



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: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين

في المؤسسة

"دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"

تحت إشراف الاستاذ/د: أحمد بن خليفة

إعداد الطالبين:

جمال غوار

فتحي بن خليفة

لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر أ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

د/علي خالد

مشرفا ومقرراً

أستاذ محاضر أ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

د/أحمد بن خليفة

ممتحننا

أستاذ محاضر أ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

د/ محمد البشير بن عمر

السنة الجامعية 2019/2018

الذوق والذوق

لك يا خالتي ويا رازقي اهدي ثمره كنت السبب في جنيتها فاللهم اقبل العمل مع قلته
والجهد مع ضالته والسعي مع شوائبه عز جاهك وجل ثناؤك ولا اله الا انت، لك يا حبيبي يا
رسول الله عملي المنواضع، أليك يا صاحب الشفاعه يا رسول الله .

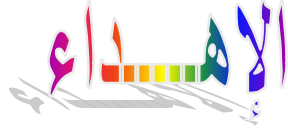
ألى روح أبي الطاهره اهدي هذا العمل راجيا من الله ان يتقبله قبولاً حسناً وان
يرفع من درجته في جنان الخلد يا رب .

إلى أمي الحنون التي سهرت من أجلي الليالي، التي حناها لا ينهي التي مررتي على
الاستقامه

إلى زوجتي التي وقفت بخاني إلى أبنائي عبد الحق وحسين

إلى كل زملائي وكل من ساعدني ولو بشئ يسير

جمال غوامر



أهدي هذا العمل

إلى من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق وأمضى سنين عمره ليضيء لي الطريق إلى روح
والدي الطاهرة

إلى نبع الحنان ومنبع الأمان وسر السعادة أُمِّي الغالية والتي اسأل الله أن يحفظها وأن يقدرني
على رد جميلها .

إلى زوجتي ورفيق دربي

إلى أبنائي الأعزاء شرايين قلبي ونور عيني روان و أنيس

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من يحمل لقب بن خليفة

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات دفعة ماستر إدارة أعمال 2019

إلى كل الأساتذة الأفاضل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

فتحي

شكراً واحترافاً

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، اللهم لك الحمد والشكر والمنة والفضل يا رب العالمين باعث
الرسالات والصادق الأمين محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

نعترف بالجميل ونقدم بالشكر الجزيل إلى الأساذ الفاضل:

أحمد بن خليفة الذي لم يدخل علينا بنوجهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إنجاز هذا العمل
وسعة صدره لنا طيلة اعداده، فجزاه الله عنا كل خير.

وأيضاً نقدم بالشكر الجزيل إلى الأساذة المحكمين الذين تفضلوا بنصائحهم الاستثنائية بملاحظاتهم
وتوجيهاتهم القيمة.

كما نشكر جميع عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على مساعدتهم فالف تحية لهم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتبيان أثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين ، من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والدافعية لدى العاملين، أجريت هذه الدراسة عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على مجتمع الدراسة المتكون من 45 عاملا في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وقد تم استرجاع 43 استبيانا أي ما يعادل 95.55% من عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 23.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين إدارة المعرفة والدافعية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، لان هذا المفهوم غير متجذر بقوة عندهم.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، إدارة المعرفة ، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة، الدافعية.

Abstract:

The aims of this study is to demonstrate the impact of knowledge management on employees motivation, By examining the relationship between the dimensions of knowledge management and motivation among employees, This study was carried out through an exploratory study through the questionnaire as a tool for collecting data and distributing it to the study community which consists of 45 employees in the practical directorate of the Algeria Telecom in eloued, Forty-three questionnaires, equivalent to 95.55% of the number of questionnaires distributed, were retrieved. The analysis was carried out using the statistical analysis program spss 23.

One of the main findings of the study is that there is a weak and non-significant correlation between knowledge management and motivation among the employees of the institution in question, One of the most important recommendations of the study is the need to deepen the concept of knowledge of the employees of the Directorate of the practical communications of Algeria in eloued, because this concept is not rooted strongly in them.

key words:

Knowledge, knowledge management, knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge, motivation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص
II-I	الفهرس
V-III	قائمة الجداول والأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة والدافعية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية المعرفة و ادارة المعرفة
07	المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة
16	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة
28	المبحث الثاني: ماهية الدافعية
28	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الدافعية
33	المطلب الثاني: أنواع الدافعية وخصائصها واهم نظرياتها
42	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والدافعية
42	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة والدافعية
50	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
53	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
56	المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
56	المطلب الأول: نظرة على المديرية العملية بالوادي
59	المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
60	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
60	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
66	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
87	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة العامة

فهرس المحتويات

101		المراجع
-		الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين المعرفة الظاهرية و المعرفة الضمنية	12
(2-1)	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	51
(1-2)	الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	60
(2-2)	محاوير الاستبيان	62
(3-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	63
(4-2)	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي	64
(5-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	66
(6-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	67
(7-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	68
(8-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل	69
(9-2)	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	70
(10-2)	معامل الصدق والثبات لإدارة المعرفة والدافعية	71
(11-2)	اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة المعرفة والدافعية	71
(12-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تشخيص المعرفة	72
(13-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توليد المعرفة	73
(14-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخزين المعرفة	73
(15-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توزيع المعرفة	74
(16-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تطبيق المعرفة	74
(17-2)	التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدافعية	75
(18-2)	معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تشخيص المعرفة والدافعية	76
(19-2)	يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة والدافعية	77
(20-2)	معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والدافعية	79
(21-2)	معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين توزيع المعرفة والدافعية	80
(22-2)	يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والدافعية	82
(23-2)	نتائج اختبار T للفروق حول الدافعية و متغير الجنس	83
(24-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية و متغير العمر	84
(25-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية و متغير المؤهل العلمي	84
(26-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية و متغير نوع العمل	85
(27-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية و متغير سنوات الخدمة	85
(28-2)	معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة و الدافعية	87

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1-1)
9	هرم المعرفة	(2-1)
16	دورة حياة المعرفة	(3-1)
21	عناصر ادارة المعرفة	(4-1)
24	عمليات ادارة المعرفة	(5-1)
36	هرم الحاجات لماسلو	(6-1)
38	الحاجات عند الدرفر وما يقابلها من حاجات عند ماسلو	(7-1)
57	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	(1-2)
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	(2-2)
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	(3-2)
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4-2)
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل	(5-2)
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	(6-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-	هيكل تنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	01
-	استمارة الاستبيان	02
-	قائمة الأساتذة المحكمين	03

مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات الإنترنت، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها في مواكبة التطورات والمستجدات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية ساهمت في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات الاقتصادية، حيث يوجد قدر من التطابق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة الاقتصادية بصفته منظمات معرفية.

من هذا المنطلق ونظراً لأهمية الموضوع تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين دافعية العمال في المؤسسة ومدى تأثير هذه الأخيرة بالأولى فقد أولت المؤسسة أهمية بالغة بالدافعية كأحد الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة انطلاقاً من تشخيص المعرفة وصولاً إلى التطبيق بهدف تحقيق درجة من الدافعية لدى العاملين.

1. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية

لاتصالات الجزائر بالوادي؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

2. الأسئلة الفرعية:

• هل تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات

الجزائر بالوادي؟

- هل تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟

3. فرضيات الدراسة:

- بناء على ما تناولته مقدمة الدراسة ومشكلتها والدراسة الاستطلاعية يمكن تقريب إشكالية الدراسة للواقع بصياغة الفروض تبعا للمتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وتوليد، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في الدافعية.
- وعليه نطرح الفرضية الرئيسة التالية:
- لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

وللإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .
- لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .
- لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .
- لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .
- لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

- لا تساهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

4- مبررات اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بالتخصص والإرادة الشخصية في دراسته، بالإضافة إلى تحفيز المشرف على اختيار هذا الموضوع.
- الاهتمام المتزايد بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والدافعية لدى المؤسسة محل الدراسة.
- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والفاعلة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة محل الدراسة ومساهمتها في تحسين الدافعية لدى العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- استهدفت هذه الدراسة التعرف على مساهمة إدارة المعرفة لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي على تحسين الدافعية لدى العاملين من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.
 - التعرف إلى مساهمة إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
 - الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة و تحسين الدافعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .
 - تقديم توصيات تفيد إدارة المؤسسة محل الدراسة لدور مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين .

6- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدارسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا ما تحاول اختباره .
- تحديد العناصر التي تركز عليها عمليات إدارة المعرفة ؛ وأثر كل منها في مكونات الدافعية .
 - المكانة والأهمية التي تحتلها كل من إدارة المعرفة والدافعية في المؤسسة.
 - حاجة المؤسسات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاوله البرهنة على أن تتضح أهمية الدراسة من فهم أهمية إدارة المعرفة على أساس أنها حقل ومجال معرفي يعامل الدافعية على أنه أصول يمكن إدارتها.

7- حدود الدراسة :

الإطار المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي والتي تلقي الضوء على أثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المؤسسة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي.

الإطار الزمني: لقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين 15 جانفي 2019 إلى 10 ماي 2019 , وهو الوقت الذي لزم لتوزيع الاستبيانات على عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة واسترجاعها.

8- المنهج الدراسة:

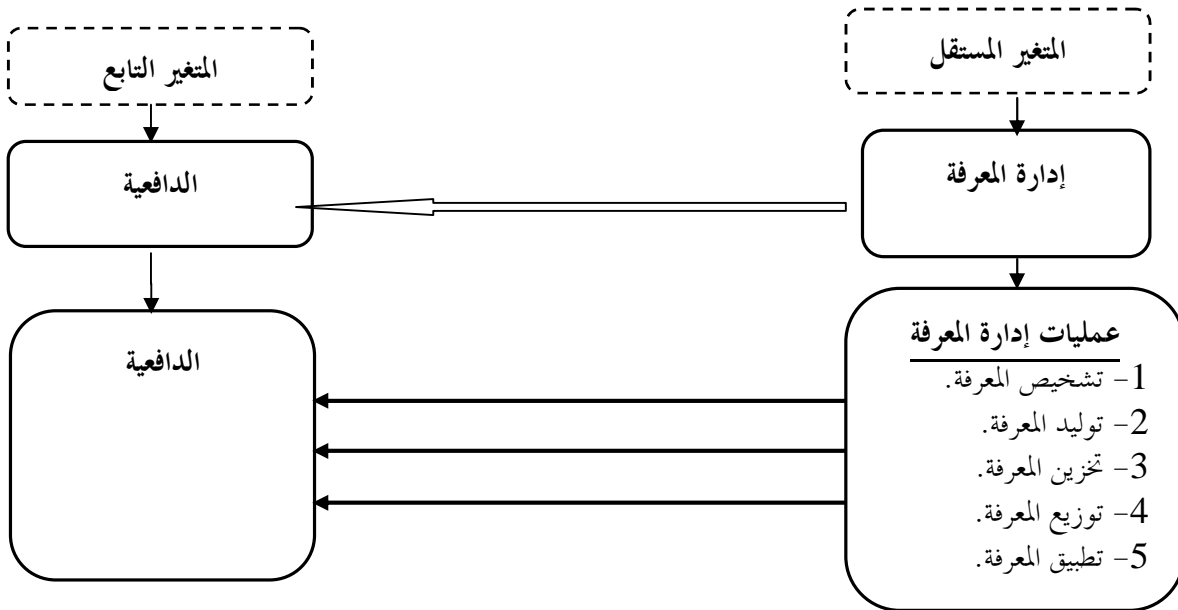
أن الموضوع الذي تم معالجته و طبيعة و نوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين، يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة و تساؤلاتها الفرعية، و يتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج .

9- هيكل الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار النظري لإدارة المعرفة والدافعية ويتضمن ثلاث مباحث ، أما الفصل الثاني فيتعلق بالجزء التطبيقي والذي يحتوي على دراسة الحالة.

10- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



يمثل الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة الحالية للمؤسسة محل الدراسة حيث يتمثل المتغير المستقل في عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق والمتغير) التابع الذي يتمثل في الدافعية.

الفصل الأول:

الإطار النظري و المفاهيمي

لإدارة المعرفة والدافعية

تمهيد

ينطلق هذا الجزء من الدراسة من محاولة الوقوف على أهم القضايا التي تطرحها إشكالية الدراسة المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وارتباطه مع الدافعية داخل المؤسسة، لا سيما داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كون أن هذا الموضوع لا يزال فتيا على المستوى المحلي وهو بحاجة إلى دراسات مستفيضة لأجل الوصول إلى التطبيق الأمثل لهذا التوجه الجديد في حقل الدراسات المرتبطة بمجال الإدارة والتنظيم. فلقد أخرجت إدارة المعرفة موضوع المعرفة من

خانة التطرق النظري الذي كان محل تقاسم بين العديد من العلوم إلى خانة التداول العملي للمعرفة والقضايا التي تطرحها ميدانيا كونها جعلت منها أحد أهم الموارد التي تقوم عليها المؤسسات المعاصرة بعد أن كان الاهتمام يرتبط بالموارد الطبيعية ثم تحول إلى الموارد البشرية باعتبارها هي مصدر تحقيق الثروة، إلى الاهتمام حاليا بالمعرفة باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق القيمة المضافة وضمان التنافسية الأمثل للمؤسسات.

ويكتسي موضوع إدارة المعرفة أهمية بالغة كونه أصبح يقدم الكثير من المزايا التي تحتاج إليها المؤسسات اليوم وعلى رأسها تحسين الدافعية سواء على مستوى الأفراد أو للمؤسسة ككل، ولذلك أصبحت الدراسات اليوم تسعى للوقوف جليا على اثر ادارة المعرفة في المؤسسة.

في هذا الفصل سوف ندرس مساهمة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ومفهوم الدافعية وطبيعتها ووظائفها وأبرز نظرياتها مع دراسة بعض الدراسات السابقة التي لامست هذا الموضوع، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية المعرفة وإدارة المعرفة بذكر مفهومهما وأهميتهما ومبادئها ثم نلج إلى المبحث الثاني الذي نعالج فيها مفهوم الدافعية ووظائفها ومن ثم التطرق إلى ذكر أبرز نظرياتها.

أما المبحث الثالث فخصصناه لتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي سلطت الضوء على جوانب من الموضوع، ومن ثم إيضاح أوجه التقاطع والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة، وما قد تضيفه هذه الدراسة لحقل المعرفة العلمية في هذا المجال.

المبحث الأول: ماهية المعرفة و ادارة المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين, واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها كما تعتبر المورد الرئيسي لإنشاء الثروة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مدخل المعرفة حيث سنبرز مفهومها وخصائصها والأهمية والأنواع وأهم مصادرها ودورة حياتها.

المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً إلى مؤسسات قائمة عليها. بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة .

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة وخصائصها مع ذكر أهميتها وأنواعها وأهم مصادرها

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي القدرة أو عملية خلق الأفكار و تحقيق مستويات عالية من الجدوى و الإبداع التقني بل هي ضرورية لتنظيم الأنشطة الإدارية بكفاءة و فعالية , وفق هذا المفهوم للمعرفة فهي كل ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية و المهارات , و القدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها موردا للمنظمة إذا ما تم استخدامه و إدارته بشكل علمي و منطقي .ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة¹.

ليست المعرفة هي المعلومات فقط بل هي أعلى من المعلومات و لغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات و لهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة².

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين, هما البيانات والمعلومات, وهنا لابد مع التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف من المصطلحات الثلاثة:

أولاً: البيانات: وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها³.

ثانياً: المعلومات: هي مجموعة من البيانات المعالجة و المؤطرة والمنظمة والمتراطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات⁴.

ثالثاً: المعرفة: تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل يتبين هذا من قوله تعالى " :وعلمنا آدم الأسماء كلها "البقرة 31 - وقد

¹ سعد غالب, الإدارة الدولية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الرابعة, 2007, ص ص24-25.

² الصباغ عماد عبد الوهاب, إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي, المجلة العربية للمعلومات, المجلد 23, العدد الثاني, تونس, 2002 ص 41.

³ سلوى أمين سمراي, رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة الإسراء الخاصة, المجلد

14, عمان, الأردن, 2008, ص 90

⁴ عمر احمد همشري, إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن الطبعة الأولى, 2013, ص ص 25-26.

نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر ويرى (Peter Drucker) بيتز دراكر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها¹.

رابعا: تعرف المعرفة أيضا: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"².

خامسا: تعريف المعرفة: عرفت على مستوى الأفراد بأنها مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات، من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء، أما على مستوى المنظمات فهي: تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات، ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات، لإنجاز مهام ووظائف المنظمة³.

سادسا: تعرف المعرفة كذلك: بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار⁴.

ومن خلال هذه التعريف نستنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم و تكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى الحكمة .

سابعاً: الحكمة: يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة.

كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها، وهي

استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية⁵.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات المعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص13.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

³ Davenport t. hand and Prusokl, working knowledge, Harvard business school, 1998, p.42.

⁴ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 46

⁵ نفس المرجع السابق، ص 47.



المصدر: بوشندوقة هدى ,ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة,دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية بالبويرة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, تخصص ادارة الأعمال الإستراتيجية , قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أكلي محند أولحاج, البويرة, 2012/2013, ص 5.

يمثل الشكل رقم(1-2) هرم المعرفة ويتكون من البيانات في القاعدة ثم تأتي بعدها المعلومات فالمعرفة والخبرة وتنتهي أعلى الهرم الخبرة.

الفرع الثاني : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، و كذا في الدور الذي تؤيده في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية :

- ü المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها.
- ü توجه المعرفة الإدارية مدرء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
- ü المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلف المنظمة وتطورها ونضجها.
- ü تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- ü يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- ü وهناك من يلخص أهمية المعرفة كالأتي¹ :
- ü يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

¹ نضال محمد زطمة, ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء, مذكرة ماجستير, قسم ادارة أعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2011, ص 18-19

ü تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف أموالها ومواردها المتاحة.

ü تحتاج المعرفة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من سلع وخدمات أو التطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسب في الوقت الصحيح.

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن ذكر أبرزها على سبيل الذكر لا الحصر فيما يلي¹:

1- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.

3- المعرفة يمكن أن تخزن: المعرفة يمكن أن تخزن بمختلف الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق والأشرطة وعلى وسائل التخزين الالكترونية.

المعرفة يمكن أن تمتلك: أن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية. و للمعرفة خصائص أخرى و هي²:

1- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فان تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فان قراءة و فهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .

2- القابلية للانتقال: تقوم المنظمات بتعميم تجارته الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

3- التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بان المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره.

و هناك خصائص أخرى للمعرفة³:

1- التنظيم: المعرفة المتولدة تنتج للأفراد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود.

¹ أميرة هانف حداوي الجنابي، اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة ليل شهادة الماجستير، تخصص علوم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005، ص 25.

² نضال محمد زطمة، مرجع سبق ذكره، ص 21

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي أنها بصيغة أخرى إضافة المعرفة الجديدة للقديمة.

الفرع الرابع: أنواع المعرفة

يقول أفلاطون في سياق بحثه عن المعرفة وعلاقتها بالوجود: "لنفترض شجرة تقع على ضفة نهر وأنت واقف بجانبها تنظر إلى الماء في هذه الحالة سترى الشجرة عبارة عن شبح يلتصق بجراك في ماء النهر" فهذه الحالة تمثل أدنى درجات معرفة الإنسان بالواقع لذلك يمكن تسميتها بالمعرفة الشبح . هنالك أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة يتطرق لها العديد من الباحثين ولكن أغلبهم يتفق على أنها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.

أولاً: المعرفة الصريحة: الظاهرية Explicit Knowledge

يقصد بالمعرفة الظاهرية المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (لكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءات و الكتب¹. وتعرف أيضا بأنها: المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والتقارير ووسائل التخزين القيمة ولذلك هي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخترلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات².

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الظاهرية ومن أهمها:

ü يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم.

ü قابلة للمشاركة.

ü تخضع لقواعد وتعريفات.

ü يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً.

ü توجه سلوك الفردي في المنظمة.

ثانياً: المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

"تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين"³.

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

² أشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي، المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علة احمد، سلسلة رميك القاهرة، 2002، ص 135.

³ عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ويعرفها Allen بأنها "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في النفس أي المعرفة النفسية , المعرفة الإدراكية, والمعرفة السلوكية"¹.

وهي أيضا المعرفة التي تنتمي إلى تمثيلات عقلية متحذرة في الأفراد, وبالتالي لا يمكن استخلاصها بسهولة وهي تشمل المهارات الفطرية أو المكتسبة, الخبرات والتجارب وتتميز بصعوبة نقلها أو تحويلها للآخرين.

فهي تتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من صعب نقلها أو تحويلها للآخرين, وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من سهل فهمها كعملية للتعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

والى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه, فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه أو تقليده, كل ذلك يجعلها أساسا للتمييز ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن الضمنية المخزونة لدى عاملها بهدف إدارة رأسمها الفكري .

الجدول رقم(1-1):مقارنة بين المعرفة الظاهرية و المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية
ü غير رسمية	ü رسمية
ü صعبة الانتقال	ü قابلة للانتقال
ü تقاسمها مع الآخرين صعب	ü توزع بسهولة
ü صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف	ü يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى
ü مملوكة أكثر لدى الأشخاص	ü عند الأشخاص وفي الأرشيف
ü تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة	ü لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل المؤسسة

المصدر:

Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management), Université Paris Dauphine, 2003, p:23.

يمثل الجدول رقم(1-1)أبرز الاختلافات الموجودة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية من ناحية الانتقال والتوزيع والتعبير عنها بالإضافة إلى نسبة تشكلها داخل المؤسسة .

¹ أبو فارة يوسف احمد, العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن, 2004, ص6.

الفرع الخامس: مصادر المعرفة

يتولد عن المعرفة مصادر معينة ينبغي التطرق إلى هذه المصادر والتي تمثل المنبع الأساسي لها فمصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد على الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. ومن هنا يتبين وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أولاً- المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات و المنظمة ككل و عملها و التكنولوجيا المعتمدة، و يمكن توضيح هذه المصادر فيما يلي¹:

1- إستراتيجيو المعرفة : هم خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و فجوة المعرفة التنافسية، وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق و فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري و المصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة جهة وخارجها، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد. و إستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي.

2- مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع و إنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ و هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرنا الأصلية سواء عن طريق اللقاءات المباشرة مع الخبراء أو الرجوع إلى الوثائق.

3- عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات و تصنيها و جدولتها و خزنها وإيصالها للمستفيدين فهم يعرفون جيداً باحتياجات و متطلبات مهنيي المعرفة. كما أنهم مسؤولون عن إيجاد و تطوير المعرفة الجديدة و تضمينها مع المعرفة القائمة.

ثانياً: المصادر الخارجية

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، مثل ذلك: المكتبات، الانترنت، براءات الاختراع الخارجية...

¹ حسين عجلاان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 108.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة ويتم الحصول على المعرفة بالاعتماد على المصادر التالية¹:

1- **الزبائن:** هم المصادر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء، و التفاعل، و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة المنظمة و تكون أكثر توجها للمستقبل. و عليه فكلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبائن ذوو ولاء كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة. كما تكون المنظمة أكثر قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من المنظمات المنافسة.

2- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية و فاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و المواد ومواصفاتها وخدماتها، فالعلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصادر للمعرفة عن المواد تأثيراتها على المنتجات و الخدمات.

3- **المنافسون:** هم المصادر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد إلا أن أعمال و منتجات و خدمات الشركات المنافسة كلها تقدم فرصة حقيقية للتعلم منها. كما أن نزوح العاملين من المنظمات المنافسة إلى منظمات أخرى يمثل مصدرا متزايدا الأهمية في الفترة الحالية لسرقة معرفة من المنافسين و خبرات الصناعة التي يعملون بها.

4- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المنظمات من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك التحالف وخاصة عندما يتم بين منطمتين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنطمتين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

الفرع السادس: دورة حياة المعرفة

استمد مفهوم دورة حياة المعرفة معناه من دورة حياة المنتج و تعرف بأنها سلسلة أو مراحل تمر بها مكونات المعرفة من البداية حتى النهاية بشكل يقود إلى بلورة مكوناتها بوضوح و يجعلها جاهزة للاستخدام النافع، ودورة حياة المعرفة تمر بأربعة مراحل هي²:

أولاً: استقطاب المعرفة: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) الرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها و تخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم ادارة المعرفة، و لقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الحصول على المعرفة. و في الحالتين لا يمكن استقطاب و استخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية و المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 109-110.

² بوسهوه النذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع انتوبيوتيكال لجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2007-2008، ص 12.

كاملة و بصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة و بالتالي تمثيلها و برمجتها في نظم المعلومات.

ثانيا: **تكوين المعرفة:** تركز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المنظمة و مع أسواقها و بيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

ثالثا: **المشاركة بالمعرفة:** هي عملية التفاعل المستمر و المتبادل لأصول المعرفة المنظورة و غير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة داخل المنظمة و بين المنظمة و المستفيدين و بين المنظمات التي تعمل في السوق.

و تعتمد درجة و كثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة و ليس مجرد تلقي سلبي لها.
- النفاذ و تعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين .
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على باقي المنظمات الأخرى .

وفي كل الحالات تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات والبرمجيات والأدوات التي تساعد في ادارة تدفقات المعرفة في داخل المنظمة و مع بيئتها الخارجية.

رابعا: **تطبيق المعرفة:** تعد هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف و مهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة. فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لانبثاق ولادة مبتكرة جديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية.

ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الملكاوي, ادارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم), دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن ص43.

يمثل الشكل (1-3) دورة حياة المعرفة حيث تبدأ بمرحلة استقطاب المعرفة مروراً بتكوين والمشاركة وإنهاء بمرحلة التطبيق ثم مهداً لانبثاق ولادة معرفة جديدة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون إلى تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا بهدف الاستعانة بها في نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها. ومن خلال هذا المطلب سنتناول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها ومبررات التحول لها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من عدة زوايا فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه.

التعريف الأول: عرفها SKYRME "على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"¹.

التعريف الثاني: عرفها MOLHOTRA "هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وقابلة الإيداع والابتكار للأشخاص"².

التعريف الثالث: عرفها كل من KEARNEY و HORDE "بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة متى وكلما تطلب ذلك"³.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تسيي التعريف التالي: هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق.

الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إبرازها على سبيل الذكر لا الحصر في النقاط التالية:

- ü ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.
- ü تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
- ü إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية .
- ü خلق قواعد حركية لفائدة حقيقة من المعارف في المؤسسة.
- ü استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.

¹ ليث عبد الله الفهوي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007/2008، ص 22.

³ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص 58.

أما الأستاذ أحمد بن محسن الغساني فيرى أهمية إدارة المعرفة تكمن في ¹:

ن استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخلاق ومنظم.

ن تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية.

حسب وجهات نظر الكتاب حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجهاتهم واعتقاداتهم فهناك من يلخص أهميتها في ²:

ن تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

ن إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

ويرى دالكر k.Dalkir إن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

ن على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ

القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة, وزيادة فرص المساهمة

الفردية وتحقيق الأهداف.

ن على مستوى الجماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية, تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني

والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.

ن على مستوى تنظيمي: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل

الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة, وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة

تنظيمية.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة إلى تحقيق الآتي ³:

ن جذب رأس المال الفكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

ن تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

ن بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتحفيز لتطويرها وتنافس من خلال الذكاء البشري.

ن تحويل المؤسسات من اقتصاد التقليدي إلى اقتصاد عالمي جديد اقتصاد المعرفة الواسعة والتجارة

الإلكترونية.

ن تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان, وتساهم في نشر أفضل ممارسات داخل المؤسسة.

ن تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة وهي ¹:

¹ أحمد بن محسن الغساني, تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية , ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة و الصناعة، عمان، الأردن، 2007، ص 6.

² عاطف محمد عوض، دور ادارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 409.

³ بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 49.

- ü تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ü تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ü تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ü زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ü تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ü تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- ü إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ü المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- ü تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- ü إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادر على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء.

الفرع الرابع: مبادئ إدارة المعرفة

- تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من اجل استرشاد والتعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي²:
- ü إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن.
- ü إن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقني بان المعرفة سياق إنساني وتقني.
- ü لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمؤسسات.
- ü استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- ü تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها مثل خرائط المعرفة.
- ü المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.
- ü لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية ي المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص 38.

² سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008 ص 59.

إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي تحول استثمارها إلى أصول مادية ملموسة تبقى في المؤسسة.

الفرع الخامس : عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية¹:

1- التعاون:

ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة إحداهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول لأهداف منظمة, حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادله بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة.

فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

2- الثقة:

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك, ويمكن أن تسهل في عملية التبادل المفتوح بشكل حقيقي و مؤثر للمعرفة, فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

3- التعلم:

يعد التعلم من العناصر الهامة, فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين, فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم إعداداً جيداً لعملية خلق المعرفة.

4- المركزية:

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة, ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استناداً على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

5- الرسمية:

تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة, فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحثها إليها لتتحكم في المعرفة.

¹ عصام نور الدين, إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2010, ص ص 37-38.

6- الخبرة الواسعة والعميقة:

وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقية ومتنوعة وعميقة. بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على أقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى و المدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

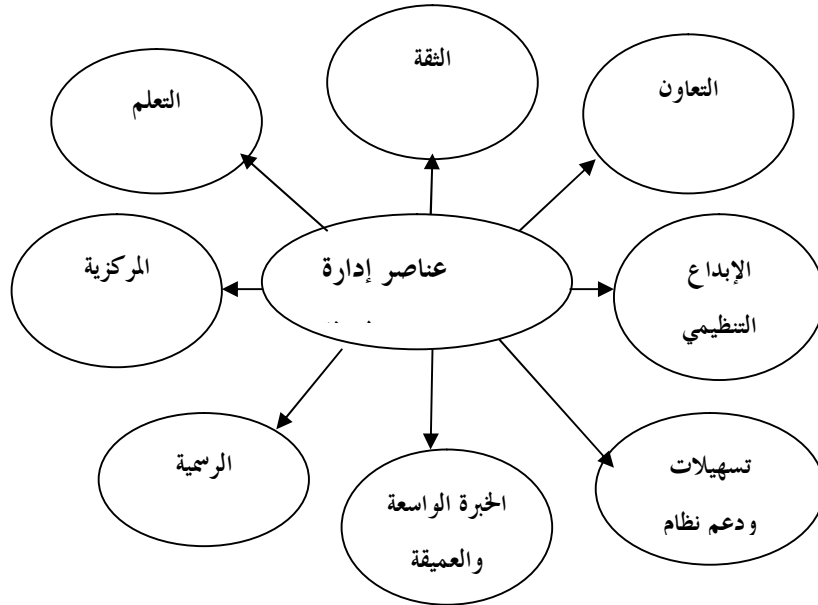
7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

إن تسهيلات ودعم نضام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرونها أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، إن المعرفة تلب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وحلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن المؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-4): عناصر ادارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتاب إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة للكاتب عصام نور الدين.

يمثل الشكل رقم (1-4) العناصر المكونة لإدارة المعرفة والتي تتمثل في التعاون والثقة والتعلم والمركزية وعنصر الرسمية والخبرة الواسعة بالإضافة إلى عنصر دعم نظام تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي.

ثانيا: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة, فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية¹:

ü تعاضم دور المعرفة في نجاح المؤسسي, لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.

ü العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تمارس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت التي ساهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.

ü إمكانية قياس المعرفة ذاتها, حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية اكبر.

ü إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.

ü تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها, فضلا عن أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

ü تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى و المعرفة لا تعتمد بضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

ü الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة, تحتم توجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

ü اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات, فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات, وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

ü التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

ü اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع.

ü خلق قيمة للإعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

الفرع السادس: عمليات إدارة المعرفة

إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إعفائها لكي تصبح جاهزة وقابلة لتطبيق, وهنا تكمن ضرورة العمل على تحريك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة العاملين والمديرين. بما يتماشى وإستراتيجية المؤسسة المعرفية, وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة التي يجد

¹ مبارك بوعيشة, ليليا بن منصور, إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة, المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة, كلية إدارة الأعمال, جامعة الجنان, لبنان, 15-17 ديسمبر 2012, ص 10.

أحيانا دورة حياة المعرفة مقابلا له مسندين قولهم إلى أن إدارة المعرفة ليست مادة ثابتة جامدة بل كينونة حية مستمرة ولا توجد لها نهاية, غير أن الشائع هو استخدام مصطلح عمليات المعرفة والتي تتضمن مجموعة إجراءات ووسائل وعمليات متداخلة ومترابطة معتمدة أثناء ممارسة المعرفة في المؤسسة.

والعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة هي موضحة في الشكل التالي:

1- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا من حاجاتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين, على اثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من اجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواءا كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.

إذا تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غرض معين في مشروع ما يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن, وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خراط المعرفة, مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل, دفتر الملاحظات, والنماذج وغيرها والوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية.

2- توليد المعرفة:

إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية قاعدية أولية ضمن عمليات إدارة المعرفة , تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي, هذا الطي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه كل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكارية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار وتنقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين وهنا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين, فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر معرفة جديدة¹.

وهنا تكمن أهمية العملية التي نعتبرها العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية.

3- تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في المؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة, أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.

ومن هناك بات تخزين المعرفة الاحتفاظ بها مهما جدا, خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل, والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية, لان إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية لان هذه الأخيرة

¹ العلي عبد الستار وآخرون , مدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن , الطبعة الثانية, 2009, ص145.

تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من اجل تسهيل عمليات الاسترجاع.

وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المعرفة في أشكال:

3-1- الأفراد: هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال نظم الحوافز وإجراء انتقاء المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

3-2- الحاسبات: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة مختلفة.

4- توزيع المعرفة:

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل، والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت والاكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولا سيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة¹.

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

5- تطبيق المعرفة :

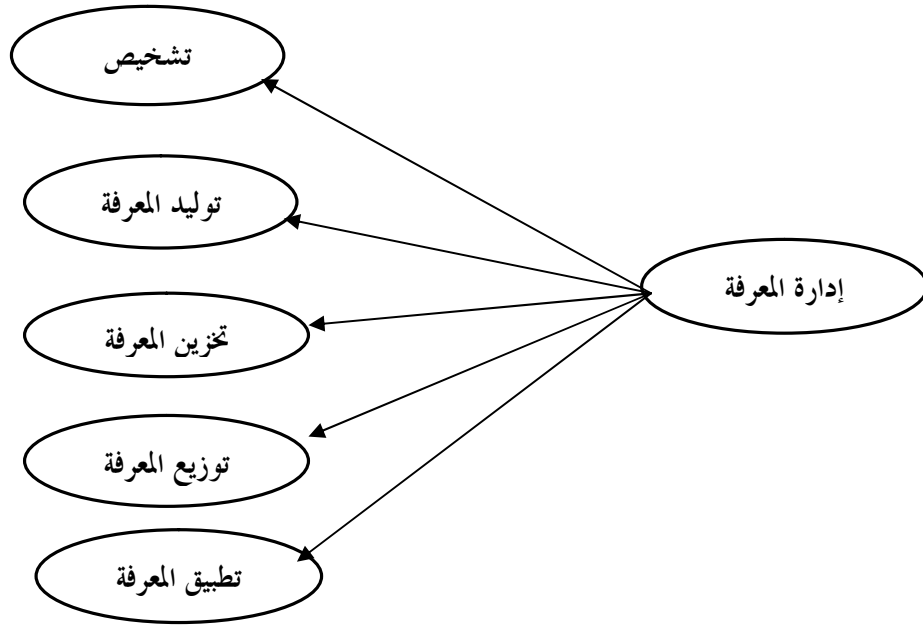
إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل: الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق. وإن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين؛ حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق ما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف².

¹ أكرم سالم الجناني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص 81.

² خالد يوسف الزعبي، زينب حسين الزبيدي، أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في

إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص 7

الشكل رقم (1-5): عمليات ادارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين

يمثل الشكل رقم (1-5) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمكونة من تشخيص المعرفة وعملية التوليد وعملية التخزين إضافة لعمليتي التوزيع والتطبيق.

الفرع السابع: أبعاد إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها

أولاً: أبعاد ادارة المعرفة

تتمثل إدارة المعرفة من ثلاثة أبعاد أساسية حسب ما ذكرها (Duek) وهي:

1- البعد التكنولوجي: و من أمثله محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد

بيانات رأس المال الفكري التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية, فإن المنظمة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي و اللوجيسي للمعرفة: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها, و يتعلق بتحديد طرق و إجراءات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات من صناعات المعرفة, و تأسيس مجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة, و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد, و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لذلك¹.

و يشير كل من G.Rover and avenport إلى أن الإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية, يتعلق كل منها على التركيز على محاور محددة و هي²:

- **التركيز على الأفراد:** يتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة, و توسيع قدرات معرفية واسعة.

- **التركيز على إدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات :** و يتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و التأكد من استخدامها.

- **التركيز على الأصول الفكرية و رأس المال الفكري:** ضمن هذا البعد يتم التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى دعم القيمة الاقتصادية للمنظمة, و ضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاح طويل الأمد.

- **التركيز على فاعلية المنظمة:** يكون التركيز هنا على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير و التحسين للفعاليات التشغيلية و التنظيمية.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة في توظيف المعرفة و تتمثل هذه المتطلبات في:

1. الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع, و هي المكونة لشخصية المنظمة, فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول المنظمة, و نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المنظمة لبناء و تطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل و هذا يتطلب من المنظمة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند بناء المعرفة و تقاسمها و التعاون بين الأفراد, و التشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم, و مكافأة السلوك الايجابي³.

2. القيادة الإدارية: تتطلب ادارة المعرفة نمط غير عادي من القيادة, بحيث تركز على الثقة المتبادلة و التواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة⁴.

¹ محمد عواد الزيادات, مرجع سبق ذكره, ص 67

² حباش نوال محمد, العوامل المؤثرة في تطبيق ادارة المعرفة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن, 2009, ص 39

³ عيساوي وهيبه, اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, تخصص حكمة الشركات, جامعة أوبكر بلقايد, تلمسان, الجزائر

⁴ ماجد أحمد, دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية, محافظة أربد, دراسة ميدانية من وجهة نظر شافعي, الوظائف الإشرافية, قسم الإدارة العامة, كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية, جامعة اليرموك, الأردن, 2009 ص 657 .

3- تكنولوجيا المعلومات: هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان امن لكافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوليدها ووعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية, والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل مع بعضهم البعض, من اجل الوصول إلى أعلى مستوى للكفاءة الإنتاجية¹.

4. الهياكل التنظيمية: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل, وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين, لذا لا بد من وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة, حيث تتحكم الهياكل التنظيمية بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها, وتتعلق أيضا بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بضرورة فعالة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية².

ثالثا: مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها :

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة, فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محددًا من أجزاء المنظمة, وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها :

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة, وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل, وتنظيمها, وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلية المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية, واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة, والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها Gaps and bottleneck وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها, والبحوث والتطوير, والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

¹ صالحة عبد الله عيسى سان, وجيهة ثابت العاني, دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة, كلية التربية بجامعة السلطان قابوس, مجلة البصائر العلمية, العدد 01, عمان, الاردن, 2008, ص 68.

² إبراهيم المللكاوي, مرجع سبق ذكره, ص 85.

6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة, ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة, ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور, وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر, في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

المبحث الثاني: ماهية الدافعية

تعتبر الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى الأداء للعاملين، لذا تحرص المنظمات الناجحة لرفع مستوى دافعية عاملهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام أقصى طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليل معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل والتأخر عن موعد بدء العمل وذلك عن طريق تضمين العمل لخصائص مهمة بدلا من الاهتمام بالنقود والحوافز المادية فقط، وهذه الخصائص تشجع اهتمامات العاملين وتثير تحدياتهم وتحقق لهم الرضا الوظيفي وتجعل العمل ممتع لهم.

كما أنه يجب أن ندرك أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء العالي، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل قدرات العامل وبيئة العمل التي يعمل بها العامل، وعلى ذلك لا بد أن يكون العامل من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته، وإذا كان لأي عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة، فإن مستوى الأداء يكون منخفضة حتى وإن كان العاملان الآخران مرتفعان.

وفي هذا الإطار نقسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب هي على النحو التالي:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الدافعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الدافعية وطبيعتها

الفرع الأول: مفهوم الدافعية

يحاول البعض من الباحثين التمييز بين مفهوم الدافعية "MOTIVATION" و مفهوم الدافع "MOTIVE" على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي، فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة.

وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين. فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما. و يستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع. كما اختلفت المصطلحات المستعملة كمرادفات لمصطلح الدافعية (الرغبة، الحاجة، الميل، الباعث، الحافز،...). إذن من غير الممكن أن نجد تعريفا جامعا مانعا لمفهوم الدافعية، شأنه شأن المفاهيم الافتراضية في علم النفس. فهو بذلك يشبه مفهوم القدرة و هما أكثر المفاهيم استخداما في تفسير السلوك. و من بين التعريفات التي قدمها العلماء للدافعية أو الدافع هي : حالة استشارة و توتر داخلي يثير السلوك و يدفعه إلى تحقيق هدف معين.

ترجع كلمة الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك، وباللغة الإنجليزية كلمة Motivation ممكن أن تقرأ Motive-action أي فعل يصدر عن حافز. ورغم أهمية مصطلح الدافعية

إلا أن الباحثين اختلفوا في تعريفه، وكان من الصعب الاتفاق على تعريف دقيق وموحد، وتتبع هذه الصعوبة من اختلاف فلسفة الباحثين وتباين خلفياتهم، وعليه فإن هناك الكثير من التعريفات للدافعية¹.

التعريف الأول: عرف Bernotaite الدافعية بأنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ سواء من داخل الإنسان أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وهذه القوى تحدد شكل واتجاه وشدة ومدة هذا السلوك، وأن الدافعية للعمل تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة².

التعريف الثاني: الدافعية بأنها القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك وتدفع الإنسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات³.

التعريف الثالث: الدافعية هي مجموعة قوى حيوية نشطة بداخل الإنسان تحرك سلوكه وتحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها، وهذه القوى غير مرئية تولد الرغبة الذاتية للقيام بعمل ما، وهذه القوى تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

التعريف الرابع: الدافعية بأنها قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد من خلال أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل⁴.

وفي تعريف مختصر للدافعية بأنها درجة الحماسة لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين لكي يشبع حاجة لديه⁵.

ومما سبق يعرف مصطلح الدافعية بأنه مجموعة قوى حيوية غير مرئية نشطة بداخل الإنسان، ناتجة عن تأثير عوامل داخلية أو خارجية أو كليهما، تسبب له شعور بالتوتر الوجود حاجات غير مشبعة تعمل على استثارته ومنحه قوة وطاقه داخلية للقيام بسلوك معين وموجه نحو إشباع تلك الحاجات، وهذه القوى تحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها⁶.

كذلك يعرف الباحث ماهر احمد الدافعية للعمل بناء على تعريفه السابق بأنها القوى المحركة لحماسة ورغبة الفرد الداخلية للقيام بمهام العمل المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبما يعكس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات ليحقق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية معا.

¹ عباصرة علي احمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 88.

² عدلي محمد ضاهر، مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل، مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 11.

³ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 201.

⁴ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

⁵ ماهر احمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 138.

⁶ عدلي محمد ضاهر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وللتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لابد من فهم بعض المصطلحات الأخرى التي لها ارتباط مع الدافعية، ومن هذه المصطلحات (الدافع، الحافز، الحاجة، الباعث)، لذا كان لابد أن نميز بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

1- **الدافع**: هو عبارة عن حاجة داخلية غير مشبعة تحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر يدفع الفرد لاتخاذ سلوك باتجاه هدف محدد، ويحاول بعض الباحثين مثل "اتكنسون" التمييز بين مفهوم كل من الدافع والدافعية، فالدافع: هو عبارة عن استعداد وميل الفرد لبذل الجهد، والسعي لإشباع رغبته لتحقيق هدف ما، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي، فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة، وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين إلا أن الكثير يستخدم مفهوم الدافع كمترادف لمفهوم الدافعية، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية¹.

2- **الحافز**: الحافز هو عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية. فالتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، فإذا جاء التحفيز من الخارج ووجدت الدافعية من الداخل فإن ذلك يزيد من قوة تحريك السلوك نحو هدف ما².

3- **الحاجة**: هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترن بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الإنسان وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة³.

4- **الباعث**: هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الإنسان للوصول إليه (عوائد ومكافآت)،

فهو مثلاً، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز⁴.

وعملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات الغير مشبعة للموظف، والتي بدورها تخلق شعور بالتوتر يثير الموظف ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضية عن العمل، ولكن عندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية الموظف للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة⁵.

كما أن هناك علاقة بين الدافعية والأداء، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل من قدرات الموظف والبيئة التي يعمل بها، فالأداء الجيد يحتاج إلى توفر الرغبة والدافعية للقيام به مع وجود القدرة والمهارة للعامل وتوفر بيئة عمل مناسبة.

¹ خليفة عبد اللطيف محمد، الدافعية للإنجاز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 200، ص 67.

² عدلي محمد ضاهر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ ملحم سامي، أساسيات علم النفس، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 198.

⁴ غباري وآخرون، علم النفس العام، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 217.

⁵ عباس انس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 167.

الفرع الثاني: طبيعة الدافعية

لقد عرف بيرلسون وستايز الدافعية بأنها تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد والتي يمكن وضعها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتحرك وبشكل أكثر وتحديدا فقد وصفت الدافعية بأنها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على السلوك الفردي ، وعلى هذا الأساس فان الدافعية متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك ، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزا أم لا ، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل ، وهنا تقاس مؤشرات عرضية للمحفز وليس المحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الأخر نستنتج بان هذا العامل محفز والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة .

إن الحاجات غير مشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد ، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات ، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة لأنه ليس بالضرورة أن يكون هنا إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد عن حاجات أخرى وإشباعها ، فقد يكون هنا إشباع جزئي أو شبه كلي ، وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها¹ .

الفرع الثالث: وظائف الدافعية

يمكن للدافعية أن تؤدي الوظائف التالية² .

1. تنشيط السلوك من اجل إشباع الحاجات.
2. توجيه السلوك نحو مصدر إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف واختيار الوسائل المناسبة لذلك.
3. تحدد الدوافع شدة السلوك اعتمادا على مدى الحاجة أو سهولة وصعوبة الوصول الهدف.
4. تحافظ على استمرارية السلوك فالدوافع تمد السلوك بالطاقة اللازمة لإشباع الدوافع تحقيق الغايات والأهداف.

فالدوافع بالإضافة إلا أنها تحرك السلوك تعمل أيضا على المحافظة عليه نشيطا حتى تشبع الحاجة³ .

الفرع الرابع: أبعاد الدافعية

التفضيل: فالمبدأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها لتقلل المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.

المثابرة: فكلما كان تفضيلنا لنتيجة ما أكثر ثابرا بقوة ونشاط من اجل تحقيقها.

الشدة: ويقصد بها شدة الاستجابة وهي مرتبطة أيضا بالتفضيل⁴ .

¹ عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 170.

² محمد محروس الشناوي؛ العملية الإرشادية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1994، ص 117.

³ محمد حسن محمد حماد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 253.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 254.

ومن الأسباب التي ساعدت في تفسير الخصائص السلوكية:

ن تحريك وتيسير السلوك: وقد ساعدت الدافعية إلى تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان .

ن شدة السلوك وفاعليته: هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر فمن الملاحظ عادة أن مثيرا ضعيفا يحدث استجابة ما. وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك غير مناسبة مع درجة المثير الخارجي ، ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم الدافعية ويفسرهما ويلقي الضوء على مسبباتها.

ن اتجاه السلوك: معني كيف يختار الإنسان اتجاهها معيناً للسلوك وهي العوامل التي تحكم هذا لاختيار. إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف وبالتالي فإن هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما يجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة¹.

ن تأكيد وتدعيم السلوك: هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة وقد ساعدت فكرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود الدافع².

ن ضعف وتخاذل السلوك: فهي حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار في تمط معين من السلوك وهناك تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة لدافع وانصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس³.

الفرع الخامس: أهمية الدافعية

للدافعية أهمية تتمثل في النقاط التالية⁴:

- 1- تساعد الإنسان على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
- 2- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين، فالأم في المنزل والمربية في المدرسة مثلاً ترى في مشاكسة الأطفال سلوكاً قائماً على الرفض وعدم الطاعة، ولكنها إذا عرفت ما يكمن وراء هذا السلوك من حاجة إلى العطف وجذب الانتباه فإن هذه المعرفة ستساعد على فهم سلوك أطفالها.

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 1988، ص 231.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 255.

³ نفس المرجع السابق، ص 255.

⁴ نزار الطالب وكامل لويس، علم النفس الرياضي، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، الطبعة الثانية، 2000، ص 115.

- 3- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه, وبالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة تدور في إطار صالحه وصالح المجتمع.
- 4- لا تقتصر أهمية الدوافع على توجيه السلوك بل تلعب دوراً مهماً في بعض الميادين: ميدان التربية والتعليم والصناعة والقانون فمثلاً في ميدان التربية تساعد على حفز دافعية التلاميذ نحو التعلم المثمر.
- 5- تلعب الدوافع دوراً مهماً في ميدان التوجه والعلاج النفسي لما لها أهمية من تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.

المطلب الثاني: أنواع الدافعية وخصائصها وأهم نظرياتها

سنعالج في هذا المطلب أنواع الدافعية وخصائصها مع ذكر أهم النظريات

الفرع الأول: أنواع الدافعية

تصنف الدوافع إلى عدة أنواع مختلفة حسب التالي:

1- تصنيف الدوافع حسب نشأتها¹:

الدوافع الفسيولوجية: ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة, وهي دوافع يولد عليها الإنسان, وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه, مثل دوافع الجوع والعطش والنوم وتجنب الألم.

الدوافع السيكولوجية: ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة, وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة, ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني.

2- تصنيف الدوافع حسب الهدف²:

- أ- الدوافع الوسيطة: إشباع هذه الدوافع يؤدي إلى الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص.
- ب- الدوافع الاستهلاكية: إشباع فعلى للدافع ذاته كما هو في استهلاك الطعام والشراب.

3- تصنيف الدوافع حسب الشعور³:

- أ- الدوافع الشعورية: وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك, ويكون قادراً على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها, فالشعور بالنعاس مثلاً يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله.

¹ المياحي جعفر, دوافع السلوك, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2010, ص65.

² ملحم سامي, مرجع سبق ذكره, ص212.

³ المياحي جعفر, مرجع سبق ذكره, ص 131.

ب- الدوافع اللاشعورية: وهي من الدوافع الكامنة، التي يحررها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعنى كثيرا ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية.

4- تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارته:

أ- دوافع داخلية: هي دوافع نابعة من داخل الإنسان، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل لذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك؛ لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية.

ب- دوافع خارجية: هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلا التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير من صاحب العمل.

الفرع الثاني: خصائص الدافعية

تتميز الدافعية بمجموعة من الخصائص نلخصها كالآتي¹:

1- الدافعية عملية معقدة: تنبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمانية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى .

2- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك.

3- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة ، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.

4- إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها .

5- يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة .

6- إن السلوك الهادف قد لا يشبه حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.

7- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد .

وهناك خصائص أخرى للدافعية نذكر منها لا للحصر:

ü يتميز الدافع بصعوبة التحديد والوصف الكافي للتعبير عنه .

ü تشكل الدوافع جزء من التكوين العضوي للإنسان وتنتقل بالوراثة.

ü تتميز الدوافع بأنها مرنة قابلة للتغيير نظرا لاستعمال الإنسان للذكاء .

ü هي أساس تكوين العادات السلوكية عند الإنسان .

ü هي قوة الكامنة تحتاج إلى مثيرات تنشطها.

¹ محمد حسن محمد حمادات, مرجع سبق ذكره, ص 255.

- ü لا تظهر الدوافع مرة واحدة .
- ü عملية افتراضية وليست فرضية .
- ü عملية عقلية عليا غير معرفية. عملية إجرائية أي أنها قابلة للقياس والتجريب بأساليب وأدوات مختلفة .
- ü عملية فطرية متعلمة و شعورية (واعية).
- ü تفسر السلوك وليست تصفه.
- ü عملية مستقلة لكن يوجد تكامل بينها، وبين باقي العمليات العقلية المعرفية وغير المعرفية، وحالات وسمات الشخصية الأخرى.

الفرع الثالث: أهم نظريات الدافعية

للدافعية مجموعة من النظريات نذكر أهمها:

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

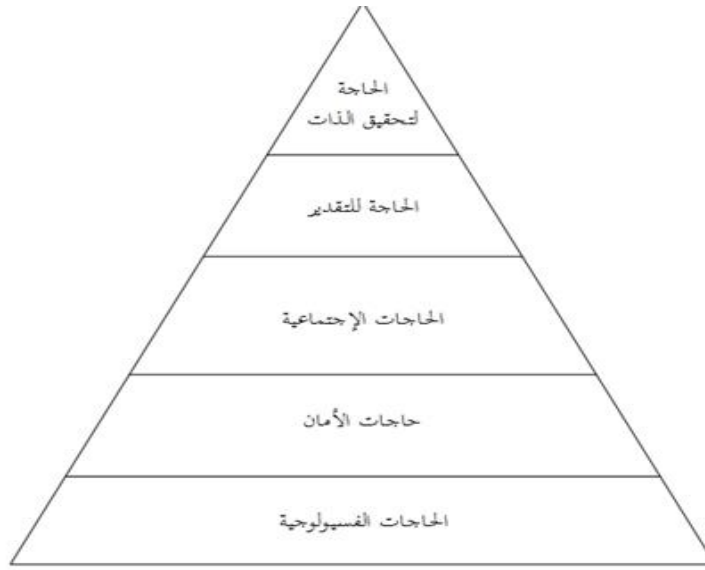
ظهرت النظرية في بداية عشرينيات القرن العشرين، ومن أبرز منظريها العالم التون مايو¹، وجوهر هذه النظرية أنه عندما يتم إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية فإن ذلك يدفعه للبذل ورفع مستوى الإنتاج والجودة، لذا تركز النظرية علي ظروف وبيئة العمل وبناء العلاقات والتعاون المشترك والعمل الجماعي وخلق جو من المودة بين الموظفين¹.

ثانياً: نظرية الحاجات الماسلو:

تحدث العالم "أبراهام ماسلو" في عام 1954 عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج، وفي عام 1970 أضاف ماسلو مجموعتين من الحاجات النمائية التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عالي من التوافق مع بيئته وقد قام ماسلو بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان².

¹ محمود العميان، سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 44.

² المياحي جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 165.



المصدر: جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني, ادارة السلوك في المنظمات, دار المرجع, الرياض: 2004 ص166.

يمثل الشكل رقم (1-6) هرم الحاجات لماسلو والذي يتكون من مجموعة من الحاجات بداية من الحاجات الفسيولوجية في القاعدة إلى حاجات الأمان مروراً بالحاجات الاجتماعية وحاجة التقدير انتهاءً بحاجة تحقيق الذات في أعلى الهرم .

هرم الحاجات:

تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، وتنتقل إلى أعلى غير حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات وهو:

1- الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs وتعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوع والجنس. وإذا افترضنا صورة نظرية أن هناك +شخص محروم من كل شيء في الحياة فإن ما يظهر من هذه الحاجات يكون الحاجات الفسيولوجية دون غيرها من الحاجات¹.

ويمكن القول أن الفرد الذي يعاني لفترات من إشباع الحاجات الفسيولوجية، يميل في المستقبل إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة معظمة، حتى ولو أنه وصل على درجات مرضية من الإشباع فإنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة، وهذه الظاهرة يمكن رؤيتها بوضوح في المجتمعات النامية مثل مصر، فالفئات الكادحة والفئات التي عانت لفترات طويلة من الحرمان، ثم ازدادت غنى بالعمل أو بأي ظروف أخرى يميل سلوكهم وبإصرار إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية، وليست أي حاجات أخرى، ففئات الحرفيين والفنيين، قد يلاحظ أنها ازدادت غنى في الفترة الأخيرة، إلا أن إنفاقاتهم تمثل إنفاقات

¹ <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40> 15/04/2019

استهلاكية بحتة، وإنفاقات غير رشيدة وموجهة أساساً إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج والطلاق والزواج مرة أخرى والاتجاه إلى الإدمان والمكيفات.

2- الحاجات إلى الأمان: Need for Safety. بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي وسائل قد تهدد حياة الفرد. وفي مجال العمل يكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعية والسلامة المهنية، وأنظمة المعاشات والرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية¹.

3- الحاجات الاجتماعية: Social Needs عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك. وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء. ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود. كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية. من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها. وتتمثل جماعات العمل والأقسام والإدارات، واللجان والاجتماعات ووسائل طبيعية يمكن من خلالها أن يشبع الرد حاجاته الاجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة والإشراف الحسنة، وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والحفلات والرحلات يمكنها جميعاً أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

4- حاجات التقدير: Esteem Needs هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له وحاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الحوافز، والترقيات، والألقاب البراقة دوراً مهماً في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال فإن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الشناء يمكنها أن تكون أيضاً من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير.

5- حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Needs: هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهارته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً. إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وأن يطوروا من مقدراتهم الإبداعية و الابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذاتهم، والإدارة الناجحة تعطي الفرد الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع صفاته وشخصيته حتى يستطيع أن يحقق ذاته.²

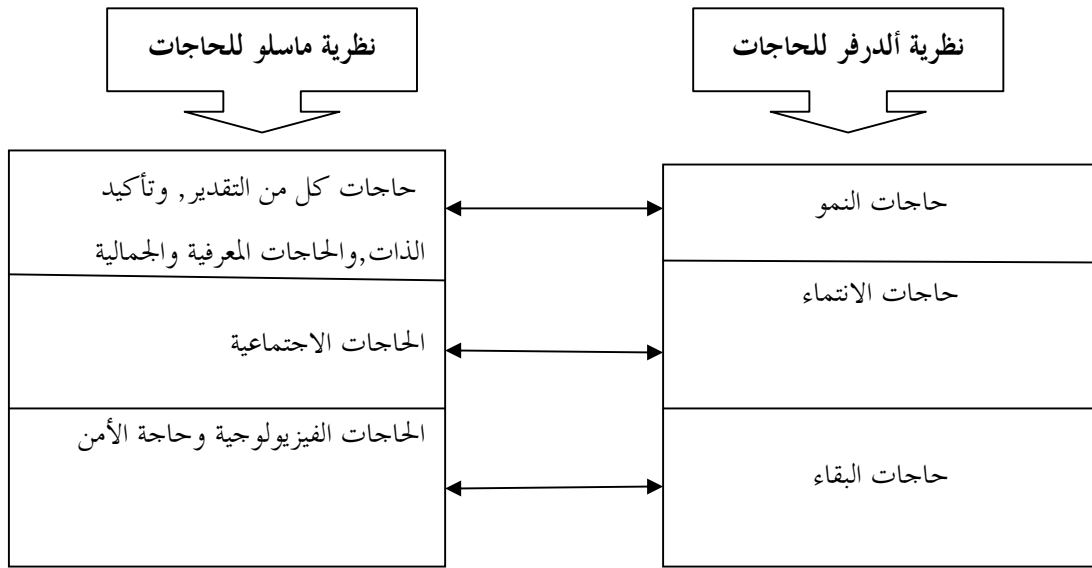
¹ <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40/> 15/04/2019

² <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40/> 15/04/2019

ثالثا: نظرية الحاجات لألدرفر:

تحدث العالم كلايتون ألدرفر عن نظريته عام 1972, وذكر أن حاجات الإنسان تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدل من خمس كما عند ماسلو وهي حاجات البقاء , وحاجات الانتماء, وحاجات النمو, وقد توافقت نظرية ألدرفر مع نظرية ماسلو على وجود سلم للحاجات وأن الحاجات الغير مشبعة هي المحركة للسلوك ولكنهما اختلفتا في أن ألدرفر لم يشترط التدرج في إشباع الحاجات , وان الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك حسب حاجاته¹.

الشكل رقم (1-7): الحاجات عند الدرفر وما يقابلها من حاجات عند ماسلو



المصدر: عدلي محمد ضاهر, مرجع سبق ذكره, ص 16.

يمثل الشكل رقم (1-7) الفروقات بين نظرية الحاجات لألدرفر وما يقابلها لنظرية ماسلو

رابعا: نظرية الحاجات لمكلياند:

ذكر العالم "ديفيد مكلياند" عام 1967 أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل. وفيما يلي شرح لهذه الحاجات².

1- الحاجة إلى الإنجاز: هي حاجة الفرد للإنجاز والنجاح والتفوق والإبداع وتحقيق نتائج ايجابية ملموسة، وإن كان ذلك يتضمن قدرة من التحدي.

2- الحاجة إلى الانتماء: هي حاجة الفرد للانتماء والصدقة والحب والتقبل من الآخرين.

3- الحاجة إلى السلطة: هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين.

¹ محمود العميان, مرجع سبق ذكره, ص 296.

² نفس المرجع سابق, ص 289.

خامسا: نظرية "X" ونظرية "Y":

عرض "دوغلاس ماك غريغور" في عام 1960 نظريتين مختلفتين تعكس كل منهما معنى معينة للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية (X)، ونظرية (Y). وفيما يلي شرح للنظريتين:

1- نظرية "X": تفترض النظرية أن الإنسان بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسؤولية، ويعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالبا إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة¹.

2- نظرية "Y": تفترض النظرية أن الإنسان عندما تنهياً له ظروف العمل المناسبة؛ فإنه يحب العمل، ولديه طموح عال، ويبحث عن المسؤولية، ويمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعمل على مواجهة المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للموظفين، وتعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند الموظفين².

سادسا: نظرية ذات العاملين:

تحدث العالم "فريدريك هيرزبرغ" عام 1959 في كتابه الشهير الدافعية للعمل " عن نوعين من العوامل لهما تأثير كبير على دافعية الموظف ورضاه الوظيفي، أحدهما مرتبط ببيئة العمل وظروفه، والأخر مرتبط بالعمل نفسه، وفيما يلي توضيح لهما³:

1- العوامل الوقائية أو "الصحية": وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل نفسه، بل ترتبط بظروف وبيئة العمل والعوامل المحيطة به، وجود هذه العوامل وتوفرها لا يؤدي إلى دافعية العمل ولا يسبب شعورا بالرضا، بل يمنع حالة عدم الرضا والإحباط والاستياء فقط، لذلك سميت عوامل وقائية، وعند عدم وجود هذه العوامل أو نقصها فإنها تسبب للفرد شعورا بالاستياء وعدم الرضا والإحباط. وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة، ونمط إدارتها، وأسلوب الإشراف، والعلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، وظروف العمل من حيث كمية وعدد ساعات العمل، وطبيعة المكان نفسه وسبل الراحة، وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية

2- العوامل الدافعة: وهي عوامل داخلية ترتبط بالعمل نفسه من حيث المحتوى والمضمون وطريقة التصميم، وجود هذه العوامل وتوفرها له تأثير كبير على دافعية الموظف ومستوى رضاه، وتمنع

¹ أبو شيخة نادر، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² عدلي محمد ضاهر، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ أبو شيخة نادر، مرجع سبق ذكره، ص 218.

عنه الاستياء، بينما عدم وجودها أو نقصها لا يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا والاستياء، وتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل ومحتواه، ومستوى الإتقان والإنجاز في العمل، وإدراك الشخص لقيمة عمله، وشعوره بالمسئولية تجاه عمله وعمل الآخرين، ومدى فرص التقدم في العمل، وإمكانية تطوير المهارات والنمو في المركز الوظيفي. ومن تطبيقات هذه النظرية تصميم العمل من خلال إثرائه، وذلك لرفع مستوى الدافعية عند العاملين، وتعتمد فكرة الإثراء الوظيفي على منح الموظف مزيداً من الاستقلال والحرية والمسئولية، وتركز على إعطاء محتوى العمل مزيداً من المهام والواجبات المختلفة، وذلك يعطي مجالاً للعامل لتعلم مهارات متنوعة، مما يجعل العمل ممتعاً للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع والتقدم والنمو.

سابعاً: نظرية التوقع:

وضع هذه النظرية العالم فكتور فروم عام 1964، وجوهر هذه النظرية أن الفرد سيكون لديه رغبة ودافعية عالية إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب، وأن ذلك الأداء سيحقق له ما يريده من عوائد، ويحقق أهدافه الشخصية، كما أنه يتوقع أن بإمكانه الوصول إلى هذه العوائد بسهولة، ويفترض "فروم" أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة؛ ليختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر العوائد والمكافآت المرتبطة بالعمل¹.

ثامناً: نظرية التوقع المتكافئ:

قام كل من اليمان بورتر² و "أدوارد لولر" في عام 1968 بتطوير نظرية التوقع لفكتور فروم، حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، واعتبرا أن العوائد حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وجوهر نظريتهما أن مستوى الدافعية يرتفع وينخفض حسب مستوى الرضا عند الفرد، ومستوى الرضا يتحدد بمقدار حصول الفرد على العوائد الفعلية في العمل المادية والمعنوية، والتي يعتقد الفرد أنه يستحقها مقابل جهده وأدائه².

تاسعاً: نظرية العدالة:

وضع هذه النظرية "ستاسي أدمز" عام 1963، ومضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقوم به، ويقارن ما حصل عليه بالآخرين في ضوء متغيرين هما: المدخلات والمخرجات، وتمثل المدخلات بما يعطيه الموظف للمؤسسة من وقت وجهد وما يمتلك من مهارة وخبرات ومؤهلات، وتمثل المخرجات في ما يحصل عليه الموظف من عوائد ومكافآت ومكانة³.

¹ عواد فتحي، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 436.

² محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 294.

³ عواد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 438.

عاشرا: نظرية تحديد الهدف:

وضع هذه النظرية "إدوين لوك" عام 1976، وجوهر هذه النظرية أن أهداف الفرد وغاياته تشكل مصدرا رئيسا للدافعية، وهي المحرك الرئيس لسلوك الفرد، | وأن عملية المشاركة في وضع أهداف المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والانجاز، ولكي يتحقق ذلك لابد أن تكون الأهداف محددة بوضوح ومقبولة وتكون ذات أهمية وبها تحدي وقابلة للتحقق، وتعتبر عملية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية¹.

وتحت إطار هذه النظرية يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من الأساليب الرائدة في الإدارة، التي وضع أسسها العالم "بيتر دراكر" عام 1954، وهناك تشابه بين هذا الأسلوب وأسلوب تحديد الهدف من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب هو جلسات النقاش بين الرئيس والمرؤوسين لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها وبلوغ نهاية متفق عليها².

إحدى عشرة: نظرية (Z):

وضع هذه النظرية العالم الياباني وليم أوتشي " عام 1981، وتركز هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للعاملين، وكيف يكونوا سعداء بالعمل، وتقوم النظرية على عدة مبادئ منها: منح الثقة للموظف، وإشاعة جو الحب والمودة، والمسئولية الجماعية، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والتوظيف مدى الحياة، والرعاية الشمولية، والرقابة الذاتية، والترقية العادلة³.

¹ عدلي محمد ضاهر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

³ محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والدافعية

أسفرت الدراسة التي قمنا بها لمحل الدراسات التي عنيت بإدارة المعرفة والدافعية

وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع البحث , وسنحاول في هذا المبحث بيان الدراسات التي أجريت في الميدان من خلال ثلاث مطالب:

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة والدافعية

من أهم وابرز الدراسات التي تناولت ادارة المعرفة والدافعية نذكر على :

الفرع الأول : الدراسات السابقة المحلية

1- دراسة بعنوان: دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط)، الأمين حلموس، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها 8 بنوك، تم اخذ عينة بلغت 114 موظف أي بنسبة (87٪)، قد تم اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها برنامج (SPSS.20)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، كما تبين انه يوجد اختلاف واضح في الأهمية بين المتغيرين المستقلين حيث أن المتغير المستقل الأول ادارة معرفة الزبون تم إزاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني ادارة العلاقة مع الزبون أهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الأغواط للميزة التنافسية.

2- دراسة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، محمد زرقون. الحاج عرابة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 01، (2014).

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، مما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث ، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي

على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

3- دراسة: طه حسين نوى " التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" (أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2011).

تهدف دراسة الباحث بالتركيز على أثر متغير واحد من المتغيرات المرتبطة بإدارة المعرفة ألا وهو التطور التكنولوجي وتحديد الجزء المرتبط بالموضوع، وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع التطبيق على إحدى أهم

المؤسسات العاملة في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن مدى التغيير الذي يمكن أن يحدثه تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة، خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار وبمستوى الإبداع المنظمي وكذا تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وبناء مزاياها التنافسية.

تمحورت جملة النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال اقتحامه لهذا الموضوع ميدانيا إلى أن المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة، و تطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع، واستخدام المعرفة)، كما تعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، و تسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها، غير أن ذلك يبقى يفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، كما لاحظ الباحث غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة، إضافة إلى عدم تفريق المنظمة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، كما يمكن الإشارة إلى وجود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها.

4- دراسة حسن بوزناق بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية" دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماحسبير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها (50)، وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المجمع الصناعي صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة، وكذلك يركز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية، وإلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية

للاستراتيجيات التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة العربية

1-دراسة هيثم علي إبراهيم حجازي بعنوان قياس أثر إدراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة, أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة, كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا, جامعة عمان العربية, الأردن,(2005):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف ادارة المعرفة في أعمالها, وقد أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية، منها (11) من القطاع العام و (10) من القطاع الخاص. وبلغ عدد أفراد وحدة المعاينة والتحليل (385) فرداً، منهم (240) فرداً من القطاع العام، و (145) فرداً من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء، تدرك ما هي ادارة المعرفة، وبمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة المنظمة. كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين: العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم. ونتيجة لذلك، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف ادارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

2-دراسة حسان عبد مفلح المومني بعنوان اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة آل البيت, الأردن,(2005):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين إلى تطبيق ادارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة والدوائر الحكومية بمفهومه الشامل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة, مستوى استعداد الموارد البشرية, مستوى استعداد البنية التحتية) بينما كان هناك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر, كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.

3- دراسة حيدر شاكر نوري بعنوان: تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية, مجلة ديالي, كلية الإدارة والاقتصاد, العدد الثامن والأربعون, (2011):

تهدف دراسة الباحث لوجود علاقة الارتباط والأثر بين متغير عمليات ادارة المعرفة متمثلة في خمس عمليات (توليد, تنظيم, وتخزين, وتوزيع, وتطبيق المعرفة) ومتغير القدرات المميزة في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية, إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى اثر عمليات ادارة المعرفة في خلق وتطوير القدرات المميزة في الشركة, وقد استخدمت استمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات, وتم توزيع 28 نسخة من الإستمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمديا بصفة (مدير ووكيل مدير), كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والقدرات المميزة, كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS إذ استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها معامل الارتباط بيرسون بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وجاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث إذ تبين وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لجميع محاور عمليات ادارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة .

4-دراسة عدلي محمد ظاهر بعنوان مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل, رسالة ماجستير في القيادة والإدارة, جامعة الأقصى, غزة, فلسطين, (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمسة الواردة بنموذج هاكمان و أولدهام (تنوع المهارات, أهمية العمل, هوية العمل, الاستقلالية, التغذية الراجعة), كما تهدف الدراسة لمعرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين, وأيضاً تهدف الدراسة لمعرفة السبل التي ترفع من مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تعزيزها, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, لملائمته موضوع الدراسة, واستخدم الإستبانة كأداة بحثية, وتكون مجتمع الدراسة من (797) موظفاً, بينما تم التطبيق الدراسة على عينة من (340) موظفاتم اختياريهم بالطريقة العشوائية الطبقية, وقد تم استرداد (321) استبانة بمعدل (94.4), وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أ- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة 76.20.

ب- مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة بمعدل 68.04

ج- توجد علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.704 .

5-دراسة المطيري بعنوان : الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بجفر الباطن. أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الدوافع الذاتية بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بجفر الباطن. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 407 موظفاً من مجموع الموظفين العاملين في حرس الحدود بجفر الباطن بالسعودية والبالغ عددهم 533 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أ- هناك علاقة قوية بين الدوافع الذاتية وأداء الموظفين وكلما زادت الدوافع ارتفع أداء العاملين.

ب- أظهرت الدراسة أهمية الدوافع الذاتية للموظفين تجاه عملهم.

6-دراسة البشاشة سامر عبد المجيد و الحراحشة محمد أحمد بعنوان: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات الأردن، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الرابع، (2011).

هدفت الدراسة التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة بحثية (استبانة قياس دافعية العاملين التي طورها لوثنانز). وتم تطبيق الدراسة على عينة من 400 موظف من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1180 موظفاً، حسب السجلات الرسمية للبلديات عام 2006. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة للأمن، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلي الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية الأبعاد الدافعية (حاجات البقاء، الحاجة

للأمن، الحاجة الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلي تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية. بمختلف أبعادها (فضائل المواطنة العامة، الإيثارة، الضمير الحي، الكياسة والطف، الروح الرياضية).

1-دراسة (Nguyen, 2010) القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية: دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية"

"Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة (هوتشي مينه)، استخدم الباحث أيضا الدليل التجاري للاتصال بالشركات وجمع البيانات اللازمة للدراسة، طبق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى قدرة إدارة المعرفة من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

2-دراسة zorn 2004 بعنوان: ادارة المعرفة والتنظيم الالكتروني

تطرقت الدراسة بالى أن ادارة المعرفة كغيرها من المفاهيم الإدارية قد يتم التفكير بها من خلال منظور نمط الإدارة، وهو مفهوم يحمل في طياته الجاذبية كونه يقف على عتبة الاقتصاد المعرفي، إلا أن ذلك لم يكن مدركا بشكل صحيح لدى المديرين، لأنهم لا يربطون تطبيقات ادارة المعرفة بالعمل الالكتروني في ادارة العمليات، ولقد توصلت الدراسة إلى أن جهود عملية التغيير التنظيمي يتأثر بالسياق الاجتماعي التي تحدث فيه وهذا ما عده الباحث عائقا أمام ادارة المعرفة وتطبيقاتها.

3-دراسة (Basu and Sengupta, 2007)

تقييم عوامل النجاح للمبادرات إدارة المعرفة للمؤسسات الأكاديمية- دراسة حالة كلية إدارة الأعمال الهندي"

"Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions - a Case of an Indian Business School"

هدفت هذه الدراسة إلى شرح العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية وبناء نموذج لهذه الدراسة لتطبيقه على الحالة الدراسية، وضعت الدراسة مجموعة من العوامل لدراسة تأثيرها على نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتمثل في البنى التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الذاتي من قبل العاملين، دعم الإدارة .

توصلت الدراسة أن هناك توفر في البنى التكنولوجية المتمثلة في وجود قواعد بيانات وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية تتيح لكافة افراد المنظمة الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت، وتور ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية ووجوب تحفيز العاملين على القيام بالأبحاث العلمية ذات الاختصاص مما يؤدي إلى اكتساب المعرفة، وتوصلت إلى مدى تأثير القيادة العليا على نجاح تطبيق

ادارة المعرفة من خلال التزام الإدارة العليا بتشجيع الهيئة التدريسية بمتابعة الأبحاث والنشرات العلمية التي تؤدي إلى تطوير البرامج التعليمية مما يؤدي إلى اكتساب وتشارك المعارف ووضع الخطط والبرامج التي تحفز العاملين على المشاركة وفي كافة المستويات بما لديهم من خبرات لتحقيق ادارة ناجحة للمعرفة، والالتزام الذاتي من العاملين من خلال تحفيزهم.

4- دراسة بعنوان:

The Role of Knowledge And Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations A Review. Omar R. Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, Liu Yao, African Journal of Business Management, Vol 5(23), 7 October, 2011.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المعرفة و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة SCA داخل المنظمات على افتراض المعرفة وممارسة KM كعنصر استراتيجي و تكتيكي، بحيث يجري النظر عاليا الاستفادة من المعرفة و إدارة المعرفة (KM) باعتبارها القدرة التنظيمية و مصدرا محتملا للاستدامة الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

- يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عمليات ادارة المعرفة الأكثر أهمية : جمع المعرفة، تطوير الإبداع والتوزيع من خلال الدمج الكلي والحيوي للمعرفة
- يمكن لإدارة المعرفة تمكينهم من سهولة إمكانية الوصول إلى المعرفة التي هي في حاجة إليها المنظمة، كما تعمل على تحديث و تخزين المعرفة والصيانة الآمنة لها، وهكذا إدارة المعرفة تلعب دور القناة التي تعبر منها مصادر SCA

5-دراسة (Kalimni (2014 بعنوان:

Prediction of working motivation through job characteristic: the role of internal motivation, general and growth satisfaction.

ترجمة العنوان: "التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل: دور الدافعية الداخلية والنمو وزيادة الرضا".

هدفت الدراسة إلى التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لموظفي وزارة التربية والتعليم الإيرانية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وبلغت عينة الدراسة 200 موظف، منهم 100 رجل و 100 امرأة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة وذات تأثير إيجابي بين خصائص العمل وبين الدافعية للعمل.
- ب- خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة،

الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها علاقة ذات مغزى علي الدافعية للعمل والدافعية الداخلية والرضا العام وتنمية الشعور بالرضا.

ت- خاصية تنوع المهارات هي الأكثر تأثيرا في الدافعية بينما خاصية الاستقلالية هي الأكثر تأثيرا على دافعية الموظفين.

6-دراسة (2012) Grundmann Reiner بعنوان :

" The Motivating Potential of Job Characteristics and Rewards".

ترجمة العنوان: "الدافعية المحتملة من خلال خصائص العمل والمكافآت".

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر كلا من المكافآت وخصائص العمل الخمس الأساسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على مستوى الدافعية والمشاركة لموظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي، وقد أجري هذا البحث ضمن المسح الحكومي الدوري العام 2010 الذي قام به مجلس حماية نظم الجدارة والاستحقاق (MSPB) لدراسة مدى نجاح الحكومة في إدارتها للقوي العاملة بكافة الوزارات والهيئات المستقلة لانضمامها لمبادئ نظام الجدارة، وتم تقديمه للرئيس ومجلس الكونغرس الأمريكي. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة بحثية وتم توزيعها ورقية لعدد 1295 موظف، والكثرونية لعدد 70675 موظفة عبر الإيميلات والشبكة العنكبوتية. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 71970 موظف، والذين استجابوا للمسح 43162 موظف بمعدل 60 ٪ وكانت عدد الاستبيانات الصالحة 42020 بمعدل 58% من نسبة المبحوثين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أن خصائص العمل الخمس الرئيسية (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة لها تأثير كبيرا على دافعية الموظفين.

ب- تبلغ نسبة الموظفين الذين لديهم دافعية عالية حوالي 21 % من موظفي الاتحاد الفدرالي الأمريكي.

ج- كلما اعتقد الموظف أن جهوده مثمرة وناجحة كان مستوى دافعيته في ارتفاع.

د- الأداء كان بنسبة مرتفعة عند الموظفين الذين لديهم وظيفة كاملة وذات أنشطة متعددة، والذين لديهم استقلالية في كيفية القيام بعملهم، والذين تم إعطائهم تغذية راجعة.

7-دراسة (2010) Kirstein بعنوان :

"The role of motivation in Human Resource Management: Importance of motivation factors among future business persons"; Aarhus: Denmark Aarhus School of Business.

ترجمة العنوان: " دور الدافعية في إدارة الموارد البشرية: أهمية عوامل الدافعية بالنسبة لرجال الأعمال المستقبليين".

هدفت الدراسة التعرف على العوامل الدافعة الأكثر أهمية عما يحفز الموظفين فلجأ الباحث إلي أخذ آراء طلاب كلية Aarhus للأعمال وطلاب جامعة Gdansk في بولندا باعتبارهم رجال أعمال المستقبل القادم في ضوء نظريات الدافعية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستنباطي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة من 148 طالبة من طلاب كلية Aarhus و 152 طالبة من طلاب جامعة Gdansk.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ- أكد البحث على أهمية تنوع العمل والأجور والأمان الوظيفي بالنسبة للموظفين.
- ب- النهج الأكثر فعالية الدافعية يعتمد علي الدوافع الذاتية والمحفزات الخارجية.
- 4- أكثر العوامل دافعية: هي العمل المثير أو الشيق، والراتب الجيد، غير أن هذان العاملان لا يؤديان إلى تحسين الأداء لوحدهما.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت ادارة المعرفة التنظيمية والدافعية ، و التي خلصت إلى العديد من النتائج و التوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه و الاختلاف فيما يلي:

الفرع الأول: أوجه التشابه

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- 1 - منهج الدراسة: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبانة و المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لمثل هذه الدراسات.
- 2- بيئة و مجتمع الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل تناولها بيئة العمل و كذا من اعتمد نفس المكان محل الدراسة و هو المؤسسة الاقتصادية.
- 3 - الأبعاد: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد عدد عمليات ادارة المعرفة

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان , العينة والمتغيرات والجدول التالي يوضح الاختلافات الموجودة

الجدول رقم (1-2) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بلدان مختلفة أوروبية وأسيوية وفي سنوات مختلفة 2002-2005-2010-2011-2012-2014 هناك من قام بالدراسة في الجامعات والوزارات والهيئات الحكومية, وهناك من قام بالدراسة في البنوك.	تمت الدراسة بولاية الوادي 2019 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر	الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكثر أو تساوي عينة الدراسة الحالية.	العينة كانت متكونة من 43 عاملا	العينة
هناك من اعتمد على أربعة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كما أن بعض الدراسات الأخرى اتجهت لتحليل ودراسة أبعاد الدافعية	الدراسة الحالية اعتمدت دراسة مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (التشخيص, التوليد, التخزين, التوزيع, التطبيق) وعلاقتها بتحسين الدافعية	المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في مؤسستنا المحلية ومعرفة درجة تأثير الدافعية لدى العاملين فيها من خلال معرفة مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر على ممارسة عمليات ادارة المعرفة بجميع عملياتها لدى الأفراد وذلك من خلال أهم محدد لهذا الاتجاه ألا و هو الدافعية.

و بالتالي فان هناك توقع بأن تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث النواحي المراد بها تأثير عمليات ادارة المعرفة على تحسين الدافعية لدى العاملين في المؤسسة.

و إجمالاً استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التالي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية و العربية التي تناولت البحث.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان و في اختيار منحى الدراسة.
- المساعدة في بناء بعض أركان الإطار النظري.
- التعرف على العديد من الكتب و المجالات و الرسائل العلمية التي تخدم البحث الحالي.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة التي أجريت للكشف عن تأثير ادارة المعرفة في تحسين الدافعية لدي العاملين في المؤسسة.

نستخلص من هذا أن إدارة المعرفة من احدث المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرية الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعي المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الدافعية، التي تميزها عن باقي المؤسسات ولتحقيق ذلك فإنها تسعي إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها وتحويلها إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية دافعية الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، وقدرتها على تحقيق موقع تنافسي وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تحديد الاطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الاول، سنحاول في الفصل الثاني ابراز اثر ادارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، حيث تكمن اهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلا تصميم استبانة وتوزيعها على العينة المختارة من الافراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الاول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- ✓ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و تخصص دراستنا بقسم الموارد البشرية، كما سنتطرق لمهام ونشاطات المؤسسة .

المطلب الأول : نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها .

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد.¹

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

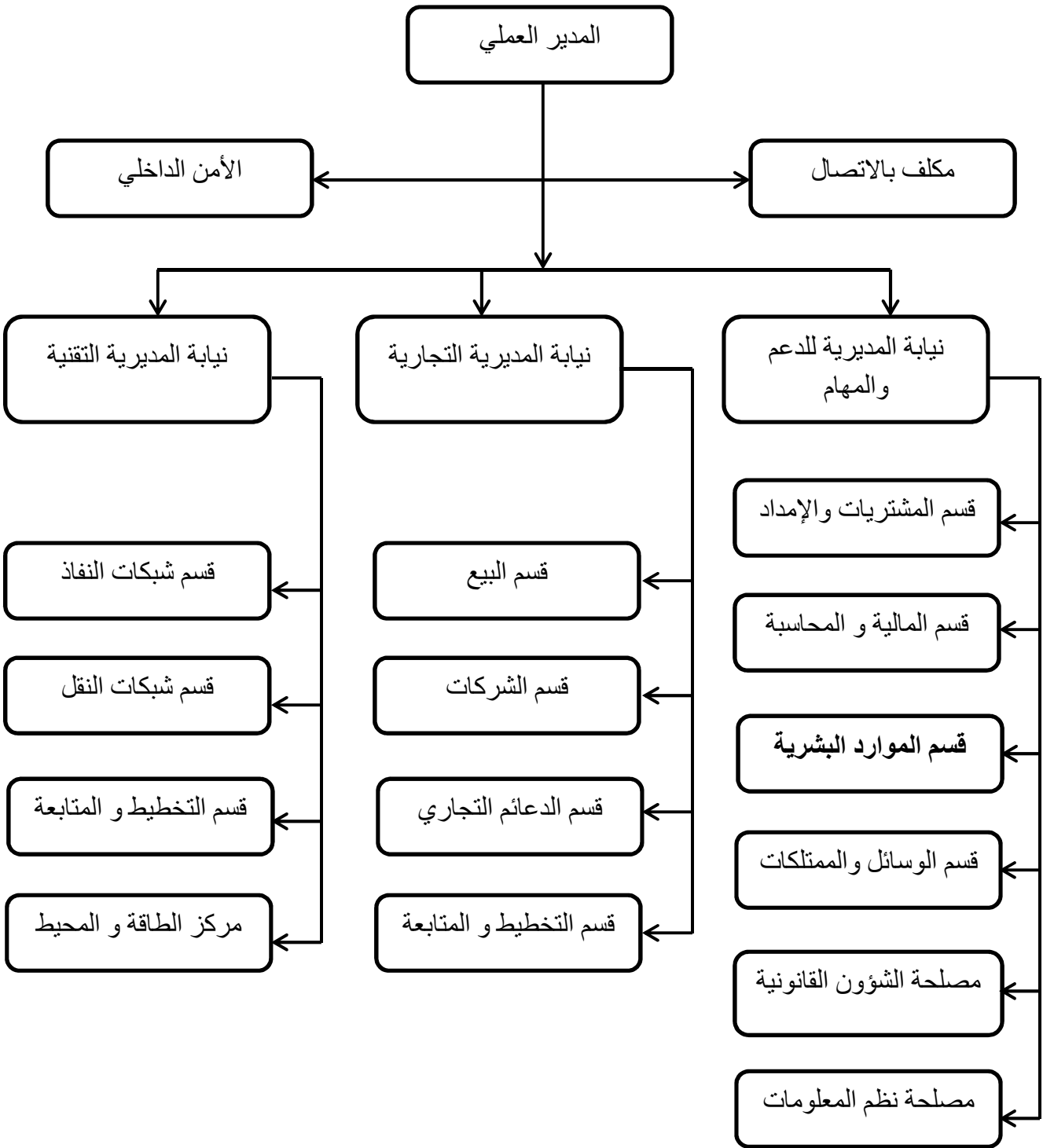
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية .
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

¹ من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

قسم الموارد البشرية:

مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل ... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه .
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا ب:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها .
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة .
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية .
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح التنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية .
- متابعة إجراءات التمهين و التربصات التطبيقية .

المطلب الثاني : مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

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

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- ü** بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها .
- ü** بالنسبة للزبون : تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- ü** بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دوراً مهماً في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، حيث نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة، وسنرى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتضمن هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة و العينة وتحديد المتغيرات المراد قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كونها المؤسسة محل الدراسة، وعددهم 45 عامل وقد تم توزيع 45 استبانة وتم استرجاع 43 منها أي ما يعادل نسبة 95.55 %، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 02 استبانتان، أي نسبة 4.45 % والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من 43 موظف، حيث

وزعت الاستثمارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2) يوضح الاحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان

الاستبانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع
العدد	45	43	02
النسبة	% 100	% 95.55	% 4.45

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (2-1) تبين أن عدد الاستثمارات الموزعة على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بلغت 45 استثمارة ، حيث تم استرجاع 43 استثمارة أي ما يعادل نسبة 95.55 %، وبلغ عدد الاستثمارات التي لم تسترجع 02 استبانان، أي نسبة 4.45 % .

الفرع الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً و كيفياً، و المنهج الوصفي التحليلي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، و إنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة و كشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع و تطويره، و يعرف بأنه "كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها و تفسيرها"¹.

الفرع الثالث: مصادر المعلومات: لقد اعتمدنا على مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

1- المصادر الثانوية: تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع البحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للبحث و

من ثم تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS 23 وبرنامج 2010 Excel.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه في إدارة المعرفة بأبعاده

الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

2- المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في الدافعية.

و سيتم التطرق إليها بأكثر تفصيل لكيفية قياس متغيرات الدراسة في العنصر الموالي .

¹ صالح العساف، البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010، ص 175.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

- أولاً : الاستبيان :

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبيان و الذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

و قد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة و قد تم اعداد الاستبيان و فحصه كالتالي:

- تجميع البيانات و المعلومات من المراجع و البحوث و الدراسات السابقة.
- تصميم استبيان مبدئي مكون من مجموعة اسئلة تم عرضها على الاستاذ المشرف.
- تم ادخال بعض الاضافات و التعديلات على الاستبيان المبدئي بناء على توجيهات الاستاذ المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المحكمين كان عددهم 05 (الاستاذ تي احمد، الاستاذ مرزوقي مرزوقي، الاستاذة عيشوش عواطف، الاستاذ عيشوش رياض، الاستاذ نويري مجدي)، الذين قاموا بدورهم بالتوجيه و الارشاد و التعديل لما يلزم.
- اخراج الاستبيان في شكله النهائي.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة. و قد اشتمل الاستبيان على المحاور

التالية: الجدول رقم (2-2) : يوضح محاور الاستبيان

صفحة الاستبيان	الفقرات	المحور	
01	-	معلومات عامة	معلومات عامة
02	(5-1)	اسئلة بعد التشخيص	إدارة المعرفة
	(11-6)	اسئلة بعد التوليد	
	(17-12)	اسئلة بعد التخزين	
	(22-18)	اسئلة بعد التوزيع	
	(27-23)	اسئلة بعد التطبيق	
03	(9-1)	اسئلة الدافعية	الدافعية

المصدر: من اعداد الطالبين.

1- تقديم استمارة الاستبيان:

تم تقديم الاستبيان الى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الاسئلة و صحة العبارات و بساطتها و أن تؤدي الغرض المطلوب مع الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الصعبة ليتمكن المستجوبين من فهم ما فيه و الاجابة دون تعقيد على فقراته و قد تم تقديم الاستبيان وفق التسلسل التالي:

- الجزء الأول: و هو عبارة عن مقدمة حيث تم التعريف فيها بالدراسة و الغرض منها تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان مع التوضيح بان البيانات هي لأغراض البحث العلمي لا اكثر.

- الجزء الثاني: يضم الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة كالجنس، العمر ، المؤهل العلمي، نوع العمل ، سنوات الخدمة.

- الجزء الثالث: يحتوي على مجموعة من الأسئلة عددها 27 متعلقة بإدارة المعرفة من أجل التعرف على مدى ممارستها بشكل مستمر من طرف الموظفين سواء كانت بصورة عفوية أو بقصد، يقابل كل سؤال ثلاثة خيارات تمثل مقياس ليكارت الثلاثي.

- الجزء الرابع: يتضمن مجموعة من الأسئلة عددها 9 متعلقة بالدافعية ، يقابل كل سؤال ثلاثة خيارات تمثل مقياس ليكارت الثلاثي.

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستجوبين اعتمدنا على مقياس ليكارت الثلاثي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من (01 إلى 03) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين .

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي الدنيا والعليا كمايلي:

$$\text{حساب المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

- ثم نقسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية: $0.66 = 3/2$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4) طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الأهمية	المتوسط الحسابي
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: من اعداد الطالين .

2- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس اسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه¹، وتم استخدام طريقتين للتأكد

من صدق الاستبيان:

1.2- صدق المحكمين: هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضع الدراسة²، و لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* بلغ عددهم 05 كلهم اكاديميون و قد تم الاسترشاد بأرائهم في مدى ملائمة عبارات الاستبيان و الهدف منها، وكذا التأكد من صحة الصياغة اللغوية و وضوحها، و قد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من اضافة او حذف او تعديل لبعض العبارات، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2.2- قياس ثبات الاستبيان : قمنا باستخدام مقياس الفاكرونباخ للتعرف على مدى ثبات الاستبيان و فقراته حيث يأخذ هذا المعامل بين (0-1) و كلما كانت قيمة المعامل اقرب الى 1 كان هناك ثبات في الفقرات و العكس اذا كانت قيمة المعامل مساوية إلى 0.

¹ الجرجاوي , زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة ابناء الجراح، ط2، فلسطين 2010، ص105.

² نفس المرجع السابق، ص 107.

* أنظر الملحق رقم 03.

3- المقابلة: تعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ، وهي عبارة عن حوار ودي موجه مباشرة بين الباحث و المبحوث ، يهدف إلى الإدلاء بمعلومات تساعد على فهم حيثيات موضوع ما ، و لقد تم إجراء مقابلة مع أفراد العينة المسحوبة (المختارة) من مجتمع الدراسة و هذا من أجل شرح الهدف من الاستبيان و إزالة أي غموض ، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين ،المسؤولين ، من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام البحث.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel و الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة 23 ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية و ذلك على النحو التالي:

- معامل الثبات الفاكرونباخ .
- استخدام التكرارات و النسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية.
- استخدام الانحرافات المعيارية.
- اساليب تحليل الانحدار و الارتباط لأثبتات وجود علاقة بين إدارة المعرفة والدافعية.
- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova).
- اختبار T لعينتين مستقلتين في حالة احتمال اجابتين.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ان السعي نحو الامام بجوانب الدراسة يتطلب منا عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية التي يتميز بها المستجوبين في عينة الدراسة ، إضافة الى تشخيص ووصف مستوى ادراك متغيرات الموظفين وكذلك الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

بعد تفريغ الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للدراسة في برنامج الحزمة الاحصائية **Spss 23** ومن أجل الحصول على النتائج المتحصل عليها ومناقشتها ، نشرع في عرض النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي اشتملت علي 43 فردا في المؤسسة محل الدراسة .

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية و السيكومترية للعينة

أولاً: الخصائص الديمغرافية

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

1- توزيع العينة حسب متغير الجنس :

جدول رقم (2-5) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%90.70	39	ذكر
%9.30	4	أنثى
%100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23.

يوضح الجدول اعلاه عدد المستجوبين من الذكور بلغ 39 فردا، أي بنسبة 90.70% وهي أعلى من عدد الاناث التي بلغت 4 أفراد بنسبة 9.30% ، من المجموع الكلي المقدر بـ 43 فردا.

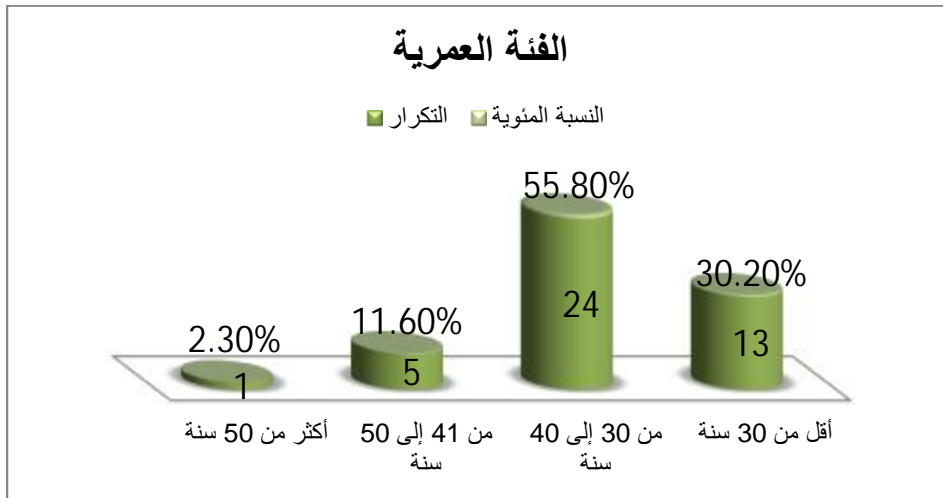
2- توزيع العينة حسب متغير العمر :

جدول رقم (2-6) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
30.2%	13	أقل من 30 سنة
55.8%	24	من 30 إلى 40 سنة
11.6%	5	من 41 إلى 50 سنة
2.3%	1	أكثر من 50 سنة
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

يتضح من الجدول اعلاه أن أغلب الافراد المستجوبين تراوحت أعمارهم في الفئة ما بين (من 30 إلى 40 سنة) و الذين بلغ عددهم 24 فردا، أي بنسبة 55.8% ، تليها الفئة (أقل من 30 سنة) بـ 13 فردا، وبنسبة 30.2% ، بعدها الفئة (من 41 إلى 50 سنة) في المرتبة الثالثة بـ 5 أفراد، أي بنسبة

11.6% ، بينما الفئة (أكثر من 50 سنة) كان عدد المستجوبين فردا واحدا، أي بنسبة 2.3% ، كل هذا من المجموع الكلي المقدر بـ 43 فردا.

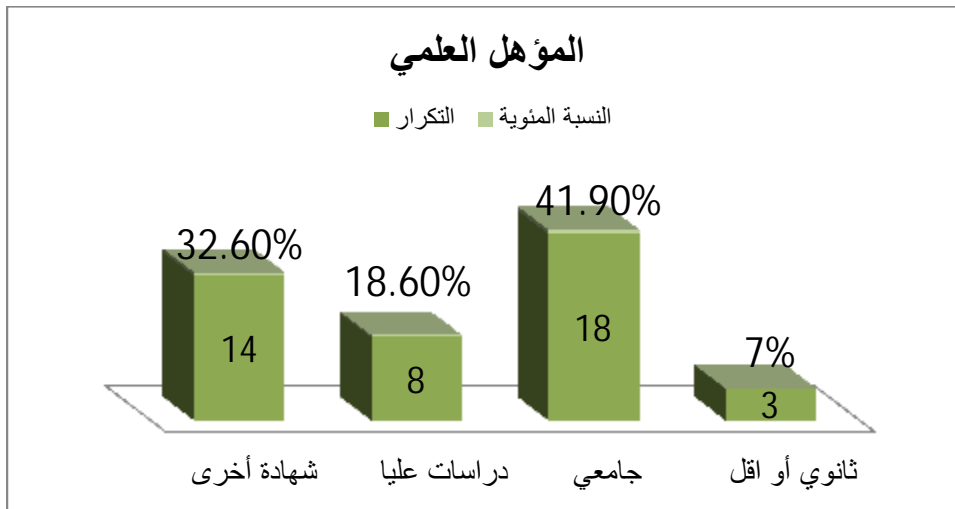
3- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (2-7) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7%	3	ثانوي أو اقل
41.9%	18	جامعي
18.6%	8	دراسات عليا
32.6%	14	شهادة أخرى
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

يتضح من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالمؤهل العلمي أن أكبر نسبة لأفراد مجتمع الدراسة كانت فئة (جامعي) وقد بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 41.9% ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (شهادة أخرى) 14 فردا بنسبة 32.6% ، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون (دراسات عليا) 8 أفراد بنسبة 18.6% ، وجاءت أقل فئة هي فئة (ثانوي أو أقل) حيث بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 7% ، من المجموع الكلي 43 فردا.

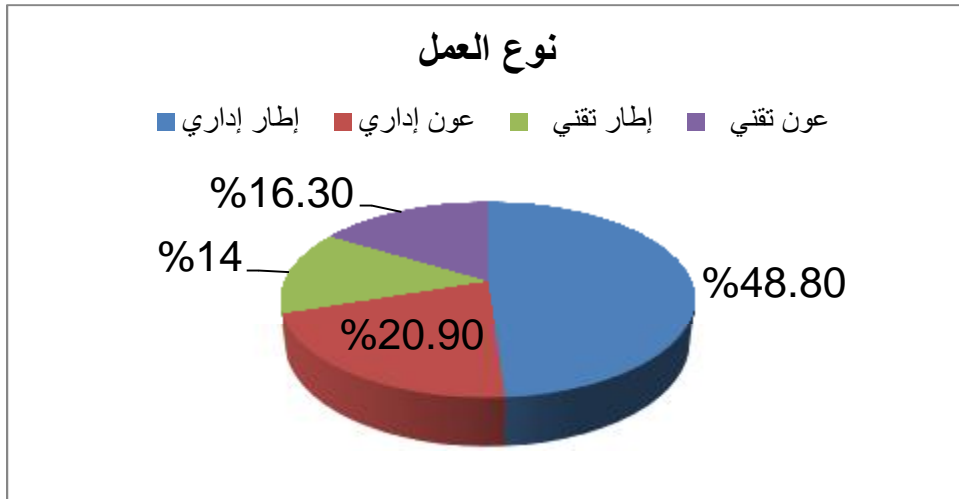
4- توزيع العينة حسب متغير نوع العمل:

جدول رقم (2-8) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل

النسبة المئوية	التكرار	نوع العمل
48.8%	21	إطار إداري
20.9%	9	عون إداري
14%	6	إطار تقني
16.3%	7	عون تقني
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير نوع العمل



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنوع العمل نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي فئة (إطار إداري) وقد بلغ عددهم 21 فردا بنسبة 48.8% ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (عون إداري) بـ 9 أفراد أي ما نسبته 20.9% ، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (عون تقني) 7 أفراد بنسبة 16.3% ، وجاءت أقل فئة هي فئة (إطار تقني) بـ 6 أفراد أي ما نسبته 14% ، من المجموع الكلي 43 فردا.

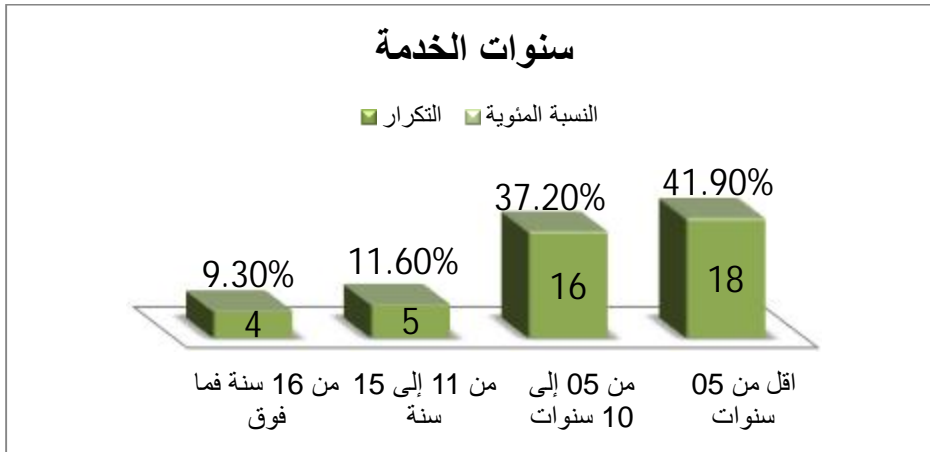
5- توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (2-9) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
41.9%	18	اقل من 05 سنوات
37.2%	16	من 05 إلى 10 سنوات
11.6%	5	من 11 إلى 15 سنة
9.3%	4	من 16 سنة فما فوق
100%	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

الشكل رقم (2-6) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بسنوات الخدمة نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي فئة (اقل من 05 سنوات) وقد بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 41.9% ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (من 05 إلى 10 سنوات) 16 فردا أي ما نسبته 37.2% ، وبلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (من 11 إلى 15 سنة) 5 أفراد بنسبة 11.6% ، و أخيرا فئة (من 16 سنة فما فوق) بـ 4 أفراد أي ما نسبته 9.3% ، من المجموع الكلي 43 فردا.

ثانيا: الخصائص السيكومترية

1- عرض نتائج اختبار الصدق والثبات:

من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان ، تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-10) يوضح معامل الصدق والثبات لإدارة المعرفة والدافعية

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق*
المتغير المستقل إدارة المعرفة	27	0.875	0.935
المتغير التابع الدافعية	09	0.819	0.904
الاجمالي	36	0.889	0.942

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة ألفا كرونباخ لإدارة المعرفة بلغت 0.875 وهي أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ وتعتبر قيمة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور من الاستبيان، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ للدافعية 0.819 وهي نسبة جيدة تدل على ثبات عبارات هذا المحور، أما القيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبة 0.889 وهي نسبة جيدة تدل على ثبات الأداة ، وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

2- إختبار التوزيع الطبيعي: كونه شرط للقيام ببقية الاختبارات الأخرى.

جدول رقم (2-11) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة المعرفة والدافعية

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور ادارة المعرفة	.105	43	.200*	.972	43	.377
محور الدافعية	.097	43	.200*	.977	43	.523

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23 .

*الصدق= الجذر التربيعي للثبات

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير إدارة المعرفة (sig=0.2) حسب Kolmogorov-Smirnova و (sig=0.377) حسب Shapiro-Wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن المتغير المستقل إدارة المعرفة يتبع التوزيع الطبيعي.
- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الدافعية (sig=0.2) حسب Kolmogorov-Smirnova و (sig=0.523) حسب Shapiro-Wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن المتغير التابع الدافعية يتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: عرض نتائج الاحصاءات الوصفية

1. المتغير المستقل إدارة المعرفة: وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات المثلة لمحور إدارة المعرفة ، وذلك وفقاً لأبعاده المكونة له وهي: تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة.

البعد الأول: تشخيص المعرفة

جدول رقم (2-12) يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تشخيص

المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.	4	9.3	9	20.9	30	69.8	2.60	0.660	2	موافق
2	يكتسب العاملون المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3	7	5	11.6	35	81.4	2.74	0.581	1	موافق
3	تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة من خلال الاجتماعات الدورية	9	20.9	14	32.6	20	46.5	2.26	0.790	4	محايد
4	تتوافر لدى المؤسسة بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة اللازمة	6	14	6	14	31	72.1	2.58	0.731	3	موافق
5	تقوم المؤسسة دورياً بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر	3	7	5	11.6	35	81.4	2.74	0.581	1	موافق
المتوسط العام لبعد تشخيص المعرفة								2.58	0.410		موافق

المصدر: من اعداد الطالبين وفقاً لمخرجات برنامج SPSS 23.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتشخيص المعرفة بلغ 2.58 وانحراف معياري يقدر بـ 0.410 وقد كان الاتجاه العام لعبارات تشخيص المعرفة هو الخيار موافق.

البعد الثاني: توليد المعرفة

جدول رقم (2-13) يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر	3	7	7	16.3	33	76.7	2.70	0.599	1	موافق
2	تنشر المؤسسة ثقافة تشارك المعرفة بين العمال	5	11.6	12	27.9	26	60.5	2.49	0.703	3	موافق
3	يتم تشجيع الحوار التشاركي بين العمال لتبادل أفكارهم	8	18.6	11	25.6	24	55.8	2.37	0.787	5	موافق
4	يتم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة	7	16.3	15	34.9	21	48.8	2.33	0.747	6	محايد
5	تقوم المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية	8	18.6	9	20.9	26	60.5	2.42	0.794	4	موافق
6	تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب الناجحة	4	9.3	6	14	33	76.7	2.67	0.644	2	موافق
المتوسط العام لبعد توليد المعرفة											
								2.49	0.467		موافق

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتوليد المعرفة بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.467 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توليد المعرفة هو الخيار موافق.

البعد الثالث: تخزين المعرفة

جدول رقم (2-14) يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	تقوم المؤسسة بأساليب التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات	10	23.3	17	39.5	16	37.2	2.14	0.774	4	محايد
2	تستخدم المؤسسة قواعد البيانات	1	2.3	5	11.6	37	86	2.84	0.433	1	موافق
3	تستخدم المؤسسة الأرشيف والمستندات الورقية	1	2.3	5	11.6	37	86	2.84	0.433	1	موافق
4	تسهر المؤسسة على الاحتفاظ بإطاراتها	4	9.3	14	32.6	25	58.1	2.49	0.668	3	موافق

										الذين يمتازون بالمعرفة العالية	
موافق	2	0.638	2.70	79.1	34	11.6	5	9.3	4	لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعلومات	5
محايد	5	0.801	1.98	30.2	13	37.2	16	32.6	14	يتم الرجوع إلى الأفكار التي تم مناقشتها سابقا ولم تستغل	6
موافق		0.303	2.49	المتوسط العام لبعده تخزين المعرفة							

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتخزين المعرفة بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.303 وقد كان الاتجاه العام لعبارات تخزين المعرفة هو الخيار موافق.

البعد الرابع: توزيع المعرفة

جدول رقم (2-15) يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
1	لدى المؤسسة شبكة معلوماتية تضمن وصول المعرفة في الوقت المناسب	2.3	1	16.3	7	81.4	35	2.79	0.466	1	موافق
2	تعمل المؤسسة على توفير كل وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة	7	3	14	6	79.1	34	2.72	0.591	2	موافق
3	حركة المعلومات في المؤسسة بطيئة	58.1	25	4.7	2	37.2	16	1.79	0.965	5	محايد
4	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات عن الخدمات الجديدة	9.3	4	14	6	76.7	33	2.67	0.644	3	موافق
5	توفر المؤسسة كل السبل ليتواصل العاملين مع بعضهم البعض	7	3	20.9	9	72.1	31	2.65	0.613	4	موافق
موافق				المتوسط العام لبعده توزيع المعرفة							

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتوزيع المعرفة بلغ 2.52 وانحراف معياري يقدر بـ 0.305 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توزيع المعرفة هو الخيار موافق.

البعد الخامس: تطبيق المعرفة

جدول رقم (2-16) يمثل التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	توفر المؤسسة كل الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعرفة	3	7	14	32.6	26	60.5	2.53	0.631	1	موافق
2	تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعارف الابداعية	8	18.6	23	53.5	12	27.9	2.09	0.684	4	محايد
3	تستخدم المؤسسة معايير لتقييم المعرفة الجديدة	10	23.3	16	37.2	17	39.5	2.16	0.785	3	محايد
4	تعتمد المؤسسة على مخابر البحث والتطوير التابعة لها لتطبيق الأفكار الخلاقة	6	14	13	30.2	24	55.8	2.42	0.731	2	موافق
5	تعمل المؤسسة على تجريب كل الأفكار الجديدة قبل تطبيقها	18	41.9	9	20.9	16	37.2	1.95	0.899	5	محايد
المتوسط العام لبعد تطبيق المعرفة								2.23	0.544		محايد

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS23 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتطبيق المعرفة بلغ 2.23 وانحراف معياري يقدر بـ 0.544 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توزيع المعرفة هو الخيار محايد.

2. المتغير التابع الدافعية: وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الدافعية .

جدول رقم (2-17) يمثل التكرارات والنسب المئوية و قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدافعية

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
1	تستعمل المؤسسة الأساليب التحفيزية والتشجيعية	14	32.6	14	32.6	15	34.9	2.02	0.831	6	محايد
2	تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين وتستجيب لها	9	20.9	21	48.8	13	30.2	2.09	0.718	5	محايد
3	تشجع المؤسسة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية	15	34.9	17	39.5	11	25.6	1.91	0.781	7	محايد
4	تمنح المؤسسة حوافز ومكافآت للعامل الذي يقوم بالأداء المتميز	22	51.2	12	27.9	9	20.9	1.70	0.803	9	محايد
5	توفر المؤسسة فرص ترقية متساوية للعاملين	18	41.9	16	37.2	9	20.9	1.79	0.773	8	محايد

محايد	3	0.848	2.26	51.2	22	23.3	10	25.6	11	تسمح المؤسسة للعاملين بالتنقل بين الوظائف ضمن إطار تخصصهم	6
موافق	1	0.668	2.49	58.1	25	32.6	14	9.3	4	إجراءات العمل في المؤسسة تتسم بالوضوح والمرونة	7
موافق	2	0.734	2.44	58.1	25	27.9	12	14	6	استقلالية العمل في المؤسسة تجعل العاملين يحققوا نتائج أفضل	8
محايد	4	0.751	2.23	41.9	18	39.5	17	18.6	8	تراعي إدارة المؤسسة الظروف الإنسانية للعامل	9
محايد		0.491	2.10	المتوسط العام لمحور الدافعية							

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من الجدول جدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني المتعلق بالدافعية بلغ 2.10 وانحراف معياري يقدر بـ 0.491 وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الدافعية هو الخيار محايد.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين تشخيص المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-18) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تشخيص المعرفة والدافعية

مستوى الدلالة Sig	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع 0.010	معامل التقاطع B0 1.238	معامل التحديد R ² 0.070	معامل الارتباط R 0.265	البيان
0.086	0.299	0.010	1.238	0.070	0.265	الدافعية و تشخيص المعرفة
Y= 1.238 + 0.299X						معادلة الانحدار

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تشخيص المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.086 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5 %). ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.265$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.070$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا، أي أن 7% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تشخيص المعرفة، وأن الباقي 93% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.299 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تشخيص المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الدافعية بمقدار 0.299 .

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي 0.229 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.238 .

$$Y = 1.238 + 0.299X$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5 % .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية وتحليل العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-19) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة والدافعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الدافعية و توليد المعرفة	0.128	0.016	1.627	0.001	0.146	0.413
معادلة الانحدار	$Y = 1.627 + 0.146X$					

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين توليد المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.413 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.128$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.016$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 1.6% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة، وأن الباقي 98.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.146 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تشخيص المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الدافعية بمقدار 0.146 .

و يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج : $Y = B_0 + B_1X$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي 0.146 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.627 .

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 1.627 + 0.146X$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-20) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والدافعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الدافعية و تخزين المعرفة	0.073	0.005	2.205	0.000	-0.088	0.644
معادلة الانحدار	$Y = 2.205 - 0.088X$					

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.644 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على

(لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.073$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.005$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 0.5% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة، وأن الباقي 99.5% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت -0.088 مما يشير الى علاقة سلبية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان في تحسين الدافعية بمقدار 0.088 .

ويمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي -0.088 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 2.205 .

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 2.205 - 0.088X$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وتحليل العلاقة بين توزيع المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-21) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين توزيع المعرفة والدافعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الدافعية و توزيع المعرفة	0.067	0.004	2.309	0.007	-0.116	0.669
معادلة الانحدار	$Y = 2.309 - 0.116X$					

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين توزيع المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.669 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.067$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.004$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 0.4% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توزيع المعرفة، وأن الباقي 99.6% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت -0.116 مما يشير الى علاقة سلبية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في توزيع المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان في تحسين الدافعية بمقدار 0.116 .

و يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B0 + B1X$$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي -0.116 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 2.309 .

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 2.309 - 0.116X$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة وتحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-22) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والدافعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
الدافعية و تطبيق المعرفة	0.222	0.049	1.444	0.001	0.228	0.153
معادلة الانحدار	$Y = 1.444 + 0.228X$					

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.153 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي)

عند مستوى معنوية 5% (. ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.222$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.049$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 4.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تطبيق المعرفة، وأن الباقي 95.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.228 مما يشير الى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الدافعية بمقدار 0.228 .

و يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي 0.228 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.444 .

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 1.444 + 0.228X$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

سوف نستخدم في اختبار هذه الفرضية تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA)، في حالة ما اذا كانت المجموعات تساوي 3 أو أكثر ، وسوف نستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين في حالة وجود مجموعتين فقط .

H0 : لا تساهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل ، سنوات الخدمة) في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، نوع العمل ، سنوات الخدمة) في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

1-6 اختبار (T-test) للفروق حول الدافعية ومتغير الجنس

جدول رقم (2-23) يوضح نتائج اختبار T للفروق حول الدافعية ومتغير الجنس

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
محور الدافعية	1.879	.178	.437	41	.664	.11396	.15872
			.718	5.495	.502	.11396	.15872

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أن قيمة $\text{sig}=0.664$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5% .

2-6 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير العمر

جدول رقم (2-24) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية ومتغير العمر

ANOVA

محور الدافعية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.329	3	.110	.065	.978
Within Groups	66.231	39	1.698		
Total	66.560	42			

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-24) أن قيمة $\text{sig}=0.978$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5%.

3-6 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (2-25) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية ومتغير المؤهل العلمي

ANOVA

محور الدافعية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.602	3	1.867	1.195	.324
Within Groups	60.958	39	1.563		
Total	66.560	42			

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-25) أن قيمة $\text{sig}=0.324$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% .

4-6 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير نوع العمل

جدول رقم (2-26) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية ومتغير نوع العمل

ANOVA

محور الدافعية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.898	3	2.633	1.750	.173
Within Groups	58.662	39	1.504		
Total	66.560	42			

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-26) أن قيمة $\text{sig}=0.173$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير نوع العمل عند مستوى معنوية 5% .

5-6 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير سنوات الخدمة

جدول رقم (2-27) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي حول الدافعية ومتغير سنوات الخدمة

ANOVA

محور الدافعية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.075	3	.358	.213	.887
Within Groups	65.486	39	1.679		
Total	66.560	42			

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-27) أن قيمة $\text{sig}=0.887$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى معنوية 5% .

7. اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الدافعية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

H0 : لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

H1 : تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-28) يوضح معامل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة و الدافعية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع B0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	ميل الانحدار B1	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة و الدافعية	0.340	0.116	1.906	0.000	0.028	0.891
معادلة الانحدار	$Y = 1.906 + 0.028X$					

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS 23 .

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.891 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.340$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.116$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة ، أي أن 11.6% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة، وأن الباقي 88.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول أن معلمة الميل بلغت 0.028 مما يشير الى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين احصائيا فإن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الدافعية بمقدار 0.028 .

و يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B0 + B1X$$

Y: المتغير التابع (الدافعية).

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

B1: معلمة الميل وتساوي 0.028 .

B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.906 .

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 1.906 + 0.028X$

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (التحليل)

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الاول: تحليل نتائج الاحصاءات الوصفية

1. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لبعث تشخيص المعرفة

نلاحظ من الجدول رقم (2-12) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعث المتعلق بتشخيص المعرفة بلغ 2.58 وانحراف معياري يقدر بـ 0.410 وقد كان الاتجاه العام لعبارات تشخيص المعرفة هو الخيار موافق ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعث تشخيص المعرفة فقد حملت العبارتين رقم 2 (يكتسب العاملين المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال) و5 (تقوم المؤسسة دوريا بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقا لمستجدات العصر) أكبر متوسطين بقيمة 2.74 و بانحرافين معياريين بقيمة 0.581 ، وجاءت العبارة رقم 01 (تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بقيمة 2.60 وانحراف معياري يقدر بـ 0.660، وجاءت العبارة رقم 04 (تتوافر لدى المؤسسة بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة اللازمة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.58 وانحراف معياري يقدر بـ 0.731 ، وفي المرتبة الاخيرة جاءت العبارة رقم 03 (تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة من خلال الاجتماعات الدورية) بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري يقدر بـ 0.790 ، وهذا يدل على أن بعث تشخيص المعرفة مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

2. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لبعء توليد المعرفة

نلاحظ من الجدول جدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتوليد المعرفة بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.467 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توليد المعرفة هو الخيار موافق ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد توليد المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 01 (تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وانحراف معياري يقدر بـ 0.599 ، وجاءت العبارة رقم 06 (تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب الناجحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري يقدر بـ 0.644 ، كما جاءت العبارة رقم 02 (تنشر المؤسسة ثقافة تشارك المعرفة بين العمال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.703 ، وجاءت العبارة رقم 05 (تقوم المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري يقدر بـ 0.794 ، وجاءت العبارة رقم 03 (يتم تشجيع الحوار التشاركي بين العمال لتبادل أفكاره) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 وانحراف معياري يقدر بـ 0.787 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 (يتم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة) بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.747 ، وهذا يدل على ان بعد توليد المعرفة مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

3. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لبعء تخزين المعرفة

نلاحظ من الجدول جدول رقم (2-14) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتخزين المعرفة بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.303 وقد كان الاتجاه العام لعبارات تخزين المعرفة هو الخيار موافق ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تخزين المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 02 (تستخدم المؤسسة قواعد البيانات) والعبارة رقم 03 (تستخدم المؤسسة الأرشيف والمستندات الورقية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.84 وانحراف معياري يقدر بـ 0.433 ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 05 (لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعلومات) بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وانحراف معياري يقدر بـ 0.638 ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم 04 (تسهر المؤسسة على الاحتفاظ بإطاراتها الذين يمتازون بالمعرفة العالية) بمتوسط حسابي بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.668 ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 (تقوم المؤسسة بأساليب التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات) بمتوسط حسابي بلغ 2.14

وانحراف معياري يقدر بـ 0.774 ، جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 06 (يتم الرجوع إلى الأفكار التي تم مناقشتها سابقا ولم تستغل). بمتوسط حسابي بلغ 1.98 وانحراف معياري يقدر بـ 0.801 ، وهذا يدل على أن بعد تخزين المعرفة مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

4. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لبعده توزيع المعرفة

نلاحظ من الجدول جدول رقم (2-15) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتوزيع المعرفة بلغ 2.52 وانحراف معياري يقدر بـ 0.305 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توزيع المعرفة هو الخيار موافق ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد توزيع المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 01 (لدى المؤسسة شبكة معلوماتية تضمن وصول المعرفة في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.79 وانحراف معياري يقدر بـ 0.466 ، وجاءت العبارة رقم 02 (تعمل المؤسسة على توفير كل وسائل الاتصال الحديثة و المتطور) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.72 وانحراف معياري بلغ 0.591 ، تليها العبارة رقم 04 (توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات عن الخدمات الجديد) بمتوسط حسابي بلغ 2.67 وانحراف معياري يقدر بـ 0.644 ، تليها العبارة رقم 05 (توفر المؤسسة كل السبل ليتواصل العاملين مع بعضهم البعض) بمتوسط حسابي بلغ 2.65 وانحراف معياري يقدر بـ 0.613 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 (حركة المعلومات في المؤسسة بطيئة) بمتوسط حسابي بلغ 1.79 وانحراف معياري يقدر بـ 0.965 ، وهذا يدل على ان بعد توزيع المعرفة مطبق في المؤسسة محل الدراسة.

5. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لبعده تطبيق المعرفة

نلاحظ من الجدول جدول رقم (2-16) أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بتطبيق المعرفة بلغ 2.23 وانحراف معياري يقدر بـ 0.544 وقد كان الاتجاه العام لعبارات توزيع المعرفة هو الخيار محايد ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات بعد تطبيق المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 01 (توفر المؤسسة كل الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وانحراف معياري يقدر بـ 0.631 ، تليها العبارة رقم 04 (تعتمد المؤسسة على مخابر البحث والتطوير التابعة لها لتطبيق الأفكار الخلاقة) بمتوسط حسابي بلغ 2.42 وانحراف معياري يقدر بـ 0.731 ، تليها العبارة رقم 03 (تستخدم المؤسسة معايير لتقييم المعرفة الجديد) بمتوسط حسابي بلغ 2.16 وانحراف معياري يقدر بـ 0.785 ، تليها العبارة رقم 02 (تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعارف الابداعية) بمتوسط حسابي بلغ 2.09 وانحراف

معياري يقدر بـ 0.684 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 05 (تعمل المؤسسة على تجريب كل الأفكار الجديدة قبل تطبيقها). بمتوسط حسابي بلغ 1.95 وانحراف معياري يقدر بـ 0.899 ، حيث تبين لنا أن بعد تطبيق المعرفة غير مطبق بدرجة كافية في المؤسسة محل الدراسة وعلى المؤسسة أن تقوم بمجهودات أكثر لتطبيق هذا البعد لأنه اهم هاته الابعاد.

6. تحليل متوسطات اجابات أفراد العينة لمحور الدافعية

نلاحظ من الجدول جدول رقم (2-17) أن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني المتعلق بالدافعية بلغ 2.10 وانحراف معياري يقدر بـ 0.491 وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الدافعية هو الخيار محايد ، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة رقم 07 (إجراءات العمل في المؤسسة تتسم بالوضوح والمرونة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.49 وانحراف معياري يقدر بـ 0.668 ، تليها العبارة رقم 08 (استقلالية العمل في المؤسسة تجعل العاملين يحققوا نتائج أفضل). بمتوسط حسابي بلغ 2.44 وانحراف معياري يقدر بـ 0.734 ، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 06 (تسمح المؤسسة للعاملين بالتنقل بين الوظائف ضمن إطار تخصصهم). بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري يقدر بـ 0.848 ، تلتها العبارة رقم 09 (تراعي إدارة المؤسسة الظروف الإنسانية للعامل). بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وانحراف معياري يقدر بـ 0.751 ، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 02 (تهتم المؤسسة بمقترحات وأراء العاملين وتستجيب له). بمتوسط حسابي بلغ 2.09 وانحراف معياري يقدر بـ 0.718 ، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 01 (تستعمل المؤسسة الأساليب التحفيزية والتشجيعية). بمتوسط حسابي بلغ 2.02 وانحراف معياري يقدر بـ 0.831 ، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 03 (تشجع المؤسسة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية). بمتوسط حسابي بلغ 1.91 وانحراف معياري يقدر بـ 0.781 ، تلتها في المرتبة الثامنة العبارة رقم 05 (توفر المؤسسة فرص ترقية متساوية للعاملين). بمتوسط حسابي بلغ 1.79 وانحراف معياري يقدر بـ 0.773 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 (تمنح المؤسسة حوافز ومكافآت للعامل الذي يقوم بالأداء المتميز). بمتوسط حسابي بلغ 1.70 وانحراف معياري يقدر بـ 0.803 ، وهذا يبين أن الدافعية غير مطبقة بدرجة كافية في المؤسسة محل الدراسة وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لتشجيع وتحفيز العمال وان تتبنى أفكارهم وان تراجع خططها المستقبلية لتبني وتطبيق هذا المفهوم.

الفرع الثاني: تحليل الفرضيات

1. تحليل الفرضية الفرعية الأولى: لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-18) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تشخيص المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.086 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .)، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.265$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.070$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 7% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تشخيص المعرفة، وأن الباقي 93% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

2. تحليل الفرضية الفرعية الثانية: لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-19) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين توليد المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.413 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.128$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.016$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 1.6% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة، وأن الباقي 98.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

3. تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-20) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.644 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.073$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.005$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 0.5% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة، وأن الباقي 99.5% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

4. تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-21) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين توزيع المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.669 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية توزيع المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.067$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.004$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 0.4% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توزيع المعرفة، وأن الباقي 99.6% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

5. تحليل الفرضية الفرعية الخامسة: لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-22) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.153 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.222$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.049$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا ، أي أن 4.9% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تطبيق المعرفة، وأن الباقي 95.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا تساهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل ، سنوات الخدمة) في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

6-1 تحليل نتائج اختبار (T-test) للفروق حول الدافعية و متغير الجنس

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) أن قيمة $sig=0.664$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5% ، أي انه لا توجد فروق في الاجابات تعزى لمتغير الجنس.

6-2 تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية و متغير العمر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-24) أن قيمة $sig=0.978$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5% ، أي انه لا يوجد فروق في الاجابات تعزى لمتغير العمر.

3-6 تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير المؤهل

العلمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-25) أن قيمة $\text{sig}=0.324$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5% ، اي انه لا توجد فروقات في الاجابات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-6 تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير نوع

العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-26) أن قيمة $\text{sig}=0.173$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير نوع العمل عند مستوى معنوية 5% ، اي انه لا توجد فروقات في الاجابات تعزى لمتغير نوع العمل.

5-6 تحليل نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حول الدافعية ومتغير

سنوات الخدمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-27) أن قيمة $\text{sig}=0.887$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا تساهم المتغيرات الديموغرافية في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى معنوية 5% ، اي انه لا توجد فروقات في الاجابات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

7. اختبار الفرضية الرئيسية: لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

يوضح الجدول رقم (2-23) معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة والدافعية حيث أن مستوى الدلالة البالغ 0.891 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على (لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط $R=0.340$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.116$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة ، أي أن 11.6% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة، وأن الباقي 88.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

أثبتت الدراسة ان إدارة المعرفة لا تساهم في تحسين الدافعية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 ، ويتضح هذا من خلال نتائج الجدول رقم (2-23) حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.340$ والعلاقة هي علاقة طردية ضعيفة موجبة لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت $R^2=0.116$ وهي قوة تفسيرية ضعيفة ، أي أن 11.6% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة، وأن الباقي 88.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وهذا يثبت صحة الفرضية القائلة لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 5% .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة اثر ادارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستمارة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام برنامج Spss23 وتم اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار T ، اختبار ANOVA) حيث تم التوصل الى انه لا تساهم ادارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة العامة

خاتمة:

إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد، يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الاعمال ، والتي أدت الى تحول بيئة الاعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الاشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

وهذا ما دعانا إلى طرح الاشكالية التالية " كيف تساهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي؟" ، ولإجابة عليها قمنا باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل الانحدار، تحليل التباين الاحادي، اختبار T) ، من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الاشكالية لإبراز أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الدافعية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وسنوضح فيما يلي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي يمكن ان تزيد من نشر ثقافة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وتحسن في دافعية عاملها، وفي الاخير نقترح بعض الآفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا.

V نتائج البحث

بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيان توصلنا الى النتائج التالية:

- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- كانت اجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الدافعية بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين عملية تشخيص المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين عملية توليد المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين عملية تخزين المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين عملية توزيع المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وغير معنوية بين إدارة المعرفة والدافعية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الدافعية والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخدمة) عند مستوى معنوية (0.05%).

✓ التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصل إليها البحث فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في مجال التطوير والتحديث في هذا المجال:
- 1- ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، لان هذا المفهوم غير متجذر بقوة عندهم.
 - 2- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفؤ لأداء العمل.
 - 3- على المؤسسة وضع أساليب تحفيز وتشجيع من أجل جعل الموظفين يعطون أفضل ما لديهم.
 - 4- على المؤسسة أن تأخذ بآراء الموظفين وتبني أفكارهم.
 - 5- على المؤسسة وضع نظام حوافز ومكافآت للعاملين الذين يقومون بأداء متميز.
 - 6- يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بالدافعية لان الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة جدا في المؤسسات الجزائرية.
 - 7- على المؤسسة الاستفادة من المؤسسات الاخرى في هذا المجال.
 - 8- وضع دورات تكوينية بصفة دورية من شأنها أن تحسن تبني مفهوم المعرفة بصفة أكبر.

٧ آفاق الدراسة:

- من خلال دراسة موضوع أثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين وإيماننا من الطلبة بإمكانية توسيع وتطوير هذه الدراسة من خلال اقتراح بعض المواضيع:
- اجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك، التعليم، السياحة كونها ذات طابع خدمي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية في القطاع الخدمي ذات الطابع العمومي.
 - القيام بدراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.
 - قياس الفجوة المعرفية بين المؤسسات المحلية والاجنبية.
 - دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- سعد غالب, الإدارة الدولية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الرابعة, 2007.
- 2- عمر احمد همشري, إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن الطبعة الأولى, 2013.
- 3- ليث عبد الله القهوي, إستراتيجية إدارة المعرفة, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2013.
- 4- محمد عواد الزيادات, اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة, دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- 5- هيثم على حجازي, المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات, دار الرضوان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2014 .
- 6- عبد اللطيف محمود مطر, إدارة المعرفة والمعلومات, دار الكنوز العلمية, عمان, الأردن. 2007.
- 7- أشتون كريس, تقييم الأداء الاستراتيجي, المعرفة والأصول الفكرية, ترجمة علة احمد, سلسلة رميك القاهرة, 2002.
- 8- حسين عجلان حسن, استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال, إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- 9- بسام محمود المهيرات, إدارة المعرفة, دار جليس الزمان, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2012.
- 10- عصام نور الدين, إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2010.
- 11- العلي عبد الستار وآخرون , مدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن , الطبعة الثانية, 2009.
- 12- أكرم سالم الجناني, إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية, الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2013.
- 13- خباش نوال محمد, العوامل المؤثرة في تطبيق ادارة المعرفة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن, 2009.
- 14- عياصرة علي احمد, القيادة والدافعية في الإدارة التربوية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006.
- 15- أبو شيخه نادر, ادارة الموارد البشرية, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2010.
- 16- حريم حسين, مبادئ الإدارة الحديثة, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2006.
- 17- ماهر احمد, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر, 2005.
- 18- خليفة عبد اللطيف محمد, الدافعية للإنجاز, دار غريب للنشر والتوزيع, القاهرة, 2000.
- 19- ملحم سامي, أساسيات علم النفس, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2009.
- 20- غباري وآخرون, علم النفس العام, مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008.
- 21- عباس انس, ادارة الموارد البشرية, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2011.

- 22- عبد الباسط عباس, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2011.
- 23- محمد محروس الشناوي؛ العملية الإرشادية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1994.
- 24- محمد حسن محمد حمادات, السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- 25- علي السلمي, السلوك التنظيمي, دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع, القاهرة, مصر, الطبعة الثالثة, 1988.
- 26- نزار الطالب وكامل لويس, علم النفس الرياضي, دار الكتاب للطباعة والنشر, الموصل, العراق, الطبعة الثانية, 2000.
- 27- المياحي جعفر, دوافع السلوك, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2010.
- 28- محمود العميان, سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الثالثة, 2005.
- 29- عواد فتحي, ادارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2012.
- 30- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني, ادارة السلوك في المنظمات, دار المرجع, الرياض: 2004 .
- 31- إبراهيم الملكاوي, ادارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم), دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
- 32- صالح العساف, البحث في العلوم السلوكية, دار الزهراء, الرياض, 2010.
- 33- الجرجاوي , زياد, القواعد المنهجية لبناء الاستبيان, مطبعة ابناء الجراح, ط2, فلسطين 2010
- 2- الأطروحات والمذكرات**
- 1- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي, إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية, رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة التربوية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2009/2008.
- 2- نضال محمد زظمة, ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء, مذكرة ماجستير, قسم ادارة أعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2011 .
- 3- بوسهوه النذير, دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة, دراسة حالة فرع انتوبيوتيكال لمجمع صيدال, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص ادارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, المركز الجامعي يحي فارس, المدينة, 2007-2008.
- 4- ربا جزا جميل الحميد, دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص إدارة أعمال, كلية علوم إدارية والمالية, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, عمان, الأردن, 2008/2007.
- 5- أميرة هاتف حدادوي الجنابي, اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, تخصص علوم ادارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, العراق, 2006/2005.
- 6- سلوى محمد الشرفا, دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية ي المصارف العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, كلية التجارة, قسم إدارة أعمال, غزة, فلسطين, 2008.

- 7- سمراء كحلات, **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية**, دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات, قسم علم المكتبات, كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2009/2008 .
- 8- عيساوي وهيبية, **اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير, تخصص حكمة الشركات, جامعة أوبكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, 2012.
- 9- عدلي محمد ضاهر, **مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل**, مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة, جامعة الأقصى, غزة, فلسطين, 2016.
- 10- بوشندوقة هدى, **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**, دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية بالبويرة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر, تخصص ادارة الأعمال الإستراتيجية, قسم علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة أكلي محند أولحاج, البويرة, 2013/2012.
- 3- المجالات والملتقيات:**
- 3-1- المجالات:**
- 1- الصباغ عماد عبد الوهاب, **إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي**, المجلة العربية للمعلومات, المجلد 23, العدد الثاني, تونس, 2002 .
- 2- سلوى أمين سمراي, **رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة**, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة الإسراء الخاصة, المجلد 14, عمان, الأردن, 2008.
- 3- عاطف محمد عوض, **دور ادارة المعرفة وتقنياتها**, مجلة جامعة دمشق, سوريا, كلية العلوم الاقتصادية والقانونية, مجلد 28, العدد الأول, 2012.
- 4- خالد يوسف الزعبي, زينب حسين الزيدي, **أثر نظم المعلومات الإدارية في عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, الأردن, المجلد 8, العدد 4, 2012.
- 5- صالحه عبد الله عيسان, **وجيهة ثابت العاني, دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة**, كلية التربية بجامعة السلطان قابوس, مجلة البصائر العلمية, العدد 01, عمان, الأردن, 2008 .
- 6- ماجد أحمد, **دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية**, محافظة أربد, دراسة ميدانية من وجهة نظر شافعي, الوظائف الإشرافية, قسم الإدارة العامة, كلية العلوم الاقتصادية والإدارية, جامعة البرموك, الأردن, 2009 .
- 3-2- الملتقيات:**
- 1- أبو فارة يوسف احمد, **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن, 2004.
- 2- أحمد بن محسن الغساني, **تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**, ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية, غرفة التجارة و الصناعة, عمان, الأردن, 2007.
- 3- مبارك بوعيشة, ليليا بن منصور, **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة**, المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة, كلية إدارة الأعمال, جامعة الجنان, لبنان, 15-17 ديسمبر 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Davenport t. hand and Prusokl, working knowledge, Harvard business school,1998.
- 2- Omar R. Mahdi, Mahmoud Khalid Almsafir, Liu Yao, The Role of Knowledge And Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations ,African Journal of Business Management, Vol 5(23), 7 October, 2011.

ثالثا:مراجع الانترنت:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1453&SecID=40> /15/04/2019

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

هيكل تنظيمي للمديرية العملية

لاتصالات الجزائر بالوادي

المدير العملي

الأمن الداخلي

مكلف بالاتصال

نيابة المديرية التقنية

نيابة المديرية التجارية

نيابة المديرية للدعم
والمهام

قسم شبكات النفاذ

قسم شبكات النقل

قسم التخطيط و المتابعة

مركز الطاقة و المحيط

قسم البيع

قسم الشركات

قسم الدعائم التجاري

قسم التخطيط و المتابعة

قسم المشتريات و الإمداد

قسم المالية و المحاسبة

قسم الموارد البشرية

قسم الوسائل و الممتلكات

مصلحة الشؤون القانونية

مصلحة نظم المعلومات

الملحق رقم: 02

استمارة الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وفي إطار إعداد مذكرة بعنوان: اثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين في المؤسسة يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة، كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام.

ملاحظة:

- الرجاء وضع العلامة (X) (في الخانة المناسبة).
 - الرجاء الإجابة على كل البيانات.
- البيانات الشخصية:

1 - الجنس:

- ذكر - أنثى

2- العمر:

- أقل من 30 سنة - من 30 - إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

- ثانوي أو أقل - جامعي - دراسات عليا - شهادة
 أخرى

4- نوع العمل:

- إطار إداري - عون إداري - إطار تقني - عون تقني

5- سنوات الخدمة:

- أقل من 05 سنوات - من 05 إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة - من 16 سنة فما فوق

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
تشخيص المعرفة				
1	تساعد المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة			
2	يكتسب العاملون المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال			
3	تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة من خلال الاجتماعات الدورية			
4	تتوافر لدى المؤسسة بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة اللازمة			
5	تقوم المؤسسة دورياً بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر			
توليد المعرفة				
6	تشجع المؤسسة العمال على التعلم المستمر			
7	تنشر المؤسسة ثقافة تشارك المعرفة بين العمال			
8	يتم تشجيع الحوار التشاركي بين العمال لتبادل أفكارهم			
9	يتم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما يمتلكه من معرفة			
10	تقوم المؤسسة بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتحقيق الميزة التنافسية			
11	تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب الناجحة			
تخزين المعرفة				
12	تقوم المؤسسة بأساليب التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات			
13	تستخدم المؤسسة قواعد البيانات			
14	تستخدم المؤسسة الأرشيف والمستندات الورقية			
15	تسهر المؤسسة على الاحتفاظ بإطاراتها الذين يمتازون بالمعرفة العالية			
16	لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعلومات			
17	يتم الرجوع إلى الأفكار التي تم مناقشتها سابقاً ولم تستغل			
توزيع المعرفة				
18	لدى المؤسسة شبكة معلوماتية تضمن وصول المعرفة في الوقت المناسب			
19	تعمل المؤسسة على توفير كل وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة			

			20	حركة المعلومات في المؤسسة بطيئة
			21	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات عن الخدمات الجديدة
			22	توفر المؤسسة كل السبل ليتواصل العاملين مع بعضهم البعض

تطبيق المعرفة

			23	توفر المؤسسة كل الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعرفة
			24	تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعارف الابداعية
			25	تستخدم المؤسسة معايير لتقييم المعرفة الجديدة
			26	تعتمد المؤسسة على مخابر البحث والتطوير التابعة لها لتطبيق الأفكار الخلاقة
			27	تعمل المؤسسة على تجريب كل الأفكار الجديدة قبل تطبيقها

المحور الثاني: الدافعية

			01	تستعمل المؤسسة الأساليب التحفيزية والتشجيعية
			02	تهتم المؤسسة بمقترحات وآراء العاملين وتستجيب لها
			03	تشجع المؤسسة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية
			04	تمنح المؤسسة حوافز ومكافآت للعامل الذي يقوم بالأداء المتميز
			05	توفر المؤسسة فرص ترقية متساوية للعاملين
			06	تسمح المؤسسة للعاملين بالتنقل بين الوظائف ضمن إطار تخصصهم
			07	إجراءات العمل في المؤسسة تتسم بالوضوح والمرونة
			08	استقلالية العمل في المؤسسة تجعل العاملين يحققوا نتائج أفضل
			09	تراعى إدارة المؤسسة الظروف الإنسانية للعامل

الملحق رقم: 03

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الصف	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذ تي أحمد	1
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذ مرزوقي مرزوقي	2
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذة محاضرة -ب-	الأستاذة عيشوش عواطف	3
جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي	أستاذ محاضر -أ-	الاستاذ عيشوش رياض	4
جامعة فرحات عباس بسطيف	أستاذ محاضر -أ-	الأستاذ نويري مجدي	5