



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

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية
- دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة -

تحت إشراف الأستاذ/ الدكتور:

الأسود محمد

إعداد الطالبان :

العقون عبد الرحمان

غمام جريدي الهادي

لجنة المناقشة

مشرف	الأستاذ محمد		أستاذ مساعد بجامعة الوادي
ممتحنا	مرزوقي مرزوقي		أستاذ محاضر بجامعة الوادي
ممتحنا	العابد رشيدة		أستاذ مساعد بجامعة الوادي

السنة الجامعية: 2021/2020

II

وقل ربي زدني علما

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

نحمد الله بداية على ما منه علينا من علم متواضع وألهمنا الصبر وقوة
التحمل لإعداد هذه الدراسة وتنفيذها.

نتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور "الأسود محمد" المشرف على هذه
الدراسة التي أغناها بملاحظاته القيمة ومتابعته الدائمة وإهتمامه البالغ
وإخلاصه الصادق.

والشكر موصول للأساتذة المحكمين للإستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية
والمنهجية.

وخالص الشكر لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة حمه لخضر .

الصفحة

العنوان

المحتويات:

فهرس المحتويات

II- II.....	فهرس الجداول
II.....	فهرس الأشكال
II.....	فهرس الملاحق
أ- ط.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول :مدخل إلى المعرفة.
06-03.....	المطلب الأول :مفهوم المعرفة.
06-05.....	المطلب الثاني :علاقة مفهوم المعرفة بمفهوم المعلومات والبيانات.
08-06.....	المطلب الثالث :أهمية وعناصر المعرفة.
08.....	المبحث الثاني :مصادر وخصائص وأنواع المعرفة.
08.....	المطلب الأول:مصادر المعرفة.
10-08.....	المطلب الثاني :خصائص المعرفة.
12-10.....	المطلب الثالث:أنواع المعرفة.
12.....	المبحث الثالث :عموميات حول إدارة المعرفة.
13-12.....	المطلب الأول :التطور التاريخي لإدارة المعرفة.
13.....	المطلب الثاني :مفهوم إدارة المعرفة.
15-14.....	المطلب الثالث :أهمية و أهداف إدارة المعرفة.
15.....	المبحث الرابع :أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.
17-15	المطلب الأول :متطلبات إدارة المعرفة.
20-18	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة.
28-21	المطلب الثالث: نماذج و استراتيجيات إدارة المعرفة.
29	خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني :المقاربة النظرية لجودة الحياة الوظيفية

31.....	تمهيد
32.....	المبحث الأول :مدخل إلى جودة الحياة الوظيفية.
34-32.....	المطلب الأول :نشأة و مفهوم جودة الحياة الوظيفي.
35.....	المطلب الثاني :أسباب الاهتمام جودة الحياة الوظيفية.
37-35.....	المطلب الثالث :أهمية و أهداف جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس ومؤشرات و ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها.....	38
المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....	38-45
المطلب الثاني: طرق قياس و مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.....	46
المطلب الثالث: طرق و ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية و معوقاته.....	47-51
المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية	51
المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة في المشاركة في اتخاذ القرارات.....	51-53
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة في الأجور و المكافآت.....	53-55
المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة في ظروف العمل.....	55-57
المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة في الأمن والصحة المهنية.....	57-59
خلاصة الفصل الثاني.....	60

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

تمهيد.....	63
المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.....	63
المطلب الأول: نشأة وتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.....	63-64
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهدافها	64-68
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	69
المطلب الأول: منهج الدراسة وحدود الدراسة	69
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.....	70-72
المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....	73-74
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار التوزيع الطبيعي.....	74-77
المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.....	77
المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة المعرفة.....	78-80
المطلب الثاني: تحليل فقرات محور جودة الحياة الوظيفية	78-85
المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية.....	86-91
المطلب الرابع : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية.....	92-94
خلاصة الفصل.....	95-96

97.....	الخاتمة العامة.
105-100.....	قائمة المراجع.
109-107.....	الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة	1
21	مقارنة عمليات إدارة المعرفة في بعض النماذج:	2
46	عناصر و إبعاد جودة الحياة الوظيفية	3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	4

74	مقياس ليكارت الخماسي	5
75	الإتساق الداخلي	6
76-75	إختبارالصدق والثبات	7
76	اختبار التوزيع الطبيعي	8
77	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	9
79-78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عبارات محور إدارة المعرفة	10
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية عبارات محور جودة الحياة الوظيفية	11
86	إختبار Anova لتحليل الانحدار البسيط	12
87	تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد توليد المعرفة على جودة الحياة الوظيفية	13
88	تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تخزين المعرفة على جودة الحياة الوظيفية	14
89	تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تشارك المعرفة على جودة الحياة الوظيفية	15
90	تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد تطبيق المعرفة على جودة الحياة الوظيفية	16
91	ملخص تحليل الانحدار الخطي البسيط	17
92	نتائج إختبار (T) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس	18
93	نتائج إختبار التباين الاحادي (ANOVA) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر	19
93	نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي	20
94	نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة	21

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-----------	-------------	--------

01	الترتيب الهرمي للمعرفة	06
02	عمليات إدارة المعرفة	18
03	نموذج Duffy	22
04	نموذج إدارة المعرفة عند Jennex olfinan	24
05	(Takeuchi /Nonaka) المعرفة ل: لولب	25
06	برامج نوعية جودة الحياة الوظيفية	36
07	مخطط الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة ومصالحها	67
08	الرسم البياني بطريقة الدوائر لنسب نوع الجنس	71
09	الرسم البياني بطريقة الدوائر لنسب فئات الأعمار	71
10	الرسم البياني بطريقة الدوائر لنسب درجة المؤهل العملي	71
11	الرسم البياني بطريقة الدوائر لنسب سنوات الأقدمية	71
12	توزيع البواقي	77
13	شكل الإنتشار و معادلة خط الإنحدار	87

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الاساتذة المحكمين	107
02	الاستبانة	109-107

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و جودة الحياة الوظيفية ، واثار إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة الصحة الجوارية بالدبيلة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة من المؤسسة بجميع فروعها البالغ عددهم (440) ، وزعت الاستبانة على أفراد عينة عشوائية تتكون من 107 عاملاً تم إرجاع 103 وكنت 102 صالحة ، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج (ssps) لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ إن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت نسبة (77.4 %) من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الصحية لإدارة المعرفة كسبيل لتحسين جودة الحياة الوظيفية .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إبعاد إدارة المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، جودة الحياة الوظيفية.

Abstract:

The aim of this study is to introduce concept of quality of work life to knowledge management and the impact of quality of work life in the debila hospital .

The two researchers used the analytical descriptive method. Doing that through questionnaire as a tool for data collection after this questionnaire had been tested satisfactorily for validity and reliability by proper scientific methods .

The study population consisted of all 440 ,the study simple was random estimated of the employees,107questionnaires were distributed ,of which 103 were returned, of which 102 were valid, and SPSS was used for data analysis, This study concludes number of important:

-There is a relationship with statistical significant between quality of work life and knowledge management .

This is positive correlation between this two variables consisted (77.4%) from changes in quality of work life in hospital.

The impact of knowledge management processes(diagnosis knowledge, knowledge generation, knowledge storage, application of knowledge) on the quality of work life.

Keywords: knowledge management, knowledge processes, diagnosis knowledge, knowledge generation, knowledge storage, application of knowledge, quality of work life

المقدمة

العامّة

مقدمة:

لقد شهد العالم ابتداء من نهايات القرن العشرين أعظم تغيير في تاريخ البشرية وهو التحول إلى ثورة العلوم والتكنولوجيا فائقة التطور والتي تشكل ثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات التي بلغت ذروتها اليوم. ونظرا لتغيير النظرة المعاصرة إلى عناصر الإنتاج التقليدية المكونة للثروة (العمل، الأرض، رأس المال، التنظيم)، وذلك بإضافة عنصر جديد هو المعرفة، حيث باتت المعلومات والمعرفة موردا أساسيا من الموارد الاقتصادية، لا بل المورد الإستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية المكمل للموارد الطبيعية ونشوء ما اتفق على تسميته اقتصاد المعرفة.

حيث أصبح إنتاج المعرفة واستثمارها واستهلاكها بمعنى استخدامها وتداولها المصدر الرئيسي للنمو وغدت المعرفة عبارة عن رأس المال الذي يقوم على الأفكار، والخبرات والممارسات الأفضل، وأصبحت العامل الأكثر اهتماما وخصوصا مع التطورات المعاصرة، كالعولمة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى الاهتمام بإدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية وضمان النمو والاستقرار.

واستطاعت المعرفة إحداث نقلة نوعية في تطوير وتحسين المجتمع البشري وفي دعم إنجازاته المادية، فضلا عن إنجازاته المعنوية، وإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء العامل ومدى الاستجابة لمطالبه، مما أدى بمعظم المؤسسات الحديثة تركيز جهودها إلى تحسين ظروف حياة العمال الوظيفية، فهي عملية متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، فهي عمليات مستمرة لإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، وبالتالي زيادة معدلات الرضا الوظيفي الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتلبية مطالب العملاء والمجتمع، وتعتبر إدارة المعرفة وجودة الحياة الوظيفية من الموضوعات الهامة والمعاصرة في مجال لازالت بحاجة إلى الاهتمام، وبناء على ذلك تم طرح السؤال التالي:

1 - مشكلة الدراسة:

ما هو أثر إدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة ؟

2 - الأسئلة الفرعية

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ؟

- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية، وكيف تساهم إدارة المعرفة في تحسينها ؟

- ما أثر إدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الصحة الجوارية بالدبيلة ؟

3 - فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرض الاول: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الصحة الجوارية بالديبيلة

و تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوليد لإدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الصحة الجوارية بالديبيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لحزن لإدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الصحة الجوارية بالديبيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع لإدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الصحة الجوارية بالديبيلة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية تطبيق لإدارة المعرفة في جودة الحياة في مؤسسة الوظيفية الصحة الجوارية بالديبيلة.

الفرض الثاني: توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف متغيراتهم

الديموغرافية (الجنس - السن - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي).

(4) - أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ من أحدث المواضيع في عصرنا الحاضر و الاهتمام الكبير من قبل الباحثين ؛
- ✓ الاهتمام و الرغبة الشخصية بالموضوع ؛
- ✓ قلة الدراسات النظرية والميدانية باللغة العربية التي تناولت بعمق دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية ؛
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين و جودة الحياة الوظيفية .

(5) - أهمية الدراسة :

تمكن أهمية الدراسة في الموضوع الذي نناوله، اثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية الذي يعتبر من أحدث المفاهيم تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تناقش وتعالج موضوع من أهم وأحدث المواضيع في السنوات الأخيرة لما له من دور في تعزيز القدرة التنافسية لدى المنظمات

- تعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات الميدانية القلائل إن لم تكن الوحيدة على الصعيد المحلي على حد علم الباحثان التي تتناول إدارة المعرفة وعلاقتها جودة الحياة الوظيفية لدى المؤسسات الصحية ؛
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين ؛
- إثراء المكتبة الإدارية بهذه الدراسة كونها من الدراسات أو الموضوعات ذات الندرة النسبية.

(6) - أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقدم الدراسة مزيد من الفهم والتوضيح لموضوع إدارة المعرفة وجودة الحياة الوظيفية؛
- لتوضيح درجة الترابط بين أبعاد إدارة المعرفة وجودة الحياة الوظيفية؛
- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمفاهيم أخرى ؛
- تقديم توصيات و اقتراحات والتي يستند إليها مستقبلا من الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبان من الدراسات السابقة

(7) - منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا لهذا على المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب من الأساليب التحليل ،بغية الحصول على نتائج أكثر دقة ، والاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان أنه يوافق طبيعة موضوع الدراسة وكذلك لتعدد جوانبه لكونه يتأثر بعدة عوامل، وكذلك للإلمام بالموضوع.

(8) - الدراسات السابقة:

✓ دراسة **Mohammad khammarnia et al, 2015** بعنوان:

Relationship between knowledge management and quality of working life in nursing staff of zahedan teching hospitals 2014.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وإدارة المعرفة لدى الممرضات العاملات في مستشفيات زاهدان التعليمية، حيث أجريت الدراسة في ستة مستشفيات وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية كما تم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات بالإضافة إلى معامل بيرسون واختبار anova، وقد توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة قوية بين أبعاد جودة حياة العمل وإدارة المعرفة.

✓ غضبان ليلي، أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمجمع

صيدال.تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى النقاط التالية:

- رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة، و الرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

- بيان اثر تطبيق إدارة المعرفة بمجمع صيدال على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

إن أهم النتائج المتوصل إليها موضحة في النقاط التالية:

- هناك عدة أنواع للمعرفة أهمها المعرفة الضمنية والظاهرية .تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية :توجد هناك علاقة

تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بمجمع صيدال.

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى: توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تشارك وتوزيع المعرفة والرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة: توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

✓ دراسة فاطنة فهيري، (2019) بعنوان **أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من**

خلال توسط العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجلفة، وتهدف الدراسة وكنتيجة مهمة توصلنا إلى وجود أثر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية، وجود أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، و وجود أثر مباشر للأنماط القيادية (الحديثة القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، من أهم التوصيات الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل القيادة التبادلية من خلال نظام المكافآت لنا لها دور في التحفيز والدافعية لبذل جهود استثنائية في العمل، وربطها بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات و على زيادة تفعيل القيادة التحويلية لما لها من أهمية كبير في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وذلك من خلال تكثيف التدريبات .

✓ **ريما علي حلاق، 2014، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة**

دمشق كلية التربية، تهدف هذه الدراسة الميدانية لتبحث في دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة

نظر مديري ومدرسي مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بضرورة رسم إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

✓ بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل في المنظمات الاستشفائية وأثرها تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين- دراسة ميدانية في ثلاث مستشفيات عمومية بولاية ادرار-

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مستوى جودة حياة العمل؛ والتحقق من التأثير الدال بين عوامل جودة حياة العمل لدى عينة الدراسة؛ وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لـ 312 موظف في مجال القطاع الصحي في ولاية ادرار الجزائر، اعتمدنا على المنهج الوصفي في البحث، وقد استعملنا أسلوب الاستمارة لترتيب متوسطات كأداة لجمع المعطيات، استخدام اختبار فريدمان المتغيرات الخاصة بالبحث والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق في عوامل جودة الحياة في العمل في المؤسسات قيد الدراسة، ووجود علاقة موجبة دالة إحصائية فيما يخص تأثير أبعاد الجودة في العمل وأبعاد الثقافة التنظيمية أي كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد ملتزمين بالثقافة التنظيمية.

✓ Zahra Hashemi Dehaghi ,Abbas Sheikhtaherim, Fariba Dehnavi:دراسة¹

ب عنوان:

Nurse Managers' Work Life Quality and Their Participation in Knowledge Management: A Correlational Study

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية العملية لمديري التمريض و مشاركتهم في تطبيق إدارة المعرفة .

كانت هذه دراسة ارتباطية. تم تضمين جميع مديري التمريض (71 شخصا) من 11 مستشفى تابعة لمؤسسة الضمان الاجتماعي في طهران ، إيران. طُلب منهم تقييم مشاركتهم في إدارة المعرفة ونوعية حياتهم العملية. تم جمع البيانات من خلال استبيان من إعداد الباحث (مايو- يونيو 2012). تم التحقق من صحة الاستبيان من خلال المحتوى وبناء نهج الصلاحية. تم استخدام ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية. أخيراً ، تم تحليل 50 استبياناً. تم تسجيل الإجابات وتحليلها باستخدام متوسط الدرجات ، واختبار T ، و ANOVA (أو الاختبار اللامعلمي ، إذا كان ذلك مناسباً) ، ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي.

وتوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة معنوية بين جودة الحياة العملية لمديري التمريض و مشاركتهم في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة .

¹ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov> 25/05/2021 11:20

- هناك ارتباط قوي بين تنفيذ إدارة المعرفة و مشاركة مديري التمريض في صنع القرار.

✓ أسامة زياد يوسف البليسي،(2012) جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي

للعاملين، لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على أثر جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى

النتائج التالية:

* وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية 0.05 بين جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الأداء الوظيفي تعزى إلى

العمر و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي و الخبرة، خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: مساعدة العاملين بتطوير

ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي من التدريب وتوفير المنح التعليمية و البعثات إلى الخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين

أدائهم.

✓ دراسة ، خليل إسماعيل إبراهيم ماضي،(2014)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان :جودة الحياة

الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في

الجامعات الفلسطينية وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت فيما يلي:

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للموظفين؛

* يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في :

المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

أهم التوصيات :وضع معايير فعالة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين ،بحيث يتلاءم مع المهام التي يقوم بها العاملين

،مع وضع تفاصيل لهذه المهام سواء على المستوى الأكاديمي ،أو الإداري أو الخدمي و العمل على ربطها بالأجور و

المكافآت و الترقية الاستثنائية في الجامعة.

✓ وبطال جيهيد، نجيمي عيسى،أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على عينة

من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

تهدف هذه الدراسة لاختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 35 أستاذ والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية.

توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية راجع لتأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لكل من العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

(9) - حدود الدراسة: الإطار المكاني والزمني للدراسة كمايلي :

- الحدود الزمانية : امتدت المدة الزمانية للدراسة خلال فترة السداسي الثاني للموسم الجامعي

2021/2020 وذلك لمعرفة اثر و قياس إبعاد الدراسة على المؤسسة الصحية.

- الحدود المكانية: المكان الذي أجريت فيه الدراسة بمؤسسة الصحة الحوارية بالديلة ولاية الوادي

(10) هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الموضوع تم تقسيمه مقدمة و ثلاث فصول فصلين نظريين ،وفصل تطبيقي وخاتمة

-المقدمة :تضمنت إشكالية البحث والفرضيات المناسبة لها وكذلك أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث

وأهميته، حدود البحث، منهج البحث، وكذلك الصعوبات التي تلقيناها أثناء إعداد البحث.

-الفصل الأول :تضمن هذا الفصل إدارة المعرفة ،وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،المبحث الأول تم التطرق إلى

مدخل إلى إدارة المعرفة(مفهوم ،العلاقة بين المعرفة والبيانات و المعلومات ،أهمية عناصر ومصادر وخصائص وأنواع

،)إما المبحث الثاني تناول (نشأة وتعريف، أهمية ،أهداف ، متطلبات و عمليات و نماذج واستراتيجيات) .

الفصل الثاني: وتم التطرق في هذا الفصل إلى جودة الحياة الوظيفية وينقسم إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول: تم التطرق فيه إلى عموميات حول جودة الحياة الوظيفية (نشأة، مفهوم، أهمية، أهداف).

المبحث الثاني: تناول (طرق قياس و مؤشرات تحسين جودة الحياة الوظيفية ، طرق وممارسات تحسين وعوائق).

المبحث الثالث: تبين فيه كيفية مساهمة واثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية .

-الفصل الثالث :متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل بدوره أيضا على ثلاث مباحث تطرق المبحث الأول إلى

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإعطاء نبذة مختصرة عنها، والمبحث الثاني عرضت فيه عينة الدراسة والأدوات

المستخدمة في التحليل، نأتي إلى المبحث الثالث وهو الأهم الذي اشتمل على تحليل نتائج الدراسة واختبار صحة

الفرضية الرئيسة وكذا الفرضيات الفرعية كل على حدى.

-الخاتمة :وتم فيها التوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات والنصائح المناسبة.

(11) - صعوبات البحث:

لقد تعرضنا إلى مجموعة من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع المتخصصة باللغة العربية الأجنبية خاصة في الدراسة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية؛
- صعوبة إيجاد الأثر لإدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية لانعدام المراجع و الدراسات ؛
- صعوبة الترجمة لبعض المصطلحات نظرا لحدثة الموضوع.

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة المعرفة

تمهيد:

أن أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة علي اللحاق بأحدث التطورات والمتغيرات الحادثة والتي يشهدها العصر الحالي نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، قد أدى ذلك إلى تراكمات هائلة وهي في حاجة إلى تنظيم وإدارة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المتوقعة والمرجوة منها ولمساندة صناع ومتخذي،وبذلك تعتبر إدارة المعرفة والمعلومات من أهم الأفكار المعاصرة والتي لها تأثير كبير وفعال في نجاح أعمال المؤسسات والمنظمات فهي اليوم تمثل عصب المنظمات والمؤسسات ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، حيث تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل فعال، ونظرا لأهمية موضوع إدارة المعرفة وكونها احد المتطلبات الأساسية في علم الإدارة الحديث مما أدى إلى الاهتمام واسع من قبل الباحثين وبناء على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
- المبحث الثاني: مصادر وخصائص المعرفة وأنواعها.
- المبحث الثالث: عموميات حول إدارة المعرفة.
- المبحث الرابع: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة:

منذ أكثر من ثلاثين سنة مضت، أعلن خبير الإدارة (بيتر دراكر) "أن تفعيل عمل إدارة المعرفة وجعلها أكثر إنتاجية سيكون من أكبر مهام الإدارة في هذا القرن، مثلما كان الأمر بخصوص العمل اليدوي في القرن الماضي". لقد كان حدس بيتر دراكر عن جعل العمل المعرفي أكثر إنتاجية في محله².

إن المعرفة التي نقصدها ونحاول تقديم نظرة منهجية لمداخل تنظيمها وإدارتها هي أي معرفة (تنظيمية أو غير تنظيمية) مفيدة للتقدم الإنساني في أي مجال من مجالات الحياة. وكل معرفة مفيدة تحتاج إلى إدارة؛ سواء كانت معرفة بأساليب التربية، أو معرفة التقانة وتطبيقاتها، أو معرفة بالإنسان أفراداً وجماعات، أي المعرفة التنظيمية التي تركز إلى استثمار رأس المال الفكري، وإدارته في داخل المنظمات الخاصة والعامة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة: يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم تنطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما، الأول يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات " التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط ، وكان أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية يميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما المدخل الثاني فهو مدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي أبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، ويركز علم الإدارة على المدخل الأول.

لفظة " معرفة " في اللغة العربية تستخدم كلمة "Knowledge" في الإنجليزية المشتقة من "Cognoscere" اللاتينية وفي شرح المفردة فقد وردت عدة مترادفات لها :علم، دراية، خبرة .علم دري تقابل الفعل Know" وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس Oxford بأنها :الحقائق، والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم³.

- إن الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس⁴.
- المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط ،في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب⁵، لذا يقال عرفت الله دون علمته.

² محمد عبد الحفيظ يوسف، إدارة المعرفة لدعم والنمو، العبيكان للنشر، الرياض، 2013، ص 9.

³ احمد محمد عثمان ادم ، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018، ص 27.

⁴ ليث عبد القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2013، ص 13.

⁵ عبد الستار العلي و آخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2005، ص 25.

- وقد عرفها قاموس (ويبستر) على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد ، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما⁶.
- ويشير قاموس أكسفورد إلى أن المعرفة عملية أو فعل اكتساب المعارف بوساطة الحواس والحدس.
- كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .
- أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع⁷.
- ينظر دافنبورت وبروساك (1998) إلى المعرفة على أنها مزيج متطور من الخبرة المؤطرة والقيم والسياق المعلومات ورؤية الخبراء التي توفر إطارًا لتقييم ودمج الجديد الخبرات والمعلومات⁸.
- وتأخذ المعرفة مسميات مختلفة كـ رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس المال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس المال العلاقات وما إلى ذلك من المسميات ،ويمكن تعريفها فيما يلي:
- عرفها (Drucker)⁹ بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شأ محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول و المهمات الفكرية.
- تنال الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة-كيف (know-How) ومعرفة لماذا (know-Why) وعدتها احد موجدات المنظمة الأكثر أهمية من الموجدات المادية،و التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع و خدمات¹⁰.
- فالمعرفة عبارة عن مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وإن عملية تراكمها باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها¹¹.
- المعرفة على أنها قدرات كامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل، أي محاولة فهم المعرفة على أنها جدارة جوهرية وطاقات كامنة للعمل الفاعل والمؤثر¹².

⁶ ليث عبد القهوي، مرجع سبق ذكره، 2013، ص 14.

⁷ عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، 2005، ص 25.

⁸ Murray E. Jennex; **Knowledge Management**, Information Science Reference (an imprint of IGI Global) University, USA;P/05.

⁹ العربي عمران ، قطاف ليلي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، العدد 18 ، 2017، جامعة سطيف، ص 325.

¹⁰ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005، ص 9 .

¹¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة ، دار العمل و الإيمان للنشر و التوزيع، الجزء الأول، 2013، ص 16.

ومن التعاريف السابقة نعطي تعريف شامل للمعرفة: إحدى موجدات المنظمة تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات ،إما من الناحية الاقتصادية اعتبرها رأس مال فكري وان قيمته المضافة تتحقق عند الاستثمار فيه،ومعالجة للمعلومات والمعرفة والفعل ويركز الأساس على المعرفة الصريحة بدل من استخدامها في توليد معرفة جديدة،و تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالثقافة التراكمية للمؤسسة ،و تفوق معرفي عن طريق التميز من خلال موجودات المؤسسة الفكرية،وهي عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة و تطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة

المطلب الثاني:علاقة مفهوم المعرفة بمفهوم المعلومات والبيانات¹³:

البيانات Data :هي " مواد خام أولية ، وليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة."

ويعرفها **Wiig** بأنها ملاحظات مفهومة وحقائق غير مصقولة ،تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو حروفاً ، أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صوراً، دون أي سياق أو تنظيم له.

المعلومات Informatio هي"المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم ، كما تمثل المعلومات أيضاً في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخيص تهديداً ما .

المعرفة Knowledge هي "معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة متكررة لا يعرف شيئاً عنها من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية، خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة فالمعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة من أجل استخدامها في شيء مفيد.

ونستنتج مما سبق أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات أو القيام بسلوكيات معينة، وحتى توضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة لابد من التعرف إلى هرم المعرفة.

¹² سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للبحوث و الاستشارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، أبو ظبي، 2007 ، ص16.

¹³ ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دمشق كلية التربية، 2014 ، ص33.

الشكل 01: الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي , إدارة المعرفة , ص 27

يتضح من الشكل أن البيانات عندما توضح في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها و تفسيرها تصبح معرفة ، عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد ، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل ، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل و الاختيار يصبح سلوكه ذكيا ، ومتى ما كان السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة .

المطلب الثاني: أهمية المعرفة و أهدافها:

1. أهمية المعرفة¹⁴: تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة

قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية :

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛

¹⁴ صلاح الدين الكبيسي , مرجع سبق ذكره, 2005, ص 13 .

- أتاحَت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها ؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية إيجاد المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لإيجاد الميزة التنافسية و إدامتها.

2. عناصر المعرفة:

- والمعرفة هي نتاج لعناصر متعددة ،و التي من أهمها¹⁵:
- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية والمواد الخام الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.
- **المعلومات:** هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في أطر ومفاهيم واضحة للمتلقي حيث تُمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض وهدف محدد فالمعلومات يتم تطويرها لترقى لمكانة المعرفة.
- **القدرات:** وهي إمكانية صنع المعلومات من البيانات التي تم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات ويُمكن من استخدامها والاستفادة منها ,حيث يمتلك الأفراد أصحاب المعرفة قدرة على التفكير والتحليل والتفسير بطريقة إبداعية أكثر من غيرهم ومع عدم توفر القدرة نقول بأن هناك أحد العناصر الأساسية للمعرفة مفقودة.

¹⁵ خضر مصباح إسماعيل طيبي , إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2005, ص 44-45 .

- **الاتجاهات:** فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. انه في الحقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير و التحليل و التصرف لذا ،يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة و ذلك من خلال حفز فضول الأفراد ،وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع ،وهذا بالتأكيد ما ينقص العديد من المنظمات.

المبحث الثاني : مصادر وخصائص المعرفة وانواعها:

المطلب الأول :مصادر المعرفة:

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ،ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة و التي تنقسم إلى مصدرين أساسيين هما ¹⁶:

أ- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة.

ب- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية :الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية. ¹⁷

المطلب الثاني : خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص وتختلف باختلاف الكتاب و الدارسين ويمكن إجمال خصائص المعرفة في ست سمات أو خصائص وهي:

- المعرفة فعل أنساني؛
- المعرفة تنتج عن التفكير؛
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛

¹⁶ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، 2016، ص35.

¹⁷ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ص ص 20 - 21.

- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
- المعرفة تتوالد ها الجماعات بطريقة مختلفة؛
- المعرفة تتولد تراكميا¹⁸ .

ويرى (Kimiz) المعرفة تتضمن الخصائص التالية:

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام؛
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي إلى فقدانها؛
- المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استعمالها نادر¹⁹ .

وذكرت (زلماط) في دارستها عدة خصائص أهمها:

✓ **توليد المعرفة:** ويتم ذلك من خلال عمليات البحث العلمي عن طريق الاستنباط، الاستقراء، التحليل والتركيب، مما يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

✓ **موت المعرفة:** بعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، كما قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة تحل محلها²⁰.

و يشير الباحثان (Housel&Bell) إلى مجموعة من الخصائص تمثلت فيما يلي:

✓ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو رأس مال تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

✓ **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد ، فهناك معرفة فطرية متجذرة، نحن مزودون بتأكيدها ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

¹⁸ ليث عبد القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

¹⁹ Kimiz DALKIR, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005, p:02

²⁰ زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 66.

✓ **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأقلام، الأشرطة، و الآن على وسائل الخزن الإلكترونية.

✓ **إن المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة المتجذرة- الضمنية -والمعرفة الخارجية -الصريحة، وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم في الستينيات حي ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه Michel Polany للمعرفة قدمه إلى ذلك بالقول: إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله (Polany المعرفة الضمنية أو الكامنة .)حي أشار للآخرين، وإننا نعلم أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعلمه ومع أهمية هذا هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز I.Nonaka التحديد لنوعي المعرفة إلا انه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان في دراسته الريادية عن الشركات الخالقة للمعرفة في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال إلى نوعين هما الأكثر استخداما²¹.

1. **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم ولنقل حتى في عقلهم الباطن .(إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية) وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة .ويمكن أن نقول في هذا السياق: إن المعرفة الضمنية غير المرمزة وغير المكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل .ولعل أقرب وصف لها ما قاله نحن نعرف أكثر مما : « مرة بولاني عام 1966 تعبير ا عن أهمية المعرفة الضمنية فهذه العبارة البليغة تسلط We know more than we can tell . «نخبر الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها؛ ولذلك فإن من غير الممكن توظيف المعرفة الضمنية أو تعريفها، لأنها معرفة غير مرئية وغير ملموسة، ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش، أو بعبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب²².

²¹ Nonaka IKujiro and Hirotaka Takeuchi , *The Knowledge Creating Company: Haw Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press ,Inc , New York, 1995.

²² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ويرى (حجازي) المعرفة الضمنية هي المعارف التي لا نرغب في تشكيلها، كما أنها تتطلب زمنا طويلا لإعادة تفسيرها، إلا إن نعلم بأننا نمتلكها²³.

2. المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge)

المعرفة الظاهرة، ويطلق عليها أيضاً المعرفة الصريحة، ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي مكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءاً بالألواح المسارية حتى قواعد البيانات الإلكترونية، مروراً بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلاً)²⁴.

الجدول رقم 01: الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

المصدر: عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، 2012، ص26.

كما يقدم زاك ميثيل (M.H.Sack) تصنيفاً آخرًا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة ويتمثل في²⁵:

✓ **المعرفة الجوهرية:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

²³ إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2013، ص81.

²⁴ حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمالية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص50.

²⁵ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 01، 2014، ص123.

✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك

بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

✓ **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير

عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها. إن دور المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عموميات حول إدارة المعرفة:

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة المعرفة:

وتعود بداية ظهور هذا المفهوم إلى دون مارشاند "Donn Mirch and" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي باعتبارها مرحلة نهائية من فرضيات متعلقة بتطور نظم المعلومات.

كما تنبأ دركر 'Durcher' إلى أن العمل النموذجي سيكون قائمة على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة يوجهون أداؤهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم"، تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.

ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام 1999م، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة²⁶.

المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة:

²⁶ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص112.

- يعرف " سكايرم"، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها، والحصول عليها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها واستغلالها وحمايتها، وأخيراً تقييمها"²⁷.
- مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها²⁸.
- وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة مكن التشارك فيها بشكل جلي من خلال المنظمة.
- عرف Mark Hempel مارك هيمبل إدارة المعرفة بأنها حزمة نشاطات استقطاب ، وامتلاك، وتنسيق، ونشر، وتكوين، وابتكار للمعرفة واستخدامها لتحسين نشاطات الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، وفرق العمل، عبر المجالات الوظيفية والتنظيمية.²⁹
- عرفها الكبيسي هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المناسبة طويلة الأمد والتكيف³⁰.
- عرف (kirk klasson) إدارة المعرفة هي القدرة على إيجاد والاحتفاظ بأكبر قيمة من الكفاءات الضرورية والأساسية في المنظمة³¹.
- عرف كل من (Alavi and Leidner)³² إدارة المعرفة كعملية خاصة تنظيمية ونظمية للحصول، تنظيم، واتصال كل من المعرفة الضمنية والواضحة للموظفين لكي يتمكن موظفون آخرون من استعمالها حتى يكونوا أكثر فعالية وإنتاجية في عملهم .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

(1) أهمية إدارة المعرفة:

تنبع أهميتها من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة الأفراد، العمليات، المنتجات، الأداء التنظيمي الكلي ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

²⁷ حسني عبد الرحمن الشيمي ، مرجع سبق ذكره، ص82.

²⁸ أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2016، ص55.

²⁹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، 2007 ، ص26.

³⁰ <https://revuealmanara.com/24/05/2021/10:30>

³¹ Amrit Tiwana, Knowledge Management, (1999), Prentice Hall PTR, p.02.

³² بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017 ، ص48.

- استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.
- تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة .
- تحسين الأداء التنظيمي و إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة وتوثيقها وتطويرها.
- تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة وتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- الارتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل.
- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغير والتقلب³³.

(2) أهداف إدارة المعرفة:

- لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضا منها فيما يلي:
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها؛
- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛

³³مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد الثاني، المانيا، 2018، ص27.

-تحسين وضع المؤسسة في مجابة المصاعب و المحافظة على بقائها؛

-تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛

-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية³⁴.

المبحث الرابع:متطلبات و عمليات و نماذج إدارة المعرفة و استراتيجياتها :

المطلب الأول :متطلبات إدارة المعرفة:

1- **تكنولوجيا المعلومات**³⁵ :ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة متى ما كان ذلك ضرورية، والأبعاد المهمة في البناء التحتي لتكنولوجيا المعلومات هي:

- المدى Range ، أي مدى ما يوفره البناء التحتي للوصول إلى المعلومات المخزونة بسرعة وسهولة.
 - العمق Depth، والذي يشير إلى تفاصيل وكمية المعلومات التي يوفرها البناء التحتي لتكنولوجيا المعلومات.
 - الغنى Richness ، ويعكس قدرات الاتصال على توفير إشارات متنوعة كالصوت، والصورة، والتغذية المرتدة وغيرها في آن واحد.
 - التجميع Aggregation ، ويعكس قدرة النظام على تجميع معلومات من عدة مصادر وقنوات.
- يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة³⁶.

2- **القيادة Leadership** : هي عملية التي يتم فيها التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات بهدف دفعهم إلى العمل لتحقيق أهداف محددة³⁷.

تعمل قيادة إدارة المعرفة على إبداع المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها بطرق مختلفة وهذا يتطلب توفير الدعم والالتزام العالي من القيادة نحو إنتاج المعرفة الصحيحة واستخدامها بالطريقة الصحيحة. في حين تركز قيادة إدارة الجودة الشاملة على توجيه وتحفيز العاملين من خلال تعريفهم بالمهمة وتخصيص الموارد³⁸.

³⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص37.

³⁵ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ، ص143.

³⁶ مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 47 .

³⁷ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص22.

مما لاشك فيه أن القيادة عنصر هام في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين و تحقيق أعلى مستوى من الإنتاج في المنظمة³⁹.

فالقائد الإداري بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيرا في أسلوب أداء الفرد وبالتالي فإن :

القيادة :- تقلل الفجوة بين السلوك الفعلي للفرد وبين السلوك المستهدف؛

- توجه الفرد إلى أنماط وأساليب جديدة للسلوك الأداء تتفق مع أهداف الإدارة ؛

- تنمي روح التعاون بين مجموع العاملين وتخلق روح الفريق.

القيادة عنصر إيجابي حاسم يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق تنمية (المورد البشري.

ولكن يمكن أيضا أن تكون للقيادة آثار سلبية على الموارد البشرية وذلك يتوقف على نمط القائد⁴⁰ .

3- الهيكل التنظيمي Organizational Structure: والذي يحدد التعامل والتفاعل بين الوحدات التنظيمية

المختلفة، والمطلوب تقسيم الوحدات التنظيمية بحيث توفر الأجواء الملائمة لتعزيز دور إدارة المعرفة، وبالتالي، فإن

ذلك البناء التنظيمي ينبغي أن يتسم بما يلي:

- تنظيم رسمي مصفوي Matrix Structure ، يتكون من وحدات عمل متشابكة، يتسم باللامركزية، ووجود

إدارة تهتم وتمارس القيادة والتأثير، وليس إدارة فنية تفصيلية تهتم بالتفصيلات غير المجدية ، وهذا يتطلب زيادة تمكين

العاملين في المنظمة.

-وجود وحدات عمل، بمعنى وجود دائرة متخصصة، أو أقسام معينة مهمتها هي إدارة المعرفة .

- العمل على وجود تنظيم يضم جماعات ممارسة Communities of Practice تقوم المنظمة بتشجيع تكوين

تنظيم من أفراد يملكون ذات الاختصاص والمعرفة، وتعني جماعات الممارسة مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون

في مصلحة معينة، أو مهنة معينة ، وتتطور تلك المجموعة بصورة طبيعية بسبب الفائدة المشتركة للأعضاء في مجال

معين أو منطقة⁴¹.

- ظهور الهياكل التنظيمية التخيلية، وذلك نتيجة ظهور أشكال جديدة من المنظمات، يطلق عليها منظمات مكان

العمل الافتراضي Virtual workplac، أو المنظمات الافتراضية، وفي ظل هذا النوع من المنظمات لا توجد

³⁸ عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص64.

³⁹ أسامة محمد سيد علي ، مرجع سبق ذكره، ص239.

⁴⁰ علي سليمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، القاهرة، 1997، ص247.

⁴¹ ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص142.

حدود مكانية ولا زمانية للعمل، ويؤدي العامل العمل المكلف به في أي مكان وفي أي وقت، على أن يكون هناك اتصال إلكتروني بين العاملين بالمنظمة وبعضهم، وبين العاملين والمديرين، ولقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية⁴².

4- الثقافة (Culture) يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر

العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنظمة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية⁴³.

وتحرص المنظمات المتميزة في أدائها على بناء ثقافة تنظيمية راسخة تؤكد على هوية العاملين والعمل بروح الفريق وتمكين العاملين واستقلاليتهم وتشجيع المخاطرة والابتكار ومشاركة الرؤية وتنمية الثقة بالعاملين وتوكيد عوائد الأداء المالي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن قوة الثقافة التنظيمية المتمثلة في:

- وجود التزام قوي من قبل عدد كبير من العاملين وفي درجة مشاركة عالية فيها ؛
- ليست ضماناً أكيداً لفعالية الشركة وإنما تكمن الفعالية في درجة مواءمة الثقافة التنظيمية لمواجهة المشكلات المفروضة من البيئة إذ تبدو متغيرات حرجية يجب أخذها بالحسبان بالإضافة إلى قوة الثقافة.
- وعن طريقه يتم خلق ثقافة إيجابية داعمة ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، ويضاف لذلك أهمية تركيز المنظمة على تنمية الثقافة المشاركة بإتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية، والثقة بالأفراد الموهوبين⁴⁴

المطلب الثاني :عمليات إدارة المعرفة:

الشكل: 02



⁴² مصصى من إصداره الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص42.

⁴³ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص35.

⁴⁴ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص241.

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر الكبيسي، 2002 ، ص62

1- **توليد المعرفة:** توليد المعرفة هي تطوير محتوى جيد ،أو استبدال محتوى قائم في إطار المعرفة الضمنية و الصريحة للمنظمة ،من خلال العمليات الاجتماعية و التعاونية ،فضلا عن عمليات التعلم الفردي (كالانعكاس مثلا) يمكن للمعرفة إن تولد⁴⁵ .

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلي وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرة لمعرفة جديدة⁴⁶.

2- **خزن المعرفة:** إن عملية خزن المعرفة هي ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة وتتضمن كل الفعاليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء في النظام حال تكوينه وتقديمه أي حفظ المعرفة في النظام المخصص لها وضمان ديمومتها

وتعني المعرفة التي تمتلكها المؤسسة و الاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت و الطريقة المناسبة.

وهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة و ذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة و تخزينها و توثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الالكترونية و تحديثها بشكل مستمر و جعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها⁴⁷.

⁴⁵ عامر عبد الرزاق، عبد الحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية، ص54.

⁴⁶ عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص42.

- مسلك المعرفة Knowledge Capturing: وهي عملية مسك واسترداد واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات (أجهزة أو أنظمة صنعتها المنظمة)، أو الوحدات التنظيمية ، سواء أكان ذلك ضمن المنظمة نفسها، أو مع منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم، وهذه العملية يمكن أن تتم بوحدة من عمليتين فرعيتين؛ هما:

• التجسيد Externalization ، وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، ككلمات ورسوم وغيرها، والتجسيد هو: إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد، ويساعد في صياغتها بأشكال يمكن للآخرين فهمها.

• الاستلهام (التدوين أو المحاكاة) Internalization وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، أي جعلها في ذات الأفراد، وهذا ما يشار إليه اعتيادية بالتعلم Learning ، فهذه الطريقة يصبح بإمكان المتعلم أن يحاكي ويستشعر ما شعر به من امتلاكوا المعرفة من قبل⁴⁸.

توزيع المعرفة: يشير مصطلح المشاركة حسب Buelens&Wille في المعرفة إلى قدرة الأفراد على نقل معارفهم الضمنية و الصريحة إلى الآخرين وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها وتشير هذه العملية إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث والتنقيب المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأيضاً من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية⁴⁹.

كما يحتاج نشر المعرفة أيضاً إلى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الانفرادية إلى معرفة صريحة أكثر تشاركا، والتحرر من الخوف حيث إن الخوف يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم، وإلى التحفظ في تقاسمها مع غيرهم، والتيسير الإداري يحتاج إلى قيام القيادة بإنشاء بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه، حتى ولو لم تكن نتائجه الإيجابية واضحة مباشرة، حيث إنه في كثير من الأحيان لا يمكن قياس النتائج إلا على المدى الطويل⁵⁰.

⁴⁷ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2012، ص 36.

⁴⁸ ناصر جردات، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

⁴⁹ بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان الجزائر، 2013، ص 52.

⁵⁰ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 37.

3- تطبيق المعرفة: يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها إلى إن جميع العمليات السابقة لا تحقق ، شيئا من النفع ما لم تستثمر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق . إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة بما يحقق أهدافها لذا تعد من أبرز عملياتها وأهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من مجموعة من القواعد والإجراءات الخاصة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة⁵¹.

لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإن عليها تقديم الاحترام والإعجاب لمن يطبق المعرفة و ليس الخوف والعقاب إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت⁵².

الجدول رقم: 02 مقارنة عمليات إدارة المعرفة في بعض النماذج:

Nickels	1999	Wiig1993	Mcelroy1999	Rollet 2003	Bukowitz2 003	Wack1996
---------	------	----------	-------------	----------------	------------------	----------

⁵¹ باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والأربعون، 2014، ص254.

⁵² كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد، 2009 ، ص64.

الاكتساب	الجلب	التخطيط	التعلم الفردي و الجماعي	الإبداع	الاكتساب
التصفية	الاستخدام	الإبداع	صدقيه ادعاء المعرفة	التوريد	التنظيم
الخزن و استرجاع	التعلم	الدمج	اكتساب المعلومات	التصنيف	التخصص
التوزيع	المساهمة	التنظيم	صدقيه المعرفة	التحويل	خزن و ولوج
الاستخدام	التقييم	النقل	دمج المعرفة	النشر	الاسترجاع
	بناء و إدامة	الصيانة		التطبيق	التوزيع
	التجريد	التقييم		تحقيق القيمة	الحفاظة
					التخلص

المصدر: حسين موسى قاسم البنا، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 81.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها :

1. نماذج إدارة المعرفة:

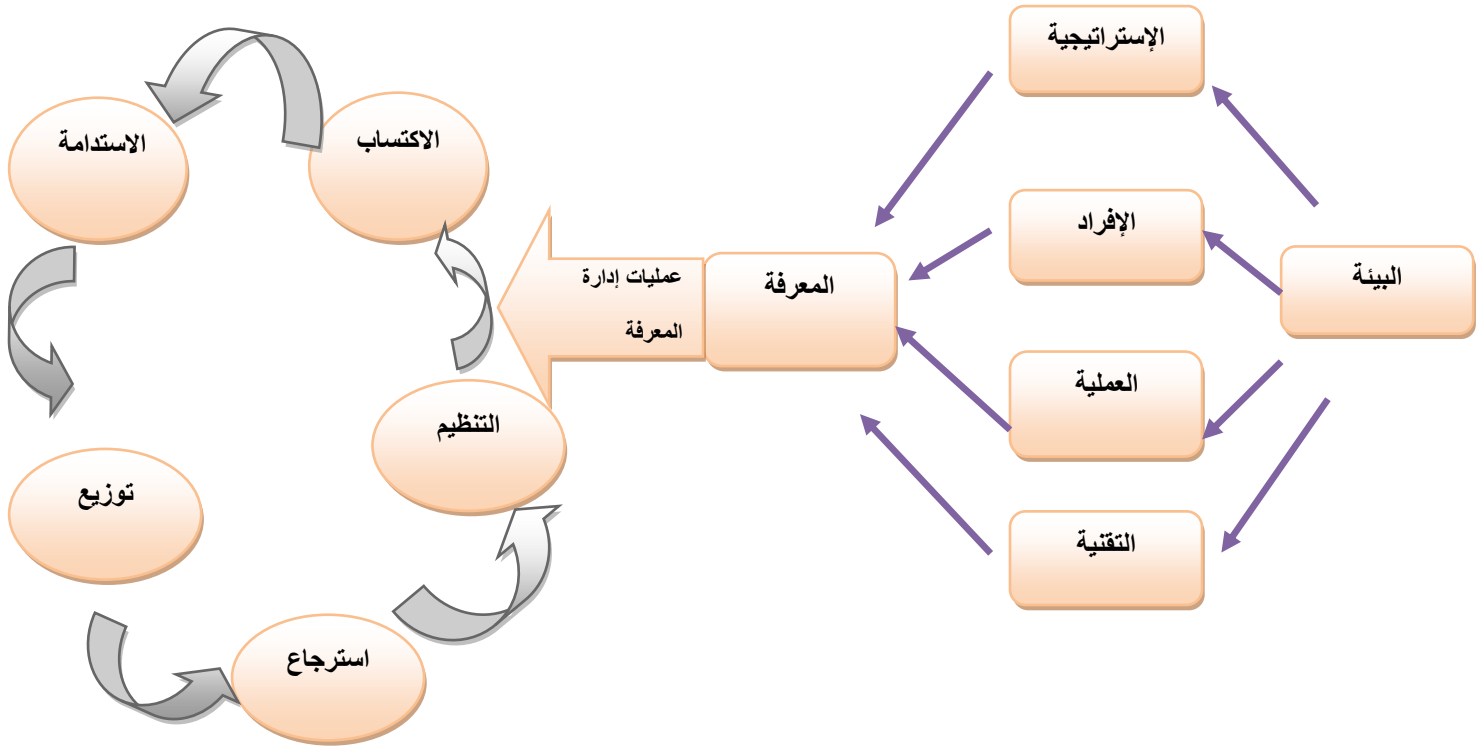
✓ **نموذج Duffy:**⁵³ قدم أنموذجا لإدارة المعرفة منطلقا من أن المنظمة تحصل على معلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

وبموجب هذا النموذج:

- عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد) ؛
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم) ؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول) ؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل رقم 03: نموذج Duffy

⁵³صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 173.



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نموذج Duffy

✓ نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme : يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة (أن نعرف ما نحن نعرفه)، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. أما عوامل النجاح السبعة هي⁵⁴:

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون .
- المعرفة في المنتجات والخدمات .
- المعرفة في الأفراد: تنمية الثقافات الابتكارية من حيث التعلم وتقاسم المعرفة .
- المعرفة في العمليات: المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى الخبرة .
- الذاكرة التنظيمية: هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي .
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.
- الأصول المعرفية: أي قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله

⁵⁴ زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، صص 60-61.

✓ نموذج **Jennex olfman**: يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج مايلي⁵⁵ :

جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

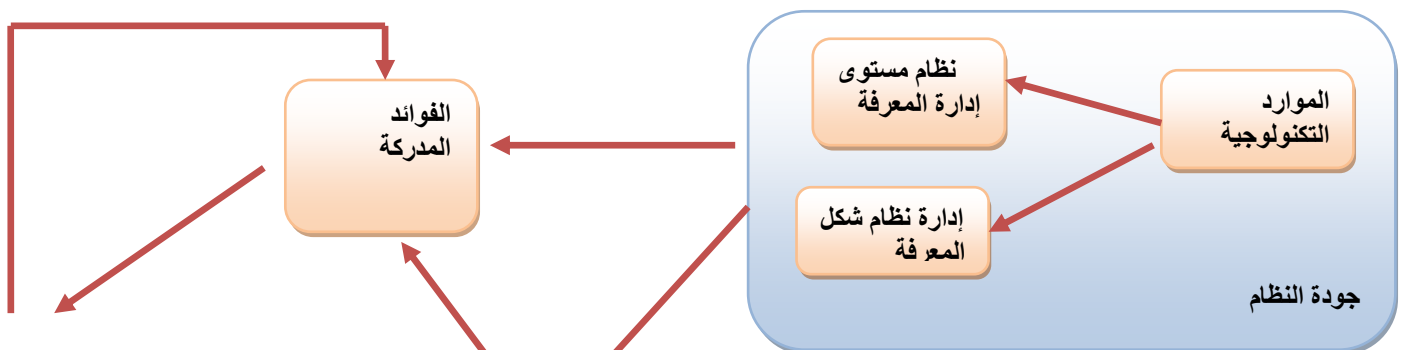
جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

رضا المستخدم: توضيح المستوى عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا المستخدمة .

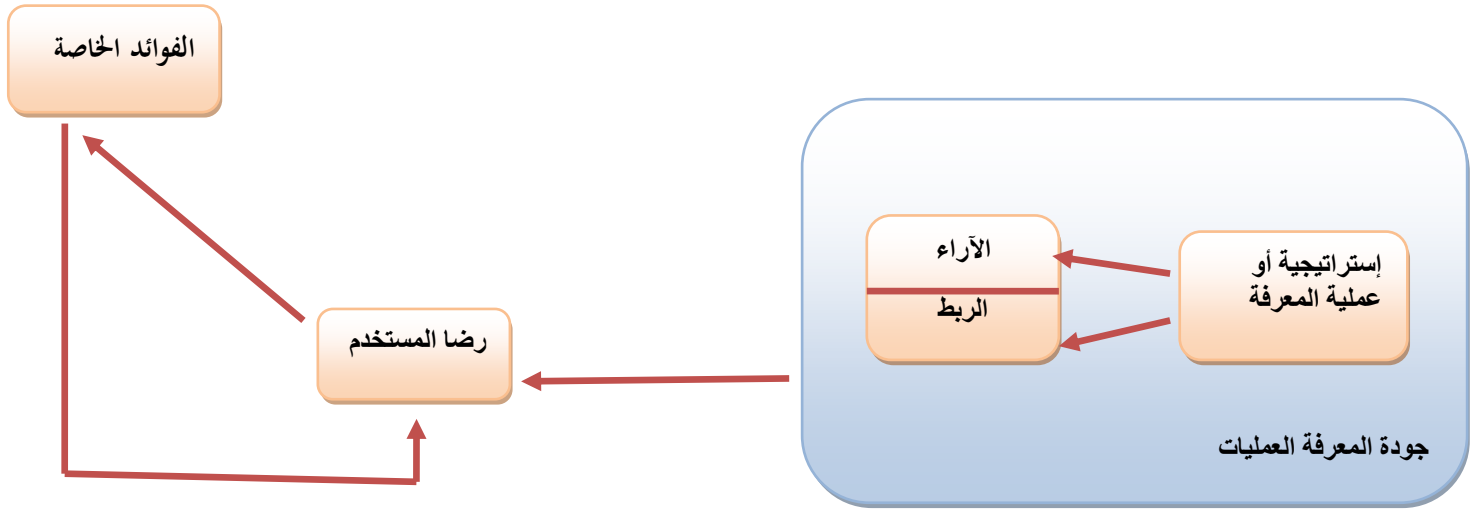
العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة الشركة ككل.

الأثر الرجعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء الشركات ككل.

الشكل رقم : 04 نموذج إدارة المعرفة عند **Jennex olfman**



⁵⁵ قرارية ريمية، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه، جامعة فريجات عتباس سطيف1، الفرع: علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص26.



المصدر: من اعداد الطالبان بناء على نموذج Jennex olfman

من شكل أعلاه نلاحظ أنّ نموذج Jennex olfman لإدارة المعرفة يعتمد على جودة النظام من خلال عمليات إدارة المعرفة وهي تشمل كل من توليد وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة .بالإضافة إلى جودة المعرفة وهي إمكانية الوصول إلى المعرفة المكتسبة لكافة المستخدمين مما يحقق مستويات عالية من الرضا لدى المستخدم، وتظهر التغذية العكسية لنظام إدارة المعرفة في تحسين جودة أداء المستخدم الذي ينعكس بدوره على أداء الشركة ككل.

✓ نموذج⁵⁶ (Takeuchi -Nonaka):

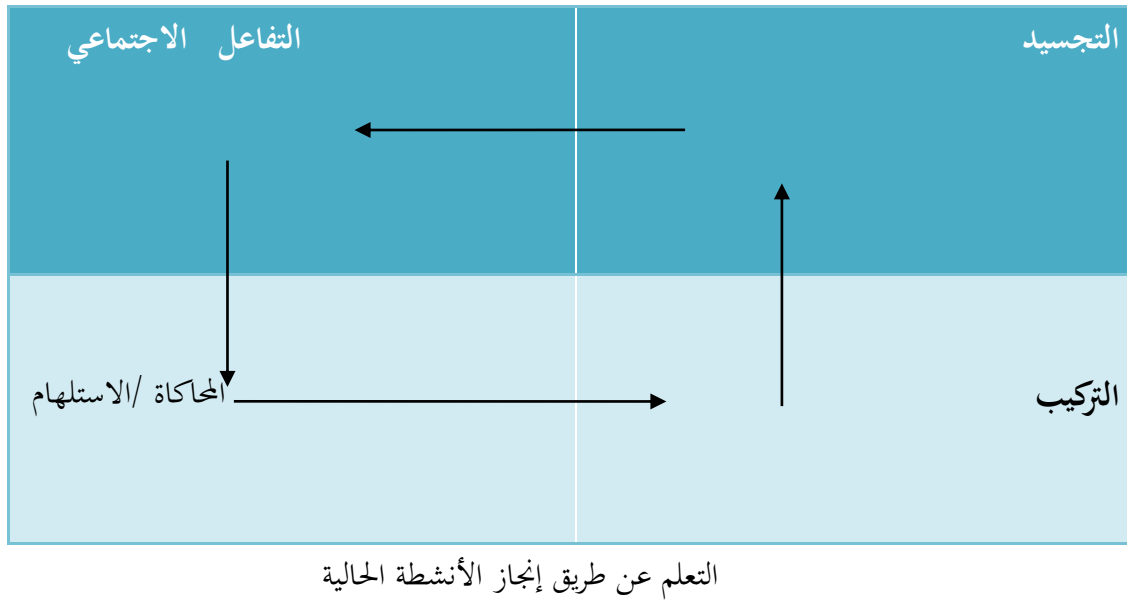
هذا النموذج تم الحصول عليه بعد البحث بخصوص نجاح بعض الشركات اليابانية، حول الحصول على الابتكار والإبداع. اكتشفوا أن هذا النجاح لم يأتي من معالجة ميكانيكية لبعض المعرفة الموضوعية، لكن من عناصر شخصية جدا (استعارات ورموز)، يذكر الباحثين أن عاملا أساسيا للشركات اليابانية يأتي من النظرة المعتمدة أكثر بكثير على المعرفة الضمنية، الثقافة الغربية تعتبر أن صاحب المعرفة والعناصر التي تعتبر معروفة كعناصر منفصلة. في المقابل؛ الثقافة الشرقية تأمن بوحدة: البشرية و الطبيعة الجسم والعقل، الشخص نفسه والآخرين، في مثل هذه البيئة المعرفة توجد بشكل رئيسي عند الأفراد لكن في المجموعات، ومن السهل تحويلها، مشاركتها ونقلها. أكد

(Nonaka -Takeuchi) ضرورة تكامل كلا أنواع الثقافات، لغرض الحصول على أفضل الوسائل. خلق المعرفة يبدأ دائما على المستوى الفردي، البدء من هذه المعرفة الشخصية، في الغالب ضمنية، ستحصل على معرفة

⁵⁶ بن طاعة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص55.

تنظيمية. تتوفر على كل مستوى شركة يمثل جوهر نموذج (Takeuchi - Nonaka). خلق المعرفة يحدث كاستمرارية في كل أقسام المنظمة، بالنسبة لنموذج (Nonaka - Takeuchi)، توجد أربعة طرق لتحويل المعرفة، التي تمثل "المحرك" العملية خلق المعرفة، والشكل الموالي يوضح نموذج (Takeuchi - Nonaka):

الشكل: (05) لولب المعرفة ل: (Takeuchi /Nonaka)



2. استراتيجيات إدارة المعرفة: (Knowledge Management Strategy):

إستراتيجية إدارة المعرفة هي التفكير الاستراتيجي و التخطيط للتطبيق الفعال على المدى البعيد و التأثير الأمثل للمعلومات الالكترونية لدعم إدارة المعرفة⁵⁷.

⁵⁷ Petter Gottschalk ,Strategic Knowledge Management Technolog, IDEA GROUP PUBLISHING,2005,p216.

عندما نتحدث عن إستراتيجية إدارة المعرفة هي في طبيعتها إستراتيجية لبرنامج أو مشروع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات, عليه فأن الإستراتيجية من هذا النوع ينبغي لها أن تتفرع لتحديد إستراتيجيات تمثيل العمليات والوظائف واختيار نوع التطبيق وفق جدول أسبقيات تنسجم مع متطلبات المنظمة من المعرفة، وذلك لأن إدارة المعرفة نظام مفتوح ينمو مع نمو المنظمة ونمو متطلباتها من المعرفة.

فهي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها. وان إستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الموائمة بين الإستراتيجية العامة و أهداف المنظمة،وهي كذلك مخطط تموضع المعرفة المناسبة في هذه المنظمة .

أ- الإستراتيجية العامة للمنظمة:

هي اتجاه ونطاق المنظمة على المدى البعيد الذي يحقق الميزة لها من خلال تنظيم الموارد ضمن التحديات البيئية لتحقيق الأهداف وتلبية توقعات أصحاب المصالح فيها, وان إستراتيجيات منظمات الأعمال تقع في مستويات مختلفة يمكن تحديد ثلاث على الأقل منها كالآتي:

- إستراتيجية المنظمة (Corporate) والتي تعنى بالغرض والمجال العام الأعمال المنظمة وتحقيق طموحات أصحاب المصالح فيها، ويمثل هذا المستوى الأكثر حيوية لأنه المتأثر بالمستثمرين والأنشطة التي تقوم بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالأعمال، وغالبا ما يجري التعبير عن هذه الإستراتيجية في صياغة الرسالة.
- إستراتيجية وحدة الأعمال (Business Unit) والتي تعنى أكثر بطريقة المنافسة الناجحة التي تعتمد عليها المنظمة في سوق معين، وتشمل القرارات الإستراتيجية حول اختيار المنتجات التي تلبى حاجات الزبائن، واكتساب الميزات التنافسية، وتوسيع الفرص المتاحة أو خلق الفرص الجديدة.
- إستراتيجية عملياتية (Operational) والتي تعنى بالكيفية التي يجري تنظيم وحدات أو مكونات العمل وتنفيذ الاتجاهات الإستراتيجية في المستويين الأول والثاني عليه فإن إستراتيجية العمليات تركز على الموضوعات مثل الموارد والعمليات والأفراد .

وكما أشار (Wiig , 1993) فإنه يمكن لأية منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة للمعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف⁵⁸.

وكما أشار (Lachachi) في درسته يمكننا التمييز بين إستراتيجيتين مختلفتين تمامًا عن إدارة المعرفة.

⁵⁸ ليث القهوي، مرجع سبق ذكره، ص 85-86-87.

- إستراتيجية التخصيص:

تركز إستراتيجية التخصيص على تطوير الشبكات لربط الناس بشكل ضمني يمكن تقاسم المعرفة. يركز على الحوار بين الأفراد من خلال مقارنة "شخص لشخص"

أي معرفة غير مرمزة لا يمكن نقلها ولا تداولها عن طريق الاجتماعات العصف الذهني والمحادثات الفردية يعتمد الاستثمار على تحقيق الشبكات الشخصية (حيث يتم تبادل المعرفة ليس فقط الوجه لمواجهة ولكن أيضا عن طريق الهاتف وعبر الفيديو) وتطوير ثقافة التعاون والمشاركة. .

الهدف من هذه الإستراتيجية هو سهولة التعلم من خلال تشارك المعرفة .

يتم اختيار هذه الإستراتيجية من قبل الشركات التي تواجه عمومًا مشاكل فردية .

- إستراتيجية المرمزة :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى جمع وتقنين وتخزين المعرفة الواضحة في قاعدة البيانات لإتاحتها للجميع موظفين من المنظمة. يعتمد بقوة على تقنيات الاتصالات والمعلومات. المعرفة هي مرمزة من خلال نهج "شخص للتوثيق" ؛ تُستخرج المعرفة من الشخص الذي طورها ، فهي كذلك تم صنعه بشكل مستقل عن هذا الشخص وأعيد استخدامه لأغراض مختلفة .

يتم استخدام هذه الإستراتيجية من قبل الشركات التي تواجه بشكل دائم نفس النوع من المشاكل الخاصة بهم العملاء وهدفهم تقديم خدمة سريعة وتجنب إعادة اختراع العجلة⁵⁹.

وميز Mc Elriy بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة، وهي: -

إستراتيجيات جانب العرض Supply Side Strategies التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع، ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة .

- إستراتيجيات جانب الطلب Demand Side Strategies التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ب- دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة ؛

⁵⁹ Lachachi abd lhez et autres, "The formalization of the Knowledge Management in the managerial approach in the Algerian Firm", Mediterranean journal of social sciences, Vol 4, N° 6, 2013, p 195.

- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛
- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، (تضاف إلى خصائص المعرفة) لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع⁶⁰.

خلاصة الفصل:

أصبحت المؤسسات في هذا العصر الشديد المنافسة و التغيرات و تعاظمت فيه قيمة المعرفة حتى أصبحت مورداً استراتيجياً مهماً، هذه المعرفة الغنية بأبعادها، والمتنوعة بأنماطها، والمتباينة بنظمها ومداخل تطویرها هي اليوم دالة القوة بمعانيها الحضارية والاجتماعية الشاملة.

من خلال درستنا تبين إلى إن هناك نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة و لهما تأثير على المتطلبات و تجسيد عمليات المعرفة من توليد، خزن، نشر، توزيع وبناء نماذج تتوافق مع المتطلبات ولها تأثيرات ناجحة في نظم إدارة المعرفة وتطبيقها وصياغة استراتيجيات معرفية تساعد على تحصيل وبناء موجودات معرفية.

⁶⁰ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعز، عمان، 2014، ص41.

إستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين الإستراتيجية العامة و أهداف المنظمة، وكذلك مخطط تموضع المعرفة المناسبة في هذه المنظمة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات، وبالتالي أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على كفاءة المورد البشري لتحقيق هذه الميزة مما أدى إلى الاهتمام توفير بتهيئة ظروف وبيئة عمل مناسبة ذات جودة عالية لهم وتحسين نوعية حياتهم الوظيفية المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات و التعامل معهم بالاحترام وتوفير قيم العدالة وتحقيق التوازن بين الوظيفية والحياة الشخصية ومكافآت مرضية لهم وهي احد مصادر الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

مدخل إلى جودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري احد أهم موارد المنظمة ، والذي يرجع فاعلية فالعنصر البشري يعد أحد أهم الموارد في المؤسسات المختلفة، حيث تعتمد فاعلية جميع موارد المؤسسة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها مما أدى إلى الاهتمام بتهيئة ظروف وبيئة عمل مناسبة و التعامل معهم بالاحترام مما وتحسين جودة الحياة الوظيفية وهي احد مصادر الرضا الوظيفي،وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا يؤدي ذلك إلى تشجيع العاملين على الاندفاع

العالي نحو العمل وإطلاق كامل طاقتهم، مما ينعكس ايجابيا على كفاءة المنظمة ونجاحها وتحقيق أهدافها فنجاح المنظمة في عالم يسوده التنافس الشديد .

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث :

المبحث الأول:عموميات جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني :أساسيات جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثالث:طرق قياس ومعوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية .

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني : عموميات حول جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول نشأة ومفهوم جودة الحياة الوظيفية

أ- نشأة جودة الحياة الوظيفية: تطورت نظرة المؤسسات للعنصر البشري كمورد من أعلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديماً مصطلح المستخدمين، ثم أصبح يطلق عليه العمال، فالقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في المعادلة الإدارية لأي مؤسسة، فكلما أحسنت استثمار مواردها البشرية، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية للاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة⁶¹.

ومنه جاء اهتمام المنظمات الكبرى في جودة حياة الموظف كونوا يعد أهم مورد لمنظمة، حيث بدأت القوانين والتشريعات تسن مع بداية القرن الماضي لحماية العاملين من إصابات العمل، ومع بداية ثلاثينات القرن الماضي بدأ يظهر نشاط نقابات واتحادات العمال في التركيز على الأمن الوظيفي للعاملين، وصولاً إلى الخمسينيات والستينيات حيث بدأ نشاط العلماء في تطوير النظريات المتعلقة بموضوع جودة حياة العمل، وذلك من خلال العمل على إيجاد علاقة إيجابية بين الإنتاج من جهة ومعنويات العاملين والعلاقات الإنسانية من جهة أخرى⁶².

لقد كان أول ظهور لمصطلح جودة الحياة الوظيفية "Quality Of Work Life (QWL)" في مجلات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وبظهور تحديات تخفيض التكاليف، وإعادة الهيكلة عند الشركات في منتصف التسعينيات من القرن العشرين وحتى الآن، برزت جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبح العاملون يسعون لرفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد، ونقص فرص للتقدم والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتخطيط للحياة الشخصية والمهنية⁶³.

2- مفهوم الحياة الوظيفية: ونظراً لعدد التعاريف لمصطلح جودة الحياة الوظيفية والتي اختلفت باختلاف وجهات النظر، سنعرض أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

- بأنها توفير وخلق الظروف وبيئة العمل المناسبة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي للعاملين، والأمن الوظيفي، وفرص النمو المهني، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة في الأجور

⁶¹ قهيري فاطمة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البديلة الاقتصادية، المجلد 06 العدد 2، ص 30.

⁶² نجاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 16.

⁶³ مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 10.

والمكافآت، فضلا عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغبتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية⁶⁴.

- ويعرفها (Suttle1977) أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل⁶⁵.
- ويرى (جانب الرب) مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، وتساهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها⁶⁶.
- وعرفها (البليسي) جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية لمعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابيا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبى وتشبع رغبات عاملها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانتها ضد الكثير من الأزمات⁶⁷.
- في حين يرى إن الحياة الوظيفية تتعلق برفاحية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة الاحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي، والصحي، والاحتياجات الاقتصادية والعائلية والاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، واحتياجات الإدراك، والاحتياجات المعرفية والاحتياجات الجمالية) نتيجة المشاركة في العمل⁶⁸.
- تمثل لإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل و بين مجموعة محدودة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، التي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين ، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة⁶⁹.
- (Werther & Davis) أن جودة الحياة الوظيفية تعني " ظروف عمل جيدة وإشرافا جيدا ، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرا من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال

⁶⁴ عبد الستار محروس عبد الستار، القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ،المجلد السادس و العشرون،العدد فبراير،الجزء الأول كلية التربية ،جامعة الفيوم ، القاهرة،2020،ص139.

⁶⁵ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ،مصر ،2014،ص60.

⁶⁶ جانب الرب ، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مصر :مطبعة العشري ،2008،ص9.

⁶⁷ أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة إعمال،الجامعة الإسلامية غزة،2012،ص07.

⁶⁸ بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل في المنظمات الاستشفائية وأثرها تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، مجلة الحقيقة، العدد41، جامعة إدراة ، الجزائر ،2017، ص532.

⁶⁹ Khosrowpour, M. (2001), "Managing information technology in a global economy", USA: Idea Group Publishing (IGP). p 378.

فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل⁷⁰

• وعرفها السالم مؤيد على أنها عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون⁷¹.

• وعرفها (Frederick) هي أقصى مستوى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبراتهم في المؤسسة⁷².

• جودة الحياة العملية إلى مجموعة من ظروف العمل في منظمة مثل الراتب والعلاوات والمرافق الترفيهية والخدمات الصحية والسلامة والمشاركة في صنع القرار والعوامل الإدارية وتطوير الوظائف والإثراء⁷³.

بني مفهوم جودة الحياة الوظيفية على مقاربتين هما⁷⁴ :

*مقاربة مدرسة الموارد البشرية : تركز على ضرورة إشباع متطلبات الأفراد واحتياجاتهم، وتعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد للانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية.

*مقاربة التقنية/الاجتماعية : تركز على ضرورة إعادة بناء نماذج وطرق العمل التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي حيث لا تتحقق فعالية الأداء إلا باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة.

من خلال ما سبق يرى الباحث بان جودة الحياة الوظيفية : هي عملية مخططة تهدف التغيير من توفير بيئة عمل مادية ومعنوية والتي تحقق الرضا للعاملين وإشباع رغباتهم مما يحقق لهم ردود فعل ايجابية فيبدل أقصى جهد في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل تطوره وتعزيز مركزها التنافسي .

المطلب الثاني :أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من العوامل التي دعت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية نذكرها في ما يلي⁷⁵ :

⁷⁰ سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018، ص12.

⁷¹ السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء النشر ، 2009 ، ص، 350 .

⁷² Frederick, R. (Ed.). **A companion to business ethics**, 2002 ,pp, 272-273./8

⁷³ <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4341403/> 24/05/2021 12:10

⁷⁴ فلاح صليحة ، ججقيق زكية ، زروخي فيروز ، جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 07 العدد1 ، جامعة الشلف، جوان 2020 ، ص8.

- انخفاض جودة الخدمة أو المنتج، وشدة المنافسة؛
- هروب الموظفين من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي)؛
- انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛
- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الموظفين؛
- تغير احتياجات وطموح الموظفين، فلقد أصبح الموظف أكثر تعليماً ووعياً مما أدى بهم إلى للحصول على الحاجات العليا، وليس فقط كسب قوتهم المعيشي.

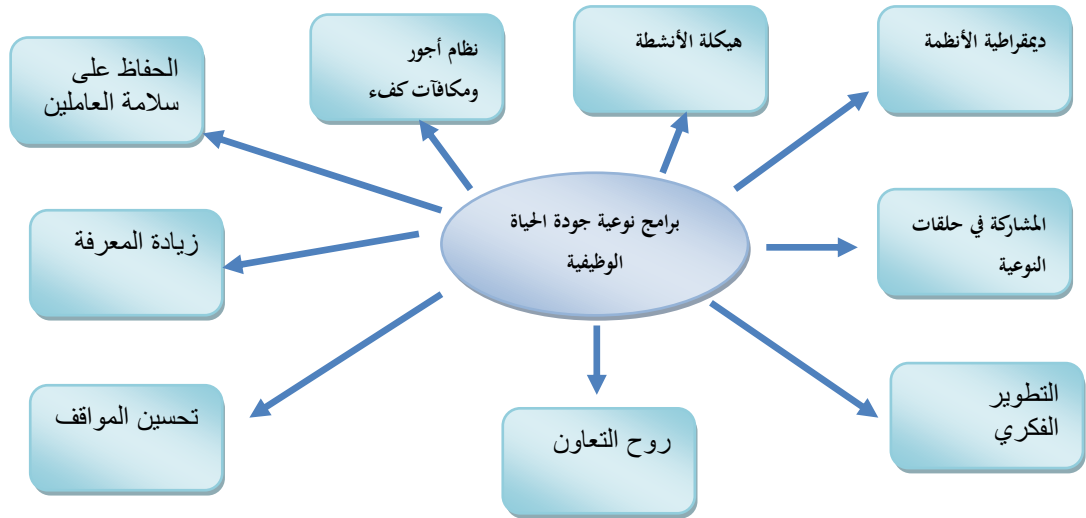
المطلب الثالث: الأهمية و أهداف جودة الحياة الوظيفية:

- 1- أهمية جودة الحياة الوظيفية: وتوصل (Kats, 1985) من استعراضه للعديد من الدراسات السابقة منذ عام (1985) وإلى حد هذه اللحظة يمكن أن يؤدي إلى:
 - حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، و حل منظمة متكاملة ديمقراطية و كما أشار لذلك (Herrington, 1982) ؛
 - تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم؛
 - تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة؛
 - إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم؛
 - السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة ؛
 - العمل على تحديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة؛
 - تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة؛
 - السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم⁷⁶.

ويمكن إيضاح ما سبق بالشكل (06):

⁷⁵ فاطنة قهيري ، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص 77.

⁷⁶ - سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 45-46.



المصدر: سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 46.

أظهرت بعض الدراسات العلمية لأهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها مايلي⁷⁷ :

- تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل؛
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل؛
- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم؛
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع ؛
- زيادة درجة الرضا الوظيفي؛
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة؛
- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة؛
- تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال ؛
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة؛
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

✓ حيث ترى دراسة (البياري) أهمية جودة الحياة الوظيفية⁷⁸:

⁷⁷ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء فدارتها لخدمة أهدافها؛
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة؛
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم؛
- توفير بيئة عمل وسياسات و إجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء أو لرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.

2- أهداف جودة الحياة الوظيفية :

- تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية كما يشير (هاشم)⁷⁹ إلى مايلي :
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
 - زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
 - المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع.
- بينما ترى قهيري في درستها أهم أهداف (QWL)⁸⁰:
- تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى:
 - زيادة الرضا الوظيفي؛
 - زيادة الأداء الوظيفي؛
 - زيادة الإنتاجية؛
 - تعزيز كل من : الالتزام التنظيمي والولاء والاستغراق الوظيفي .
 - تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، و جذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم.

المبحث الثاني: اساسيات حول جودة الحياة الوظيفية:

المطلب الأول: خصائص جودة الحياة الوظيفية و أبعادها :

⁷⁸ سمر سعيد البياري، مرجع سبق ذكره، 2018، ص13.

⁷⁹ هاشم عيسى عبد الرحمان ، اثر ابعاد جودة حياة العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017 ، ص14.

⁸⁰ فاطمة قهيري ، مرجع سبق ذكره، 2019، ص82.

1. خصائص جودة الحياة الوظيفية

-تعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية)

-ظروف عمل صحية، وأمنة.

-وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات،

وقدرات، وتمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.

-تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.

-المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء و الرؤساء).

-التوازن بين حياة العمل والوجبات الأخرى لغير العمل.

-المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياستها من ناحية أخلاقية وإستراتيجيات التوظيف

والتسويق⁸¹.

ب- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تنوع الباحثين والعلماء في تحديد أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية، حيث وجد كل من Skinner، و Ivancevich بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين توفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة⁸².

وأضاف Walton عوامل أخرى لجودة الحياة الوظيفية كالتمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة و العمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل.

وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة، والرفاهية .

⁸¹ عتيقة حرارية ، زينة بوساق ،جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيودوت ،العدد الثامن، ديسمبر 2018، ص203.

⁸² أسامة زياد يوسف البليسي،مرجع سبق ذكره،2012،ص.08

وأضاف Cohan، وآخرون بأن جودة الحياة الوظيفية تتواجد في مكان العمل حين توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب ، فيما قسم كل من Suryanaryana، و Padala أبعاد جودة الحياة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي:

1 - أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين، ودعم الموظفين، وعوامل وظيفية، وعوامل مالية.

2 - أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات، والمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، ودوائر الجودة، وإجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل.

جدول: رقم(03) العناصر والأبعاد التي تتضمن جودة الحياة الوظيفية

المؤلف والسنة	الإبعاد	المصدر
Walton1 973	عدالة الأجور والتعويضات ظروف عمل صحية و أمانة- الفرص المتاحة لتنمية لقدرات البشرية - الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي -الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة -التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة-التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل -المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمة بيئة عمل جيدة-علاوات كافية ومكافآت عادلة	ماضي 2014
جاد الرب 1999	-بيئة عمل صحية وأمانة - المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات-العدالة -الاجتماعية-الاستقرار والأمان الوظيفي- تصميم وإثراء الوظائف- العدالة	جاب الرب 2008
البلبيسي 2012	-ظروف العمل المادية - بيئة عمل صحية وأمانة- عوامل وظيفية"التصميم والأمان الوظيفي وفرص الترقية وجداول عمل مرنة " - عوامل مالية" - عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة "مشاركة العاملين في الإدارة - رفاهية العاملين -إجراءات تقويم المظالم - التوازن في الحياة.	البلبيسي 2012
الشنطي 2016	1- العوامل الوظيفية والتنظيمية: -المشاركة في اتخاذ القرار -القيادة، الالتزام التنظيمي-الاستقرار والأمان الوظيفي . 2- العوامل المادية والمعنوية بالمنظمة: - ظروف العمل المادية، -علاقات العمل- التوازن بين الحياة والعمل -الأجور والمكافآت.	الشنطي 2016
البربري 2016	بيئة العمل المادية والمعنوية -الأمن والصحة المهنية -العلاقات الاجتماعية - الأجور والرواتب بيئة العمل التنظيمية والوظيفية -الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة-الأمان والاستقرار الوظيفي-الترقية والتقدم الوظيفي	البربري 2016
البياري 2018	- المشاركة الأجور والمكافآت - .العدل والمساواة- إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني - في اتخاذ القرار - الأمان والاستقرار الوظيفي	البياري 2018

و سيتناول الباحثان في هذه الدراسة العناصر المهمة لجودة الحياة الوظيفية:

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل عديدة من أهمها⁸³:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسّه الخبراء من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

ولقد عدد جاد الرب (2008) مزايا وعوائد المشاركة في اتخاذ القرارات

- تحقيق درجات عالية من الرضا والالتزام لدى العاملين .
- زيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد .
- تحقيق معدلات ربحية أكبر ودعم نظم أجور ومكافآت متميزة للعاملين .
- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية .
- المساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرائق أكثر ديمقراطية .
- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية لمتقني في المناصب القيادية مستقبلاً .
- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية .
- تحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم.

⁸³ ريماء علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 89-90.

ب- الأجور و المكافآت

الأجر: تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل . ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهتمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات⁸⁴.

أنظمة دفع الأجور :

1- نظام الأجر الزمني :

التعريف : دفع الأجر من فترة زمنية معينة بقضيتها الفرد العامل في عمله ساعة، أسبوع، شهر⁸⁵.

الحالات التي يتم فيها استخدام هذا النظام :

أ- عند صعوبة ربط الإنتاج بالأداء كوحدة، كمية مثل الأعمال الإدارية .

ب- عند الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية .

2- نظام الأجر حسب الإنتاج :

التعريف : دفع الأجر حسب القطع المنتجة . طرق الأنساب الأجر - تحديد الأجر على أساس عدد الوحدات التي قام الفرد بإنتاجها .

وهناك عدة أساليب لهذه الطريقة هي :

- تحديد الأجر على أساس الوحدات التي قام الفرد بإنتاجها .

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي : يتم حساب الأجر على أساس الجهود الجماعي وتوزع

المكافأة الجماعية بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب أسس متفق عليها مسبقا، ومن مزايا هذا

الأسلوب : تشجيع العمل الجماعي⁸⁶.

المكافآت : هي المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز

الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية⁸⁷.

⁸⁴ محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، ص 187.

⁸⁵ محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (أدرة الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 164.

⁸⁶ محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 165.

⁸⁷ محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 166.

تعتبر الأجور والرواتب والمكافآت والامتيازات وأي بنود مالية أخرى يستحقها الفرد تعويضات عن الجهود التي يبذلها في العمل الذي اختاره، والقصد من وراء أي نظام تعويضي هو لمكافأة الفرد بشكل منصف، بالإضافة إلى الاعتماد على النظام كوسيلة لجذب العاملين المحتملين والمحافظة على القدامى منهم، وتستثمر المنظمات عموماً الدراسات الخاصة بالأجور والرواتب لتحديد معدلات مستويات التعويض والمكافأة، ومثل هذه الدراسات تعكس مستويات الأجور والرواتب في البيئات المختلفة والصناعات المتماثلة.⁸⁸

- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، و يفترض هذا التعريف إن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية و قيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف إن الحوافز تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء، وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ولا يجب النظر إطلاقاً إلى الحوافز باعتبارها جزءاً مكملًا للأجور و المرتبات.

و للأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور، و عليك إن تلاحظ انه لو انقلبت إلى هذا الدور فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، و تعويض عن انخفاض الأجر، و تفقد في هذا الوقت دورها الحافزي.⁸⁹

أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية، وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن أهم الأنواع:

حوافز مادية: وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في إرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... الخ.

حوافز معنوية: وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواط ونياشين التفوق وتبني الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

⁸⁸ فلاح صليحة، ججيق زكية، زروخي فيروز، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 10.

⁸⁹ أحمد ماهر، أدرة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 236-237.

وبالاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا - الحوافز المادية والحوافز المعنوية⁹⁰.

ت- ظروف العمل:

✓ ظروف العمل المادية⁹¹:

أن الظروف المادية العمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة ، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشرا على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قمة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معا .

✓ علاقات العمل: تتضمن قدرة الفرد على مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الإشراف ،الذي يخضع له و

المعاملة الإنسانية التي يتلقاها و كل ما قد يؤثر على الروح المعنوية للفرد⁹².

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا ، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء . يعني هذا إن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية و المواصلات وغيرها⁹³..

ث- الأمن والصحة المهنية : تعني توفير ظروف عمل مناسبة تمنع وقوع إخطار تهدد صحة الموظفين، وتوفير

الحماية المهنية لهم، والحد من خطر المعدات و الآلات والمواد المستخدمة ونواتجها ومخلفاتها وعودادها على الموظفين ومكان العمل و محاولة منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة، أو التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظف على العمل والتقدم والإبداع⁹⁴.

يركز الأمن الوظيفي *Job Security* على توفير متطلبات الحماية الاجتماعية والثقافية والنفسية

للعاملين وذلك من خلال توفير:

⁹⁰ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص163.

⁹¹ نجاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، غزة، 2016، ص 26.

⁹² وفاء فؤاد شليبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 163.

⁹³ مروان حسن البربري، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 21-22.

⁹⁴ قصي فحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية، عمان، 2009، ص 301-302.

- الخدمات الاجتماعية كالنوادي والترفيه من خلال الرحلات وغيرها.
- الخدمات الثقافية من خلال تدريب وتعليم وتثقيف العاملين بمجالات العمل في المنظمة، وأيضا يشمل توفير الدوريات والنشرات والكتيبات التي توضح تاريخ المنظمة ومؤسسيها وأوقات الرواج والأزمات التي مرت بها المنظمة وغيرها.
- اختيار العاملين الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
- تصميم النظم الوظيفية التي تدعم وتعزز ترقية العاملين باستمرار، وذلك بما يشبع احتياجاتهم الوظيفية والمهنية، سواء من خلال الترقية أو النقل.
- دعم وتأييد جودة الحياة الوظيفية(Qwl(quality work life لمختلف العاملين في المنظمة ولأسرهم.
- دعم استقرار العاملين نفسيا ومعنويا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفي الأرباح وفي الملكية.
- توفير نظم فعالة للتنمية الصحية للعاملين وأسرهم سواء من خلال نظم العلاج الخاصة بكل منظمة أو خلال مؤسسات وهيئات التأمين الصحي.
- تصميم وتنفيذ نظم متميزة لصرف المعاشات والمكافآت والتعويضات اللازمة لإصابات العمل أو للإحالة إلى سن التقاعد أو عند حدوث حالات الوفاة.⁹⁵
- أهداف برنامج الصحة والسلامة المهنية:

إذا كان مدى السلامة المهنية ونطاقها يختلفان من منشأة إلى أخرى وفقا لعوامل تعلق بالهيكل التنظيمي للمنشأة، حجم المنشأة، طبيعة الإنتاج، ونوع التكنولوجيا المستخدمة) فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف:

أولا :- المحافظة على صحة الموظفين وسلامتهم، وتقليل معدلات الحوادث والأمراض والوفيات وتحسين صحتهم.

ثانيا :- الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج والإنتاجية للموظفين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة ومريحة، إذ أن من أهم أسباب ضعف إنتاجية الموظف تعرضه للتعب بمختلف أشكاله كالتعب الفيزيائي العام والتعب البصري والتعب النفسي والتعب العصبي وغيرها ، وإن من أهم أسباب التعب، هو تكليف الموظف بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة⁹⁶ .

⁹⁵ مجدي عبد الله شراره، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مصر ، 2016-ص17.

⁹⁶ قصي فحطان خليفة، مرجع سبق ذكره ،2009،ص303.

المطلب الثاني: طرق قياس و مؤشرات تحسين جودة الحياة الوظيفية :

1- طرق قياس جودة الحياة الوظيفية :⁹⁷ بينما توصل (جاد الرب) إلى أن وجود مستويات عالية الجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب فيها، و اشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

1. معدلات حوادث العمل.
2. معدلات الشكاوي.
3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
4. معدلات الغياب والتغيب.
5. معدلات دوران العمل.
6. معدلات الجزاءات.
7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:
 - معدل العائد على الاستثمار.
 - معدل العائد على الأصول.
 - معدل العائد على حق الملكية.
 - معدل نمو المبيعات.
 - السعر السوقي للسهم.
 - معدلات الدوران.

2- مؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية :

تتحسن جوانب حياة العمل لدى العاملين من خلال توافر المؤشرات التالية⁹⁸:

- إشراف جيد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.

⁹⁷ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

⁹⁸ نجاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، غرة، 2016، ص 12.

-علاقات عمل جيدة.

-مشاركة عالية وكفاءة في صنع القرارات.

-قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية.

وحيث إن نجاح تطبيق برامج تحسن جودة حياة العمل يعتمد عادة على جهود ثلاث أطراف رئيسة هي: (الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي لبرامج من قبل الإدارة العليا).

المطلب الثالث: طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية ومعوقتها :

1- طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية:

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن الإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء في المؤسسة، وهناك نوعان من البرامج المستخدمة لتطبيق جودة حياة العمل وهي:

أولاً: البرامج التقليدية (الكلاسيكية): وتهدف إلى إحداث الأثر الكبير والتميز في السلوك الإنساني بطريقة

تضمن الرضا للموظفين، ويدفعهم ذلك بالتالي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تتضمن الظروف المادية للعمل.

ثانياً: البرامج العصرية): إدارة الجودة الشاملة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة، الإدارة بالمشاركة.

يعتمد نجاح تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل على جهود ثلاث أطراف رئيسة هي: (الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا) فإن من مستلزمات برامج تحسين جودة حياة العمل ، تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين، والاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، واعتماد قنوات اتصال واضحة، وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، ومنح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات، وإعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والخوافز، وتوفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة)⁹⁹.

وهناك طرق أخرى ذكرها (ماضي) في دراسته التي يمكن إتباعها ما يلي:

⁹⁹ ناهد ناصر فلمبان ،أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل ،مجلة العلوم الادارية و العلوم القانونية ،المجلد (4)العدد(4)،2020، ص 27.

- **أظهر ما هو متوقع:** يجب أن يفهم كل عضو يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات¹⁰⁰.
- **شارك الموظفين:** يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات، بإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات.
- **اعتماد نهج طويل الأجل:** الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من التغلب على المعوقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.
- **ابدأ صغيرا:** في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك .
- **ركز على عمل الفريق:** يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقه عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقا، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل مع وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب إن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية، ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة مع
- **امنح تدريباً:** منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبنية على الحاجة ومفصلا طبقا لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات

100 خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص71.

الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته¹⁰¹.

● **اتصل وتواصل:** يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلا من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

● **شجع الموظفين:** يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلا من المدير الذي يقول دائما (لا، وكلا) ؛ فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالا من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.

- كما توصل كاتب آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشتمل هذه الممارسات على ما يلي :

1. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية؛

2. المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين؛

3. الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتية، والتي غالبا ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛

4. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يساهم في تخفيض حالات التمييز والمحابة، ويقلل من حالات التوتر والضغوط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة؛

5. التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيه والمتعاملين معها¹⁰².

2-عوائق تطبيق برامج جودة حياة العمل:

¹⁰¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، ص72.

¹⁰² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، ص73.

أن أهم المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق برامج جودة حياة العمل هي ما يلي:

- **موقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل، لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع رؤوسهم، ومنحهم فرصة إبداء عن آرائهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق. لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية ضد مثل هذه برامج¹⁰³.

- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية :** قد يتولد عند اتحادات والنقابات العاملة شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية، وإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة حياة العمل لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

- **التكلفة المادية :** ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، على أنه يوجد ما يضمن فعالية ونجاح تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل إلى، التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة حياة العمل. وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة¹⁰⁴.

وأشار (ساخي) في دراسته أن أهم معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل¹⁰⁵ :

في نقص الموارد، سواء على مستوى البيئة المحيطة، أو على مستوى المنظمة . فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلا البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء الاقتصاد، وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع، يقل الاهتمام بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة، أو المراقبة، أو من جهة الاتحادات العمالية، كذلك عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية، أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق جودة الحياة الوظيفية.

من خلال ما سبق نستخلص أن من أهم المعوقات¹⁰⁶:

¹⁰³ ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بمجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2016، ص113.

¹⁰⁴ أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص14.

¹⁰⁵ ساخي بوبكر، مرجع سبق ذكره، 2016، ص114.

- بيئة العمل الداخلية السيئة؛
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لـ (QWL) ؛
- المناخ التنظيمي الغير الصحي؛
- ديكتاتورية المدراء؛
- غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية:

المطلب الأول: اثر إدارة المعرفة على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات¹⁰⁷:

القرارات الإدارية أصبحت اليوم بمثابة الأداة المعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت من أجل الوصول إلى الأهداف، فغالباً ما يحقق القرار الرصين المبني على المعرفة أعلى إنجاز للمنظمة ببجهد وتكلفة أقل مقارنةً مع القرارات التي لا تركز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية.

وبالتالي فإن للمعرفة ووجود إدارة لها داخل المنظمة يساعد كثيراً في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن نوعية القرار ترتبط بشكل كبير بنوعية و كمية البيانات المحصول عليها وقدرة المسؤولين على تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة والتعامل مع تلك المعلومات بما هو مهم للمواقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دورها ومساهمتها في اتخاذ قرارات أفضل وكذلك تقليص دورة القرار.

1-إمكانية اتخاذ أفضل القرارات :

إذا كانت هناك كمية قليلة من المعلومات وكانت المعرفة الموجودة متوسطة النوعية فإن إمكانية اتخاذ قرارات جيدة تكون متوسطة، أما إذا كانت المعلومات متوفرة بكثرة وكانت المعارف الموجودة ذات نوعية جيدة من حيث الملائمة والأهمية الإستراتيجية فإن إمكانية اتخاذ قرارات أفضل تكون أكبر، ففي حالة وجود معلومات غير منظمة ونقص الوسائل من أجل تحليلها بدقة، تأتي إدارة المعرفة بقدرتها على نشر المعلومات والمعارف المتعلقة بصفة مباشرة بالظاهرة أو المشكلة المطروحة لتحليل تلك المعلومات بالطريقة الملائمة.

¹⁰⁶ فاطمة قهيري ، مرجع سبق ذكره، 2019، ص109.

¹⁰⁷ بوزيداي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2013/2014، ص100.

2-تقليص دورة القرار:

وكنتيجة حتمية لإعادة تنظيم المنظمة، فإن دورة اتخاذ القرار تقلص عن طريق إدخال التطبيقات الجيدة والمعارف إضافة إلى وسائل التقاسم وخاصةً أنظمة سير العمل الموضوعة من أجل اتخاذ القرارات.

كما يمكن إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الدور الذي تلعبه نظمها في دعم ومساندة القرارات، حيث أن معظم نظم إدارة المعرفة هي نظم داعمة ومساندة للقرارات، فمثلاً تقوم نظم الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة، تطبيقات المنطق.....

بالعمل على اكتساب وخزن المعرفة من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة، وينسحب الأمر على وظائف توزيع وخلق المعرفة، هذه الأخيرة التي ترتبط بالخبرات والمهارات المتراكمة من القيام بعملية اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها).

يتعلق تشارك المعرفة بتشارك الفكر، والرؤية، والقيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة وبالإضافة إلى ذلك، الإحساس بالملكية، الشعور بالمسؤولية والالتزام والقيادة، مما يجعل اتخاذ القرار والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة.

هناك تقلص في دور الخبرات الشخصية للأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ما يستدعي تعويضها بتقنيات يتم تحديثها بشكل مستمر، وإتاحتها لصانعي القرار، فسابقاً، كان الفرد يقضي كل حياته العملية في منظمة واحدة أو اثنتين على أكثر تقدير، مما يتيح له الفرصة لتنمية خبراته الشخصية في المعارف التي تحتاجها بمعارف جديدة الشركة، أما اليوم، وبسبب تزايد معدلات دوران الأفراد وتنقلهم بحثاً عن فرص عمل أفضل، إضافة إلى تسارع التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، فغالبا ما يؤدي ذلك إلى تقادم الخبرة السابقة وعدم صلاحيتها، وهذا يتطلب الاعتماد على تقنيات تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة وبسرعة وهذا يعني أن المنظمة المعاصرة ما عادت تستطيع الاعتماد على امتلاك صاع قرار يملك كل الخبرة والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة، والمحصلة النهائية لهذا الموقف لصانع القرار هو أنه يشعر بعجز كبير عن اتخاذ القرارات المهمة والصعبة، ما يستدعي تجهيزه بالمعرفة المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة بالوقت المناسب¹⁰⁸.

108 ناصر جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 86.

إن إدارة المعرفة بأنشطتها المتعددة تؤثر على عمليات اتخاذ القرارات في كافة مراحلها سواءً في مرحلة تحديد المشكلة، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، وتطبيق البديل المختار، فيتم تزويد متخذ القرار بالأدوات التي تساعد على اتخاذ القرار بشكل مثالي، وإن عملية تحسين القرارات وتنفيذها بصورة أفضل من الفوائد التي يمكن أن تحققها إدارة المعرفة، إضافة إلى تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى، مما يجعلهم قادرين على طرح مبادرات أكثر وعيًا، وأفضل خبرة وجودة في العمل، "فإدارة المعرفة تقدم المفاهيم التحليلية التي تساعد المسؤولين على تحسين وتعظيم قيمة استثماراتهم، باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تطوير الإجراءات لحل مشكلات التغيير في عالم العمل".

وقد ذكر (Kepner-Tregoe) أن خمسين بالمائة من المستجيبين أجمعوا على أن السبب في أن عمليات اتخاذ القرارات لم ترتق للمستوى المطلوب كان بسبب أن المعلومات المهمة لم يتم مشاركتها في المنظمة، ونتيجة لهذا السبب فإنه من المهم للمنظمات أن تتعامل بحزم مع إدارة المعرفة، ويرى ستيمبيرج أن الذكاء ليس كافيًا للتنبؤ بالنجاح الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات وأن المديرين الناجحين لا يتميزون بأهم الأكثر ذكاءً، فهناك حلقة مفقودة في ربط النجاح بالذكاء تتمثل بقدرة القائد على الاستفادة من المعرفة الضمنية والمستترة التي يمتلكها أفراد المنظمة.

كما أوضح ليبوويتز إن القرارات لم تعد تعتمد على كمية البيانات والمعلومات المخزنة فحسب؛ بل على فهم تلك المعلومات وتحويلها لمعرفة والمشاركة فيها بين أفراد المنظمة لتكوين معرفة جديدة¹⁰⁹.

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على ظروف العمل:

- يتحدد أداء الفرد بالمقدرة و الحافز، وهذا لا بد من توفير ظروف عمل مناسبة القدرة هي جزء من الأداء الفعال للفرد تتولد من المعرفة و المهارة، و المعرفة تتأثر بالتعليم و الخبرة و التدريب و الاهتمام بالعمل، أما المهارة فتتأثر بالاستعداد الشخص و الصفات الشخصية وكذلك بالتعليم و الخبرة و التدريب و الاهتمام بالعمل، وعلى هذا فان وضع البرامج و السياسة الخاصة بالحصول على ظروف عمل مناسبة له دور هام لتوفير المقدرة¹¹⁰.

- إن تطبيق المعرفة أو جعلها واقعا هو تطبيق للرؤية المستقبلية وهو يخلق حسا جماعيا مشتركا لتحقيق الأهداف. وأيضا؛ فإن نشر المعرفة في جميع المستويات الإدارية عبر استخدام وسائل البريد الإلكتروني والوثائق

¹⁰⁹ <https://www.arado.org/PublicationDetails.03/05/2021-14:55>

¹¹⁰ وفاء فؤاد شليبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 163.

الورقية، والاجتماعات، وورش العمل والتدريب المستمر لتبادل ما يمتلكه كل منهم من خبرات، مع توفير ثقافة دائمة بالمعنى الحقيقي لنشر المعرفة وتشجيع العاملين

على مساندة زملائهم، وتقلبهم وتزويدهم بكل ما هو جديد. وإيجاد مناخ وبيئة تسهل التواصل بكل اتجاهاتها بين العاملين وبين الأقسام والوحدات المختلفة فيما بينهم وبين العاملين وبين رؤسائهم في العمل إن المعرفة مصدر قوة لمن يمتلكها، فإن المنظمة يجب أن تسعى إلى حفظ حقوق أولئك العمال المهرة المتميزين، والثناء عليهم، وهذا أحد مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية المتعلقة بالحفاظ على المقدرات وتنمية رأس المال البشري، حيث إن نشر المعرفة يصبح التزاما جماعيا وقيمة مشتركة للعمل، ويعمل على تحقيق الخطة الإستراتيجية برسالتها وأهدافها، وجميع مكوناتها، أضف إلى ذلك فإن عملية اكتساب المعرفة تشمل البحث من أفضل المعارف، والمعارف المطلوبة والعمل على جذبها وامتلاكها من استخدام إجراءات للرصد المخطط من المصادر المطلوبة، والاعتماد على الفرق الجماعية والعمالة المتنوعة الماهرة، والتفاعل بينهما والحرص على امتلاك العاملين لديها، بحيث توفر الخصائص الريادية الفريدة والمهارات العلمية (النظرية والعملية)، مع استخدام أحدث الوسائل التقنية التي تساعد على اكتساب المعارف المختلفة.

وتتلخص الفائدة الحقيقية من عمليات المعرفة في مدى تطبيق ما يتعلمه العاملون لتحسين جودة الخدمات، والعمليات الداخلية والأداء، وكذلك فإن سياسة التمكين ومنح الصلاحيات للعاملين هو تطبيق للدروس المستفادة من المعرفة المكتسبة في مجال مشاركة الحوار والمناقشات والقرارات، وحتى تحديد الإمكانيات المطلوبة للجمعيات، وهو ما يمثل الحساسية الإستراتيجية .

كما أن تطبيق المعرفة يعني نجاحها وتحسين خدماتها ومنتجاتها وبالتالي هو يعمل على بناء سمعة تنظيمية جيدة، وصورة ذهنية إيجابية لدى المستفيدين، التي يتسنى لها الاعتماد على الكفاءة والمهارة، وهو ما يُعنى بشكل أو بآخر بالمقدرات الجوهرية .

-إن تطبيق المعرفة أو جعلها واقعا هو تطبيق للرؤية المستقبلية وهو يخلق حسا جماعيا مشتركا لتحقيق الأهداف¹¹¹.

كما أن تأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى :
-زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.

¹¹¹ مجلة جامعة العين لأعمال والقانون، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (3)، العدد (1)، 2019، ص 23.

- كذلك يسهم في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة.

-ويؤدي تحقق الرضا في المؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع، و كذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها¹¹².

المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على الأجور و المكافآت:

1. هيكل الرواتب والأجور على أساس المعرفة:

يصطلح على هذا الهيكل بـ KNOWLEDGE BASED PAY ويتم تصميمه من خلال ما يلي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدول بالوظائف الموجودة في المنظمة، ويحدد بجانب كل منها المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى اشغليها وفاعليته، حيث كلما تعلم معرفة جديدة، يعني ذلك أن أدائه قد تحسن وارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق الأهداف المحدد لوظيفته. ويحدد عادة تعويضا ماليا مباشرا لكل معرفة، يستحقه الفرد عندما يلم بها ويكتسبها، وفي هذه الحالة يزداد الراتب والأجر مع زيادة وتنوع معارف الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى محتمل ترقيته إليها مستقبلا.

وفيما يلي مثال يوضح ذلك: يصنف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عادة من حيث رتبهم العلمية ضمن ثلاث فئات هي: أستاذ مساعد (مدرس في بعض الجامعات)، أستاذ مشارك، أستاذ، ولكي ينتقل عضو هيئة التدريس من رتبة علمية (فئة) لأخرى أعلى، يتوجب عليه القيام ببحوث ودراسات علمية متنوعة (وتسمى بالإنتاج العلمي) خلال فترة زمنية محددة، يكتسب من خلالها المزيد من المعرفة في مجال تخصصه، مما يحسن من مستوى معرفته العلمية الذي ينعكس إيجابا على مستوى عطائه التدريسي للطلبة، وقيم الإنتاج العلمي في نهاية الفترة الزمنية المحددة من حيث أصالته و جودته، فإذا كان كذلك، يرقى عضو هيئة التدريس إلى الرتبة العلمية الأعلى، ويزداد في هذه الحالة راتبه، لا يمكننا القول بوجه عام أنه بموجب هذا الهيكل كلما تعلم الفرد معرفة جديدة ازداد راتبه، فمثلا إذا تعلم لغة أجنبية يزداد راتبه، وإذا تعلم لغة برمجة جديدة على الحاسب الآلي سيزداد راتبه، وإذا تعلم أسلوبا جديدا لتخطيط الإنتاج، أو حصل على شهادة علمية جديدة، سيزداد راتبه أيضا، ويستخدم هذا الهيكل عادة بالنسبة لجميع أنواع الأعمال والوظائف، ويتميز بأنه يشجع الموارد البشرية على اكتساب المعارف بشكل مستمر بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحتهم. كما أنه يساعدها

¹¹² غضبان ليلي، أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة. ديسمبر 2018 المجلد (5)، العدد: (2)، ص52.

على التكيف مع التغيرات الجديدة التي تحدث في مجال العمل والتعايش معها، وضمان بقائهم واستمرارهم في العمل داخل المنظمة. كما يتميز هذا الهيكل أنه يساعد على جعل المنظمة منظمة تعلم مستمر، وهي صفة تتصف بها المنظمة الحديثة المعاصرة، حيث يكون لدى جميع من يعمل في المنظمة شغف لتعلم المعارف وخاصة الجديدة بشكل مستمر ودائم¹¹³.

تتمكن إدارة الموارد البشرية من تقديم أجور ومكافآت جاذبة. وتبين أنظمة المكافآت أن المنظمة تقدر سلوك الأفراد وتؤثر فيه. ومن المهم مكافأة سلوكيات تبادل المعارف وتقديرها. فالمكافآت تمثل رداً على سؤال عام يتعلق بالفائدة التي سيجنيها الفرد المعني. كما تساعد على إيصال ما هو مهم فعلاً للمنظمة. فيتعين مكافأة الموظفين على تبادلهم المعارف، كما ينبغي أن تكافأ الإدارات على تعزيز التعاون. وتعتبر المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات أن المكافأة والتقدير سبيل للاعتراف بقيمة تبادل المعارف، وتقدير مساهمات الموظفين، وإذكاء الوعي بالعمل الجماعي

- على سبيل المثال، فإن لجنة الممارسات التجارية المشروعة في جمهورية كوريا لديها نظام مكافآت للحفاظ على حيوية نظام إدارة المعارف بها من خلال تسجيل المعارف وتقييمها ومراكمتها وتبادلها. ويأخذ نظام المكافآت شكل "برنامج لإسناد النقاط مقابل المساهمة بالمعارف"، حيث تمنح نقاط بناءً على عدد عمليات التسجيل والإحالة والتقييم والتعليق. وفي نهاية العام، تمنح مكافأة مالية أو غير مالية للموظفين حسب عدد النقاط التي أحرزوها. كما تنظم اللجنة المذكورة "مسابقة في المعارف"، حيث يساهم كل موظف بعنصر واحد من عناصر المعرفة خلال فترة محدودة. وتقيم كل المعلومات، وتُمنح مكافأة للموظفين المتفوقين في مجال تبادل المعارف¹¹⁴.

ومن عناصر الأداء : المعرفة بمتطلبات العمل المؤدى أو الوظيفة المؤدية ونوعية العمل و كمية العمل المنجز و المثابرة في العمل التي تشمل الجدية و إتقان العمل ، و قدرة الموظف في تحمل المسؤولية العمل المنجز في وقته المحدد ، و مدى حاجة هذا الموظف إلى الإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

و أما العلاقة الرئيسية بينهما تكمن في : يجب أن يتم الربط المباشر بين الأجور و المكافآت و السلوك و الأداء ، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى مميز للحصول على الترقية و حتى يمكن للأجور أن تؤثر على الأداء بشكل

¹¹³ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص ص 512-513.

¹¹⁴ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، إدارة المعارف والموارد البشرية من أجل الإنفاذ الفعال لقوانين المنافسة، مذكرة من إعداد أمانة الأونكتاد، 2012، ص ص 16-17،

فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها : المساواة ، القوة ، و نوع الحاجة و العدالة في التوزيع ، و يمكن القول على أن الأجور تؤثر داخليا و خارجيا في الأعمال و الأنشطة المنظمة ، و يتجلى ذلك في:

✓ جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمنظمة.

✓ الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافآت بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.

✓ الحد من العيابات و التأخر عن مواعيد العمل¹¹⁵.

المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على الأمن و السلامة المهنية:

إن وضع وتنفيذ السياسات والممارسات الرامية إلى النهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية في أي مؤسسة قضية هامة تعني جميع الموظفين، ولكن الأطراف التي تلعب الدور الرئيسي في هذا المجال هي: إدارة الموارد البشرية القادة الإداريون والموظفون، حيث يستطيع القادة الإداريون وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية الارتقاء والنهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية أثناء إعداد السياسات والأهداف حين إعداد الخطط الإستراتيجية، ولكي يكون لهذه السياسات والأهداف تأثير إيجابي، يجب على كل فرد توجيه جهوده نحو بناء ثقافة تقييم حياة الموظف وسلامته وصحته، وهنا يتطلب من القادة الإداريين أن لا يكتفوا بتوضيح أهمية الصحة والسلامة المهنية، ولكن ينبغي أن يوضحوا لماذا هي مهمة؟ ومن ناحية أخرى ومن الضروري تشجيع السلوكيات الإيجابية الآمنة الصحية وأن تتم مكافأتهما، وأيضا معاقبة السلوكيات الغير الآمنة المتكررة، وذا يتفهم الموظفون الرسالة، ويزداد وعيهم وإدراكهم بقضايا الصحة والسلامة المهنية¹¹⁶.

ولكي تقوم المنظمة بتصميم بيئة عمل صحية وآمنة عليها مراعاة ما يلي: (عقيلي، 2005) - إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المزمع إدخالها على العمل، بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره توفير درجة عالية من السلامة والصحة في داخله - إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمنا، وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها، وذلك للتعامل معها بشكل خاص، والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن : شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر. - الاعتماد على تكنولوجيا الرجل الآلي في أداء الأعمال أو المهام التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات (البخ الآلي

¹¹⁵ . بيوض الحاج، دور الاجور و المكافآت في تفعيل أداء العمال ،مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، الجزائر ،2018، ص32.

¹¹⁶ فاطنة فهري، مرجع سبق ذكره، 2019، ص179، 178.

والحراري) وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بواسطة الأذرع الآلية على سبيل المثال. - استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره، والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه. . تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير لأن المرض والإصابة والأضرار لا تنتظر، فهي تشكل خطراً على حياة الإنسان في مكان العمل، فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته. لذلك لا مجال للأعذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة البشر . - وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة الموارد البشرية من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها، ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل، فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية، موضع خوزة على الرأس، أو كمامة على الأنف... الخ¹¹⁷.

فقد بين إن على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى بناء نظام خاص يضمن عدة متطلبات لحماية العاملين فيها، والتي تتضمن:

أ- إيمان الإدارة العليا بأهمية توافر السلامة المهنية لعاملها وتأييدها ودعمها لجميع البرامج والنشاطات التي تستهدف حمايتهم من إصابات العمل، وذلك من خلال توافر كل المستلزمات المتعلقة بتنفيذ تلك البرامج .

ب- استحداث تنظيم إداري وفني يتولى تخطيط البرامج والنشاطات التي تسهم في توافر السلامة المهنية وحماية العاملين فيها.

ج- إعداد وتنفيذ برامج متطورة للسلامة المهنية، ومتابعة تنفيذ تلك البرامج

د- التأكيد على الجوانب التي تسهم في توفير السلامة والظروف الصحية للعمل

للعاملين جميعهم عند تصميم المباني و المكائن و المعدات.

هـ- دراسة أسباب حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحليلها بهدف التعلم من الأخطاء

¹¹⁷ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 100-101

ومما سبق يتضح بأن صحة ظروف العمل أصبحت الجانب الأساسي، والذي تركز عليه كل منظمة في بيئة العمل، لأن أخطار إصابات العمل والأمراض المهنية، أخذت تتزايد وتتنوع بسبب التطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم، والذي أدى إلى التوسع في استعمال المعدات المتطورة في نشاطات المنظمات جميعها.¹¹⁸

118 - سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، 2009 ، ص، ص57-58.

خلاصة الفصل:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم العوامل التي لها اثر ايجابي في سلوك العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ،مما أدى بالمؤسسات إلى التركيز في دراساتها و تطبيقاتها على توفير بيئة عمل صالحة و صحية ونظام اجو عادل و المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها...

وقد اثبتت الدراسات الحديثة نتائج متميزة في الرضا الوظيفي و الإنتاجية و الربحية وتحقيق أهداف المنظمة و تعزيز مما يحقق التوفيق التنافسي وتبلور هذا من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ،ساهمت إدارة المعرفة بشكل أساسي في تحسينها من خلال وضع وتنفيذ السياسات والممارسات الرامية إلى النهوض بمستويات تعزيز وتنمية رأس المال الفكري ،المشاركة في اتخاذ القرار ،القيادة، الالتزام التنظيمي،الاستقرار والأمان الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت وتشجيع التعلم التنظيمي بين الأفراد من أجل تبادل المعارف والخبرات، وتشكيل ثقافة تنظيمية تساعد على الاجتهاد في العمل وتطوير القدرات مع وجود قيادة جيدة لرؤساء الأقسام تساعد على ذلك، بالإضافة إلى السعي لضو تكوين الموارد البشرية من أجل اكتساب معارف جديدة وتطوير الكفاءات .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة الصحة

الجوارية بالدبيلة

-
- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة
 - ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
 - ✓ المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة

يعيش القطاع الصحي في الجزائر حالة عدم الاستقرار منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، وهذا نتيجة إلى عدم وجود منهج علمي متكامل وإستراتيجي يحدد الدور الحقيقي لهذا القطاع الحساس والهام وفي العقود الثلاث الأخيرة جرت عدة تجارب على عدة مراحل حيث تم في سنة 1998 خلق نظام القطاع الصحي وفي سنة 2008 تم خلق نظام المؤسسات الجوارية وفي سنة 2018 ظهور نظام المقاطعات الصحة و باعتبار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الديبيلة - كغيرها من المؤسسات - تنشط في بيئة حركية الأمر، الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعا وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة في محيطها ومنه سوف نتعرف على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول :نشأة وتعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة

يقع مقر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة في بلدية الديبيلة بجانب الطريق الوطني رقم 16 المؤدي إلى دولة تونس و أنشأت بموجب للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وكيفية سيرها، حيث ويعرفها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي موضوعة تحت وصاية الوالي وكانت الانطلاق الفعلي لها اعتبار من بداية سنة 2008 ، حيث تعتبر الوحدة الجهوية المختصة للصحة العمومية بغية تغطية منطقة كبيرة وواسعة ونظرا للكثافة السكانية ،إذ تغطي ثلاث دوائر متكونة من 6 بلديات على مستوى ولاية الودي حيث توفر الخدمات الصحية إلى مايقارب 27000 ألف نسمة ،جاء هذا المشروع لتقريب الخدمات الصحية والاحتكاك بالمواطن والمريض أكثر، ومن أجل تحسين الخدمات وتسريع وتيرة التكفل بالمريض علاجيا لذلك أطلق مصطلح (الجوارية) عليها ضمن التسمية الكاملة لها.

وتتكون من مجموع عيادات متعددة الخدمات ومصلحة لعلم الأوبئة والطب الوقائي والعديد من قاعات للعلاج ، وتتمثل مهامها في التكفل بقضايا تسلسلية وهي كالتالي:

✓ الاستعجالات الطبية.

✓ الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

✓ العلاج الجوارية.

✓ تشخيص المرض.

- ✓ الوقاية والعلاج القاعدي وكشف ومتابعة الأمراض الوبائية.
- ✓ التلقيح ضد الأمراض
- ✓ تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.
- ✓ المساهمة في ترقية وحفظ البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم

المطلب الثاني: مكونات المؤسسة :

تظم المؤسسة مقر إداري يسهر على التسيير والمتابعة والتوجيه وتشمل كذلك عدة هياكل صحية موزعة على مساحة جغرافية تقع داخل حيز ثلاث دوائر وهي دائرة الدبيلة في بلديتي الدبيلة وحساني عبد الكريم ودائرة حاسي خليفة في بلدية حاسي خليفة والطريفوي و دائرة المقرن في بلدية المقرن وبلدية سيدي عون ، حيث تتربع المؤسسة المركزية على مساحة قدرها 40000 م³ ، وتضم عدة أقسام وهي :

- ✓ الإدارة العامة
- ✓ الاستعجالات الطبية
- ✓ العلاجات الطبية المتخصصة
- ✓ قسم الولادة
- ✓ مخبر للتحاليل الطبية
- ✓ مصلحة أشعة
- ✓ مصلحة علم الأوبئة الطب الوقائي
- ✓ مصلحة طب العمل
- ✓ صيدلية مركزية
- ✓ مصلحة الأمومة و الطفولة
- ✓ حظيرة للسيارات

وتتضمن إلادارة مكتب المدير وملحقاته وخمس مديريات فرعية وفي مهامها التسيير والتنسيق بين مختلف المصالح وهي :

- ✓ المدير
- ✓ أمانة المدير
- ✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية
- ✓ المديرية الفرعية للمالية والوسائل
- ✓ المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- ✓ المديرية الفرعية لصيانة و للتجهيزات الطبية و التجهيزات الأخرى
- ✓ المديرية الفرعية للإعلام الآلي

1- مكتب المدير: يعتبر المدير المسؤول الأول والأداة الفعالة في تطبيق أوامر وتوجيهات الوصاية حيث

يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هو المسؤول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداولات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين يلحق بمكتب المدير مكتبين وهما :

- مكتب التنظيم العام : يسهر على تنظيم الاجتماعات والملتقيات والمداولات والمؤتمرات.

- مكتب الاتصال العام : مهمته التنسيق بين المصالح الإدارية والتقنية.

1- الأمانة العامة: يقوم مكتب الأمانة العامة بترتيب و تنظيم الملفات و الوثائق ، البريد الصادر و

الوارد، الرد على المكالمات الهاتفية ، و تنظيم وبرمجة الاجتماعات....

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضم مكتبين و هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يتكفل بكل عمليات تسيير المسار المهني للموظفين من الدخول إلى

الخروج ، وكذلك بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد العاملين أو تكون الإدارة طرف فيها، و الخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين.

- مكتب التكوين: من أبرز مهامه تدريب و تكوين الموظفين و العمل على ضمان و استمرارية هذا التكوين.

3- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب و هي :

- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية و الخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد و العتاد الضروري .
- مكتب الميزانية و المحاسبة: يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وهي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات إعادة التهيئة، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل: تسجيل و جرد كل العتاد الطبي و الإداري من كراسي ، مكاتب ، أثاث ، و أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير و المصادقة عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها

4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

- مكتب النشاطات الصحية: يطبق نشاطات التشخيص و العلاج و إعادة التكييف الطبي و الاستشفائي .
- مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف: يقوم بتحديد التكاليف الكلية التي تمكن من تحديد سعر الخدمات الصحية، مثل الفحص الطبي، التحاليل المخبرية، ... الخ .
- مكتب الوقاية و نظافة المحيط: يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: تتكون من مكتبين :

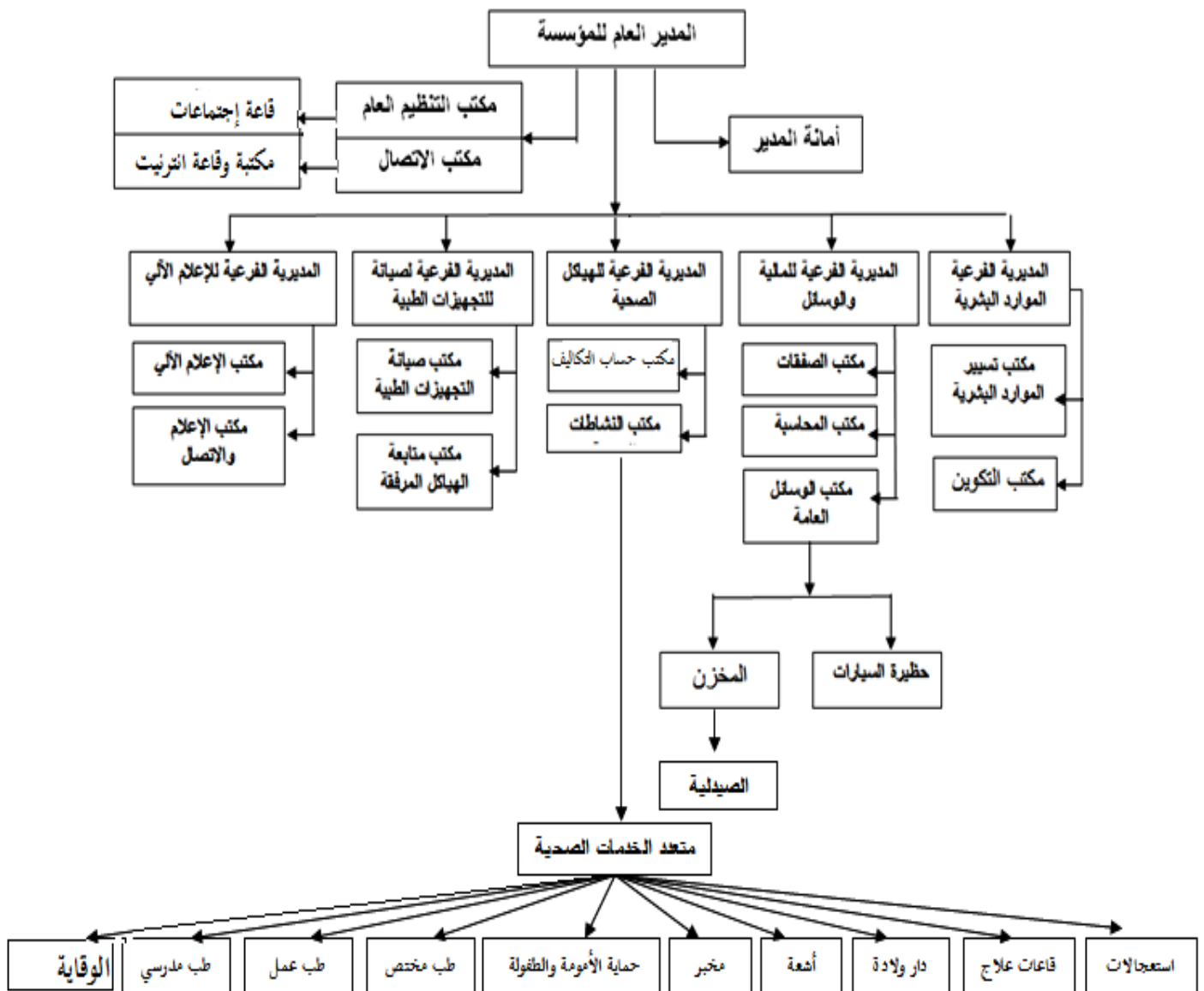
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية: من مهامه صيانة والمتبعة الدورية والمستمرة للأجهزة الطبية في مختلف الأقسام العلاجية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: يسهر على صيانة ومراقبة التجهيزات المرافقة (المكاتب، الكراسي، الخزائن....)

6- المديرية الفرعية للإعلام الآلي : وتضم مكتبين هما:

- مكتب الإعلام الآلي : يسهر على تسيير البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالمؤسسة وصيانتها
- مكتب الاتصال والإعلام : وبدور يقوم بالنشر في الإعلام والإعلان وتسيير والاتصالات والاشهارات والمعلقات .. الخ

- الشكل رقم (07) مخطط الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة ومصالحها

هيكل المؤسسة



المصدر: مكتب متابعة الهيكل المرفقة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الديلة

7- المرافق الصحية والملحقة :

- تحتوي المؤسسة على العديد من المرافق الصحية إذ تزرع بـ 5 متعدد الخدمات الصحية تقدم الخدمات على مدار 24/24 سا وكذلك تتضمن 50 قاعة علاج موزعة على تراب 6 بلديات تعمل بدوام واحد 8 24/ سا وكذلك تحتوي على مركز للتخصصات الطبية تضم طب متابعة الحمل يشرف عليه عمال من جنسية

كوبية وتخصص الأمراض الصدرية وتخصص طب الأطفال وتخصص الأمراض العقلية وتخصص الأمراض الوبائية

- تحتوي أيضا المؤسسة على مكتبة وقاعة تدار فيها الملتقيات التكوينية والندوات والدورات وكذلك قاعة انترنت وهذا محل اهتمام جد مهم بالنسبة للدراسة التي قمنا بها.

8- الموارد البشرية :

يعتبر من أهم مكونات المؤسسة فعالية ودورا في القيام بالمهام وتحقيق الأهداف ، تضم المؤسسة العمومية للصحة الجوية بالديلة طاقم ومورد بشري كبير ومتنوع من شتى الفئات بتعداد "442" موظف وهو ما جعلنا محل اهتمام تجسيد دراسة الحالة حيث ينقسم الموظفين إلى ثلاثة أسلاك وظيفية :

✓ الأطباء : الحاملون لشهادات دكتوراه في الطب وكذلك الحاملون لشهادات في الاختصاصات الطبية

✓ الشبه طبيين : الحاملون لشهادات دراسات تطبيقية متخصصة

✓ الاداريين والعمال المهنيين : حاملين لشهادات مختلفة حسب الرتبة

1- **الأطباء** : يقدر عددهم بـ 86 موظف يضم سلك الأطباء نوعين الأطباء المختصون ومنهم 2 فقط نظر لقلة المتخرجين تشمل التخصصات التالية : طب الأمراض العقلية ، الطب الوقائي ، طب والأطباء العاملون حيث ينتمون لعدة رتب الأطباء العاملون الرؤساء والرئيسيين والأطباء العاملون ، كذلك جراحو الأسنان وكذلك الصيادلة العاملون.

2- **شبه طبيين** : يقدر عددهم حوالي 256 وهم في رتب مختلفة أعلاها الممرضين الممتازين وأقلهم رتبة مساعدي التمريض إذ يخضعون لدراسات متخصصة وتطبيقية للالتحاق بالمهنة كل حسب التخصص وهناك تخصصات شتى إذ نذكر منها تخصص القابلات ، تخصص الأشعة وتخصص المخبرين والمخدرين وتخصص الطب الاشتشفائي، بالإضافة إلى النفسانيين العياديين الذي يبلغ عددهم حوالي 09 موظفين.

3- **الإداريين والعمال المهنيين** : بالنسبة للعمال الإداريين فعددهم حوالي 57 موظف منهم متحصلين على شهادة الماجستير وكذلك المتحصلين على الشهادات الخاصة بإدارة الصحة والشهادات الجامعية ماقبل التدرج وشهادات المعاهد المتخصصة وشهادات التكوين المهني وغيرهم أما عددهم 41 موظف ، أما بنسبة فئة العمال المهنيين فهم من عمال النظافة والأمن والحراسة وسائقي السيارات والصيانة وغيرهم أما عددهم 16 موظف.

1- 4- **العمال المتعاقدين**: بالنسبة للعمال المتعاقدين فيبلغ عددهم حوالي 43 عاملا فهم من عمال النظافة والأمن والحراسة وسائقي السيارات والصيانة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

❖ المطلب الأول: منهج الدراسة وحدود الدراسة

أ- أولاً :منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف " بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة وملموسة ومتاحة للدراسة والقياس وسهلة الحصول عليها من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب الأساليب وأكثرها استخداماً في دراسة وقياس الظواهر ، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة محل الدراسة، ويهدف البحث إلى دراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن

ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج "SPSS" الإحصائي "النسخة 22" وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع محل الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية

والرسائل الجامعية و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي

ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف

على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي

حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ب- ثانيا : حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة، بجميع فروعها .

- الحدود الزمانية :وقد تمت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني في الموسم الجامعي 2021/2020

- الحدود المادية : وهم الموارد البشرية العاملين على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديبيلة من أطباء

وشبه طبيين وإداريين وعمال مهنيين في كافة الفئات والأعمار من الجنسين.

❖ المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. أولا : مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة وعددهم 102 بين موظفا و عاملا ، حيث أن مجتمع الدراسة ما مجموعه (442) موظف إذ تتصف العينة محل البحث بالتنوع من كل الفئات المختلفة المكونة للمؤسسة .

2. ثانيا : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

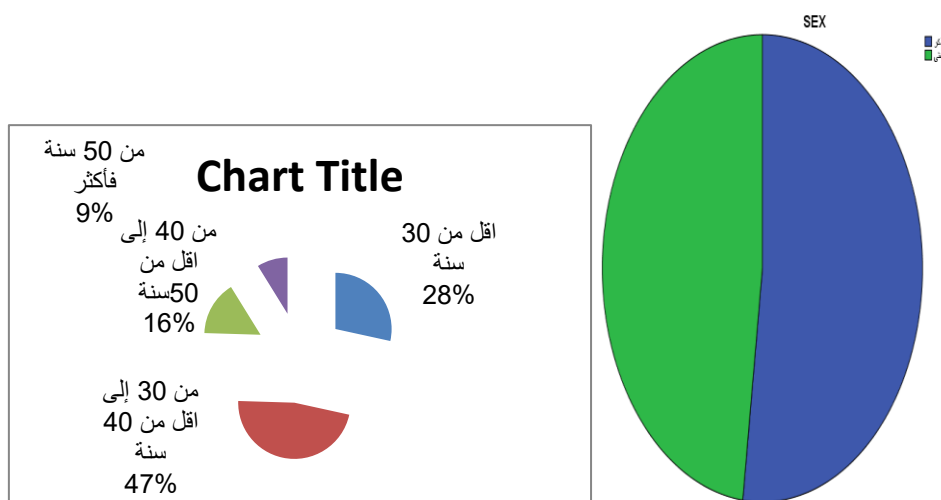
الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	53	51.96
	أنثى	49	48.04
	المجموع	102	100%
العمر	أقل من 30 سنة	29	28.43
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	47.06
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	15.69
	من 50 سنة فأكثر	09	8.82
	المجموع	102	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	26	25.49
	تقني سامي	29	28.43
	ليسانس و دراسات عليا	23	22.55
	مهندس أو استر	24	23.53
	المجموع	102	100%
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	23	22.55
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	21.57
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	23.53
	15 سنة فأكثر	33	32.35
	المجموع	102	100%

التوضيح البياني بالرسوم الدائرية لنسب الجنس والعمل والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

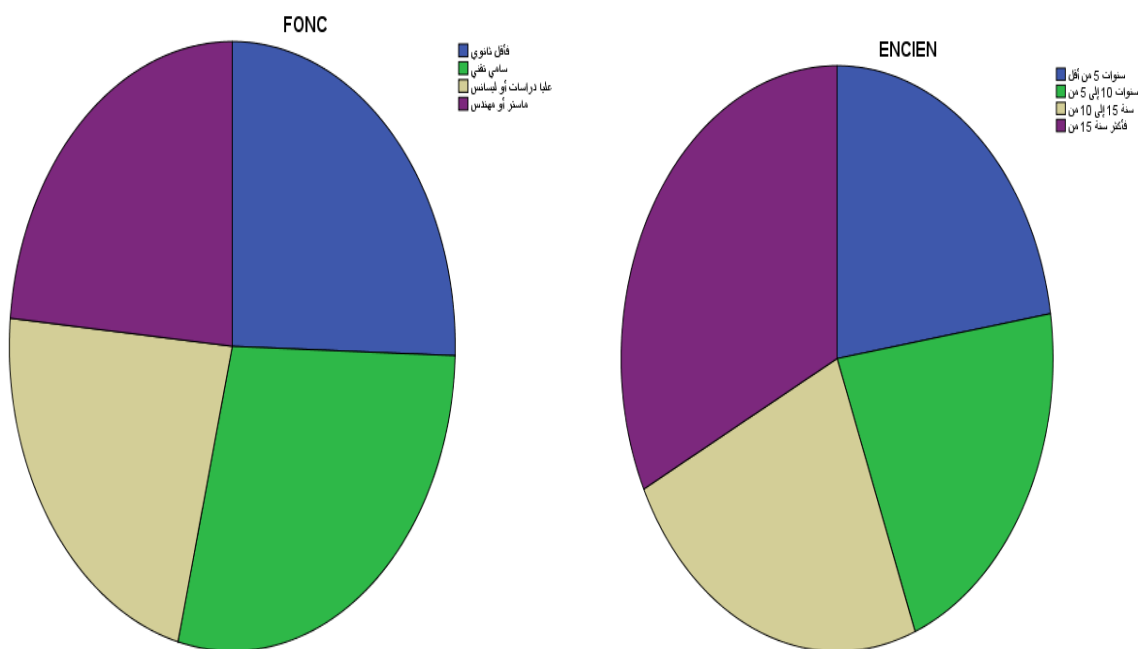
-شكل رقم(08): يوضح نسب الجنس

شكل رقم(09): يوضح نسب العمر



شكل رقم(10): يوضح نسب المؤهل العلمي

شكل رقم(11): يوضح نسب الاقدمية



- بالنسبة نوع الجنس : يظهر من خلال الجدول أن غالبية الفئة كانت من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (51,96%)

في حين بلغت نسبة الإناث (48,04%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و يعود ذلك لطبيعة العمل و خصوصية قطاع الصحة في الجزائر وخاصة في سلك الأطباء العاملون والشبه طبي، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة مجتمع ذكوري باعتبار أن الغالبة هي فئة الذكور.

- بالنسبة للفئات العمرية : يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)

و ذلك بنسبة (47,06%) في حين أن نسبة (28,43%) أعمارهم أقل من 30 سنة هذا راجع إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حديثة النشأة وخروج الكثير من الموظفين إلى التقاعد بالإضافة إلى توظيف الفئات الشبانية في مختلف المستويات الإدارية والتخصصات التقنية، ثم تليها نسبة (15,69%) أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ثم نجد أن نسبة (8,82%) فأعمارهم من 50 سنة فأكثر وهي نسبة ضئيلة جدا.

بالنسبة لمؤهل العلمي : فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى تقني سامي وأكثر بمجموع نسبته (28.43%) وهذا يعود إلى أن هذه الفئة لسلك الشبه طبي وفئة الممرضين للصحة العمومية بالإضافة إلى القابلات الذين يمثلون أكبر فئة من المستخدمين في المؤسسة، مقابل الفئة ذات الأهمية الكبرى للدراسة وهي ذات المستوى مهندس أو ماستر فكانت ما نسبته (23.53%) وهذا راجع إلى لتشكلها من الأطباء ، وفي حين أن نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس و دراسات عليا بلغت (22,55%)، وبلغت فئة ثانوي فأقل نسبة (25.49%) .

بالنسبة لسنوات الأقدمية: في الآونة الأخيرة سطرت الدولة الجزائرية برامج خاص لتكوين فئة مساعدي التمريض عبر

دفعات لكل السنوات بهدف سد العجز في قطاع الصحة و تعميم التغطية الصحية ولهذا نجد أن القطاع حديث الخبرة نسبيا للعمال إذ تظهر لنا من خلال النسب كالتالي :

جاءت نسبة الفئة من أكثر من 15 سنة بنسبة (32,35%) وهذه الفئة ليست حديثة إذ تمتلك خبرة مهنية لبأس بها ، وفئة من 10 إلى أقل من 15 بنسبة (23,53%)، أما الفئة الحديثة التي هي أقل من 05 سنوات كانت بنسبة (22.55%) .

ومن خلال ما تبين من النسب أن الفئة ذات سنوات الخبرة المتوسطة من 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت بنسبة معتبرة بلغت (21,55%) من مجموع الموظفين مما يعني أن العينة المدروسة لديها خبرة وهذا ما يساهمنا ويساعدنا على الدراسة.

❖ المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. أولاً : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

- تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
- ✓ تم إعداد الاستبانة وعرضها على الأستاذة المشرفة من أجل التوجيه والتصحيح لكي تحقق الهدف المرغوب
 - ✓ تم تعديل الاستبانة وحذف عدة عناصر بعد الملاحظات والتوجيهات المشرفة
 - ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا آرائهم وتم تعديل
 - ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

- ✓ الجنس : ذكر ، أنثى
- ✓ العمر: أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة ، من 40 إلى أقل من 50 سنة، من 50 سنة فأكثر.
- ✓ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل، تقني سامي، ليسانس ودراسات عليا، مهندس أو ماستر ،دكتوراه.
- ✓ سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين:

- ✓ المحور الأول الخاص بعمليات إدارة المعرفة وتتضمن (16) عبارة وهي كالتالي :

- العملية الأولى :توليد المعرفة يتضمن أربعة عبارات (1 - 4)
- العملية الثانية :تخزين المعرفة تتضمن أربعة عبارات (5 - 8)
- العملية الثالثة :تشارك المعرفة تتضمن أربعة عبارات (9 - 12)
- العملية الرابعة :تطبيق المعرفة تتضمن أربعة عبارات (13 - 16)

- ✓ أما المحور الثاني فهو خاص بمتغير جودة الحياة الوظيفية ويتضمن (16) عبارة.

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي من (1 إلى 5) في الإجابة على العبارات ، وهو كالتالي

جدول رقم (5): سلم ليكارت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

2-ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 22 كالتالي :

✓ **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

✓ **اختبار معامل الفايرونباخ:** لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

✓ **الانحرافات المعيارية:** حيث تم إستخدامها بهدف التعرف على مدى إنحرافات إجابات عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة

✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط** لقياس أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية.

❖ **المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار التوزيع الطبيعي**

1. أولا :صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان)

وهي للتأكد من إن مضمون الأسئلة المطروحة في الاستبانة تخدم الموضوع وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف الموضوع، ثم تقديم الاستبيان إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين و طلب منهم المساعدة في تحكيم الاستبيان و النظر في مدى كفايته من حيث عدد العبارات و شموليتها، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تم أخذ رأي المحكمين بعين الاعتبار بعد تقديم ملاحظات واقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف البحث ومن ثم التوصل إلى الصيغة الحالية للاستبيان وبهذا نعتبر أن هذا الاستبيان أصبح صدقا واجهزا للاستخدام وتحقيق الهدف وهو جمع المعلومات الحقيقية لعينة الدراسة والجدول التالي ملحق لهيئة المحكمين :

ثانياً: ثبات الأداة :

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل الثبات ألفا كرونباغ و حساب الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

الجدول رقم (06) : اختبار الصدق و الثبات

حجم العينة	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق
102	32	,871	0,933

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss 22

يتضح أن معامل الثبات ألفا كرونباغ يساوي 88,4% و الصدق 94% مما يعني تمتع الأداة بثبات و صدق جيد .

2- الاتساق الداخلي: يمكن هذا التحليل من معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة أو بعد من الأبعاد مع المجال الذي تنتمي إليه ، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد في مرحلة أولى ليتضح مدى اتساقها مع البعد من ثم بين الأبعاد والمتغير ككل .
يوضح الجدول أدناه معاملات الارتباط ومستوى الدلالة و المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد مع المتغير الذي تنتمي إليه ، وكذا المتغيرات فيما بينها .

الجدول رقم (07): الإتساق الداخلي

أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبعاد إدارة المعرفة	1	//	3,7136	,62042
توليد المعرفة	,839**	,000	3,7647	,86375
تخزين المعرفة	,768**	,000	3,6887	,78777
المشاركة في المعرفة	,815**	,000	3,8873	,81949
تطبيق المعرفة	,583**	,000	3,5073	,84486
أبعاد جودة الحياة الوظيفية	1	//	3,7925	,57203
المشاركة في إتخاذ القرارات	,816**	,000	3,7132	,76624

الأجور والمكافآت	,801**	,000	3,7794	,93891
ظروف العمل	,776**	,000	3,7770	,90098
الأمن والصحة المهنية	,313**	,000	3,9005	,71086

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss 22

كل معاملات الارتباط موجبة مرتفعة ودالة إحصائية عن مستوى دلالة 0.01 بين الفقرات و المتغير الذي تتبعه و كذا علاقة قوية و موجبة بين المتغيرين تقدر بـ 0,818 بمتوسط حسابي تقريبي 3,7 و إنحراف معياري 0,59 ، مما يشير إلى أن الأداة ملائمة وقادرة على قياس ما وضعت له .

2. ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى إدارة المعرفة ومستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال اختبار (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) كما هو مبين في الجدول رقم (08):

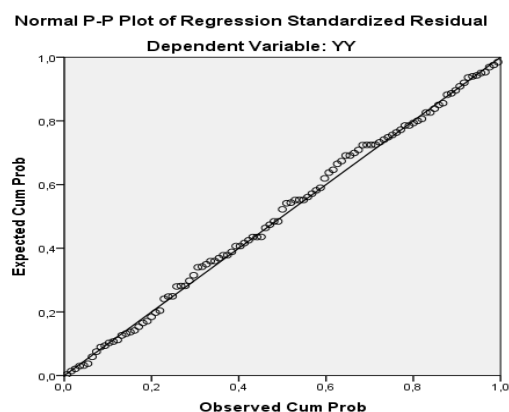
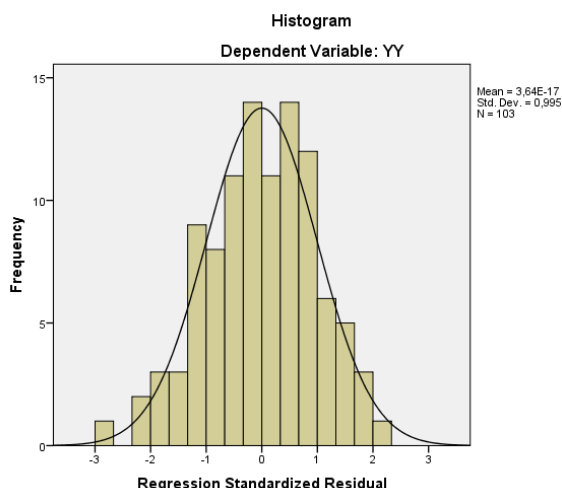
	Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk
ادارة المعرفة	.001	.009
جودة الحياة	.200*	.526

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل التوزيع :

الشكل التالي يوضح أن البواقي تتجمع بمحاذاة الخط ، مما يدل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي ، كأحد شروط دراسة الإنحدار الخطي .

الشكل رقم (12): توزيع البواقي



يتضح أن البواقي تتجمع بمحاذاة الخط و تتوزع بشكل طبيعي ، و هو ما يمكن من تحليل العلاقات باستخدام الإحصاء المعلمي .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت (1-5) الموضح في الجدول رقم (ج) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور إدارة المعرفة وجودة الحياة الوظيفية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، والمؤهل العلمي، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

جدول رقم (09): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ترتيب الفئة	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	(1.79 - 1)	(2.59 - 1.80)	(3.39 - 2.60)	(4.19 - 3.40)	(5 - 4.20)
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المطلب الأول: تحليل فقرات محور إدارة المعرفة

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما اثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات محور إدارة المعرفة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى قبول
أ	توليد المعرفة	3.7647	0.86375	2	مرتفع
1	تتحم المؤسسة بالاقترحات و الأفكار الجديدة وتشجعها	63.66	1.299	3	مرتفع
2	تنتهج المؤسسة خطط وبرامج من أجل خلق معارف جديدة	3.803	1.235	2	مرتفع
3	تقوم المؤسسة ب جلب المعرفة من مصادرها المختلفة	4.058	1.150	1	مرتفع جدا
4	يملك الموظفون مهارات وقدرات على اكتساب معارف جديدة	3.529	1.405	4	مرتفع
ب	تخزين المعرفة	3.7132	0.76624	3	مرتفع
6	تتحم المؤسسة بتوثيق و أرشفة المعارف والمعلومات السابقة	3.882	1.229	2	مرتفع
7	تصدر المؤسسة تعليمات إلزامية لتنظيم المعارف المخزنة واسترجاعها	3.402	1.336	4	مرتفع
8	تسعى المؤسسة للحفاظ على الكوادر الذين يمتلكون المعرفة العالية	3.902	1.206	1	مرتفع
9	تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متطورة لحفظ المعرفة	3.666	1.307	3	مرتفع
ج	تشارك المعرفة	3.6887	0.78777	4	مرتفع
11	توفر المؤسسة النشرات والدوريات	3.647	1.309	2	مرتفع
12	توفر المؤسسة بيئة داخلية داعمة لتبادل الأفكار والمقترحات بين العاملين	3.480	1.295	4	مرتفع

مرتفع	1	1.262	3.990	تسعى المؤسسة إلى عقد المؤتمرات والندوات الداخلية	13
مرتفع	3	1.325	3.637	تسود لدى الموظفين ثقافة تشارك المعرفة	14
مرتفع	1	0.93891	3.7794	تطبيق المعرفة	د
مرتفع	3	1.469	2.686	تتحم المؤسسة بالاستفادة من المعرفة في كافة أنشطتها الإدارية	17
مرتفع	3	1.210	3.862	تقيس المؤسسة و تتابع مدى تطبيق الموظفين للمعرفة المكتسبة في تقييم الأداء	18
مرتفع	3	1.155	3.970	تقوم المؤسسة بتوظيف المعارف المتاحة	19
مرتفع	4	1.344	3.598	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة	20
مرتفع	-	70407.0	7365.3	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التحليل: من خلال الجدول رقم (*) نستخلص ما يلي:

1. توليد المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن عملية "توليد المعرفة" جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.7647) بانحراف معياري (0.86375)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير إلى أن معظم الإجابات كانت موافقة بمستوى قبول مرتفع ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا المحور أي أنهم موافقين على أن هناك اهتمام لعملية توليد المعرفة في المؤسسة ، حيث نستنتج أنه يوجد دعم لعملية توليد المعرفة والحصول على معارف جديدة وإعطاء قيمة معنوية لذوي الخبرات في المؤسسة

2. تخزين المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن عملية "تخزين المعرفة" جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.7132) بانحراف معياري (0.76624)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير

إلى أن الإجابات تمت بالموافقة بمستوى قبول مرتفع ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا المحور أي أنهم موافقين على أن هناك وجود لعملية تخزين المعرفة في المؤسسة ، حيث نستنتج أنه يوجد اهتمام بتخزين المعرفة والحفاظ عليها كمكسب للمؤسسة ويظهر من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة والاحتفاظ على الكوادر الذين يمتلكون المعارف العالية

3. تشارك المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن عملية "تشارك المعرفة" جاءت في الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.6887) بانحراف معياري (0.78777)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء توجهت نحو الموافقة بمستوى قبول مرتفع ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا المحور أي أنهم موافقين على أن هناك وجود لعملية تشارك المعرفة في المؤسسة ، حيث نستنتج أنه يوجد تشارك وتبادل للمعارف والخبرات بالمؤسسة وهذا راجع بالأخص استخدام الوسائل الحديثة والاعتماد على أسلوب التدريب من ذوي الخبرة القدامى .

4. تطبيق المعرفة : من خلال الجدول نلاحظ أن عملية "تطبيق المعرفة" جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.7794) بانحراف معياري (0.93891)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الإجابات قد كانت بالموافقة بمستوى قبول مرتفع ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا المحور أي أنهم موافقين على أن هناك وجود لعملية تطبيق المعرفة في المؤسسة ، حيث نستنتج هناك توجه حقيقي في المؤسسة نحو إدارة المعرفة وليس الإدارة الكلاسيكية ويظهر من خلال الإجراءات والسياسات المنتهجة من طرف إدارة المؤسسة نحو إستراتيجية إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور جودة الحياة الوظيفية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ماهو تأثير جودة الحياة الوظيفية بإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور جودة الحياة الوظيفية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمس عملي	3.970	1.164	4	مرتفع
2	توفر المؤسسة مساحة من الحرية في أداء وإنجاز المهام	4.009	1.238	3	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على إرساء العدالة والإنصاف بين المستخدمين	4.019	1.185	2	مرتفع
4	يتبادل المستخدمون الخبرات والتجارب في إتخاذ القرارات التي تهمهم	3.549	1.347	12	مرتفع
5	هناك نظام أجور وحوافز ملائم وعادل	3.735	1.258	9	مرتفع
6	الشعور بكفاية الأجور المتحصل عليها في سد حاجيات الموظفين والعمال	3.568	1.316	11	مرتفع
7	انتظام دفع الأجور دون تأخير	3.921	1.199	5	مرتفع
8	تقدم المؤسسة إعانات مادية في المناسبات	3.882	1.344	8	
9	الرضا عما تم إنجازه في عملي	500.3	1.384	15	مرتفع
10	هناك علاقات قوية تربط فرق العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية	3.509	1.325	14	مرتفع
11	الشعور بالراحة والطمأنينة أثناء تواجدي ضمن فريق العمل	3.543	1.304	13	مرتفع
12	يسود الاحترام المتبادل بين المرؤوسين والرؤساء	3.466	1.341	16	مرتفع
13	توفر المؤسسة شروط الحماية والسلامة المهنية	3.883	1.231	7	مرتفع
14	تولي المؤسسة اهتمام لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية	3.912	1.229	6	مرتفع
15	هناك فحص لمعدات الوقاية بصفة دورية	3.582	1.324	10	مرتفع
16	الشعور بالحماية من أي تهديد أثناء تأدية المهام	4.223	1.037	1	مرتفع جدا
	النتيجة	3.7678	0.54855	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

التحليل: من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

1. العبارة 01: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمس عملي "

جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.970) بانحراف معياري (1.164)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، أي أن عينة البحث يشاركون في عملية إتخاذ القرارات التي تمس عملهم بصفة مباشرة.

2. العبارة 02: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " توفر المؤسسة مساحة من الحرية في أداء وإنجاز المهام " جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.009) بانحراف معياري (1.238)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا ما يعني أن المؤسسة توفر مساحة مهمة من الحرية في أداء المهام .

3. العبارة 03: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " تعمل المؤسسة على إرساء العدالة والإنصاف بين المستخدمين " جاءت بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.019) بانحراف معياري (1.185)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع جدا، وهذا ما يعني أن المؤسسة تعمل على إرساء العدالة بين الموظفين، ونلتمس ذلك من خلال القانون الأساسي الذي يعطي الحق لكل موظف من إجازات، ترقية، دورات تكوينية...

4. العبارة 04: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " يتبادل المستخدمون الخبرات والتجارب في إتخاذ القرارات التي تهمهم " جاءت بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.549) بانحراف معياري (1.347)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا ما يعني أن معظم الموظفين يتبادلون الخبرات والتجارب في إتخاذ القرارات التي تهمهم.

5. العبارة 05: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " هناك نظام أجور وحوافز ملائم وعادل "

جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.735) بانحراف معياري (1.258)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا ما على وجود نظام أجور وحوافز ملائم.

6. العبارة 06: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " الشعور بكفاية الأجور المتحصل عليها في سد حاجيات الموظفين والعمال " جاءت بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.568) بانحراف معياري (1.316)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا الإرتفاع في إجابة بالموافقة يعود إلى أن أغلب عينة الدراسة أطباء وشبه طبي .

7. العبارة 07: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " إنتظام دفع الأجور دون تأخير " جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.921) بانحراف معياري (1.199)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يدل على إنتظام دفع الأجور وعند العودة إلى السجلات وجد أنه لا يوجد أي تأخير في الدفع للمستخفات.

8. العبارة 08: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " تقدم المؤسسة إعانات مادية في المناسبات " جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.882) بانحراف معياري (1.344)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40– 4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا على أن المؤسسة تقدم إعانات مادية في المناسبات من خلال جهاز الخدمات الإجتماعية .

9. العبارة 09: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " الرضا عما تم إنجازه في عملي " جاءت بالترتيب الخامس عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.500) بانحراف معياري (1.384)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة

الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يدل على أن الموظفين راضين على ما تم إنجازه من مهام موكلة لهم.

10. العبارة 10: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " هناك علاقات قوية تربط فرق العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية " جاءت بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.509) بانحراف معياري (1.325)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك علاقة تربط فرق العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية ونلمس ذلك من خلال تفاعل فرق العمل المداومة والمناوبة في المؤسسة وهذه العلاقة تقويها طبيعة العمل فالعمل مستمر ومتواصل فلا يوجد فاصل زمني يوقف العمل.

11. العبارة 11: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " الشعور بالراحة والطمأنينة أثناء تواجدني ضمن فريق العمل " جاءت بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.543) بانحراف معياري (1.304)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، على أنه هناك شعور بالراحة للموظف عند تواجده ضمن فريق العمل وسبب ذلك وجود روح الفريق في المؤسسة.

12. العبارة 12: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " يسود الاحترام المتبادل بين الرؤوسين والرؤساء " جاءت بالترتيب السادس عشر والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.466) بانحراف معياري (1.341)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، مما يعني أن هناك إحترام متبادل بين الرؤساء والرؤوسين كل يؤدي مهامه.

13. العبارة 13: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " توفر المؤسسة شروط الحماية والسلامة المهنية " جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.883) بانحراف معياري (1.231)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية

من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40–4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، بحيث توفر المؤسسة شروط الحماية من الأخطار المهنية ولاحظنا ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بالسلامة المهنية عن طريق تنظيم دورات تكوينية تحت إشراف مختصين من الحماية المدنية.

14. العبارة 14: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " تولي المؤسسة إهتمام لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية "جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.912) بانحراف معياري (1.229)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40–4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يدل على أن المؤسسة إهتمام لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية.

15. العبارة 15: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " هناك فحص لمعدات الوقاية بصفة دورية " جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.582) بانحراف معياري (1.324)، و هو مرتفع يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40–4.19) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهذا يدل على أن هناك فحوصات دورية تدخلات فورية لفحص ومعالجة المشاكل التي تخص المعدات بما فيها الأجهزة بمختلف أنواعها.

16. العبارة 16: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن عبارة " الشعور بالحماية من أي تهديد أثناء تأدية المهام جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (4.223) بانحراف معياري (1.037)، و هو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20–5.00) و الذي يشير إلى أن الأجوبة كانت بالموافقة على العبارة بمستوى قبول مرتفع ، وهو ما يعكس شعور الموظفين بالحماية من الأخطار المهنية أثناء تأدية المهام مما يشعرهم بالراحة والطمأنينة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية و الفرعية:

• اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية الفرعية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند

$$\alpha \leq 0.05 \text{ مستوى معنوية}$$

الفرضية البديلة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند

$$\alpha \leq 0.05 \text{ مستوى معنوية}$$

لتبيان الأثر الإحصائي في هذه العلاقة ، نطلع على نتائج الإنحدار الخطي البسيط في الجدول أدناه :

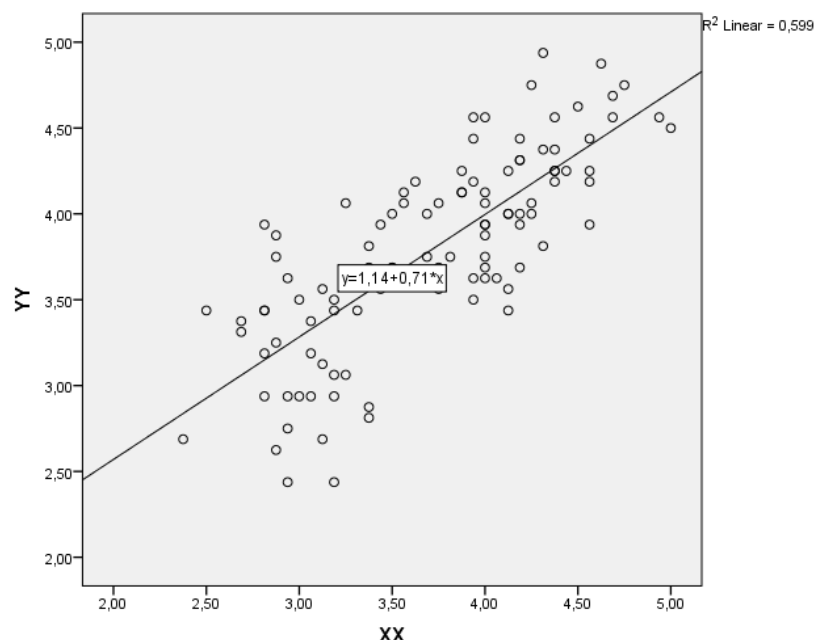
الجدول رقم (12) : اختبار Anova لتحليل الانحدار البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	19,984	1	19,984	,774 ^a	,599	150,707	,000 ^b
الخطأ	13,393	101	,133				
المجموع	33,377	102					
المعاملات	B	Beta	قيمة t	المعنوية	معادلة خط الانحدار		
الثابت	1,143	//	5,225	,000	Y= 1,143 + x0,713		
إدارة المعرفة	,713	,774	12,276	,000			

المصدر: من إعداد الباحثين ، بناءً على مخرجات برنامج spss v.22

يتبين أن قيمة معامل التحديد لإدارة المعرفة تفسر 74,9% من جودة الحياة الوظيفية ، أما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى . كما أن دلالة اختبار فيشر هي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يدل على قابلية النموذج للاختبار . كما إن دلالة الاختبار t تبلغ 0,000 وهي أقل من 0,05 ، بذلك تعتبر دالة إحصائية ، وأن الإنحدار معنوي . وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الشكل رقم (13): شكل الإنتشار و معادلة خط الإنحدار



المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss22

❖ الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية الفرعية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة.

الفرضية البديلة الفرعية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة.

يوضح الجدول أدناه ، الإنحدار الخطي البسيط بين بعد توليد المعرفة و جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (13): تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد توليد المعرفة على جودة الحياة الوظيفية الصحية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	12,881	1	12,881	,621 ^a	,386	62,850	,000 ^b
الخطأ	20,494	100	,205				
المجموع	33,375	101					
المعاملات	B	Beta	قيمة t	المعنوية	نموذج الإنحدار		
الثابت	2,236		11,105	,000	$Y = 2,236 + x0,413$		
توليد المعرفة	,413	,621	7,928	,000			

يتبين أن قيمة معامل التحديد بعد توليد المعرفة تفسر 27,4% من جودة الحياة الوظيفية ، إما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى . كما أن دلالة اختبار فيشر هي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يدل على قابلية النموذج للاختبار . كما أن دلالة الاختبار t تبلغ 0,000 وهي أقل من 0,05، بذلك تعتبر دالة إحصائية ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد توليد المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفريّة الفرعية 0H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.

الفرضية البديلة الفرعية 1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.

يوضح الجدول أدناه ، الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تخزين المعرفة و جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم: (14) تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد تخزين المعرفة على جودة الحياة الوظيفية الصحية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	10,186	1	10,186	,552 ^a	,305	43,928	,000 ^b
الخطأ	23,188	100	,232				
المجموع	33,375	101					
المعاملات	B	Beta	قيمة t	المعنوية	نموذج الإنحدار		
الثابت	2,306		10,053	,000	Y= 2,306+x0, 403		
تخزين المعرفة	,403	,552	6,628	,000			

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss22

يتبين أن قيمة معامل التحديد بعد تخزين المعرفة تفسر 30,6% من جودة الحياة الوظيفية ، إما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى . كما أن دلالة اختبار فيشر هي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يدل على قابلية النموذج للاختبار . كما أن دلالة الاختبار t تبلغ 0,00005 وهي أقل من 0,00005، بذلك تعتبر دالة إحصائية ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين

المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية الفرعية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تشارك المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة.

الفرضية البديلة الفرعية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تشارك المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة

يوضح الجدول أدناه ، الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تشارك المعرفة و جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم: 15 تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد تشارك المعرفة على جودة الحياة الوظيفية الصحية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	17,383	1	17,383	,722 ^a	,521	108,693	,000 ^b
الخطأ	15,992	100	,160				
المجموع	33,375	101					
المعاملات	B	Beta	قيمة t	المعنوية	نموذج الإنحدار		
الثابت	1,825		9,463	,000	$Y = 1,825 + x0, 506$		
تشارك المعرفة	,506	,722	10,426	,000			

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss22

يتبين أن قيمة معامل التحديد لبعء تشارك المعرفة تفسر 32,4% من جودة الحياة الوظيفية ، إما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى . كما أن دلالة اختبار فيشر هي 0,000 وهي أقل من 0,005 وهذا مايدل على قابلية النموذج للاختبار . كما أن دلالة الاختبار t تبلغ 0,000 وهي أقل من 0,005 ، بذلك تعتبر دالة إحصائية ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تشارك المعرفة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية الفرعية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة

الفرضية البديلة الفرعية 1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.

يوضح الجدول أدناه ، الإنحدار الخطي البسيط بين بعد التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية و جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم: (16) تحليل الإنحدار البسيط لأثر بعد تطبيق المعرفة على جودة الحياة الوظيفية الصحية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	م.الإرتباط R	م.التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	6,238	1	6,238	,432 ^a	,187	23,217	,000 ^b
الخطأ	27,138	101	,269				
المجموع	33,377	102					
المعاملات	B	Beta	قيمة t	المعنوية	نموذج الإنحدار		
الثابت	2,766		12,623	,000	Y= 2,766+x0, 293		
تطبيق المعرفة	,293	,432	4,818	,000			

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss22

يتبين أن قيمة معامل التحديد لبعء تطبيق المعرفة تفسر 30.6% من جودة الحياة الوظيفية ، إما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى . كما أن دلالة اختبار فيشر هي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا مايدل على قابلية النموذج للاختبار . كما ان دلالة الاختبار t تبلغ 0,000 وهي أقل من 0,05 بذلك تعتبر دالة إحصائية ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة.

الفرضيات الصفرية الفرعية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات البديلة الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

لفحص مدى و حجم تأثير كل الأبعاد الممثلة لإدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية ، نقوم بدراسة الانحدار الخطي البسيط لكل بعد على المتغير التابع .

الجدول رقم (17): ملخص تحليل الانحدار الخطي البسيط

	R	R ²	F	الدلالة	المعاملات	B	t	المعنوية
توليد	,621 ^a	,386	62,850	,000 ^b	الثابت	2,236	11,105	,000
المعرفة					توليد المعرفة	,413	7,928	,000

تخزين	,552 ^a	,305	43,928	,000 ^b	الثابت	2,306	10,053	,000
المعرفة					تخزين المعرفة	,403	6,628	,000
تشارك	,722 ^a	,521	108,693	,000 ^b	الثابت	1,825	9,463	,000
المعرفة					تشارك المعرفة	,506	10,426	,000
تطبيق	,432 ^a	,187	23,217	,000 ^b	الثابت	2,766	12,623	,000
المعرفة					تطبيق المعرفة	,293	4,818	,000

المصدر: من إعداد الطالبان ، بناءً على مخرجات برنامج spss22

قيمة معامل التحديد (R^2) لبعد المشاركة في توليد المعرفة تفسر 38.6% من جودة الحياة الوظيفية.
 قيمة معامل التحديد (R^2) لبعد المشاركة في تخزين المعرفة تفسر 30.5% من جودة الحياة الوظيفية.
 قيمة معامل التحديد (R^2) لبعد المشاركة في مشاركة نشر المعرفة تفسر 52.1% من جودة الحياة الوظيفية.
 قيمة معامل التحديد (R^2) لبعد المشاركة في تطبيق المعرفة تفسر 18.7% من جودة الحياة الوظيفية.

4. نتائج اختبار الفرضيات :

رفض جميع الفرضيات الصفرية و قبول الفرضيات البديلة و المتمثلة في أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الممثلة للمتغير المستقل: - تطبيق المعرفة- تشارك المعرفة- تخزين المعرفة- توليد المعرفة ،عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة .وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ويكون هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة .

5. خلاصة:

عبر الدراسة الجزئية للإنحدار الخطي البسيط لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة ، يتبين أن هناك علاقة تأثير لكل الأبعاد الممثلة في الدراسة لجودة الحياة الوظيفية بمستويات تكون متقاربة بين أغلب الأبعاد و متباينة للأخرى وهي تفتح المجال لدراسة حجم تلك التباينات و إختيار نماذج ممثلة و تبرز الأثر بشكل أكبر على مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة .

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

أولا : إختيار الفرضية الرئيسية الثانية :

- يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية حسب المتغيرات الشخصية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة ؛

ومن خلال الفرضية الرئيسية الثانية حسب المتغيرات الشخصية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب الجنس على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ؛

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب العمر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ؛

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ؛

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب سنوات الأقدمية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

❖ اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية حسب العمر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، لاختبار وجود فرق ذو دلالة إحصائية حسب العمر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent-sample T-test) ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (T) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
1.115	0.268	0.084

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss النسخة 22

❖ اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب العمر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، لاختبار وجود

فرق ذو دلالة إحصائية تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
بين المجموعات	0.377	1	0.377	1.243	0.268
داخل المجموعات	30.312	100	0.303		
المجموع	30.689	101			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21) نجد أن اختبار قيمة (F) لا يظهر وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.243) بمستوى دلالة (0.268) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة حسب العمر عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وبهذا نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية حول وجود فرق في جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة حسب العمر

❖ اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، لا اختبار وجود فرق ذو دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة .

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لايجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
بين المجموعات	1.125	2	0.563	1.884	0.157
داخل المجموعات	29.564	99	0.299		
المجموع	30.689	101			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (22) نجد أن اختبار قيمة (F) لا يظهر وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 1.884 بمستوى دلالة 0.157 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالديلة حسب المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وبهذا نفي

صحة الفرضية الفرعية الثالثة حول وجود فرق في جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة حسب المؤهل العلمي.

❖ اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حسب سنوات الأقدمية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، لاختبار وجود فرق ذو دلالة إحصائية حسب سنوات الأقدمية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة .

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لإيجاد الفرق حول جودة الحياة الوظيفية حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
بين المجموعات	1.153	3	0.384	1.275	0.287
داخل المجموعات	29.564	99	0.299		
المجموع	30.689	101			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (22) نجد أن اختبار قيمة (F) لا يظهر وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.275) بمستوى دلالة (0.287) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدبيلة حسب سنوات الأقدمية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وبهذا نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة حول وجود فرق في جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الدبيلة حسب سنوات الأقدمية.

ملخص الفصل:

قمنا في هذا الفصل التطبيقي بالتعريف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة عمومية للصحة الجوارية بالديبيلة وقمنا بذكر العناصر الأساسية لاسيما التي تهم الدراسة وخاصة الموارد البشرية وتنوع الهياكل الصحية فيها وتنوع الأصناف والأجناس والمؤهلات حيث عرضنا في هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية بهذه المؤسسة وهذا عن طريق جمع المعلومات من خلال إستبيان تم توزيعه على فئة من العمال حيث تضمن هذا الاستبيان قسمين رئيسيين وهما :

- القسم الأول : ويضم المعلومات الشخصية للفرد والمتمثلة في الجنس ، العمر ، سنوات الأقدمية ، المؤهل العلمي.

- القسم الثاني : كان خاص بمحاور الاستبانة فقد شمل متغيرين مستقل وتابع وهما إدارة المعرفة وعملياتها كمتغير مستقل جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع وبعد جمع المعلومات تم معالجتها ببرنامج الإحصاء SPSS باستخدام مخرجاته الإحصائية اللازمة للدراسة والتي من خلالها قمنا بتحليل المخرجات وتحصلنا على نتائج من دراسة أثر إدارة المعرفة بعملياتها الأربع (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الديبيلة و نذكر من بينها:

- نظرة عينة الدراسة حول ادرة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (3,7365) بانحراف معياري (0,70407).
- إجابات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم مجتمعة (3,7678) بانحراف معياري (0,54855).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت نسبة (77.4 %) من التغيرات الحاصلة في جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الديبيلة ،

وبهذا نقول قد تحققت الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النتائج التالية :

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشارك المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الخلاصة

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من أحدث المفاهيم للمنظمات والهيئات والكيانات إذ أصبحت تركز وتهتم على إستراتيجية إدارة المعرفة في تطوير وتحسين جودة الحياة داخل المنظمة وحتى خارجها وكل ما يهتم بحياة الموظف وهذا من أجل الريادة والتفوق عن غيرها والوصول إلى مستويات عليا تمكنها من السيطرة والنجاح في بقائها ولن يتم هذا إلا بتوظيف الرأسمال الفكري ومتابعة انشغالاته وتلبية حاجياته المادية والمعنوية والاهتمام به من كل جانب من جوانب حياته والذي بدوره يستطيع تحقيق الأهداف وفعل كل شئ مراد الوصول إليه وبهذا قد قمنا بدراسة هذا الموضوع الجدد مهم من أجل معرفة مدى إستخدام إدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية ولخصنا التالي :

• النتائج :

1- النتائج النظرية :

- بالنسبة للجزء الأول والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية والذي يبنى بأهمية بالغة ، حيث عرف بحياة الموظف في بيئة المؤسسة سوى الداخلية أو الخارجية من أجل تحقيق حياة أفضل والعمل على خلق بيئة مستقرة ، ويعتبر التحكم في بيئة المؤسسة يجعل جودة الحياة القاعدة الذهبية لكل المنظمات إذ تسعى دائما جاهدة من اجل الوصول إلى الطرق والكيفيات لمعرفة مستوى حاجيات وانشغالات العمال والموظفين ومدى استعدادهم لخوض تجارب ومجالات جديدة في بيئة إقتصاد حر ومنه عمقت بحوثها حول طرق تحسين ظروف العمل والاهتمام الدائم بالسلامة المهنية .
- لقد تناول الجزء الثاني من النظري لمفهوم المعرفة ومدى أهميتها الكبرى وعملياتها إذ تم تعريفها على أنها عملية تفاعلية داخل العقل البشري تستخدم البيانات الخام وتحولها إلى معلومات متجمعة وجاهزة تستعمل في تحقيق الأهداف بحيث يمكن أن تظهر هذه المعلومات مباشرة يتم تشاركتها وتوزيعها بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق مخرجات أو أداء فعال أو تبقى خفية لايمكن الحصول عليها أو رصدها ومنه تعددت الدراسات والباحثون والمفكرون في كيفيات الحصول على المعارف وتم إنتهاج عدة طرق وأساليب من اجل كسب المعارف وفي دراستنا تم منهجية إدارة المعرفة على أساس أربع عمليات رئيسية وهي توليد المعرفة وخلقها ، تخزين المعرفة والحفاظ عليها ، تشارك المعرفة وتوزيعها ، تطبيق المعرفة وتفعيلها والعمل بها .
- والجزء الثالث تناول حول مدى تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على جودة الحياة الوظيفية نظريا والفروقات الظاهرة الملموسة من جراء إستخدام المعرفة في رفع كفاءة الأداء إذ تم التطرق إلى كيفية تأثير عملية توليد المعرفة على

جودة الحياة الوظيفية وكذلك عملية تخزين المعرفة وتشاركها وتطبيقها على جودة الحياة الوظيفية والدور الفعال الذي تلعبه في هذا العنصر.

2- النتائج الميدانية :

تم الحصول على النتائج الميدانية بعد استخدام أداة إستبيان لجمع المعلومات المنشودة والمدرسة بدقة والمنتقاة التي تجيب وتخدم الموضوع وتم استخدام برنامج إحصائي يمدنا بمخرجات عبارة عن أرقام دلالية على مستويات ومنها إستنتجنا الدراسة حيث توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية قد تأثر بإدارة المعرفة بنسبة كبيرة وكذلك في المؤسسة قد تأثر من عملية توليد المعرفة وتأثر من عملية تخزين المعرفة وتأثر من عملية تشارك المعرفة وتأثر من عملية تطبيق المعرفة ومنه نستنتج أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تنتهج إستراتيجية إدارة المعرفة في جودة الحياة الوظيفية وهذا من خلال النقاط الملاحظة التالية :

- تقوم المؤسسة دوريا بعد المؤتمرات والدورات التكوينية وتحسين المستوى.
- تمتلك المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والمرافق الخاصة بحفظ المعرفة والمتمثلة في المكتبة وأجهزة الإعلام الآلي والتي تستخدمها من أجل جلب وحفظ المعلومات
- تعطي المؤسسة قيمة معنوية كبيرة بالنسبة للكوادر ذات التأهيل العلمي العالي
- تهتم المؤسسة بالسلامة المهنية والعمل على الوقاية من الحوادث أثناء تأدية المهام.
- تمنح المؤسسة إمتيازات لموظفيها ذوي الخبرة المهنية والكفاءة العالية في الأداء وذلك بالتحفيز المعنوي ،كالترقيات ...
- يسود في المؤسسة فكر الاحترام المتبادل بين الفئات المختلفة من أطباء مختصون وأطباء عاملون وشبه طبيين وحتى الفئات الإدارية كل حسب تخصصه.
- بيئة العمل يعمها التعاون والتكاتف والاستقرار.

● الاقتراحات :

بعد الحصول على النتائج المتوصل إليها في الدراسة نقترح التالي :

- الاستغلال الأمثل لمعارف المتاحة
- توفير متطلبات العمل من معدات ووسائل وأجهزة حديثة
- تخصيص لكل فرد العمل المناسب له

-
- تكثيف عمليات التحسيس بمدى أهمية تشارك المعرفة بين مستويات المؤهل
 - تحفيز العمل على الإبداع من خلال التعويضات المادية والمعنوية والتكريمات
 - استخدام المعرفة في كافة المجالات الإدارية

● آفاق الدراسة :

يتطلع الطالبان من خلال هذه الدراسة إلى كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة وهذا من خلال المواضيع التالية:

- دور إدارة المعرفة في تحسين حياة الموظف
- دور إدارة المعرفة في الاهتمام بالعامل البشري من الجوانب التي تمس حياته الشخصية وذلك من أجل جعله يهتم ويسخر كل وقته في عمله مع تشجيعه على الإبداع والتميز من خلال ترك مساحة من الحرية في أدائه لوظيفته.
- دور إدارة المعرفة في تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

1-1- الكتب:

- 1- احمد محمد عثمان ادم ، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018.
- 2- ليث عبد القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2013.
- 3- عبد الستار العلي و آخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2005.
- 4- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
- 5- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة ، دار العمل و الإيمان للنشر و التوزيع، الجزء الأول، 2013.
- 6- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للبحوث و الاستشارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، أبو ظبي، 2007 ، .
- 7- خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
- 8- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2009.
- 9- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- 10- جاد الرب ، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مصر :مطبعة العشري ، 2008.
- 11- سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي، لنيل شهادة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2018.
- 12- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء النشر ، 2009.

- 13- سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن :دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 14- محمد القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة
الثانية، الرياض.
- 15- محمد موسى احمد، إدارة الأفراد (أدرة الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و
النشر، الطبعة الأولى ،مصر، 2014.
- 16- احمد ماهر ،ادرة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،2004.
- 17- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
، 2016.
- 18- وفاء فؤاد شلي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد
المنزلي، 2003.
- 19- قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية، عمان ، 2009.
- 20- مجدي عبد الله شراره، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مصر ، 2016.
- 21- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة
الأولى، عمان، 2005.
- 22- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية- مذكرة من إعداد أمانة الأونكتاد
- 23- رافدة الحريري ،اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية.
- 24- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ،القاهرة، 1997.
- 25- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ، 2018.
- 26- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار
صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 27- مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،
2007.
- 28- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،
2005.

- 29- احمد محمد عثمان ادم ، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2018.
- 30- اسماعيل حجازي ، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان، 2013.
- 31- مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع، عمان، . 2007
- 32- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 33- محمد عبد الحفيظ يوسف، إدارة المعرفة لدعم والنمو ، العبيكان للنشر، الرياض، 2013.
- 34- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، 2016.
- 35- أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة، 2016.
- 1- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2012.
- 36- عامر عبد لرزاق، عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية.
- 37- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعز، عمان ، 2014.
- 1-2- - المجالات العلمية:**
- 1- العربي عمران ، قطاف ليلي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، العدد 18 ، 2017، جامعة سطيف.
- 2- باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والأربعون، 2014.
- 3- محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر، عدد (01)، 2014.
- 4- قهيري فاطنة، مجلة البديلة الاقتصادي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، المجلد 06، العدد 2.

- 5- فلاق صليحة ، ججيق زكية، زروخي فيروز ، جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 07 العدد 1، جامعة الشلف، 2020 .
 - 6- غضبان ليلي، أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد(5) ، العدد:(2)، 2018 .
 - 7- مجلة جامعة العين لأعمال والقانون، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة، المجلد(3)، العدد(1)، 2019.
 - 8- بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل في المنظمات الاستشفائية وأثرها تنمية الثقافة التنظيمية لدى الموظفين، مجلة الحقيقة، العدد41، جامعة إدراة ، الجزائر، 2017.
 - 9- عبد الستار محروس عبد الستار، القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ، المجلد السادس و العشرون، العدد فبراير، الجزء الأول كلية التربية ، جامعة الفيوم ، القاهرة، 2020.
 - 10- عتيقة حرايرية ، زوينة بوساق ، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيودوت ، العدد الثامن، ديسمبر 2018 .
 - 11- ناهد ناصر فلمبان ، أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل ، مجلة العلوم الإدارية و العلوم القانونية ، المجلد (4) العدد(4)، 2020.
- 3-1- الرسائل والأطروحات الجامعية:**
- 1- كمال العقاب ،إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد، 2009 .
 - 2- زلماط مريم ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير ، تخصص موارد بشرية، جامعة تلمسان، 2010 .
 - 3- قرارية ريمة، أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الفرع: علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة سطيف ،الجزائر ، 2017.
 - 4- ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق كلية التربية، 2014.
 - 5- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان، 2017 .

- 6- بوزيداي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2014 .
- 7- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، 2012.
- 8- نهاد عبد الرحمن الشنطي :واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى ، غزة، 2016.
- 9- مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
- 10- أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
- 11- فاطمة قهيري ، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الجلفة، الجزائر، 2019.
- 12- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران ، 2016.
- 13- بلقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه ،تخصص تسيير، جامعة تلمسان الجزائر ، 2013.
- 14- هاشم عسي عبد الرحمان ، اثر إبعاد جودة حياة العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017 .
- 15- بيوض الحاج ، دور الأجور و المكافآت في تفعيل أداء العمال ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،كلية علوم اقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018.

5-1 - المواقع الإلكترونية:

- 2- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4341403/>
- 3- <https://www.arado.org/PublicationDetails>.
- 4- <https://revuealmanara.com>

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Murray E. Jennex; **Knowledge Management**, Information Science Reference (an imprint of IGI Global) University, USA;P/05.

2- **Kimiz DALKIR, Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier, Oxford, 2005.

3- Nonaka IKujiro and Hirotaka Takeuchi , **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press ,Inc , New York, 1995.

5-Amrit Tiwana,**Knowledge Management**, (1999), Prentice Hall PTR.

Khosrowpour, M. (2001), "**Managing information technology in a global economy**", USA: Idea Group Publishing (IGP).

6 -Lachachi abd lheq et autres, "**The formalization of the Knowledge Management in the managerial approach in the Algerian Firm**", Mediterranean journal of social sciences, Vol 4, N° 6, 2013.

7-Petter Gottschalk ,**Strategic Knowledge Management Technolog**, IDEA GROUP PUBLISHING,2005,p216.

الملحق

الملحق رقم (01) الاستبانة

قسم : علوم التسيير (مجال LMD)
السنة : الثانية ماستر

جامعة حمه لخضر - الودي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية



وعلوم التسيير

التخصص :إدارة أعمال

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال من جامعة حمه لخضر بالوادي بعنوان:
أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدييلة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة ،حيث أن صحة نتائج
الإستبانة يعتمد بدرجة كبيرة على صدق الإجابة وبكل صراحة ،علما أنه لا يوجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة
فلكل وجهة نظر ،كما أن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا نقبول فائق التقدير والإحترام.

إعداد الطالبان:

- العقون عبد الرحمان
- غمام جريدي الهادي

السنة الجامعية: 2020-2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة

1- الجنس:

ذكر

أنثى

☐☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

☐☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل

تقني سامي

ليسانس و دراسات عليا

☐☐☐

دراسات تطبيقية متخصصة

مهندس أو ماستر

دكتوراه

☐☐☐

4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

☐☐

المحور الأول: إدارة المعرفة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات ، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

التقييم					الرقم	العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أ- توليد المعرفة						
					01	تتحم المؤسسة بالاقتراحات و الافكار الجديدة وتشجعها
					02	تنتهج المؤسسة خطط وبرامج من أجل خلق معارف جديدة
					03	تقوم المؤسسة ب جلب المعرفة من مصادرها المختلفة
					04	يملك الموظفون مهارات وقدرات على اكتساب معارف جديدة
ب - تخزين المعرفة						
					01	تتحم المؤسسة بتوثيق و أرشفة المعارف والمعلومات السابقة

02	تصدر المؤسسة تعليمات إلزامية لتنظيم المعارف المخزنة وإسترجاعها				
03	تسعى المؤسسة للحفاظ على الكوادر الذين يمتلكون المعرفة العالية				
04	تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متطورة لحفظ المعرفة				
ج- تشارك المعرفة					
01	توفر المؤسسة النشرات والدوريات				
02	توفر المؤسسة بيئة داخلية داعمة لتبادل الافكار والمقترحات بين العاملين				
03	تسعى المؤسسة الى عقد المؤتمرات والندوات الداخلية				
04	تسود لدى الموظفين ثقافة تشارك المعرفة				
د - تطبيق المعرفة					
01	تتحم المؤسسة بالاستفادة من المعرفة في كافة أنشطتها الادارية				
02	تقيس المؤسسة و تتابع مدى تطبيق الموظفين للمعرفة المكتسبة في تقييم الاداء				
03	تقوم المؤسسة بتوظيف المعارف المتاحة				
04	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة				

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى جودة الحياة الوظيفية ، الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة:

الرقم	أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
أ- المشاركة في إتخاذ القرارات						
01	المشاركة في إتخاذ القرارات التي تمس عملي					
02	توفر المؤسسة مساحة من الحرية في أداء وإنجاز المهام					
03	يتبادل المستخدمون الخبرات والتجارب في إتخاذ القرارات التي تهمهم					
04	تعمل المؤسسة على إرساء العدالة والإنصاف بين المستخدمين					
ب- الأجور والمكافآت						
01	هناك نظام أجور وحوافز ملائم وعادل					
02	الشعور بكفاية الأجور المتحصل عليها في سد حاجيات الموظفين والعمال					
03	إنتظام دفع الأجور دون تأخير					

04	تقدم المؤسسة إعانات مادية في المناسبات				
ج- ظروف العمل					
01	الرضا عما تم إنجازه في عملي				
02	هناك علاقات قوية تربط فرق العمل بمختلف مستوياتهم الوظيفية				
03	الشعور بالراحة والطمأنينة أثناء تواجدي ضمن فريق العمل				
04	يسود الاحترام المتبادل بين المرؤسين والرؤساء				
د- الأمن والصحة المهنية					
01	توفر المؤسسة شروط الحماية والسلامة المهنية				
02	تولي المؤسسة إهتمام لإجراءات الوقاية والسلامة المهنية				
03	هناك فحص لمعدات الوقاية بصفة دورية				
04	الشعور بالحماية من أي تهديد أثناء تأدية المهام				

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
01	الأسود محمد	أستاذ محاضر	الوادي
02			الوادي
03			الوادي
04			الوادي