت بتعدد المواضيع واختلاف الإشكالية، وأكدت الحقائق التاريخية عبر العصور المختلفة، أن مصدر الثراء هو عمل الإنسان، فقد وجد ظهور الحياة، واعتبر شيمة أساسية للإنسان الذي يتميز طبعه بالجد والمثابرة، يخلق الأفكار ويصلح الطبيعة، وينتج من أعماقه، ويعيش من عمله فينفرد عن الكائنات العضوية الأخرى بالعمل الخلاق الذي يمنح الوجود أشياء لم تنتجها الطبيعة.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم العمل.

ان ظهور مفهوم العمل مرتبط بظهور الانسان نفسه إلا أن أشكال وأنماط العمل تطورت تطورا كبيرا من الشكل البسيط (العمل مقابل الأجر) إلا العمل كتحخصص في التنظيمات والمؤسسات الكبرى، وعليه سنتطرق إلى مفهوم العمل عبر العصور مركزين على تطور أشكاله وأنماطه:

### 1. العمل والحضارة اليونانية:

تميزت هذه الحقبة التاريخية من الزمن بتقسيم المجتمع إلى طبقات هي:

- طبقة المواطنين اليونانيين الأصليين.
- طبقة المغتربين.
- طبقة الرقيق والعبيد.

ولقد أدى تقسيم المجتمع إلى تقسيم الأعمال التي تؤديها كل طبقة من طبقات المجتمع، فكانت الطبقة الثالثة تعمل من أجل خدمة الطبقتين الأولى والثانية ولم يكن لتلك الطبقة أية حقوق أو سياسة، وتمثل نسق الطبقة المغلقة التي لا يستطيع أفرادها التدرج إلى طبقة أعلى، حيث كانت الغالبية العظمى من الرقيق والعبيد تعمل كل الأعمال الشاقة والثقيلة، ولذلك اعتبر العمل نشاط مميز للرقيق من أجل إشباع حاجات النظام الاجتماعي ومن أجل الحفاظ على وجود المجتمع واستمراره، ولهذا يمثل العمل الحقبة التاريخية في مظهرين وهما:

✓ **العمل اليدوي:** وهو ذلك الجهد الفيزيقي الذي يؤديه الإنسان، أو ما نسميه بمرحلة التنفيذ اليوم.

✓ **العمل العقلي:** وهو الجهد الذي يبذله العقل في التفكير وتخطيط وبرمجة، وتقوم عليه

استراتيجيات الأعمال وقد كان هذا النوع من العمل قصرا على الحكام والفلاسفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة النشر، سنة 2001، ص 126.

## 2. العمل في العصور الرومانية:

يروى أن العمل لم يكن مذكورا بالمفهوم العلمي نظرا للفصل الموجود بينه وبين العلم، فالعلم كان محصورا عند الفلاسفة والحكماء في حين العمل كان مقتصرًا على الرقيق والفقراء، وعليه كانت هناك تفرقة بين العمل اليدوي والعمل الفكري أو العقلي (العلم).

ان الصورة المشينة للعمل والتي كان يتبناها اليونانيين والرومانيين على أنه ناتج عن الخطيئة التي ارتكبتها أبو البشرية آدم عليه السلام، لذلك هو صورة العقوبة والمذلة (العمل اليدوي)، لذا فهذا التقسيم للعمل نشأ عنه ظهور الطبقات الاجتماعية.

ونسْتَخلص من هذا انا اليونانيين والرومانيين قد ربطوا بين نظرهم الى العمل وبين الثروة في المجتمع، باعتبار أن الثروة هي وسيلة الفرد لاستغلال الموارد الكامنة في المجتمع.

## 3. العمل عند العبرانيين:

يعتبر مفهوم العمل عند اليهود شرا من الشرور التي ابتلى بها بنو آدم آثر الخطيئة التي ارتكبتها أبونا آدم عليه السلام إذ يحملونه أخطاء البشر كلها، لهذا فهم يرون أنهم سادة العالم وأن من يخالفهم في العقيدة هم خدم وعمال لهم، وهذا ما يتفق حوله اليونانيين والرومانيين ولهذا قسموا المجتمع الى طبقات. إن مفهوم العمل عند اليهود مفهوم محدود اذ يرى هؤلاء أنهم شعب الله المختار، فهم يسعون إلى توحيد العالم بكل الوسائل لبلوغ غايتهم اذ يرتبط مفهوم العمل عندهم بالأهداف الدينية لديهم ويعطونه أبعاد خطيرة تجاه جماعات العالم الأخرى، هذه الابعاد كالحقد والبغض والكراهية وحب التسلط وإثارة الفتن والحروب.

## 4. العمل عند المسيحيين:

لم تتغير تلك النظرة عن العمل عند المسيحيين، باعتباره عقابا على معصيته التي ارتكبتها، في نفس الوقت وسيلة لبلوغ المرامي النهائية للمحبة والإحسان والصحة البدنية والروحية ومطاردة الأفكار الخبيثة المتولدة من البطالة وانعدام الشغل (Oisiveté) لاقتصارها على التهذيب الروحي والتطهير الوجداني لبلوغ عالم المثال.<sup>1</sup>

وزيادة على ذلك ظهرت ما بين (1000- 1900) ظهرت عدة مصطلحات وتطور كلمة عمل تزامن مع تطور اللغة الفرنسية حيث في سنة 1160 ظهرت كلمة عمل باللغة الفرنسية *gagner*، وفي سنة 1175 ظهرت كلمة *paiyer* الذي استند من خلال مكافأة نتيجة العمل.

<sup>1</sup> بشلاغم، يحي، القيم وعوامل التحفيز والفاعلية في العمل، رسالة ماجستير، جامعة وهران. الجزائر، ص 76

وفي نفس السنة ظهرت كلمة *aprenti* (متربص) الذين كانوا يتعلمون الحرفة على أيدي أشخاص الذين كانوا يمارسونها، وفي سنة 1190 *ouvrab* معناه بدأنا نميز بين أيام العمل وأيام الراحة، حيث بدئوا يستفيدون من أيام الراحة.<sup>1</sup>

## 5. العمل في الإسلام:

يحتل العمل في الشريعة الإسلامية مكانة مرموقة، حيث ذكر في ما لا يقل ثلاث مائة وستون آية قرآنية، كما أعطى سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام العمل مكانة هامة في سنته الشريفة من أقوال وأفعال. ولكن هذه الآيات الكريمة، وغزارة الأحاديث النبوية الشريفة لا يمكننا ذكرها كلها وهذا من اختصاص باحثي علم الحديث والشريعة لكنه لا يمنعا من الاستدلال ببعضها وقد إرتبط العمل في الإسلام بالإيمان، وهذا دلالة على رفعة شأنه وتعظيما له، وهو أمر طبيعي لأن الإسلام جاء لتنظيم أحوال الناس والمجتمع، والربط بين أمر الدنيا ( علم وعمل ومتاع ) والآخرة ( عبادة وثواب ) وخير دليل على هذا قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله. " <sup>2</sup> صدق الله العظيم ولم يكتفي القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي لاكتساب قوت العيش بمختلف السبل المشروعة، بل جعل فيه درجات من حيث الجزاء على إتقان العمل والإخلاص فيه. فيقول جل جلاله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحييه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " <sup>3</sup> صدق الله العظيم. وهذا خير دليل على مكانة العمل في القرآن الكريم، فالإنسان الذي يعمل مهما كان جنسه وهو مؤمن، فسيعيش حياة طيبة كريمة وله أجره عمله في الحياة الدنيا، إضافة إلى حسن ثواب الآخرة وهو أكبر وأعظم.<sup>4</sup>

وقد تعددت تلك المفاهيم حيث نجد أن أحدها يقرر أن "العمل هو كل جهد مشروع يبذله الإنسان، ويعود عليه أو على غيره بالخير والفائدة والمنفعة، سواء أكان هذا الجهد جسما كالحرف اليدوية، أم فكريا كالتعليم والقضاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بلخير دهيمي، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الجمعة، الآية 10.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 97.

<sup>4</sup> احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، الجزء الاول مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر، 2004، ص 30.

<sup>5</sup> فاخر عاقل، التربية قديمها وحديثها، دار العلم للملايين طبعة 2، بيروت 1974، ص345.

## المطلب الثاني: تعريف العمل

**تعريف 1:** هو الوسيلة التي يسلكها الأعضاء لتحقيق هدف من الأهداف الجماعية الفرعية والكلية.<sup>1</sup>

**تعريف 2:** يعتبر العمل هو النشاط الحي يقوم به الفكر أثناء نفوذه من خلال المادة وبث الروح فيها وإعطائها صورة جديدة.<sup>2</sup>

**تعريف 3:** عرف كولسون في سنة 1924 العمل قائلاً بأنه: الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات مميزاً بذلك ماذا نعني بالعمل؟ ما هي متطلباته؟ وما هي أهدافه؟<sup>3</sup>

**تعريف 4:** العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي واجتماعي، والعنصر الأساسي للتراكم، ليس حقاً وحسب بل هو أيضاً واجب وشرف وميزة أخلاقية. وتساهم في تكوين شخصية الإنسان وتحفظ كرامته.<sup>4</sup>

فالعامل من خلال هذا التحديد اللغوي فيه إشارة الى ممارسة من شأنها أن تنتج فعلاً، وذلك بغض النظر عن طبيعته وكمه وجملته، ثم أو منتوجاً معيناً أن هذه الممارسة ليست اعتباطية وإنما تتضمن جانباً من الدراية والفكر والمعرفة.

"أما في جملة التعريفات اصطلاحية لهذا الأخير "العمل" يمكن أن نقول أنها تشير إليه على كونه عبارة "عن نشاط عضلي وفكري يبذلها الإنسان بطريقة واعية وهادفة لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة تكون ذات محتوى فردي أو اجتماعي".<sup>5</sup>

فالعامل بذلك قد يكون بدافع اقتصادي مادي، أو بدافع خيري مجاني، أما عن طبيعته فهو نشاط مرتبط بالبنية الجسدية أو بالقدرات الذهنية للأفراد أو بهما معاً، حيث يكون غايتها تحقيق أهداف تتباين بتباين منطلقات واحتياجات كل فرد وكذا بتباين الاطار الاجتماعي المنصهرة فيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> دمري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، ص17.

<sup>2</sup> محمد يعقوبي، ص136.

<sup>3</sup> سعد منصور، العمل والمبادرة المحلية دراسة ميدانية برنامج الاعمال المأجور بمبادرة محلية دائرة زرلدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاجتماعية، 2005/2004، ص64

<sup>4</sup> عميرات فريال و رافع فراح، مستوى الدافعية للعمل لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس، جامعة ألكلي محند اولحاج

البويرة، 2018/2019، ص 24 .

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 95.

<sup>6</sup> منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011، ص15.

**المطلب الثالث: خصائص العمل.**

تسمى هذه الخصائص ابعاد العمل الأساسية وهي:

**1- تنوع المهارات (Skill Variety):**

ويعني مدى ما يتطلبه العمل من نشاطات مختلفة لإنجازه، والتي تشمل على استخدام الفرد للعديد من المهارات والمواهب المختلفة.

**2- هوية العمل (Task Identity):**

ويعني مدى ما تتطلبه الوظيفة من الإتمام الكامل للعمل، وإتمام أجزاء معروفة منه، وذلك يعني إنجاز العمل من البداية إلى النهاية، مع وضوح المخرجات.<sup>1</sup>

**3- أهمية العمل (Task significance):**

أي مدى اشتغال العمل على التأثير البارز في حياة الآخرين وعملهم، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

**4- الاستقلالية (Autonomy):**

أي مدى ما يمنحه العمل للعامل من حرية حقيقية، واستقلالية، وحرية تصرف في جدولة العمل وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه، فعندها تكون درجة استقلالية العامل في تنفيذ عمله عالية فإن تنفيذه لعمله يعتمد على جهوده، ومبادرته الذاتية أكثر من اعتماده على التعليمات التفصيلية المسداة له من رئيسه، أو من قائمة الإجراءات، والتعليمات المعمول بها في دائرته.

**5- التغذية الراجعة (Feedback):**

ويعني مدى حصول الفرد على معلومات واضحة، ومباشرة عن مستوى أدائه ونتائج عمله.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: التقسيم العلمي للعمل**

لقد اقترن مفهوم التقسيم العلمي للعمل بظهور الصناعة والتقنية من جهة ومن جهة أخرى بتلك الأبحاث التي قام بها العديد من علماء الاجتماع، ويستخدم مفهوم تقسيم العمل بالعديد من المعاني من حيث الأثر المرتبة عنه:

- فهو عبارة عن تقنية في الإنتاج تقسم بمقتضاه عملية إنتاج سلعة الى اعمال جزئية يقوم كل عمل متخصص بإنجاز عمل جزئي، وهذه الطريقة هي وسيلة من وسائل الإنتاج وقد مدحها ادم سميث.

<sup>1</sup> السبيبي محمد حمدان، الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الامنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير، (2013) جامعة نايف العربية، الرياض، 116

<sup>2</sup> عبد الله علي يوسف اليعقوبي، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر-دراسة حالة- جامعة الاسلامية غزة، 2016، ص23.

- يرى ماكس أن التقسيم العلمي للعمل هو نتيجة تطور ونمو الرأسمالية وقد أدى تقسيم العمل والتخصص إلى تفتيت عملية الإنتاج، والفصل بين العمل الذهني (الفكري) والعمل اليدوي، وصار العمال عبارة عن دروس في عملية الإنتاج وعاجزين عن التأثير فيها، أي أن العمال ماهم إلا منفذين جزئيين لا يمدون بأي صلة لأعمال الذهنية الأمر الذي يؤدي إلى الاغتراب.
- كما يرى دوركايم أن التقسيم هو خاصية من خصائص المجتمع المركب أو المعقد الذي تتعدد فيه الجماعات الخاصة ويسوده التضامن العضوي، وضعف الروابط الاجتماعية وضعف المعايير الاجتماعية.
- وهناك رأي آخر ينظر إلى مفهوم تقسيم العمل على أساس الجنس (الذكر والانثى)، مثال ذلك تقسيم المهام بين الرجل والمرأة فهناك أعمال تناسب الرجل أكثر، وهناك أعمال تناسب المرأة أكثر ويرجع هذا التقسيم إلى طبيعة التكوين البيولوجي والمورفولوجي لكل من الرجل والمرأة.<sup>1</sup>
- ومن كل ما سبق يعتبر العمل وسيلة عملية تقنية لبلوغ أهداف مسيطرة ويمكن استخدامه لبلوغ أهداف التنمية المنشودة، ويمكن في الأخير اعتبار العمل هو جوهر الحياة من خلال تميزه بالعديد من المميزات منها:
  - إن العمل هو عبارة عن بذل جهد عقلي وفكري وبدني يهدف إلى تحقيق أو تحصيل على مقابل، قد يتخذ أشكال أنواع.
  - أن العمل نتيجته تقديم أشياء أو منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة المقدم والموارد المستعملة فيه وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.<sup>2</sup>
  - يأخذ العمل ميزة أخلاقية تزيد أو تنقص قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع، ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.
  - يعتبر العمل ظاهرة اجتماعية فهو يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
  - ويتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول وكذلك دور النقابات لمتزايد في هذا المجال يزيد من تعقيد وتشابك موضوع العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>د عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى الجزائر، 2010، ص158.

<sup>2</sup>د ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص29.

<sup>3</sup> بلخير دهمي، مرجع سبق ذكره ص61.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لجماعات العمل

لقد شغل الموضوع الجماعة وحركتها حيزا هاما في ادبيات الإدارة التنظيم، فالجماعات على مختلف اشكالها توجد باستمرار في المنظمات وانها ضرورية جدا لما لها من تأثير على الاداء التنظيمي ككل وقد أشارت الدراسات في هذا الخصوص ان الجماعات لها تأثير مباشر ومهم وليس فقط على أعضاءها بل أيضا الفرد وسلوكه ومعتقداته وكذلك أدائه الوظيفي.

### المطلب الأول: تعريف جماعات العمل وأهميتها

#### 1. تعريف جماعات العمل

**تعريف 01:** ان تواجد مجموعة من الافراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في اتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد ادنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل. وبذلك فإن توافر هذه العناصر في المجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الانتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** تعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء، وغالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين Face to Face.<sup>2</sup>

**تعريف 03:** إن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم رسمي، والتنظيم غير رسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة، ويقوم التنظيم غير رسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل المراكز والعلاقات والقوانين الرسمية للإتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.<sup>3</sup>

1 عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، طبعة 1، بيروت-لبنان، سنة 2005، ص 162.

2 خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان-الأردن، 2009، ص 104.

3 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 9، عمان، الأردن، 2008، ص 109.

## 2. أهمية جماعة العمل.

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزء كبير من وقته وهو على علاقات مباشرة معها وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم وقد أوضحت الدراسة المختلفة التي قام بها ليكرتان الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة حل المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعات لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة فبالإضافة إلى التعرف إلى الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها، يفرض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملها حيث تساعدها على السيطرة على تلك الجماعات أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكه أو انشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة والتي تصب في خانة أهداف المؤسسة دون تجاهل لأهداف الأفراد في الوقت نفسه لأنه لا يمكن لأحد أن يتصور أن الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأي حال من الأحوال سيعملون على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية (الأهداف الرسمية) على حساب أهدافهم الشخصية (الأهداف الغير الرسمية) ولعل انصياعهم لأوامر الإدارة والعمل على تحقيقهم للأهداف التنظيمية لا يكون إلا اذا اقتنعوا (الأفراد) لأنه من خلال ذلك سيتم تحقيق حاجتهم المختلفة وهنا تأتي كفاءة الإدارة في دراسة وفهم ما يجري داخل الجماعات الرسمية والغير الرسمية بغية التوصل لتحديد المعايير السائدة والحاجات المختلفة للأعضاء واستخدامها، وبالتالي في سبيل تحقيق الأهداف الرسمية بمعنى ان اهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الافراد يجب ان يسيرا في خط متوازي وبوتيرة متقاربة وإلا يحدث الخلل في الاداء ومادام السبيل إلى ذلك يكن في اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني فمن الضروري على الإدارة الإحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات وللأفراد لتستمر عملية الانتاج والتطور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطفى الدنبيري، مفاتيح ادارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث العلمي، العدد 10 سبتمبر 2010، جامعة ام البواقي، الجزائر، ص 350.

## المطلب الثاني: خصائص جماعات العمل.

أهم الخصائص المميزة للجماعات هي:

1. تحقيق أهداف الجماعة، فالجماعة الفعالة هي التي تتجح في تحقيق الأهداف بها، وهذه تشمل الأهداف التنظيمية وأيضاً الأهداف الخاصة بها، وتأتي ذلك عن طريق التنسيق بين الأعضاء في الواجبات وأيضاً عن بناء مهارات عالية لأعضائها.

2. رفع الروح المعنوية للأعضاء فالجماعة الفعالة هي التي تجعل أعضائها سعداء، ومسرورين بسبب عضويتهم للجماعة، وعاملي لرضا والروح المعنوية العالية للأعضاء وفي هذه الحالة هما السبب في احتفاظ الجماعة بتماسكها واستمراريتها وفي اللحظة التي تجد الفرد انه غير راضي وغير سعيد في الجماعة، فإنه يميل إلى الإنسحاب من الجماعة وهذا بدوره يقلل من إنتاجية الجماعة.

3. تكوين الجماعة فاذا اختلفت خلفيات الأعضاء وقيمهم، ومراكزهم أو حاجاتهم في الإنتماء الى الجماعة، فإن الجماعة سوف لا تعمل بفعالية، فالمفروض أن يكون هناك حد ادنى متفق عليه من القيم والقواعد السلوكية قبل أن تمكن من تحقيق الإتصال والتعارف فيما بينهم.

4. نظام الاتصال الجيد، أن فعالية الجماعة تعتمد على الاتصالات الجيدة بين كافة الأعضاء وإذا اقتصرات الاتصالات على الأعضاء في المراكز أو المناصب العليا للجماعة، فإن ذلك يقلل من فرصة اتخاذ قرارات جيدة تهم كل الاعضاء.

5. تفهم واستجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم فالجماعة التي تنظر الى تحقيق اهدافها فقط ولا تتسق بينها وبين الأهداف الجماعات الأخرى في التنظيم، فإنها تصبح جماعة غير فعالة بالنسبة للتنظيم الكلي للمنظمة، والجماعة المتعلقة في هذه الحالة تتعزل بنشاطها وبأعمال عن باقي المنظمة.<sup>1</sup>

ويذكر ( ليونارد سايلز و جورج شتراوس) أنه كلما وجدنا أنفسنا في موقف اجتماعي جديد نكون متأكدين بما يمكن عمله وأن ايام عملنا مليئة بالمواقف الغامضة، وأن انتمائنا الى الجماعة يساعدنا على أن نواجه ذلك لأن الآخرين سوف يخبروننا عما ينبغي أن نقوم به، فالجماعة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الافراد يربطهم قاسم مشترك يتجسد في نفس القيم وأداء الادوار المتخصصة وإتباع قواعد سلوكية معينة في تصرفاتهم لذا فان لفظ ( الجماعة) يتضمن الخصائص التالية:

1 خماسية فوزية، تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، علم اجتماع، كلية علوم الاجتماعية والانسانية، جامعة8ماي1945قائمة،2020، ص80 ص81

أ- العلاقات الاجتماعية: فالأعضاء يجب أن يجتمعوا بشكل دوري لمناقشة بعض الأمور ذات الاهتمام المشترك والعمل معا لتحقيق بعض الاهداف وانجاز بعض المهام التي تتطلب عملا جماعيا.

ب- القيم: اي وجود شيء مشترك يؤمن به اعضاء الجماعة وكالقيم والمبادئ والأفكار فيمكن أن يتقاسموا هدفا مشتركا كالدفاع عن وظيفتهم أو اهتماما معيننا كالأمن أو مواجهة خطر مشترك كاحتمال غلق المؤسسة.

ت- المعايير: وتعني قواعد السلوك أو المعايير التي تحكم سلوك الجماعة والتي يتم تحديدها من قبل اعضاء الجماعة انفسهم ومعاينة من يخرج عن هذه القواعد من اعضائها.

ث- الأدوار: فكل عضو في الجماعة يلعب دورا محددًا، ويكون دوره توقعات الأعضاء الآخرين عنه وتوقعاته عن نفسه، ويسهم دور العضو في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الجماعة بالإضافة الى أدوار الآخرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تكوين جماعة العمل.

تعرض جماعة العمل لتغير الظروف والموقف التي تعمل فيها، ويؤدي ذلك إلى تغيير الواجبات لاعضاء الجماعة وهناك مراحل معينة تمر بها وهي:

#### 1. مرحلة بداية العضوية.

عندما لا يمضي وقت طويل من تشكيل جماعة فإن أعضاء الجماعة سوف يكونون في حالة خوف وتشكيك وتراقب حول ما اذا سيقبلون أم لا كأعضاء في جماعة وهل سيحققون اهدافهم. وبصفة عامة يكون الأعضاء مترددين ويتوخون الحذر في التعامل مع الأعضاء الآخرين، وكثيرا ما يعتمدون على قائد الجماعة ففي هذه المرحلة لا تكون هناك درجة كفاءة عالية.<sup>2</sup>

#### 2. مرحلة تكوين جماعات ثانوية.

في هذه المرحلة سوف يتعرف الأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، ويبحثون على الصداقة، وهنا يبدأ تكوين جماعات صغيرة داخل الجماعة وذلك على أساس أوجه الشبه والاختلاف فيما بينهم. ففي هذه المرحلة يشع الفرد بالراحة النفسية ويبدون في التعبير عن مشاعرهم اتجاه الآخرين، وهنا يظهر نوع من التعاون والاتحاد في الراي بين جماعات الصغيرة.

<sup>1</sup> علي كريم ناصر، و احمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الاداراي وتطبيقاته في العمل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ص 104/103.

<sup>2</sup> باسو انفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكاديمي، تسير الموارد البشرية، علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسير، قاصدي مرباح ورقلة، 2019، ص12.

### 3. مرحلة بداية النزاع.

في هذه المرحلة تبدأ مرحلة المواجهات أو التحدي بين الجماعات الصغيرة حول المواضيع غير متفق عليها، وكل جماعة صغيرة تسعى إلى الصدارة، ويتنافس الأعضاء في ممارسة نوع من التأثير والتوجيه للآخرين، وهنا ينشأ الصراع من أجل الحصول على القوة والسلطة، وبطبيعة الحال هناك خطورة من وجود هذه النزاعات وأوجه الخلاف بين الأعضاء ويتمثل ذلك في وجود أعضاء منهزمين وآخرين منتصرين، وهذا يؤدي في النهاية إلى التأثير على تماسك الجماعة.

### 4. مرحلة ظهور التمايز الفردي.

غالباً في هذه المرحلة يتم تقسيم العمل بين الأعضاء ويعترف الأفراد بوجود اختلاف في قدراتهم ومهاراتهم ويكون هناك قبول لدى الجماعة على توزيع الأدوار والمسؤوليات على أساس المهارة والإهتمام الشخصي للأعضاء ويقتنع الأعضاء بأهمية تحقيق رغبة الأغلبية وتفادي الصراع الحاد فيما بينهم.

### 5. مرحلة التعاون.

غالباً ما تصل إلى هذه المرحلة كافة الجماعات، في هذه المرحلة يتم التكاتف بين الأعضاء للتغلب على نقاط الضعف وتدعيم نواحي القوة فيما بينهم، ويؤيد الأفراد بعضهم البعض وتسود العلاقات التعاونية وسيشارك الأعضاء بدرجة كبيرة في أنشطة الجماعة على أساس الكفاءة والخبرة.

أن الجماعات تنمو وتتطور باستمرار، فقد ظهر في أواسط ستينات القرن العشرين نموذج (باري توكمان) حيث يرى أن الجماعة تتطور من خلال أربعة مراحل هي:

- التشكيل؛
- الإقحام؛
- التتميط؛
- الأداء وفي 1977 اضافة مرحلة خاصة سماها الانقضاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باسو انفال، مرجع سابق، ص 12/ 13 .

## المطلب الرابع: أنواع جماعات العمل.

إن دراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها، وهناك عدة تقسيمات للجماعات ظهرت نتيجة إختلاف العاملين في ميادين العمل مع جماعات، وهذه التقسيمات تتوفق على الدليل أو المحور الذي يقوم عليه التصنيف وسنستعرض أهم هذه التقسيمات:

**1. الجماعة السلبية:** (مثل كثير من العمال غير المهرة) وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الانتاج، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الاعمال النقابية.

**2. الجماعات الضالّة:** (كعمال خطوط التجمع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى، كما أنها أكثر تظلمًا ولكن أعضاءها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الادارة جماعات متمردة غير راضية.

**3. الجماعات الاستراتيجية:** تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيده تاكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادة عديدة، هذا فضلا عن ان تقرير الادارة عليهم كعاملين تكون حسنة الى حد ما على المدى الطويل.

**4. الجماعات المحافظة:** (كصناع الملابس) وهي اكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطات رادعة لانصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات:

أ- جماعات العمل الرسمية:

وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختياراتهم لها، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل، وتتميز الجماعات الرسمية للعمل عن غيرها من الجماعات غير الرسمية بما يلي:<sup>1</sup>

- عادة ما يقضي الفرد في هذه الجماعة أطول فترة زمنية ممكنة من يوم العمل.

<sup>1</sup> شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم اجتماع التنظيم، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، محمد خيضر بسكرة، 2014، ص86.

- عادة ما لا يعين قائد/ رئيس للجماعة الرسمية بموجب قرار صادر من سلطة عليا أو بموجب انتخابه من افراد الجماعة وفقا لاسس موضوعة ومحددة.<sup>1</sup>
- سلوك العاملين في الجماعة الرسمية محكوم بسياسات ونظم ولوائح لا يمكنه التصرف إلا في إطارها وفي حدودها.
- للجماعة الرسمية مستوى أداء محدد يجب أن ترتفع ويرتقي إليه أعضاء الجماعة وقد يكون هذا المستوى مكتوبا وصريحا أو ضمنيا وغير صريح، وعادة ما تلجأ الجماعة وقائدها إلى توجيه وارشاد العامل الذي ينخفض سلوكه وأدائه قبل استخدام الأساليب العقابية المختلفة (الانذار - التهديد - الخصم.....الخ)
- تتم الاتصالات داخل جماعات العمل الرسمية وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية التي تضعها الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك افرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في اشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية.
- تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض اعضائها لها والعمل في جهات اخرى او نتيجة للنقل او ترك الخدمة والاحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الافراد الذين يتركونها لسبب أو آخر.

#### 6. جماعات العمل غير رسمية:

بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعداد أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الافطار، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في المنزل احدهم في ايام مختلفة، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الافراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة اذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من اشباع حاجات هؤلاء العاملين(الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية)، واذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الافراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها، فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديهم دستور واضح للعمل او تقوم العلاقات فيها على اساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية وتتميز بما يلي:

<sup>1</sup>شطي امينة، مرجع سابق، ص 87.

- ليس لها بناء اجتماعي واضح.
- ليس لها اسم محدد.
- ليس لها قواعد ومعايير معروفة.
- ليس لها غرض محدد.
- قراراتها غير رسمية مكتوبة ليس لها دستور مكتوب.
- قد تكون طويلة الامد او قصيرة العمر، وقد تكون مستقرة او غير مستقرة.

ويجب ان يكون واضحا ان الفارق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية وهو فارق نسبي فحسب فالعلاقات بين الاعضاء الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما ان الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية، والجماعات الرسمية وغير الرسمية عادة تؤدي هذه الوظائف:

- تبذل ضبطا اجتماعية على اعضائها وتفرض عليهم انماط سلوكية معينة.
- تساعد هذه الجماعة على تكوين راي عام خاص بالجماعة.
- تقليل هذه الجماعات من التنافس الشخصي وتشبع العمل الجماعي.
- توفر هذه الجماعات الطمأنينة والأمن بعض الشيء لاعضائها.
- يساعد الجو الجماعي على التعبير عن الضغوط والتوترات النفسية وعلى التعبير بانطلاق الذاتية.<sup>1</sup>

في الجدول التالي ملخص انواع الجماعات المختلفة وهو يوجز تلك الانواع بصورة مختصرة ومعبرة.

<sup>1</sup> عدنان يوسف العتوم، علم النفس الجماعة، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2008، ص 124/125

## الجدول رقم (2): انواع جماعات العمل

امثلة	انواع الجماعات	اساس التصنيف
الاسرة - الرفاق - القرية - المركز - الولاية - الامة - حزب سياسي .. الخ	- اولية - ثانوية	علاقات شخصية مباشرة التفاعل وجود او عدم وجود تفاعل
- مجلس الجامعة. - الاصدقاء والرفاق. - الاسرة	- رسمية. - غير رسمية. - وسطى	لنظام وجود او عدم وجود رئاسة، ودستور وقوانين
- الاسرة، المدرسة - جمعية خيرية .. الخ - سكان واحة منعزلة. - عصابة، جماعات. - الاحتكار، نادي العراة	- جبرية. - اختيارية. - مفروضة.	الاختيار
- جماعات الطلاب يدرسون مادة متخصصة. - الطلاب الجدد القادمون الى الجامعة قبل توزيعهم.	- متجانسة. - غير متجانسة	التجانس
- الاسرة. - النقابة. - هواة - جمعية النادي. - مذهب سياسي.	- مغلقة. - محدودة. - مفتوحة.	مكان الدخول
- تجمع حول حادثة. - مسافرون في نفس السيارة او القطار. - الخدمة الوطنية. - الاسرة - الامة.	- طارئة. - مؤقتة. - تدوم فترة محددة. - دائمة مسبيا.	الاستمرار
- الاسرة - القرية - معسكر، جماعة تجريبية.	- طبيعية. - مصطنعة.	الطبيعة

<ul style="list-style-type: none"> <li>- جارة معينة.</li> <li>- قرية معينة.</li> <li>- الامة الجزائرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جيران.</li> <li>- الجماعة المحلية.</li> <li>- الامة.</li> </ul>	المكان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضم ثلاث افراد او اكثر بقليل.</li> <li>- طلاب في محاضرة.</li> <li>- طلاب معهد.</li> <li>- الجنس البشري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صغيرة.</li> <li>- متوسطة.</li> <li>- كبيرة.</li> <li>- عملاقة</li> </ul>	الحجم
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ذكر.</li> <li>- انثى.</li> </ul>	الجنس
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اطفال.</li> <li>- مراهقون.</li> <li>- كهول.</li> <li>- شيوخ.</li> </ul>	السن

المصدر: عدنان يوسف العتوم، علم النفس الجماعة، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2008،

ص125/124

## المبحث الثالث: قواعد العمل الجماعي.

تدفع منظمات الاعمال إلى تبني قواعد العمل في جماعات لخلق بعض التحديات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والابداع، وتحقيق الكفاءة والفعالية، والتميز بالأداء، وذلك من أجل أن تستطيع هذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء، والاستمرار، والقدرة على المنافسة، ومواجهة التحديات وهذا ماسنتطرق اليه في هذا المبحث.

### المطلب الاول: استراتيجيات العمل الجماعي.

لنجاح العمل الجماعي مؤسس لابد ان يقوم على مرجعية عقائدية ايمانية متكاملة، لها الاثر الكبير في بناء الطاقات وتمييزها واستثمارات مناسبة، وهذا اساس العمل الجماعي المؤسس على قواعد العلمية والاسترشادية الحقيقية، ولكي ينجح العمل الجماعي لا بد من مراعاة ما يلي:

1. توفير القناعة (نقصد بالقناعة النية لانها ركن الاعمال) الكافية بهذا الاسلوب من العمل بإدراك ضرورته وخاصة في زمن القوة، ومعرفة مزايا وثمراته وفهم مقومات نجاحه للوصول به الى المستوى المطلوب.
2. صدور القرارات عن المجالس واللجان ذات الصلاحية حرصا على خروجها من ادنى مستوى ممكن لتكون اقرب للواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز ان يكون المصدر هو الفرد او المدير فانه يستمد صلاحياته. هو ايضا من المجالس لا العكس، ويجب ان تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين ونقضها.
3. ان تكون مجالس الادارة او اللجان غير محصورة في بيئة واحدة محكومة تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرارات فوجود افراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس يثري العمل المؤسسي بتوسيع انماط التفكير وتعدد طرق التنفيذ.<sup>1</sup>
4. ان تسود لغة الحوار حتى تتلاقى الاراء والافكار للخروج بافضل قرار وايضا حتى يخضع الراي الشخصي لراي المجموعة و "امرکم شورى بينکم ..... وشاورهم في الامر....."<sup>2</sup>.
5. تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون اطارا مرجعيا لهم، توجه خطة العمل وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

<sup>1</sup> بلخير دهيمي، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.

6. التسامي عن الخلافات الشخصية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين الافراد المؤسسة بعضهم مع بعض وبينهم وبين سائر العاملين، وهذا اساس النجاح ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين اتضح ان الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الاخرين. ولن يتم ذلك لاحد ما لم نرب انفسنا على العدل والانصاف، ومعرفة ما لدى الاخرين من حق ومحاولة فهم نفسيهم من خلال نظريتهم هم لانفسهم لا من خلال نظرتنا نحن.

7. اتقان التخطيط وتحديد الاهداف لتنفيذها وتوزيع الادوار وهذا يتطلب مستوى جيد في اعداد القادة والمسؤولين وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الامكانيات وتوظيف جميع الطاقات بعد التعرف عليها جيدا.<sup>1</sup>

8. التركيز في الاجتماعات وجداول الاعمال على المنطلقات والاسس والخطوط العامة، دون الانهماك في المسائل الاجرائية، التي قد لا تحتاج إلا لمجرد قرار إداري أو اجراء تقليدي دون المسائل التي يكثُر الجدل والخلاف حولها، ولضبط الخطط ووضع الاستراتيجيات واتقان تنفيذها وبلوغ الاهداف المقررة يجب مراعاة ما يلي:

- الحرص على التخطيط والحماسة في التنفيذ فالأول لمراعات القدرات والامكانيات ومعرفة التحديات وحسن تقدير العواقب وتحاشي مخاطر السرعة، والثاني للاقتباس الخيرات وكسب الزمان واغتنام الهمة ومبادرة العزيمة.
- أهمية قيام المؤسسات بأداء أعمالها بأساليب عملية حكيمة تكفل استمرارها وأدائها لعملها على الوجه المطلوب، وحتى لا تتعرض لكيد الكائدين وأساليب المغرضين، ولا ينبغي أن أهل النفاق أكثر حنكة منا، فكم نالوا أهدافهم في جمعياتهم وأعمالهم حتى بلغوا منا هم، الهم الهمنا رشدنا وأعدنا من شر أنفسنا.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نظريات العمل الجماعي.

لم تعد النظرة إلى ظاهر تكوين الجماعات الصغيرة في نطاق المنظمة على أنها عفوية او استثنائية وانما صارت النظرة اليها على انها تشكل بذاتها حقيقة اساسية تبعا لطبيعة الجماعة ولذا فقد اهتم الباحثون والمختصون في الجوانب النظرية التي تؤدي الى تكوين الجماعات ومن النظريات البارزة في هذا مجال ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الكريم بكار، مقدمات للنهوض بالعمل الدعوي، ص 238 .

<sup>2</sup> عبد الكاريم بكار، مرجع سابق، نفس الصفحة

1. **نظرية القرب:** ترى هذه النظرية بأن الشعور بالانتماء او الرغبة في الانضمام الى جماعة يتاثر بالواقع المادي للقرب او الجوار، حيث تتكون الجماعة غالبا من الافراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، او يعملون على ماكنة انتاجية واحدة، او في مكتب خدمي متقارب وهكذا، وقد اثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على ان التقارب المادي في العمل دلالات مؤشرات اكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود الى خلق مثل هذه الجماعات.

2. **نظرية هومانس لتكوين جماعة:** تقوم نظرية هومانس على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **الانشطة:** وتمثل المهمات او تصرفات وافعال الاشخاص داخل الجماعة.
  - **التفاعل:** ويمثل انماط الاحتكاك بين الاشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة.
  - **المشاعر:** وتمثل الاحاسيس التي يشعر بها الافراد وتتولد لديهم اثناء الاتصال وبها يدركون العالم المحيط بهم، وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف والاحترام والمحبة والفخر.<sup>1</sup>
- وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق تكوين حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الافراد، وتدعيم التعاون، وتقليص صور التوتر والتفكك وتقوية حالة التماسك وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الافراد.

3. **نظرية الاتزان:** تقترن هذه النظرية باسم نيوكومب، وتقوم على افتراض ان انجذاب الافراد الى بعضهم البعض يستند الى الاتجاهات المشتركة نحو الاهداف وسبيل تحقيقها، اذ ان ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الاهداف المشتركة، ولا تهمل هذا النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الافراد واثرها في خلق درجة الانجذاب بينهم، فالاهداف والاتجاهات المشتركة بين الافراد لها دور بارز في تكوين الجماعات البشرية، لان المصالح او الاهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

4. **نظرية التبادل:** تعتقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المحققة للفرد من وجوده في الجماعة، مقابل كلفة انتمائه لها، اذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وتوجد العديد من المبررات الاخرى التي تسهم موضوعيا في تكوين الجماعات، كالدوافع الاقتصادية والسياسية والنفسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>11</sup> مونية قيديم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تنظيم وعمل، علم الاجتماع والديموغرافيا، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017، ص 38 ص 39

<sup>2</sup> مونية قيديم، نفس المرجع، ص 39 ص 40

## المطلب الثالث: اهداف العمل الجماعي.

يكون للجماعة هدف دون ان يكون هنالك تشابه ظاهر بين الاهداف الفردية بالاعضاء مثل ذلك عدد من الشبان يجتمعون لعمل معين يهدف أولهم من ورائه الحصول على المال اللازم لشراء ادوات ألعاب، ويهدف الثاني لممارسة هوايته المفضلة، ويهدف الثالث إلى أن تتاح له عن طريق العمل للاتصال بالشابين الاخرين الذي يبعدهانه عنهما عادة. بالرغم من عدم تشابه الاهداف إلا أن الشباب الثلاثة ينجحون في عملهم ويكون لجماعاتهم هدف.

وقد يكون من الافضل ان تعرف هذه الجماعة على ضوء التحليل الفسيولوجي، اي كيف يبدو الموقف بالنسبة لعضو الجماعة وفي هذه الحالة نتحدث عن وجود هدف جماعي اذا انفق الافراد ادراكهم لاهداف الجماعة.

يمكن ان نحدد هدف الجماعة عن طريق تحديد درجة الانفاق بين تقارير الاعضاء ومن الافضل ان نعرف الهدف على مستوى الوظيفي الجماعي على ان ننظر الى الاهداف الافراد بالنسبة للجماعة باعتبارها عوامل محددة الاهداف جماعة معينة بدلا من نحاول تعريف الهدف الجماعي على انه مجموعة الاهداف الفردية.<sup>1</sup>

هل هدف الجماعة هو هدف الاجرائي فالاهداف الجماعية قد تختلف اختلافا كبيرا من حيث طبيعة علاقتها بالنشاط الجماعي بحيث يتعين التمييز بين الاهداف الاجرائية وهي بناء مستشفى في تاريخ محدد او الاهداف غير الاجرائية تحقيق رفاهية للمجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نصره علي موسي محمد، اثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والتجارة و ادارة الاعمال، جامعة شندي السودان، 2017، ص17.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص17

## خلاصة

لقد تناولنا في هذه الدراسة اقتران العلمي للعمل بظهور الصناعة والتقنية من جهة ومن جهة اخرى بتلك الأبحاث، باعتباره ظاهرة اجتماعية فهو مرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، كما تكمن اهميته من كون الانسان ينفق جزء كبير معه لعلاقات مباشرة، كما تتضمن هذه الجماعات خصائص (العلاقات الاجتماعية، والقيم، والمعايير والادوار) ومحاولين ابراز دور هذه الجماعات التي تنشأ داخل هذه المؤسسة وتأثيرها عليها، ما دام الانسان اجتماعي بطبعه فانه بهذه الفطرة يستطيع الدخول في علاقات مع غيره وينشئ علاقات متعددة، ومما لا شك فيه ان العمل الجماعي يتفوق على العمل الفردي في اغلب الحالات، وهذا من شأنه ان يعزز التعاون والتكاتف والعمل المنسجم واحترام اهداف الجماعة.

فإن التقاء الفرد العامل بزملائه في تنظيم وخضوعه لقواعد ومعايير يؤدي بهم الى التكتل في جماعات ودخول في علاقات اجتماعية تلقائية إلا ان تشكيل هذه الجماعات يعود الى عدة عوامل متنوعة منها القرب المكاني وهو من احد العوامل في تشكل الجماعات، فالشخص الجديد القادم من المؤسسة لأول مرة يعرف بالطبع مكانه المحدد رسميا ولكنه لا يستطيع اكتساب الدارية الحقيقية بطبيعة عمله وحدود مسؤولياته الفعلية الا من خلال هذه الجماعات غير الرسمية الموجودة في هذا الموقع من المؤسسة.

# الفصل الثالث:

الدراسة  
التطبيقية

**تمهيد**

بعد الدراسة النظرية لمفهومي إدارة المعرفة والعمل الجماعي وإلى أي درجة يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحقيق العمل الجماعي للمنظمة، والتأكد من المفاهيم النظرية سيتم إجراء إسقاط لها في الجانب التطبيقي من خلال التطبيق في المؤسسة الجزائرية هي اتصالات الجزائر وحدة الوادي وذلك بتوزيع استبيان على إطارات المؤسسة تضمن أسئلة تحاول الكشف العلاقة النظرية. كما سيتم التعرف على اتصالات الجزائر محل الدراسة وكيف هو واقع إدارة المؤسسة والعمل الجماعي فيها، ثم تحليل الإجابات وتفسيرها التي تم وضعها في الجانب النظري والتأكد من النتائج المتوصل إليها نظري، وذلك من خلال أربعة مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة.

**المبحث الثالث:** تحليل وتفسير نتائج.

**المبحث الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم اتصالات الجزائر بالوادي.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة.

### 1. نبذة عن شركة اتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقها لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الموقع الرسمي: <https://www.algeriatelecom.dz/> تاريخ الاطلاع: 2022/04/26 على الساعة 10.00

## الشكل رقم(13): يوضح فروع اتصالات الجزائر.



المصدر: الموقع الرسمي <https://www.algeriatelecom.dz>

(SPA) اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصاديه تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج. تحت رقم B 001808302

### نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000

عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالوادي

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بنظرة مختلفة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### 3. أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومهامها.

#### 1- أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- ✓ المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- ✓ المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسة.
- ✓ المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- ✓ المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- ✓ المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

#### 2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:<sup>2</sup>

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي <https://www.algeriatelecom.dz> يوم 2022/04/30 ساعة 11:40

<sup>2</sup>المعلومات المقدمة من المؤسسة.

- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع متعاملين شبكة الاتصالات.
- ✓ ضمان مع المؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- ✓ توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- ✓ الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيا جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- ✓ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات تعبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، المحيطات الطرفية، نظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الأمثال للمعايير والقواعد الدولية.
- ✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها.
- ✓ تكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.
- ✓ سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.

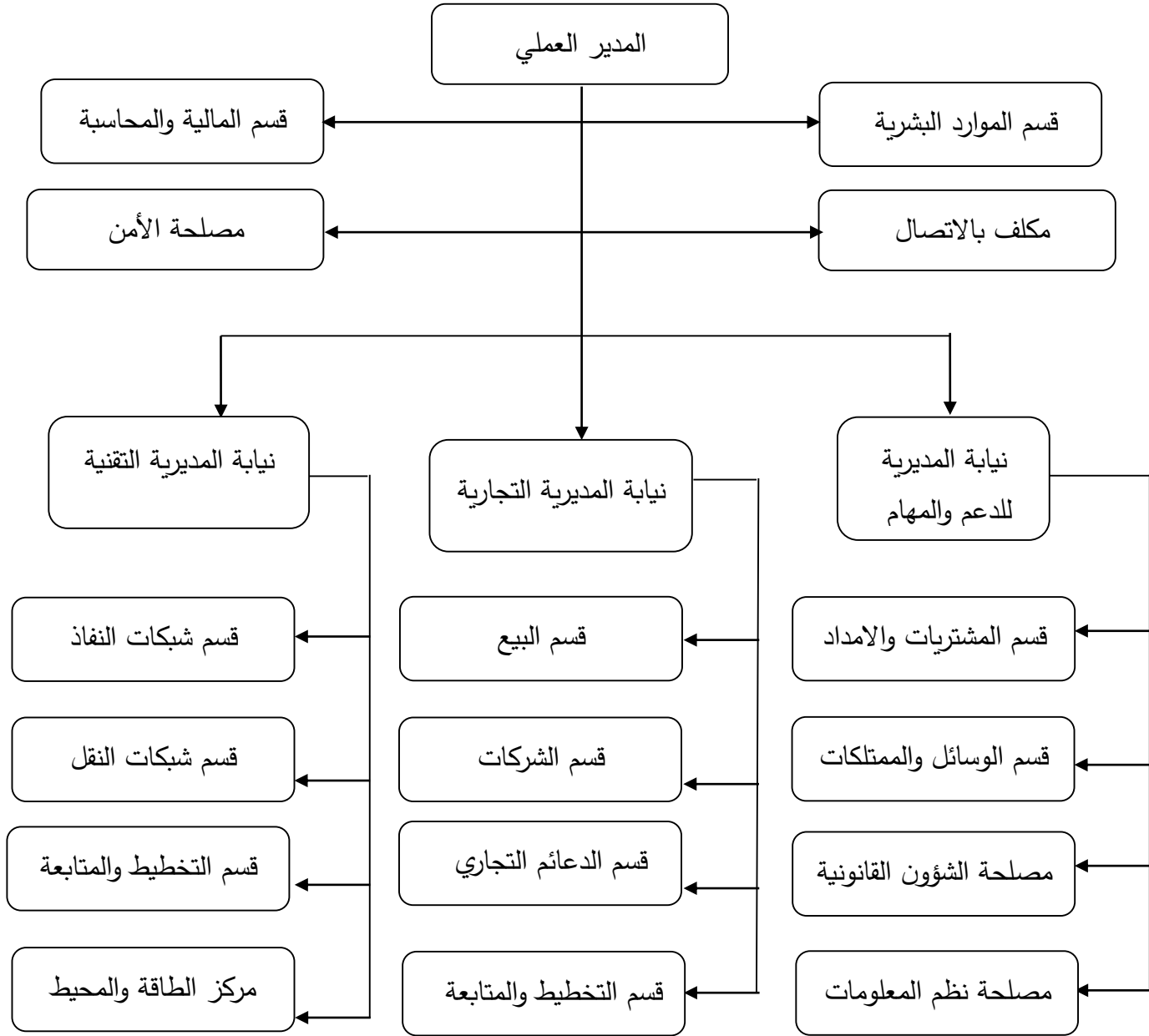
### 3- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي<sup>1</sup>

- توفير كل وسائل الاتصال.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الانترنت.
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.

<sup>1</sup>المعلومات المقدمة من المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ومهاه رؤساء أقسامها

الشكل رقم (14): يمثل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر فرع الوادي



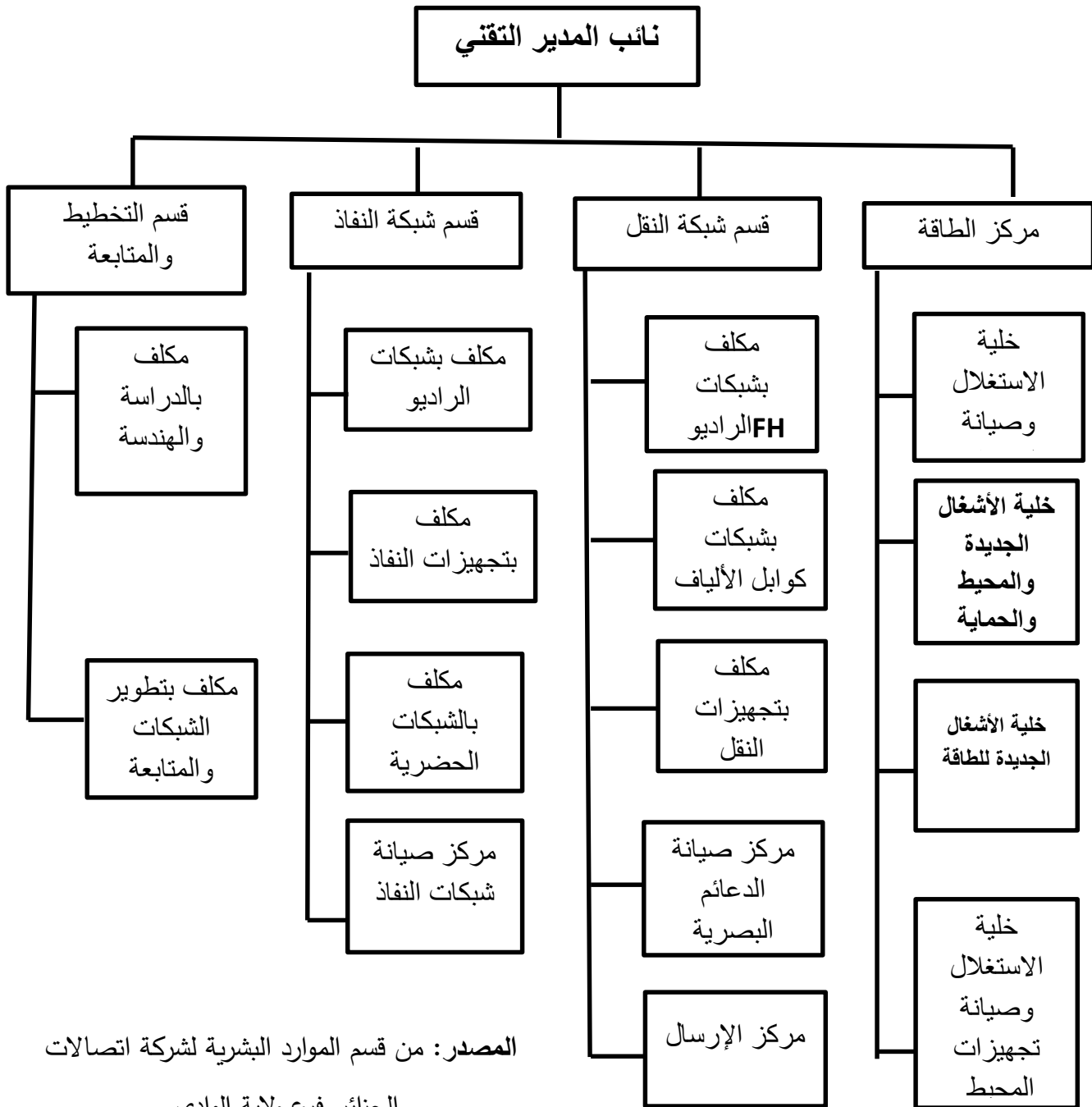
المصدر: من قسم الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي.

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة والمحيط.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية.

الشكل رقم (15): يمثل أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية.



المصدر: من قسم الموارد البشرية لشركة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي.

المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر:

- الهاتف.
- الانترنت ADSL .
- الجيل الرابع للهاتف الثابت GLTE4.
- خدمة الويسي WICI. وخدمات التداول عن طريق الفيديو Visioconférence
- تصميم أو إنشاء المواقع الإلكترونية.
- المكتبة الإلكترونية.
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

الفرع الثاني: نشاطات اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ويذكر تفصيل المحاور السابقة في النقاط التالية:

-تتكفل بالخدمات الهاتفية وكل الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، إذ توفر للغير خدمات ارسائ المعلومات أو الحصول عليها أصوات، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية،...الخ.

- استقطاب الكفاءات والخبرات من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

-زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين.

-محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GALA) والالتزام نحو الزبائن.

-تسويق خدمات الاتصال التي يمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية

والإعلام السمعي والبصري.

- تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومي والخاصة.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي <https://www.algeriatelecom.dz>

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

### 1. مجتمع البحث.

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظواهر التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف جميع عمال شركة اتصالات الجزائر في الفروع التابعة لها في كل من لولاية المغير، ولاية الوادي، بلدية البياضة وبلدية الدبيلة والبالغ عددهم (120) عامل.

### 2. عينة الدراسة.

تم توزيع (60) استبيائه على عمال شركة اتصالات الجزائر في الفروع التابعة لها في كل من ولاية المغير، ولاية الوادي، بلدية البياضة وبلدية الدبيلة، وتم استرجاع (44) استبيان وتم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة.

قد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

### 1. المصادر الثانوية.

من أجل معالجة الإطار النظري للبحث تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، ويعرف الاستبيان على أنه "أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناءا على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"، صممت خصيصا لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي .Statistical Package for the Social Sciences(SPSS)

تم إعداد الاستبانة حول "أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين"، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، الوضعية المهنية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)،

**القسم الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق بإدارة المعرفة وحدد بستة أبعاد:

- تشخيص المعرفة.
- اكتساب المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- تطوير المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

حيث خصصت لكل بعد مجموعة من عبارات والتي كان مجملها ما يعادل 38 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بالأداء المؤسسي وحدد بثلاثة أبعاد:

- القيادة.
- الاتصال الإداري.
- التنسيق.

حيث خصصت (04) عبارات لكل بعد أي ما يعادل 12 عبارة.

**3. خطوات بناء الاستبانة البناء الاستبانة:** تم إتباع الخطوات التالية:

○ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها؛

○ تحديد مجالات التعلم التنظيمي ثم تحديد الفقرات لكل مجال؛

○ تحديد فقرات المتغير الثاني التفكير الاستراتيجي؛

○ عرض الاستبانة على (4) من المحكمين؛

○ في ضوء آراء المحكمين استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (50) فقرة.

الجدول التالي يوضح الإطار العام للدراسة:

الجدول رقم (3): الإطار العام للدراسة.

النسبة المئوية	العدد	الاستبيانات
%100	60	الاستبيانات التي تم توزيعها
%73.33	44	الاستبيانات المستردة
%26.67	16	الاستبيانات المستبعدة
%75	44	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تم الاعتماد على سلم الكارت الخماسي (Likert)، حيث 5 علامات (اتفق تماما)، 4 علامات (اتفق)، 3 علامات (محايد)، وعلامتان (لا اتفق)، علامة واحدة (لا اتفق تماما) كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (4): درجات مقياس سلم لكارث.

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطلبة

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

بعد تحديد مجتمع البحث من شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة واختيار عينة عشوائية بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات ثم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: تحليل البيانات العامة.

ونقصد بها الخصائص التي يتم من خلالها التعرف على مجتمع البحث.

## 1. الجنس:

جدول (5): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

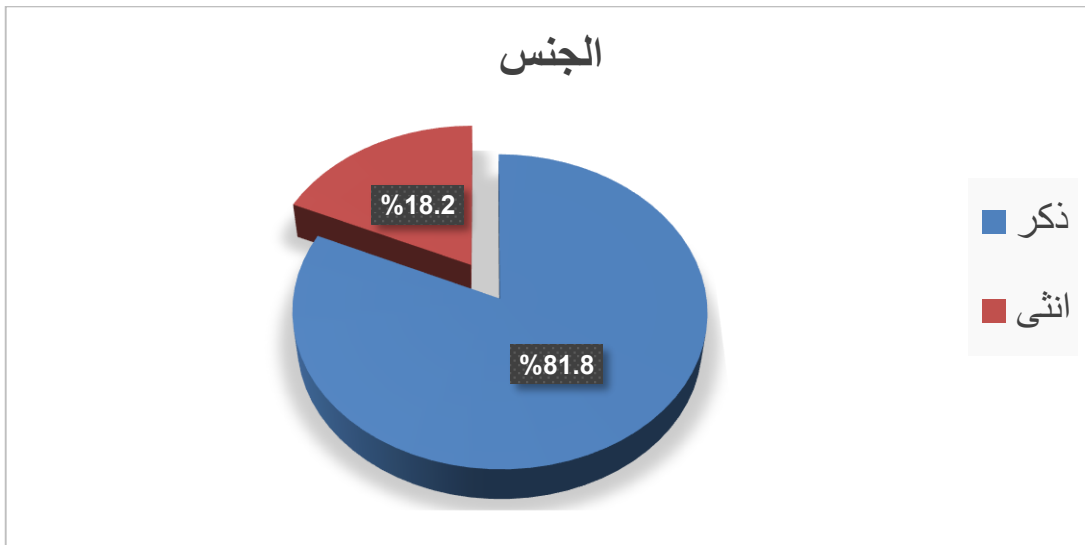
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	36	81.8%
أنثى	8	18.2%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر عدد الإناث في عينة البحث، حيث بلغ عدد الذكور

36 موظف بنسبة 81.8 %، بينما بلغ عدد الإناث 8 موظفة بنسبة 18.2% من حجم العينة المدروسة.

الشكل رقم(16):نسبة توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss .

## 2. الفئة العمرية:

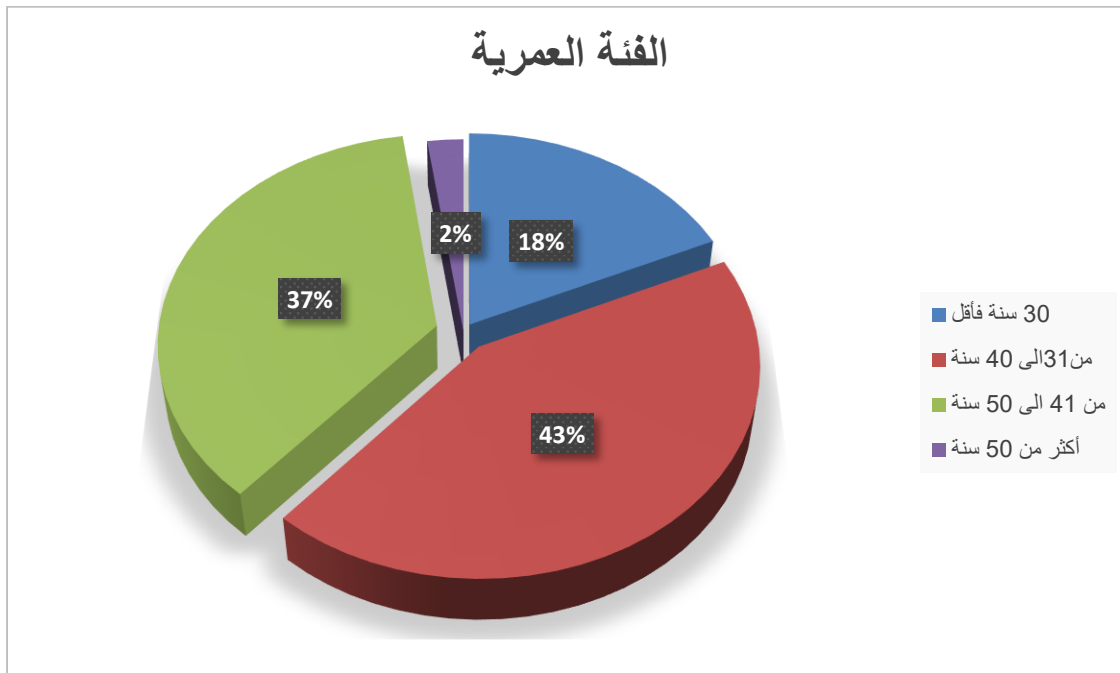
جدول (6): توزيع أفراد العينة وفقا للعمر.

النسبة المئوية%	التكرارات	العمر
18.2%	8	30 سنة فأقل
43.2%	19	من 31 الى 40 سنة
36.4%	16	من 41 الى 50 سنة
2.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 31-40 سنة حيث بلغت نسبتهم (43.2%) أي أكثر من ثلثي أفراد عينة البحث، ثم تليها الفئة التي أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة (36.4%) أما الفئة العمرية الأصغر التي يقل عمرها عن 30 سنة فقد بلغت نسبتها (18.2%) وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة حيث بلغت نسبتهم (2.3%).

الشكل رقم (17): نسبة توزيع العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## 3. الوضعية المهنية:

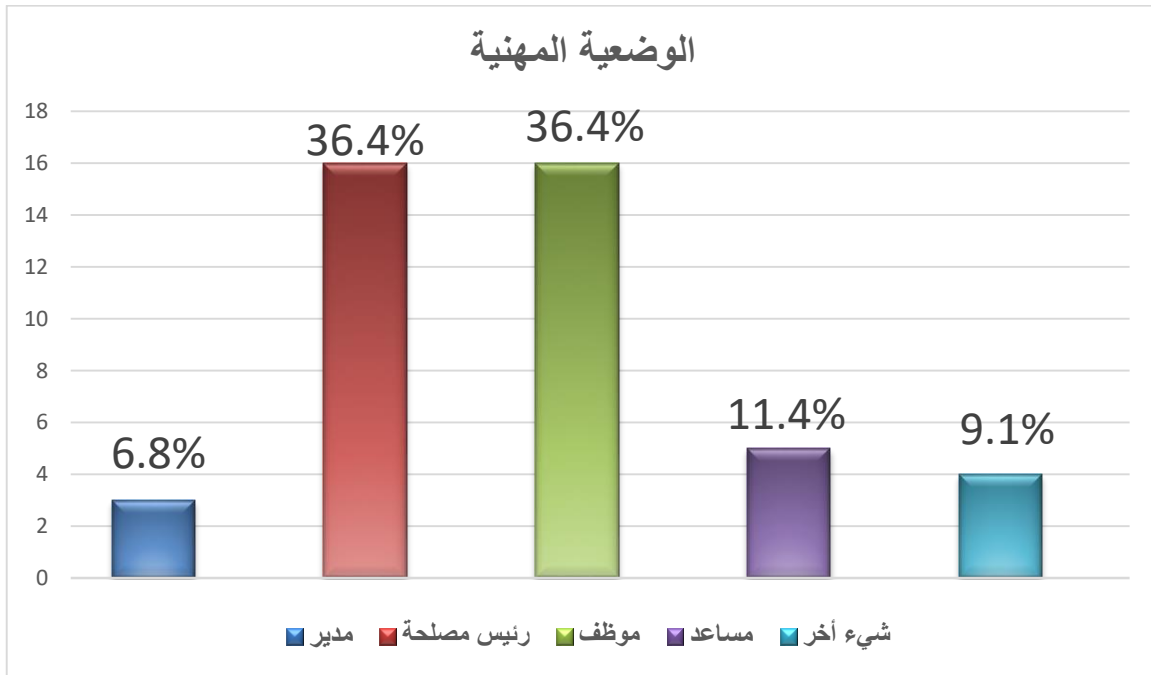
الجدول رقم (7): توزيع العينة وفق الوضعية المهنية.

النسبة المئوية%	التكرارات	الوضعية المهنية
6.8%	3	مدير
36.4%	16	رئيس مصلحة
36.4%	16	موظف
11.4%	5	مساعد
9.1%	4	شيء آخر
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة من العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة وموظف هي التي تمثل النسبة الأكبر بنسب متماثلة تقدر بـ (36.4%)، بينما نجد تقارب بين الفئة التي تشغل منصب مساعد أو شيء آخر حيث بلغت نسبة الأولى (11.4%) بينما بلغت نسبة الثانية بـ (9.1%)، في حين تحتل الفئة التي تشغل منصب مدير اقل نسبة والتي تقدر بـ (6.8%).

الشكل رقم (18): نسبة توزيع العينة حسب الوضعية المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## 4. المؤهل العلمي:

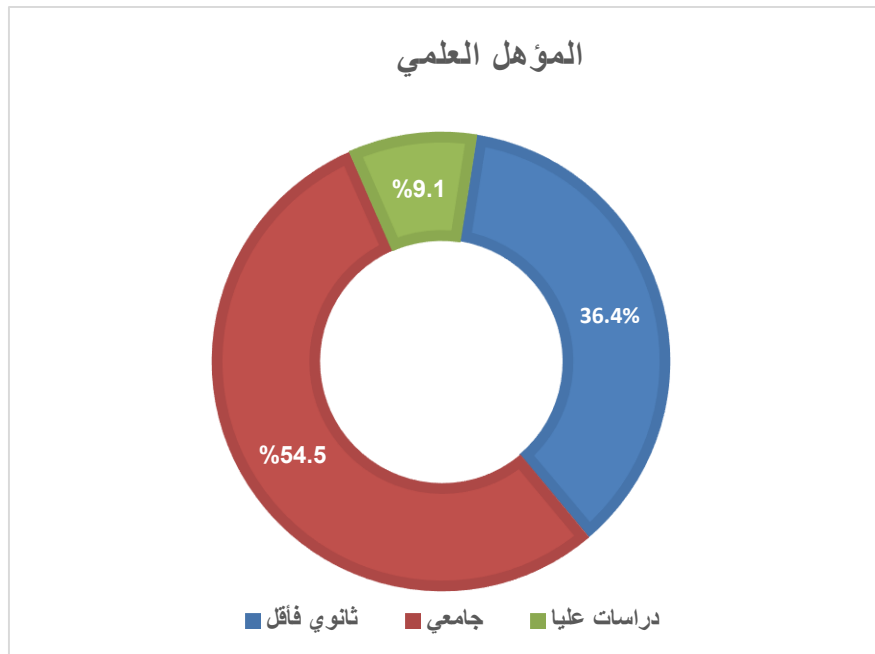
الجدول رقم (8): توزيع العينة وفق المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	المؤهل العلمي
36.4%	16	ثانوي فأقل
54.5%	24	جامعي
9.1%	4	دراسات عليا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى جامعي بنسبة 54.5% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 36.4%، وأخيرا فئة العمال الذين لهم دراسات عليا بنسبة 9.1%.

الشكل رقم (19): نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## 5. الخبرة المهنية:

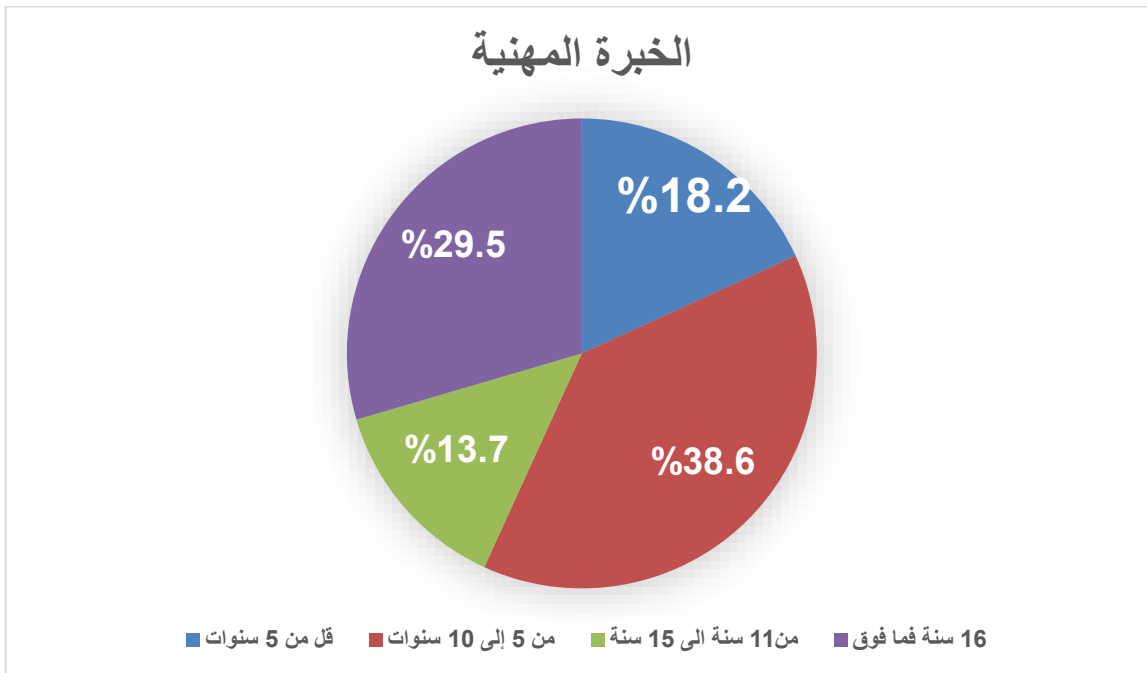
الجدول رقم (9): توزيع العينة وفق المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة المهنية
18.2%	8	قل من 5 سنوات
38.6%	17	من 5 إلى 10 سنوات
13.7%	6	من 11 سنة الى 15 سنة
29.5%	13	16 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول الذي أعلاه يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل يترتب وفقا للتسلسل التالي : فئة سنوات الخبرة في العمل من 5 الى 10 سنوات بنسبة 36.6% تليها الفئة الثانية بنسبة 29.5% وهي فئة 16 سنة فما فوق، تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 18.2 % ثم الفئة الأخيرة بنسبة 13.7 % من 11 الى 15 سنة، ومنه فان أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب

الشكل رقم(20):نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

## المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة.

## 1. تحليل أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة لفقرات الاستبانة:

## أ- تشخيص المعرفة:

الجدول رقم(10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من إدارة المعرفة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.72991	4.5455	65.9	29	25.0	11	6.8	3	2.3	1	/	/	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار
0.75937	4.4318	58.8	25	31.8	14	9.1	4	2.3	1	/	/	أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من المؤسسة
0.91152	4.2273	45.5	20	38.6	17	11.4	5	2.3	1	2.3	1	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل
0.98830	4.000	34.1	15	43.2	19	13.6	6	6.8	3	2.3	1	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات
0.99974	4.0227	38.6	17	36.4	16	13.6	6	11.4	5	/	/	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة والإبداعية
0.88444	4.0909	36.4	16	43.2	19	13.6	6	6.8	3	/	/	تشجع المؤسسة الحوار الفعال بين زملاء العمل
1.05654	4.000	36.4	16	40.9	18	13.6	6	4.5	2	4.5	2	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية والجماعية في العمل
1.03020	4.0909	45.5	20	29.5	13	13.6	6	11.4	5	/	/	أسعى لإخبار زملاء العمل بالمستجدات المعرفية التي أحصل عليها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.5455 وانحراف معياري بلغ 0.72991 مما يدل على درجة اتفق تماما وهذا ما يعكس على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الوادي اهتمام كبير لتجديد معارفها باستمرار، وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (2) بمتوسط حسابي 4.4319 وانحراف معياري بلغ 0.75937 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى أن العمال يقوموا بحفظ المعلومات التي تحصلوا عليها من المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (3) بمتوسط حسابي 4.2273 وانحراف معياري 0.91152 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن المعرفة الحالية تساعد العمال في إيجاد حلول للمشاكل العمل.

أما المرتبة الرابعة فكانت العبارة (06) والعبارة (8) بمتوسط حسابي 4.0909 وانحراف معياري 0.88444 و1.03020 على التوالي دلالة الموافقة على أن المؤسسة تشجع الحوار الفعال بين الملاء في العمل وأن الزملاء يسعون لإخبار بعضهم بمستجدات المعرفية لتي يحصلون عليها، أما في المرتبة الخامسة فكانت العبارة (5) بمتوسط حسابي 4.0227 وانحراف معياري 0.99974 دلالة على موافقة أن المؤسسة تدعم الأفكار الجديدة والإبداعية.

وفي المرتبة السادسة كانت العبارة رقم (4) و(7) بمتوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري بلغ 0.98830 و1.05654 على التوالي دلالة على الموافقة بأن المؤسسة تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات وأنها تشجع المبادرات الفردية والجماعية في العمل.

#### ب- اكتساب المعرفة:

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من إدارة المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انتمت تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.02273	3.5227	18.2	8	34.1	15	31.8	14	13.6	6	2.3	1	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم
4.03302	3.8409	29.5	13	38.6	17	20.5	9	9.1	4	2.3	1	وجود قائمة للمعارف الجديدة المكتسبة
1.14559	3.8864	31.8	14	45.5	20	9.1	4	6.8	3	6.8	3	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم
0.95899	4.3182	54.5	24	31.8	14	6.8	3	4.5	2	2.3	1	يوظف العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية
0.75097	4.2500	40.9	18	45.5	20	11.4	5	2.3	1	/	/	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لاكتساب عمالها معارف جديدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.31282 وانحراف معياري بلغ 0.95899 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الوادي مواظبة العاملون على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات . وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (5) بمتوسط حسابي 4.2500 وانحراف معياري بلغ 0.75097 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى أن المؤسسة تستخدم برامج التكوين لاكتساب عمالها معارف جديدة، وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (3) بمتوسط حسابي 3.8864 وانحراف معياري 1.14559 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن المؤسسة تسعى جاهدة لاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم. أما المرتبة الرابعة فكانت العبارة (2) بمتوسط حسابي 3.8409 وانحراف معياري 4.03302 دلالة الموافقة على أن لدى المؤسسة قائمة بالمعارف الجديدة المكتسبة، أما في المرتبة الخامسة فكانت العبارة (1) بمتوسط حسابي 3.5227 وانحراف معياري 1.02273 دلالة على موافقة أن عمال المؤسسة يعتمدون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.

## ج- توليد المعرفة:

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد

الثالث من إدارة المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انتف تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.19260	3.7045	27.3	12	40.9	18	13.6	6	11.4	5	6.8	3	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد
0.97403	4.0682	36.4	16	45.5	20	9.1	4	6.8	3	2.3	1	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة
0.95429	4.2045	45.5	20	38.6	17	9.1	4	4.5	2	2.3	1	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات
0.97863	3.8636	29.5	13	38.6	17	20.5	9	11.4	5	/	/	تعتمد المؤسسة على توليد معارفها من مصادر الخارجية
0.93894	3.9545	31.8	14	40.9	18	18.2	8	9.1	4	/	/	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من اجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركها
1.23099	3.7955	34.1	15	36.4	16	11.4	5	11.4	5	6.8	3	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات
1.01052	3.9545	34.1	15	38.6	17	18.2	8	6.8	3	2.3	1	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2045 وانحراف معياري بلغ 0.95429 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة تقوم بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على معلومات. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (2) بمتوسط حسابي 4.0682 وانحراف معياري بلغ 0.97403 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى المؤسسة تهتم باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (5) و(7) بمتوسط حسابي 3.9545 وانحراف معياري 0.93894 و1.01052 على التوالي مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن المؤسسة تشجع الموظفين على العمل الجماعي من اجل تحفيز وتوليد المعارف ومشاركتها، وسعي المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها، أما المرتبة الرابعة العبارة (4) بمتوسط حسابي 3.8636 وانحراف معياري قدر بـ 0.97863 دلالة على موافقة المؤسسة على توليد معارفها من مصادرها الخارجية. أما المرتبة الخامسة فكانت العبارة (06) بمتوسط حسابي 3.7955 وانحراف معياري 1.23099 دلالة الموافقة على أن المؤسسة تشجع الحوار العلمي وتبادل الأفكار والمقترحات. أما المرتبة السادسة فكانت العبارة (1) بمتوسط حسابي 3.7045 وانحراف معياري 1.19260 دلالة الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.

د- تخزين المعرفة:

الجدول رقم(13): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من إدارة المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.10160	3.6364	22.7	10	38.6	17	22.7	10	11.4	5	4.5	2	يتم تخزين المعارف اعتماد على الأفراد
1.03122	3.7727	27.3	12	36.4	16	25.0	11	9.1	4	2.3	1	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار
1.05354	3.7727	29.5	13	31.8	14	27.3	12	9.1	4	2.3	1	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
1.23463	3.6818	29.5	13	34.1	15	20.5	9	6.8	3	9.1	4	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها.
1.04522	3.9773	36.4	16	38.6	17	13.6	6	9.1	4	2.3	1	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة
1.24061	3.6364	31.8	14	27.3	12	18.2	8	18.2	8	4.5	2	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية
1.05354	4.2273	54.5	24	25.0	11	11.4	5	6.8	3	2.3	1	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2273 وانحراف معياري بلغ 1.05345 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة تمتلك نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (5) بمتوسط حسابي 3.9773 وانحراف معياري بلغ 1.04522 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى المؤسسة تستخدم أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (2) و(3) بمتوسط حسابي 3.7727 وانحراف معياري 1.03122 و1.05354 على التوالي مما يدل على درجة الموافقة التي تشير الى انه يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتجديدها باستمرار، وان المؤسسة تركز على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات، أما المرتبة الرابعة العبارة (4) بمتوسط حسابي 3.6818 وانحراف معياري قدر بـ 1.23463 دلالة على الموافقة وهذا يعكس على أن المؤسسة لديها تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها، أما المرتبة الخامسة العبارتين (1) و(6) بمتوسط حسابي 3.6364 وانحراف معياري قدر ب 1.10160 و1.24061 على التوالي دلالة الموافقة على أن يتم تخزين المعارف اعتماد على الأفراد، وان المؤسسة تعتمد على تخزين المعرفة في الأرشيف والمستندات الورقية.

## هـ - تطوير المعرفة:

الجدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس من إدارة المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.12510	3.8864	34.1	15	38.6	17	13.6	6	9.1	4	4.5	2	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة
1.11685	4.0909	45.5	20	34.1	15	9.1	4	6.8	3	4.5	2	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
0.95457	4.1364	38.6	17	45.5	20	11.4	5	/	/	4.5	2	تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها ( الأنترنيت، الإنترنت...)
0.93668	4.2273	45.5	20	40.9	18	6.8	3	4.5	2	2.3	1	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2273 وانحراف معياري بلغ 0.93668 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة تقوم بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (3) بمتوسط حسابي 4.1364 وانحراف معياري بلغ 0.95457 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى المؤسسة تقوم بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (2) بمتوسط حسابي 4.0909 وانحراف معياري 1.11685 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن المؤسسة تشجع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد اجتماعات وحلقات نقاش. وفي المرتبة الرابعة العبارة (1) بمتوسط حسابي يبلغ 3.8864 وانحراف معياري 1.12510 دلالة على موافقة المؤسسة على أن تمنح إدارتها حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة.

د- تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (15): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد السادس من إدارة المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انفق تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.96449	4.0000	34.1	15	43.2	19	11.4	5	11.4	5	/	/	تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من اهم اولوياتها
1.12628	3.8182	29.5	13	40.9	18	18.2	8	4.5	2	6.8	3	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب
0.97620	3.9773	31.8	14	45.5	20	13.6	6	6.8	3	2.3	1	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي
1.4041	3.8182	25.0	11	50.0	22	9.1	4	13.6	6	2.3	1	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
1.13259	3.7955	29.5	13	40.9	18	13.6	6	11.4	5	4.5	2	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية
1.14559	3.6136	25.0	11	34.1	15	22.7	10	13.6	6	4.5	2	يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة
0.91499	4.0000	36.4	16	31.8	14	27.3	12	4.5	2	/	/	تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (1) و(7) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.0000 وانحراف معياري بلغ 0.96449 و0.91499 على التوالي مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة تعتبر تطبيق المعرفة من أولوياتها وأنها تستخدم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (3) بمتوسط حسابي 3.9773 وانحراف معياري بلغ 0.97620 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى المؤسسة تقوم بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي توجههم في أعمالهم. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (2) و(4) بمتوسط حسابي 3.8182 وانحراف معياري 1.12628 و1.4041 على التوالي مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن المؤسسة تحرص على تطبيق المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب، وأنها تتابع خدي تطبيق المعارف المكتسبة في البرامج التكوينية. أما المرتبة الرابعة العبارة (5) بمتوسط حسابي 3.7955 وانحراف معياري قدر ب 1.13259 دلالة على موافقة المؤسسة توفير متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية. أما المرتبة الخامسة فكانت العبارة (06) بمتوسط حسابي 3.6136 وانحراف معياري 1.14559 دلالة الموافقة على أن المؤسسة تجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.

## 2. تحليل أبعاد المحور الثاني العمل الجماعي لفقرات الاستبانة:

## أ. القيادة.

الجدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للبعد الأولى من العمل الجماعي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انتهت تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.10232	3.7500	29.5	13	34.1	15	20.5	9	13.6	6	2.3	1	يمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود
0.94985	3.9318	27.3	12	50.0	22	13.6	6	6.8	3	2.3	1	يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك آرائهم من أجل اتخاذ القرار السليم
1.13283	3.8636	31.8	14	43.2	19	9.1	4	11.4	5	4.5	2	يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء
1.03914	3.8864	27.3	12	50.0	22	11.4	5	6.8	3	4.5	2	يدعم المشرفون إبداع العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.9318 وانحراف معياري بلغ 0.94985 مما يدل على درجة الموافقة على أن المؤسسة تحرص على مشاركة المشرفين آرائهم من أجل اتخاذ القرار السليم. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (4) بمتوسط حسابي 3.8864 وانحراف معياري بلغ 1.03914 دلالة على لموافقة وهذا يشير إلى أن المؤسسة تدعم المشرفين إبداع العاملين. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (3) بمتوسط حسابي 3.8636 وانحراف معياري 1.13283 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن الأعضاء الفريق يحصلون على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين أدائهم، أما في المرتبة الرابعة كانت العبارة (1) بمتوسط حسابي 3.7500 وانحراف معياري 1.10232 دلالة على أن المؤسسة تمنح لأعضاء الفريق الحرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود.

## ب. الاتصال الإداري.

الجدول رقم (17): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من العمل الجماعي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انتمت تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.03327	4.0455	36.4	16	45.5	20	9.1	4	4.5	2	4.5	2	وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدائثة والملائمة
1.14027	3.9545	36.4	16	40.9	18	11.4	5	4.5	2	6.8	3	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة
1.11969	3.9545	38.6	17	34.1	15	15.9	7	6.8	3	4.5	2	الاتصال في المؤسسة يسري في كل الاتجاهات صاعدا أو نازلا أفقي أو عمودي
0.95208	4.0227	31.8	14	50.0	22	9.1	4	6.8	3	2.3	1	توفر المؤسسة سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الأقسام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.0455 وانحراف معياري بلغ 1.03327 مما يدل على درجة الموافقة على أن وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدائثة والملائمة. وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (4) بمتوسط حسابي 4.0227 وانحراف معياري بلغ 0.95208 دلالة على الموافقة وهذا يشير الى أن المؤسسة توفر سرعة وسهولة الاتصال بين مسؤولي الأقسام، وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (2) و(3) بمتوسط حسابي 3.9545 وانحراف معياري 1.14027 و1.11969 على التوالي مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على المؤسسة توفر للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وان الاتصال في المؤسسة يسري في كل الاتجاهات صاعدا أو نازلا.

## ج. التنسيق.

الجدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من العمل الجماعي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	انتف تماما		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماما		العبارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.01443	4.2500	50.0	22	36.4	16	6.8	3	2.3	1	4.5	2	تتكامل قدرات أعضاء فريق العمل لعطاء نتائج أفضل
1.10806	4.0682	43.2	19	36.4	16	9.1	4	6.8	3	4.5	2	تتلاءم الأهداف الفرعية للفريق مع الأهداف الكلية للمؤسسة
0.98697	4.1591	40.9	18	45.5	20	6.8	3	2.3	1	4.5	2	يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم
1.16026	4.1591	47.7	21	38.6	17	4.5	2	/	/	9.1	4	يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2500 وانحراف معياري بلغ 1.01443 مما يدل على درجة الموافقة على أن الأعضاء الفريق تتكامل قدراتهم لعطاء نتائج أفضل، وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة (3) و(4) بمتوسط حسابي 4.1591 وانحراف معياري بلغ 0.98697 و1.16026 على التوالي دلالة على الموافقة وهذا يشير الى أن أعضاء الفريق يسعون لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم، وانهم يقومون بتنسيق التعاون الفعال بينهم. وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة (2) بمتوسط حسابي 4.0682 وانحراف معياري 1.10806 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على أن أهداف الفرعية للفريق تتلائم مع أهداف الكلية للمؤسسة.

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

إن أغلب الدراسات ذات الجانب الميداني يحتاج فيها الباحث إلى وضع فرضيات للدراسة، ويحاول إثباتها أو نفيها من خلال عملية الاختبارات الإحصائية، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة 5% وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض الفرضيات في:

- قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $sig$ ) لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05).

- رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( $sig$ ) لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

1. دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين لشركة اتصالات الجزائر:

-فرضية العدم  $H_0$ : تساهم عملية تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

-فرضية البديلة  $H_1$ : لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.

**الجدول رقم (19):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

للعاملين:

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	البيان
0.000	0.536	.0732	0.930	48.524	تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.732) بين متغير تشخيص المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.536) وهذا ما يدل على أن متغير تشخيص المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (53.6%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (53.6%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تشخيص المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة ب (46.4%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

-بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.930) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتشخيص المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (93%).

-قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين تشخيص المعرفة والعمل الجماعي بلغت (48.524) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه:

تساهم عملية تشخيص المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين عند مستوى دلالة (5%)

**الجدول رقم (20):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

للعاملين:

البيان	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	مستوى الدلالة (sig)
اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي	30.028	0.727	.0.646	0.417	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.646) بين متغير اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.417) وهذا ما يدل على أن متغير اكتساب المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (41.7%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (41.7%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات اكتساب المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة ب (58.3%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

-بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.727) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام باكتساب المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (72.7%).

-قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين اكتساب المعرفة والعمل الجماعي بلغت (30.028) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير اكتساب المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا تساهم عملية اكتساب المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: تساهم عملية اكتساب المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

**الجدول رقم (21):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين:

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	البيان
0.000	0.548	0.740	0.864	50.919	توليد المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين توليد المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.740) بين متغير توليد المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.548) وهذا ما يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (54.8%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (54.8%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات توليد المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (45.2%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

-بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.864) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام باكتساب المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (86.4%).

-قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين اكتساب المعرفة والعمل الجماعي بلغت (50.919) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير توليد المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H1 والتي تنص على أنه: لا تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه: تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

**الجدول رقم (22):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين:

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	البيان
0.000	0.473	0.688	0.637	37.662	تخزين المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين تخزين المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.688) بين متغير اكتساب المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.473) وهذا ما يدل على أن متغير تخزين المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (47.3%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (47.3%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تخزين المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (52.7%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

- بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.727) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام باكتساب المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (72.7%).

- قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين اكتساب المعرفة والعمل الجماعي بلغت (37.662) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير تخزين المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

**الجدول رقم (23):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطوير المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين:

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	البيان
0.000	0.492	0.702	0.638	40.743	تطوير المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين تطوير المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.702) بين متغير تطوير المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.492) وهذا ما يدل على أن متغير تطوير المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (49.2%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (49.2%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطوير المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة ب (50.8%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

-بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.638) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتطوير المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (63.8%).

-قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين تطوير المعرفة والعمل الجماعي بلغت (40.743) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطوير المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا تساهم عملية تطوير المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: تساهم عملية تطوير المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

**الجدول رقم (24):** تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين:

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	قيمة F	البيان
0.000	0.489	0.699	0.710	40.122	تطبيق المعرفة وتعزيز العمل الجماعي

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الانحدار البسيط وفقا للجدول أعلاه عن وجود ارتباط بين تطبيق المعرفة وتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

-قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.699) بين متغير تطبيق المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين.

-بلغ معامل التحديد (R) القيمة (0.489) وهذا ما يدل على أن متغير اكتساب المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (48.9%) من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته (48.9%) من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في مستويات تطبيق المعرفة، وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (50.1%) من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى.

-بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0.710) وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة بمقدار (1%) يؤدي إلى زيادة مستوى العمل الجماعي بمقدار (71%).

-قيمة (F) محسوبة ودرجة العلاقة بين اكتساب المعرفة والعمل الجماعي بلغت (40.122) بمستوى الدلالة 0.00، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطبيق المعرفة في تعزيز العمل الجماعي لفئة العينة في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بأنه: تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي عند مستوى الدلالة (0.05).

## المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

بعد تطرقنا الى دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية نصل الى الفرضية الرئيسية:

- -فرضية العدم  $H_0$  : تأثير إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5 %.
- الفرضية البديلة  $H_1$  : لا تأثير إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين في اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 5 %.

من أجل حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والعمل الجماعي جاءت النتائج المبينة في الجدول انطلاقا مخرجات SPSS كالتالي:

الجدول رقم (25): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز العمل الجماعي للعاملين:

البيان	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المعرفة وتعزيز العمل الجماعي	110.837	0.852	0.725	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.725 أي أن 72.5% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة، وأن الباقي 27.5% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة، كما يظهر الجدول معنوية معامل الارتباط حيث بلغت 0.852 مما يشير إلى علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائياً فإن أي زيادة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تعزيز العمل الجماعي بمقدار 0.852، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة : تساهم إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي عند مستوى معنوية 5 %.

## خلاصة

في هذا الفصل تم التعرف على شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة من خلال التطرق إلى مفهومها ونشأتها و هيكلها التنظيمي، وشرح منهجية الدراسة و أدوات جمع البيانات حيث اعتمد الاستبيان الذي وزعت على عمال اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي و تضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: أبعاد إدارة المعرفة و العمل الجماعي، و بعد استرجاع الاستبيان و تحليل بياناته و اختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية، و من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أن إدارة المعرفة تساهم تأثر فعالية العمل الجماعي من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، كما اتضح بعد الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط ظهر أن هناك علاقة إيجابية قوية لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة مع المتغير التابع العمل الجماعي، وكانت درجة التأثير لكل المتغيرات كبيرة لاعتبارهم كأهم المؤثرات في فعالية العمل الجماعي لعمال للشركة.

خاتمة عامة

## خاتمة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والجديدة والأكثر انتشاراً في الآونة الأخيرة. إذ تعد إدارة المعرفة قاعدة ارتكاز للتنمية وتطوير المنظمات كونها وسيلة لتوسيع افكار وخيارات الافراد وتنمية قدراتهم والارتقاء بأدائهم من خلال استغلال المعارف الموجودة والعمل على اكتشاف معارف جديدة أكثر ملائمة مع التوجهات المتنوعة، بحيث يركز نموذج ادارة المعرفة على استغلال المعارف الموجودة والعمل على انتاج معارف جديدة ومشاركتها باعتبارها مصدر للتميز، حيث يشغل العمل حيزاً واسعاً من النشاط الإنساني وهو يمثل أحد أهم الاهتمامات الأساسية في الحياة اليومية، فالعمل هو عصب الحياة وشرانها، لأنه يفتح آفاقاً واسعة على جميع الدروب سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة ويقوم بربط الاتصالات الدائمة وتبادل المعلومات بين الأعضاء الفريق ويمثل احد الأسباب الأساسية لنجاح الفريق، والتي بها تستطيع المؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها كما أن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق العمل الجماعي. وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية الدراسة، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة اقسام رئيسية القسمين الاولين دراسة نظرية الذي تطرقنا فيهما إلى الاطار النظري لكل من إدارة المعرفة والعمل الجماعي، أما القسم الثالث فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذه الدراسة والتعمق في الإشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها تمت معالجة الإشكالية وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

## أولاً: نتائج الدراسة

1. وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والعمل الجماعي حيث تؤثر إدارة المعرفة إيجابياً في جماعات العمل من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول فريق العمل بالمنظمة، وبالتالي سهولة التعامل مع العاملين.
2. إن تطبيق إدارة المعرفة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات الجوهرية وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها؛
3. يتم منح فرص للمبادرة الجماعية للموظفين من اجل تطبيق المعرفة في المنظمة.
4. تساهم إدارة المعرفة بطريقة إيجابية في تجسيد العمل الجماعي في اتصالات الجزائر.
5. تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملًا أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.

## ثانيا: توصيات الدراسة

وقدمت الدراسة عدة توصيات اهمها:

1. ضرورة تبني ادارة المعرفة كمدخل لتطوير العمل الجماعي للعاملين في المؤسسة.
2. تشكيل فريق مهني متخصص بإدارة المعرفة وانشطتها وعملياتها.
3. تحديد قوائم الخبراء والمتخصصين في مجال ادارة المعرفة من خلال انشاء خرائط للمعرفة.
4. يجب على جميع المؤسسات ان تتبنا اسلوب ادارة المعرفة التي لديها الرغبة للبقاء في بيئتها التنافسية.
5. ضرورة الاهتمام اكثر بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها خاصة التكنولوجيا منها.
6. ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي في المؤسسة يضمن لها تحقيق النجاح.
7. يجب ان تهتم الجماعات الرسمية في المؤسسة بتحقيق اهداف المؤسسة.
8. يجب على الجماعات في المؤسسة على توليد الافكار (العصف الذهني).
9. ربط الحوافز بمستوى اداء فرق العمل مما يجعل الموظفين يدركن اهمية الاداء من خلال تكوين جماعات العمل.

## ثالثا: افاق الدراسة

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد وصول الى النتائج السابقة للدراسة فتحت دراستنا افاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية.
1. دور متطلبات ادارة المعرفة في تحقيق العمل الجماعي للعاملين.
  2. واقع العمل الجماعي بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
  3. اثر ادارة المعرفة على اداء المورد البشري بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة  
المصادر  
والمراجع

## القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 97.
2. القرآن الكريم، سورة الشورى، الآية 38.
3. القرآن الكريم، سورة الجمعة، الآية 10.

## كتب بالعربية:

1. الزيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
2. العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1 ،دار المسيرة، عمان، الأردن (2006)
3. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009
4. احميه سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر الجزء الاول مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر، 2004
5. إيناس أبو بكر الهوش، إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميترا للنشر والترجمة، ليبيا، 2018
6. خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة1، عمان-الاردن، 2009
7. دمري أحمد، مساهمة في دراسة ظروف العمل، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر
8. د ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004
9. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، لمفاهيم، النظم والتقنيات- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2007
10. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
11. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 9، عمان، الأردن، 2008
12. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

13. -عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن، 2016.
14. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز، الأردن، 2015.
15. عثمان حمود لخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، طبعة 1، بيروت-لبنان، سنة 2005.
16. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الجماعة، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2008.
17. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
18. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004 .
19. علي كريم ناصر، و احمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
20. فاخر عاقل، التربية قديمها وحديثها، دار العلم للملايين طبعة 2، بيروت 1974.
21. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر، سنة 2001.
22. محمد خالد ابو عزام، ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفة، الاردن- عمان، الجامعة الاردنية، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2021.
23. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة واراتها في البيئة الرقمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
24. ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية، مصر. 2007.
25. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
26. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
27. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب لنشر والتوزيع، الكويت، 2007

## المجلات.

1. حيدر شاكر نوري، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية)" مجلة ديالي-العدد48، جامعة ديالي، الأردن، 2011 .
2. -لطفى الدينيري، مفاتيح ادارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث العلمي، العدد 10 سبتمبر 2010، جامعة ام البواقي، الجزائر.
3. -د عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى الجزائر، 2010.
1. منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011.
4. -جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسنى، "إدارة المعرفة ودورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي ( دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيسان)" مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)العدد 15، جامعة البصرة، العراق، 2015.
5. يسرى محمد عبد الله القادري، "متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية"، مجلة الآداب، الملحق جامعة بغداد، العراق، 2018.
6. عبد الكريم بكار، مقدمات للنهوض بالعمل الدعوي.

## مذكرات باللغة العربية:

1. اسماعيل ربيعي وحسين للشهب، أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، جامعة جيجل، سنة 2020/2019.
2. السبيعي محمد حمدان، الولاء الوظيفي وعلاقته بخصائص العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الامنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير،(2013) جامعة نايف العربية ، الرياض.

3. أحلام عباس، وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الاكاديمي، إدارة الأعمال، العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، حمة لخضر الوادي، 2018.
4. -اردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر- ادارة مالية- علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2019.
5. العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
6. -باسو انفال، دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي، تسيير الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، قاصدي مرباح ورقلة، 2019.
7. -بشلاغم، يحي، القيم وعوامل التحفيز والفاعلية في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران. الجزائر.
8. بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014/2015.
9. -بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص24/23.
10. جمال العص، "إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص8.
11. حامي حسان، استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2016/2015.
12. خماسية فوزية، تأثير الثقافة التنظيمية على ديناميكية جماعة العمل، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنظيم وعمل، علم اجتماع، كلية علوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020.

13. دروزة، سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
14. ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق.
15. زكية ممدوح قاري، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007/2006.
16. سعاد منصور، العمل والمبادرة المحلية دراسة ميدانية برنامج الاعمال المأجور بمبادرة محلية دائرة زلدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية 2005/2004.
17. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علم مكتبات، كلية علوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتور قسنطينة، 2009.
18. سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
19. شطي امينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علم اجتماع التنظيم، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، محمد خيضر بسكرة، 2014.
20. عادل غزال، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا، ادارة موارد بشرية، علم اجتماع، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2016.
21. عبد الله علي يوسف اليعقوبي، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر-دراسة حالة- جامعة الاسلامية غزة، 2016.

22. عبد اليقين حذاق، دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي، إدارة أعمال المؤسسة- علوم التسيير- العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2015.
23. عميرات فريال و رافع فراح، مستوى الدافعية للعمل لدى العمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2019/2018.
24. فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات إدارة معرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، الاطروحة تتدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2017.
25. فراس محمد عبد عودة، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010 .
26. مونية قيدوم، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تنظيم وعمل، علم الاجتماع والديموغرافيا، العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1، 2017.
27. نصره علي موسي محمد، اثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والتجارة و ادارة الاعمال، جامعة شندي السودان، 2017.
28. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2011.
29. هبة رحيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير ادارة المعرفة لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، السودان، 2018.
30. ياسر عبد هلال بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
31. يوسف لمحنت، "نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (تقييم استعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني المعرفة)"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص أنظمة المعلومات، الجزائر، 2010.

الملاحق

قسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات رسالة الماجستير الموسومة (أثر إدارة المعرفة في تعزيز العمل الجماعي للعاملين) ، وقد وقع الاختيار على شركتكم ميدانا للبحث لمساهمتها في تنمية الواقع التجاري والاقتصادي ، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
- 2- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً .
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباهكة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

### القسم الأول: البيانات العامة.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- الوضعية المهنية:

مدير  رئيس مصلحة  موظف  مساعد  شيء آخر

4- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  جامعي  دراسات عليا

5- الخبرة المهنية:

قل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة  16 سنة فما فوق

هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المنظمة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تقيد بقية العاملين من داخل المؤسسة.

الرقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
<b>البعد الأول : تشخيص المعرفة</b>						
1	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار					
2	أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من المؤسسة					
3	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل					
4	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات					
5	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة والإبداعية					
6	تشجع المؤسسة الحوار الفعال بين زملاء العمل					
7	تشجع المؤسسة المبادرات الفردية والجماعية في العمل					
8	أسعى لإخبار زملاء العمل بالمستجدات المعرفية التي أحصل عليها					
<b>البعد الثاني : اكتساب المعرفة</b>						
1	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم					
2	وجود قائمة للمعارف الجديدة المكتسبة					
3	تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم					
4	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية					
5	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة					
<b>البعد الثالث : توليد المعرفة</b>						
1	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد					
2	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة					
3	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات					
4	تعتمد المؤسسة على توليد معارفها من مصادر الخارجية					
5	تشجيع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها					
6	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات					
7	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها					
<b>البعد الرابع : تخزين المعرفة</b>						
1	يتم تخزين المعارف اعتماداً على الأفراد					
2	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار					
3	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات					
4	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها					
5	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة					
6	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشفة والمستندات الورقية					
7	تمتلك المؤسسة نظاماً دائماً لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية					

البعد الخامس: تطوير المعرفة				
1				تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة
2				تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
3				تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها ( الإنترنت، الإنترنت....)
4				تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم
البعد السادس : تطبيق المعرفة				
1				تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من اهم أولوياتها
2				تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة واستخدامها في الوقت المناسب
3				تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي
4				تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
5				توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية
6				يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة
7				تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

### المحور الثاني : العمل الجماعي

يمكن تعريف العمل الجماعي على أنه: توحيد رؤية مجموعة من الأفراد يمتلكون الرغبة في التعاون لتحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، بحيث لا يستطيع أي فرد تحقيق هذا الهدف بمفرده.

الرقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
البعد الأول : القيادة						
1	يمنح المشرفون لأعضاء الفريق حرية ممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها دون قيود					
2	يحرص المشرفون على مشاركة على تشارك آراءهم من أجل اتخاذ القرار السليم					
3	يحصل أعضاء الفريق على الدعم الكافي والتشجيع من المشرف لتحسين الأداء					
4	يدعم المشرفون إبداع العاملين					
البعد الثاني: الاتصال الإداري						
1	وسائل الاتصال في المؤسسة تتميز بالحدثة والملائمة					
2	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبالذقة اللازمة					
3	الاتصال في المؤسسة يسري في كل الاتجاهات صاعدا أو نازلا أفقي أو عمودي					
4	توفر المؤسسة سرعة وسهول الاتصال بني مسؤولي الأقسام					
البعد الثالث: التنسيق						
1	تتكامل قدرات أعضاء فريق العمل لعطاء نتائج أفضل					
2	تتلاءم الأهداف الفرعية للفريق مع الأهداف الكلية للمؤسسة					
3	يسعى أعضاء الفريق لتنسيق المهام فيما بينهم حسب تخصصاتهم					
4	يضمن تنسيق أعضاء الفريق التعاون الفعال فيما بينهم					

## تصريح شرفي

### DECLARATION SUR L'HONNEUR

أنا الممضي أسفله السيد (ة) :  
المقيم بالعنوان التالي :  
الرقم التسلسلي :

أصريح أن المودم 4GLte الذي قدمته للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر من أجل الاشتراك في خدمة الجيل الرابع قد تحصلت عليه بطريقة قانونية.

العلامة :  
الرقم التسلسلي :

أتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عنه وأصريح عن صدق وصحة هذه المعلومات وأشهد أنني أطلع على أحكام المواد 220 و221 و228 و229 من قانون العقوبات الجزائري.

Je soussigné, (Madame /Mademoiselle / Monsieur) :

Résident (e) à l'adresse suivante :

Je déclare que le CPE 4G LTE présenté à l'Agence Commerciale d'Algérie Télécom, pour la souscription à l'offre IDOOM 4G, a été obtenu de manière légale.

Marque :

Numéro de série :

J'endosse la responsabilité de tout préjudice qui peut en résulter, et je déclare sincères et véritables les présentes déclarations et certifie avoir pris connaissance des dispositions des articles 220, 221, 228 et 229 du code pénal Algérien.

ختم وتوقيع المصلحة التجارية

توقيع الزبون

ب : ..... في : .....

ب : ..... في : .....

ختم وإمضاء مدير الوكالة

الإمضاء



## Adhésion au service E-Payment

(Paiement des recharges ADSL et des factures téléphoniques via le Web)

Nouvelle Adhésion

Modification

Résiliation

ADHESION N°.....

Nom : ..... prénom : .....

Adresse : .....

Email : .....

CCP N° : ..... Dé

Numéro client Algérie Télécom : .....

Numéro de Téléphone Fixe : .....

Numéro de Téléphone Portable : .....

Sollicite mon adhésion au service E-Payment relatif au paiement des recharges ADSL et des factures téléphoniques pour les numéros de téléphones suivants (\*) et autorise Algérie Poste à prélever les montants de mes paiements de mon compte CCP.

Je m'engage à laisser dans mon compte une provision suffisante pour effectuer ces paiements

Numéro de téléphone 1 : .....

Numéro de téléphone 2 : .....

Numéro de téléphone 3 : .....

Numéro de téléphone 4 : .....

Ou

Je résilie mon adhésion au service « E-payment » des recharges ADSL et des factures de téléphone fixe

Le Chef d'Etablissement

Fait à ..... le .....

Le client

(Lu et accepté)

Pièce d'identité : .....

Numéro : .....

Délivrée par : .....

Le : .....

(\*) Votre propre Numéro de téléphone et quatre (04) autres, au maximum.



# ترخيص بالإقتطاع الآلي

## AUTORISATION DE PRÉLÈVEMENT AUTOMATIQUE

<b>Titulaire du compte</b>	<b>N° National d'Emetteur</b> 0011001	<b>صاحب الحساب</b>
Nom et prénom ou raison sociale : .....	اللقب و الإسم أو الحالة الإجتماعية : .....	العنوان : .....
Adresse : .....	العنوان : .....	البلدية و الرمز البريدي : .....
Ville, Code postal : .....	رقم الهاتف : .....	رقم الهاتف : .....
Numéro de téléphone : .....	بيان الهوية البنكية أو البريدية للمدين : .....	الحد الأقصى للإقتطاع : .....
RIB/RIP compte à débiter : .....	مؤسسة المفتوح لديها الحساب	مؤسسة المفتوح لديها الحساب
Seuil maximal à débiter : .....	إسم المؤسسة : .....	الوكالة : .....
<b>Etablissement teneur du compte à débiter</b>	الوكالة : .....	العنوان : .....
Nom de l'établissement : .....	العنوان : .....	البلدية و الرمز البريدي : .....
Agence : .....	البلدية و الرمز البريدي : .....	
Adresse : .....		
Ville, Code postal : .....		
<b>Créancier</b>	<b>الدائن</b>	
Nom du créancier : ALGERIE TELECOM SPA	إسم الدائن : إصالات الجزائر - شركة الأسهم	
Siège sociale : Route nationale n°5, Cinq Maisons - Mohammadia	المقر الإجتماعي : الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية	
Ville : Alger / Code postal : 16130	المدينة : الجزائر / الرمز البريدي : 16130	
RIB compte à créditer : 001006340300300209 84	بيان الهوية البنكية للمدين : 001006340300300209 84	
Etablissement bancaire : BNA - Agence Oued Smar	المؤسسة البنكية : البنك الوطني الجزائري، وكالة واد السمارة	

### AUTORISATION DE PRELEVEMENT

Je soussigné(e)....., autorise l'Etablissement Bancaire ou postal ci-dessus mentionné, à prélever de mon compte dont l'identification est reprise ci-dessus, et si la situation le permet, tous les prélèvements ordonnés par la société Algérie Télécom SPA, dans le cadre du paiement des factures relatives aux redevances téléphoniques concernant le numéro de téléphone suivant :

المخضى أسفله..... أرخض المؤسسة البنكية أو البريدية المذكور أعلاه المفتوح لديها حسابي أن تقوم على قدر الإمكان بكل الإقتطاعات التي تأمر بها شركة إصالات الجزائر في إطار تسديد للمستحقات الهاتفية للرقم التالي :

رقم الهاتف موضوع الإقتطاع :

En cas de contestation sur le prélèvement, je pourrai le faire suspendre par simple demande écrite à l'agence Bancaire ou postale désignée ci-dessus, je réglerai le différend directement avec la société Algérie Télécom. Aussi, je m'engage à informer Algérie Télécom de toute opposition dans un délai légal de 20 jours avant règlement.

في حالة اعتراض حول الإقتطاع يمكنني الأمر بتوقيف الإقتطاع عن طريق طلب كتابي موجه إلى الوكالة البنكية أو البريدية المذكورة أعلاه للقيام بنسوية النزاع مباشرة مع شركة إصالات الجزائر. أتعهد أيضا بتبليغ شركة إصالات الجزائر أي اعتراض في أجل قانوني أقصاه 20 يوما قبل تاريخ التسديد.

#### IMPORTANT

Afin que votre autorisation soit prise en charge par la société Algérie Télécom SPA, il est important de:

- Bien renseigner la présente autorisation (éviter les ratures, surcharges et autres...);
- Indiquer correctement vos coordonnées bancaires ou postales;
- Faire signer votre autorisation de prélèvement par votre agence postale ou bancaire (teneur de compte);
- Signaler tout changement dans l'adresse ou la domiciliation bancaire ou postale avant toute facturation.
- Dans le cas où le prélèvement automatique s'avèrerait impossible pour quelque raison qui puisse être, il sera fait application des articles 8 et 9 du contrat d'abonnement téléphonique entre le client et Algérie Télécom.
- le client est informé que le prélèvement ne pourra avoir lieu dans les cas suivants :

#### هام

لكي يؤخذ ترخيصكم بعين الإعتبار من قبل شركة إصالات الجزائر يجب:

- ملئ هذه الإستمارة دون خطأ أو شطب.
- الإلقاء بالهوية البنكية أو البريدية الصحيحة.
- عدم إستمارة الترخيص بالإقتطاع من طرف المركز البريدي أو البنكي (المفتوح لديه حسابكم).
- التبليغ عن أي تغيير في العنوان أو رقم الحساب البنكي أو البريدي قبل الفوترة.
- في حالة ما إذا كان الإقتطاع الآلي غير ممكن لأي سبب من الأسباب، تطبق للادائن 8 و 9 من عقد الإشتراك الهاتفي بين الزبون وإصالات الجزائر.
- يُعلم الزبون بتعذر إجراء الإقتطاع في الحالات التي ذكرها :
- غياب رخصة الإقتطاع.
- إحتجاج المدين بشأن المبلغ.
- التنازع بشأن تحديد تاريخ الدفع.
- عدم مطابقة الإقتطاع برخصة الإقتطاع.
- فسح الإنفاقية.
- عدم كفاية الرصيد.

- \* Absence d'autorisation de prélèvement.
  - \* Montant contesté par le débiteur.
  - \* Date d'échéance contestée.
  - \* Prélèvement non conforme à l'autorisation de prélèvement.
  - \* Dénonciation de la convention.
  - \* Provision insuffisante du compte.
- Dans ce dernier cas le client aura à sa charge les frais liés au rejet de l'opération de prélèvement.

في حالة وجود رصيد غير كافي في حساب الزبون يقع على هذا الأخير تحمل المصاريف المرتبطة برفض إجراء عملية الإقتطاع.

Validation de l'agence commerciale توقيع ختم المحلقة التجارية	Signature du débiteur Lu et approuvé	توقيع المدين قرئ و صوِّق عليه	Signature et cachet de l'agence teneur de compte du débiteur	توقيع و ختم الوكالة المفتوح لديها حساب المدين
Date ..... / ..... / .....	Date ..... / ..... / .....	Date ..... / ..... / .....	Date ..... / ..... / .....	Date ..... / ..... / .....

Pour plus d'informations appelez le 100 pour les particuliers, 101 pour les grands comptes et le 102 pour les PME/PMI (Appel gratuit à partir d'une ligne fixe d'ATI)

## تصريح بتنازل عن اشتراك هاتفي

### ترخيص المتنازل AUTORISATION DU CÉDANT

المديرة العملية :  
الوكالة التجارية للاتصالات :

أنا الممضي أسفله :  
(الإسم، اللقب أو الاسم التجاري، والعنوان)

صاحب الاشتراك الهاتفي رقم :

ب :  
(سكني أو تجاري)

أصرح بالتنازل لصالح مستخلفي :

السيد(ة) :  
(الإسم، التسمية أو النشاط التجاري)

الحقوق المتعلقة بالاشتراك المذكور، ابتداء من :  
(1)

في حالة ما إذا ما لم يسوي السيد(ة) :

وضعيته في أجل شهر واحد بداية من التاريخ المشار إليه أعلاه، فإنه يتم حتما فسخ الإشتراك وبدون إشعار آخر.

سأبقى المسؤول الوحيد تجاه المؤسسة عن الحقوق والرسوم، إلى غاية هذا التاريخ، في حالة ما تم اكتتاب التنازل في الأجل المحددة، إلى غاية فسخ الإشتراك في حالة العكس.

ب :  
في :

المتنازل (2)

(1) يكون التاريخ المشار إليه بعد تاريخ إيداع هذا الطلب، وفي حالة العكس فإن هذا الأخير هو الذي سيؤخذ بعين الاعتبار.  
(2) إذا اكتتب الإشتراك لصالح مؤسسة أو شركة، فإنه يتعين على الممضي أن يحدد صفته قبل الإمضاء (مدير... إلخ)

## طلب المتنازل له DEMANDE DU CESSIONNAIRE

أنا الممضي أسفله :  
(الإسم، اللقب أو الإسم التجاري، والعنوان)

المتنازل له : أطلب أخذ الاشتراك الهاتفي رقم :  
(سكني أو تجاري)

الذي تنازل عنه لصالحه :  
(الإسم، التسمية أو النشاط التجاري)

بداية من :  
(1)

أصرح بمسؤوليتي عن دفع الرسوم والحقوق المترتبة عن هذا الاشتراك بداية من هذا التاريخ<sup>(1)</sup>.  
لكن التنازل لن يكون نهائيا إلا بعد اكتتاب الالتزام ودفع جميع الرسوم والحقوق التي يمكن أن تترتب عنه، بداية  
من تاريخ دخول هذا الالتزام حيز التنفيذ وتسدد المستحقات السابقة في حالة الإتفاق مع المتنازل.  
عدم دفع هذه الحقوق والرسوم من طرف المتنازل أو ذوي حقوقه أو من طرف المتنازل له في أجل شهر واحد، بداية  
من تاريخ الاكتتاب، يمكن أن يترتب عنه تعليق الخدمة الهاتفية وإلغاء التنازل.

ب : ..... ، في : .....

المتنازل له  
(2)

(1) يكون التاريخ المشار إليه بعد تاريخ إيداع هذا الطلب، وفي حالة العكس فإن هذا الأخير هو الذي سيؤخذ بعين الاعتبار.  
(2) إذا اكتتب الاشتراك لصالح مؤسسة أو شركة، فإنه يتعين على الممضي أن يحدد صفته قبل الإمضاء (مدير... إلخ)

## Formulaire de demande de ligne استمارة طلب خط

Agence commerciale :

Nom/Raison sociale : ..... اللقب/المؤسسة:  
Prénom : ..... الاسم:  
Adresse : ..... العنوان:  
.....  
Commune : ..... البلدية:  
Wilaya : ..... الولاية:  
Mobile : ..... رقم الهاتف:  
Email : ..... البريد الإلكتروني:  
Date de naissance : ..... تاريخ الميلاد:  
Nature de la demande\* : ..... نوع الطلب: \*

IDOOM FIXE

IDOOM FIXE+IDOOM ADSL

IDOOM FIBRE (Internet fibre + IDOOM FIXE)

IDOOM 4G LTE

Signature / الإمضاء :

\* Accès selon disponibilité

\* الاشتراك حسب الخدمة المتوفرة

# طلب تحويل

## DEMANDE DE TRANSFERT

المديرية العملية : .....

الوكالة التجارية للاتصالات : .....

إسم ولقب الزبون : .....

العنوان : .....

رقم هاتف الاتصال : .....

تاريخ إيداع طلب التحويل : .....

العنوان الجديد : .....

تاريخ إنهاء الخدمة : .....

تاريخ آخر دفع للمستحقات : .....

متوسط مبلغ المستحقات (لكل شهرين) : .....

تاريخ آخر دفع للمستحقات : .....

رقم الفاتورة : .....

مبلغ الفاتورة : .....

تاريخ الدفع : .....

### التدقيق والمصادقة

ب : ..... ، في : .....