



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة -دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي-

إشراف الأستاذ:

د/ علي حسين

إعداد الطلبة :

- ✓ محاشة عبد المالك
- ✓ شرو خالد
- ✓ عياطي عبد الله
- ✓ شتونة منير

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	جامعة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ بن عيسى ريم
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ حسين علي
مناقشا	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د/ يحي لخضر

السنة الجامعية: 2024/ 2023

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

إلى روح أبي الغالي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه.

إلى زوجتي وأبنائي

إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

عبد المالك

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة رحمها الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه

إلى من تربيته وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

خالد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى روح أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى من تربيته وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

عبد الله

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله وأطال عمرك

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى روح أبي الغالي رحمه الله

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه.

إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

منير

شكر وتقدير

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نسجد لله عز وجل، شاكرين أن وهبنا القوة والمقدرة والبحث ويسر لنا طريق النجاح.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان والامتنان

إلى المشرف الأستاذ الدكتور: " علي حسين " الذي تابع عملنا هذا ولم يبخل

علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة والمفيدة.

الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فعالية الاتصال الداخلي على توليد المعرفة الصريحة في المؤسسة . وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كذلك تم استخدام أسلوب الإستبيان عن طريق برنامج spss في الدراسة الميدانية.

وبناء على دراستنا والفرضيات المطروحة توصلنا إلى النتائج التالية:

- بناء على الفرضية الأولى يمكن القول: مستوى توليد المعرفة الصريحة عالي بالمؤسسة محل الدراسة.
- بناء على الفرضية الثانية يمكن القول: يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة بأنه ذو مستوى متوسط.
- يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي .

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي - الموظفين - المعرفة الصريحة.

Summary:

Internal communication is considered a vital means due to the extremely important role it can play in the success of organizations. Without it, work is disrupted as instructions and orders are interrupted and the exchange of information and knowledge stops. There is no sender, no receiver, and no feedback containing the results of knowledge exchange and sharing between individuals. Internal communication increases effectiveness. The efficiency of the organization in achieving the desired goal.

A distinguished organization is able to bring in the best necessary human competencies, develop them, and work to maintain them, through the use of effective internal communication channels that are compatible with the nature of its tasks and serve its future goals. The presence of effective internal communication increases the employees' connection to each other and generates explicit knowledge in them in order to improve its image. This is what gives employees motivation to make the greatest efforts to maintain their position and continue with the organization in which they work.

Based on our study and the hypotheses presented, we reached the following results:

Based on testing the first hypothesis, it can be said: The level of generating explicit knowledge is high in the institution under study.

Based on testing the second hypothesis, it can be said: Internal communication in the institution under study is characterized by being of a moderate level.

-There is a positive impact of the effectiveness of internal communication in generating explicit knowledge among employees of the Directorate of Agricultural Services of the El Oued State.

Keywords: internal communication - employees - explicit knowledge.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
4	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
6	المطلب الأول: الإطار العام للاتصال الداخلي
6	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي
9	الفرع الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي
10	الفرع الثالث: طرق الاتصال الداخلي
12	الفرع الرابع: عناصر واستراتيجيات الاتصال الداخلي
16	الفرع الخامس: معوقات الاتصال الداخلي
17	المطلب الثاني: توليد المعرفة الصريحة
17	الفرع الأول: توليد المعرفة
21	الفرع الثاني: المعرفة الصريحة
26	الفرع الثالث: تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وعوائقها
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي
30	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتوليد المعرفة الصريحة
33	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الاتصال الداخلي وتوليد المعرفة الصريحة
35	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
36	المطلب الأول: الطريقة
39	المطلب الثاني: أداة الدراسة
44	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
48	المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة
53	المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة
59	الخاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
67	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم 01-01: يبين الفرق بين المعرفة التصريحية والمعرفة الضمنية..... 24
- جدول الرقم (01) : درجات اختبار ليكرت الخماسي..... 40
- جدول رقم(02):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة..... 47
- جدول رقم (03) : معامل الارتباط بين محور الاتصال الداخلي وفقراته..... 41
- جدول رقم (04) : معامل الارتباط بين محور توليد المعرفة الصريحة وفقراته..... 42
- جدول رقم (05) : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل..... 43
- جدول رقم(06):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 43
- جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 44
- جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 45
- جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 46
- جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 47
- جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان استبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة..... 49
- جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول..... 50
- جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني..... 52
- جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الرضا للمحور الاول..... 54
- جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و درجة الرضا للمحور الثاني..... 56
- الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة..... 58

فهرس الأشكال

- الشكل الرقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 45
- الشكل الرقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 46
- الشكل الرقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 47
- الشكل الرقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 48

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في الفترة الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف الميادين والمجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي في العملية الإنتاجية لا يقل أهمية على الموارد المادية الأخرى المعروفة.

وكذلك يعد الاتصال الفعال أداة أساسية لتكثيف المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي وتحقيق النجاح والاستدامة في العمل، حيث ان للاتصال الداخلي له دور فعال في خلق جو من الانسجام والثقة بين أفراد المؤسسة، ويرفع من مردودية المؤسسة، ويحسن صورتها تجاه محيطها الخارجي من عملاء وزبائن، مما يرفع من قيمتها السوقية وقدرتها التنافسية بين المنافسين من المؤسسة الأخرى.

وعندما يكون الاتصال الداخلي فعالاً، يمكن للموظفين التعبير بسهولة عن أفكارهم وآرائهم وتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة، هذا يعزز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، حيث يتمكن الموظفون من استخدام المعرفة الصريحة لتحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال الداخلي الفعال أن يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية داخل المؤسسة، حيث يتم توثيق وتبادل المعرفة بشكل منتظم ومنهجي، هذا يمكن أعضاء المؤسسة من الوصول إلى المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب، مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الإشكالية:

وبناء على الأهمية البالغة للاتصال الداخلي، واثراً لفعاليته الميدانية في توليد المعرفة الصريحة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الحديثة والعصرية، وتأسيساً مما سبق كانت هاته الدراسة التي سنحاول معالجتها انطلاقاً من الإشكال الجوهرى التالي:

-قياس مدى فعالية الاتصال الداخلي على توليد المعرفة الصريحة في المؤسسة محل الدراسة؟

ولغرض معالجة وتحليل هذه الإشكالية ، فإنه سيتم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى جملة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

- 1- ما هو واقع الإتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما هو مستوى توليد المعرفة الصريحة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر فاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة؟

4- هل توجد اختلافات في إجابات عينة الدراسة حول توليد المعرفة الصريحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المستوى الوظيفي)؟

الفرضيات:

وللاجابة على التساؤلات السابقة، فقد تم الاعتماد في المعالجة على عرض وصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1- يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة بأنه ذو مستوى عالي.

2- مستوى توليد المعرفة الصريحة عالي بالمؤسسة محل الدراسة.

3- يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال بشقيه (الداخلي، الخارجي) في تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، وكونه المصدر الحقيقي لقدراتها التنافسية، لهذا دعت الضرورة المؤسسات إلى العمل على التحكم في الاتصال الداخلي ولما له آثار على مشاركة المعرفة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة واقع الإتصال الداخلي في مديرية الفلاحة
- محاولة الإحاطة بالإطار النظري للاتصال الداخلي وتوليد المعرفة.
- بيان مدى مساهمة الإتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة بين موظفي مديرية

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل إلى موضوع الإتصال داخل المؤسسة وموضوع المعرفة.
- محاولة تبيين موضوع الإتصال الداخلي وتوليد المعرفة بالنسبة لنا وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالوادي.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بما يخص الجانب النظري من الدراسة (الفصل الأول)، فيما يتعلق بأثر الاتصال الداخلي على توليد المعرفة الصريحة.

أما الجانب التطبيقي فسيتم استخدام أسلوب دراسة حالة وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير الاتصال الداخلي على توليد المعرفة الصريحة في مديرية

واعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية، وللتحليل والمعالجة يتم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في مديرية

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السداسي الأول من سنة

الحدود الموضوعية: ارتكزت نتائج الدراسة على مدى صدق وأبعاد الاستبيان من جهة، ومن أخرى على دقة إجابات المبحوثين .

صعوبات الدراسة:

إن أي جهد إنساني عموماً والبحث العلمي خصوصاً لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فأهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:

- نقص المراجع من الكتب حول موضوع مشاركة المعرفة.

- عدم استجابة بعض الموظفين للاستبيان.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، بحيث أن الفصل الأول إحتوى على الأدبيات النظرية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للدراسة في المبحث الأول ثم إلى الدراسات السابقة في المبحث الثاني والفصل الثاني حول الدراسة التطبيقية تطرقنا فيه لطريقة وأدوات الدراسة الميدانية في المبحث الأول ثم إلى نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات في المبحث الثاني.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تلعب الاتصالات الداخلية دورًا هامًا في توليد المعرفة الصريحة داخل المنظمات، فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بوضوح ومباشرة، مثل التقارير والوثائق والتعليمات البرمجية، ويمكن أن يساعد الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة من خلال تبادل المعلومات والذي يوفره الاتصال الداخلي عبر قنوات فعالة لنشر المعلومات بين الموظفين في جميع مستويات المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماعات العمل أيضًا، والرسائل الإلكترونية، والنشرات الداخلية، ومنصات التواصل الاجتماعي، وغيرها من الوسائل، كذلك يعتبر التعاون بين الموظفون في التواصل مع بعضهم البعض مما أن يؤدي ذلك إلى تبادل المعرفة الصريحة بينهم من مختلف الخلفيات والخبرات.

إن الاتصال الداخلي بين الموظفين ومشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم من خلال التدريب، والتوجيه، والمشاركة في المشاريع، وغيرها من الأنشطة، تشجع ثقافة التعلم وتبادل الأفكار بينهم، مما يؤدي إلى توليد المعرفة الصريحة ويخلق بيئة مواتية للنمو الشخصي والمعرفي والمهني.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

يساهم الإتصال الداخلي في تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات المورد البشري للمؤسسة، وذلك من خلال توفير البيئة الملائمة للعمل، فالإتصال الداخلي يسعى للتنسيق بين الوظائف وتوفير المعلومات وانتقالها، وهو عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وكذا تفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين تسودها الثقة. وتمكين العاملين كونه أصبح أمراً هاماً نتيجة التطورات الحاصلة فهو يسعى لإعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الثقة لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، وكذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مفعلين بذلك الإتصال بينهما للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويلعب الإتصال الداخلي دوراً هاماً في توليد المعرفة داخل المنظمات، فهو يسهل تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين، مما يخلق بيئة مواتية للابتكار وحل المشكلات، كما يعزز الإتصال الداخلي الشعور بالانتماء والتعاون بين الموظفين، مما يدفعهم إلى مشاركة خبراتهم ومعارفهم بشكل أكثر فاعلية، ومن كل ما سبق سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار العام للإتصال الداخلي في المطلب الأول ثم إلى توليد المعرفة الصريحة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: الإطار العام للإتصال الداخلي.

ولفهم ظاهرة الإتصال الداخلي وابعاده نتطرق لبعض التعاريف التي وضعت له، وكذا أهم الأطر النظرية التي جاءت لتوصيفه وتفسيره ومن ثم نقوم بالتطرق لعملية الإتصال وعناصره وأهميته ومبادئه وطرقه كل ذلك من خلال الفروع الآتية.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإتصال الداخلي.

أولاً: مفهوم الإتصال الداخلي

وضعت العديد من التعاريف حول الإتصال الداخلي، وسنتطرق إلى بعضها:

أ- الإتصال لغة:

جاء في قاموس المحيط أن (كلمة اتصال) من الناحية اللغوية يعني وصول للشيء أو بلوغه أو الانتهاء إليه، وهو من مادة (وصل) يصل فلانا وصولاً ، ووصل الشيء إليه وصولاً أي بلغه وانتهى إليه ¹.

¹ سبتي ذهبية، مساهمة الإتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أكلي عند أولحاج البويرة، 2014-2015، ص 3.

ب- الاتصال اصطلاحاً:

يرجع أصل كلمة اتصال COMMUNICATION إلى الكلمة اليونانية COMMUNIS بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والاتجاهات أي أنه يتضمن للمشاركة، أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.¹

ج- يمكن تعريف الاتصال: على أنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات أو آراء ، تعليمات ، أو أوامر ..الخ من جهة لجهة أخرى (التي قد تكون فرداً أو جماعة) وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المنشأة ، وبحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بها، والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم وجهة معينة ، وباستخدام وسيلة معينة تدعى أداة الاتصال.²

- تعريف Dr Murphy: "أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح ، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم ، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل". ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل حول الاتصال: هو عبارة عن نقل المعلومات أو لرموز من شخص لآخر أو المجموعة من الأشخاص للتعبير عن فكرة أو سلوك ما، من خلال وسيلة ما تسمى أداة الاتصال.

ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصال بها وهذا يعني أن الاتصالات الإدارية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المؤسسة . عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم تعتمد دائماً على نوعية الاتصال، يقول شاستر برنارد: "أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال". وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

1- الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الخفية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة التي تساعد اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

¹ سبتي ذهبية ، المرجع السابق، ص 4.

² أحمد دروم ، بالقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ص 190.

2- الاتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة. ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدوها والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.¹

3- الاتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسير الجهود الجامعة في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية، ويمكن أن نوجز أهمية الاتصال الداخلي كالآتي:

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
- يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل و الأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.²

¹ فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص 175 .

² فضالة حدة، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الاتصال على أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2013، ص 29 .

الفرع الثاني: مبادئ الاتصال الداخلي

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جديد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة وهي نوعية الرسالة وظروف استقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، والاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

1- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة الواضحة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا باستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2 - مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة ، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً، و يتطلب مزيداً من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة ، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها، و نطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز ، و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.¹

3- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال. فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري كأمم بإخلاء مبنى مباشرة، أو الحماية من خطر أو هجوم...الخ، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

¹ رضوان البخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسر للنشر، الجزائر، 2013، ص 91.

4 - مبدأ استراتيجية:

استخدام التنظيم غير الرسمي تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاستقبال الرسمي. فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً، أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل. لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي، أي الشخصي في الإبلاغ، أو من خلال آخرين.¹

الفرع الثالث: طرق الاتصال الداخلي.

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال.

أولاً: الاتصالات المكتوبة

التي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، استعمال الخرائط و الرسوم للتوضيح، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة ومن أهم أدواتها:

1 - المجالات الحائطية:

وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، و برزنامة برامج التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية ... وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.²

2- كشف المعلومات:

وهي تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية أسبوعية، أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

3- صندوق الاقتراحات:

ومن خلالها يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 67.

² عبد العزيز شرف، مدخل إلى وسائل الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1989، ص 41.

4- الإعلام الآلي:

وهذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالاً لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات.

5- الفاكس والتلكس:

لقد أصبحت وسائل ضرورية لابد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) وقرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصاراً للوقت والجهد.¹

ثانياً: الاتصالات الشفهية

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (مثل الإضرابات) وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها و تعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات أن 75 % من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من طرف الاتصالات الأخرى.²

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، والتوكيدات الصوتية والإشارات وبعض إشارات الرأس والحملقة أو تحويل النظر، وكذلك إرسال إشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، وتحتل الاتصالات غير اللفظية موقعا متميزا وهاما في عمليات الاتصال، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، سيؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال في المؤسسة.

¹ عبد العزيز شرف، المرجع السابق، ص 42.

² - Durand j, **les formes de la communication**. Ed dunod, paris, 1993.p5.

وعلى سبيل المثال، فإن الإشارة تلعب دوراً هاماً، ولذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة ومتعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم والأشياء و تنظيم الفضاء والزمن وهو ما سماه "هال HALL" لغة الصمت.¹

إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية والنهائية تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية *infra verbal* وغالباً ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني والغوص وراء الخفي والمضمر في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية، ذلك أن هذه اللغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية، التي تحاول إخفاءها بالكلام.²

الفرع الرابع: عناصر واستراتيجيات الاتصال الداخلي

أولاً: عناصر الاتصال الداخلي

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

1- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراساتها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها. ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

ويحدد **David Berlo** أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي أولاً مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور، ثانياً اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو إيجابياً، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله، ثالثاً مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته، رابعاً النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.³

¹ عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 63.

² محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص 267.

³ بالرياي عمار، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الرابع، العدد العاشر 2013، ص 21.

2- الرسالة: يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تحذف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار و آراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم. كما يوجد كذلك:

3- الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما و بدورها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة، وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهات وسلوكه.

وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية الاجتماعات الندوات والمؤتمرات التلفون والحادثات الشخصية وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات المجلات المنشورات الدورية اللوائح وأدلة وإجراءات العمل، وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بما هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بما هيكل التنظيم كالأحاديث الودية الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.

4- المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة، ويقوم محل رموزها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس بنجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.¹

5- التغذية العكسية: وهو يعني رد فعل المستقبل الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة، وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجوع الصدى، فقد يكون إيجابياً أو سلبياً، وقد يكون داخلياً ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، و قد يكون خارجياً ينبع من المتلقين، وقد يكون فورياً أو مؤجلاً، ويمكن أن يكون حراً يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيداً أي يقوم به المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.

6- بيئة الاتصال: يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل

¹ بالريايوي عمار، المرجع السابق، ص 23.

السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.¹

ثانيا: استراتيجيات الاتصال الداخلي.

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وأطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته.

يتم وضع هذه الاستراتيجيات وفقا لثلاث مراحل هي:

1- مرحلة البحث: تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها وتقيم النقائص الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الملائمة لها .

2- مرحلة التفكير: حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص بها، هذه المرحلة تحمل جميع الأهداف الخاصة بموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها، من خلال منتوجاتها أو خدماتها، اتصالاتها، واختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

3- مرحلة التنفيذ: بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش مع إمكانيات المؤسسة، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى خمس استراتيجيات أساسية:

✓ معلومات كثيرة وأمل بالاتصال ناجح "انشر وتأمل".

✓ رسائل كافية تستغرق وقتا طويلا للتوضيح "اخبر ورغب".

✓ تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع .

✓ تشخيص واستجابة .

✓ التقييد ثم التعزيز .

أ- استراتيجية انشر وتأمل:

¹ بالرياي عمار، المرجع السابق، ص 24.

لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ضللها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصالها للمؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تترك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، وليس محددًا وسبب ذلك يعود لانشغال المؤوسين بهذه المعلومات غير المحددة التي تقيد الفهم الدقيق والصحي المضمون ومعاني الاتصال الفعال، في سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.¹

ب- استراتيجية لخبر ورغب :

يقوم المدير ضمن هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجيات السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون واضحاً وغنياً وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتحذب الانتباه وتعزيز الاهتمام و الرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة لأنها تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

ج- استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المؤوسين ايجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آراءهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفها الإدارة من غايات.²

د- استراتيجية التقييد ثم التعزيز:

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم.

تعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الاستراتيجيات في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك نقل فعالية الاتصال بشكل كبير غالباً ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، د ط، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 91.

² عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 73.

أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة. عادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات الأكثر فعالية من حسب قدرتها على الاتصال.¹

الفرع الخامس: معوقات الاتصال الداخلي

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين:

أولاً: النوع الأول

عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف الاتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال.

ثانياً: النوع الثاني

يرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

1- الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة: من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:

- عدم التطابق مع التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا النقص في كفاءة الاتصال.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية .
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

2- المعوقات النفسية والاجتماعية: يقدم الباحثون من بين هذه المعوقات:

- كبر عدد العمال في المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 123.

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات.

المطلب الثاني: توليد المعرفة الصريحة

يتم في هذا المطلب التعرف على عملية توليد المعرفة من خلال التطرق لمفهومها وأهميتها للمؤسسة، وتحديد الأسس التي على أساسها تتم عملية توليد المعارف، إضافة إلى تحديد العوامل المساعدة على هذه العملية.

الفرع الأول: توليد المعرفة

للتعرف على مفهوم عملية توليد المعرفة يتم التطرق في هذا العنصر لتعريف هذه العملية وأهميتها.

أولاً: مفهوم وأهمية توليد المعرفة

1- مفهوم توليد المعرفة:

حيث عرف (العلي وآخرون أن توليد المعرفة عبارة عن إبداع معرفي تنشأ من خلال مشاركة الأفراد في المؤسسة للعمليات الإبداعية لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة القدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدر المعرفة جديدة.¹

ويرى (Nonaka) أن أول ظهور لظاهرة توليد المعرفة كان في إدارة المعرفة عندما لاحظ أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تولد باستمرار معارف جديدة وتوزعها على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة وتجسدها في التكنولوجيات والمنتجات الجديدة"، ويفرض أن المعرفة يتم إنشاؤها من خلال التفاعل المتكرر (أو) الدوري (بين المعرفة الضمنية والصريحة أما (Soler) فيرى أن توليد المعرفة ظاهرة جماعية.²

ويعرفها كل من (nahtuluBandksaamak) "بأن توليد المعرفة هي تعلم واكتساب معارف جديدة، حيث يتعين على الأفراد تبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة".³

¹ صهيب عبد اللطيف العماوي، أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الإبتكاري، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال التخصص، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018، ص 13.

² إيداد زياد عنوان، دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 34.

³ أحمد بن خليفة، سعاد معاليم، دراسة تحليلية الأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص 359.

ومما سبق يمكن تعريف عملية توليد المعرفة بأنها أن عملية توليد المعرفة هي عبارة عن مشاركة الأفراد في المؤسسة للعمليات الإبداعية من أجل خلق جو جماعي ومشاركة الأفراد وذلك من أجل توليد رأس مال معرفي، وتحقيق أكبر عائد والتفوق في الإنجازات واحترام الأفراد ودمجهم للحصول على العملية ابتكارية في المؤسسات التي تؤدي إلى خلق معارف جديدة واكتساب معارف وخبرات من أجل رفع إنتاجية.¹

المعرفة في المؤسسة، وبناء أفكار جديدة تخص المنتجات والخدمات ويصبح الأفراد قادرين على حل أكثر المشاكل التي تواجههم.

ولقد تناول عدة من الباحثين أيضا مفهوم عملية توليد المعرفة ونذكر منهم:²

- يعرف نوناكا وآخرون 2006 عملية توليد المعرفة بأنها عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود.

- يعرف كل من Buluthan & Kamask 2010 توليد المعرفة بأنها: "تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض".

وعملية إبداع المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد فعملية توليد المعرفة مرتبطة بالميزة التنافسية فكلما كانت عملية توليد معرفة جديدة مستمرة هذا يجعل المؤسسة ناجحة ولها ميزة تنافسية دائمة ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج سوزي SECI في مؤسسة نوناكا يطلق عليه حلزونية نوناكا، وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:³

1- تحويل الإجراءات إلى المعرفة (Socialization):

يمثل التحول الاجتماعي، حيث يتم تبادل المعرفة بين الأفراد من خلال التفاعل الاجتماعي والتجارب المشتركة. هذا يحدث عندما يتشارك الأفراد المعرفة الشخصية مع بعضهم البعض، سواء عبر الحوار أو الشهادات الشخصية.

¹ أحمد بن خليفة، المرجع السابق، ص 360.

² Mansour Momeni, Abbas Monavarian, Esmail Shaabani, Rohollah Ghasemi, **A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian automotive industry**, European journal of social sciences, volume 22, number 4, 2011, p 475.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 205.

2- تحويل المعرفة إلى إجراءات (Externalization):

يشير إلى التحول الخارجي، حيث يتم تحويل المعرفة الفردية إلى شكل قابل للتوثيق مثل تقارير أو وثائق أو موارد تقنية. هذا يساعد في توثيق وتبسيط المعرفة لتكون مفهومة ومشاركة بين الأعضاء.

3- تحويل المعرفة إلى الفريق (Combination):

يتعلق بالتحول المشترك، حيث يتم جمع وترتيب المعرفة المتاحة بالفعل من أجل تكوين معرفة جديدة أو مزيد من الفهم. هذا يمكن أن يشمل تنظيم المعرفة في قواعد بيانات أو مستندات مشتركة.

4- تحويل الفريق إلى المعرفة (Internalization):

يعبر عن التحول الداخلي، حيث يتم تحويل المعرفة المشتركة في المجموعة إلى معرفة فردية. يحدث هذا عندما يستوعب الفرد المعرفة المشتركة ويدمجها في فهمه الشخصي وتجربته.

ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:

- التشاركية **Socialization**: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

- التخرج **Externalization** أو الاتجاه إلى الخارج التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.¹

2- أهمية توليد المعرفة:

يواجه المؤسسات في مجتمع المعرفة، تحدي رئيسي هو رفع إنتاجية المعرفة، وعلاوة على ذلك، فإن تقاسم كل من المعرفة الصريحة والضمنية داخل المؤسسات يرتبط جوهريا بسرعة الابتكار والجودة، بالإضافة إلى ذلك الابتكار يتعين على المؤسسات أن تولد معرفة جديدة ومن جهة أخرى تكمن أهمية توليد المعرفة في تحسين أداء المؤسسات، وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق، ويصبح الأفراد أكثر قدرة على حل المشكلات في المؤسسة.

كما تؤثر عملية توليد المعرفة أيضا على كفاءة العمليات التنظيمية في عرض منتجات جديدة، وبالتالي زيادة الأرباح والعوائد ومن ثم رفع الجانب التنافسي إضافة لذلك تملك عملية توليد المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات تتمثل في:

- تسمح للمنظمة ببناء أفكار جديدة تخص المنتجات، الخدمات، الممارسات التنظيمية أو الإدارية وبالتالي كسب ميزة تنافسية.

- تساهم في تحسين الأداء، بحيث يصبح الأفراد أكثر قدرة في حل المشكلات في المؤسسة.

- تسرع من استجابة المؤسسات للتغيرات الحادثة في السوق.

¹ غسان عيسى العمري، المرجع السابق، ص 206.

- الرفع من كفاءة العمليات في عرض المنتجات الجديدة وبالتالي زيادة الأرباح والعوائد .
- تساهم في تطوير وتنمية المعرفة الموجودة والحصول على معارف جديدة.
- تعزز من قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المؤسسي الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد عملية توليد المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري لديها من خلال الوصول إلى جل المعارف المستحدثة:
- تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.
- توفر للمؤسسة الفرصة في الحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من اكتسابها للمعرفة.
- بناء موارد بشرية معرفية عالية التأهيل، تمثل موردا بشريا نادرا وذو قيمة.¹

ثانيا: أسس توليد المعرفة (مبادئ توليد المعرفة)

- إن المبدأ الأساسي لمفهوم توليد المعرفة هو أنه ينبغي مشاركة المعرفة وإدارتها لضمان كفاءة وفعالية الأداء مع توليد معرفة جديدة في التدفق المستمر.
- أن توليد المعرفة الجديدة وآخرون أن توليد المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمسة التالية وفقا *Memon.J*
- المشاركة الأولية في المعرفة ، الخبرات ، المهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة؛
 - تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لتوليد الخدمة والمنتج الجديد .
 - ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية المؤسسة .
 - إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
 - الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة.²

ثالثا: العوامل التي تؤدي إلى توليد المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ويمكن إجمالها في:

¹ صهيب عبد اللطيف العماوي، مرجع سابق، ص 18.

² عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 56.

- 1- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: يقصد بها عدد ونوع المراكز البحثية وكيفية انتشارها وأوقات عملها وفتح أبوابها أمام جميع المهتمين على مدار الساعة وتزويدها بيد عاملة مؤهلة تتولى الإشراف عليها، فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة ومعرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
 - 2- مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدرية على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: توفر العدد الكافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا قادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية تكون هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل كبير وتعمل بعض الدول على القيام بإجراءات تجنّب من خلالها الكفاءات المهاجرة.
 - 3- مدى توفر الدعم المالي اللازم يؤثر الدعم المالي: على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإتفاق على التجارب العلمية والأبحاث فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها.
 - 4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
 - 5- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.
 - 6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق التدريس ونوعية المدرسين والطلبة إذ تحتاج هذه منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.
 - 7- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.¹
- الفرع الثاني: المعرفة الصريحة
- أولا: تعريف المعرفة التصريحية
- قدم العلماء والباحثين عدة تعريفات تخص المعرفة الصريحة وهي تتشابه في المضمون نتيجة لوضوح المصطلح في المعنى، وكانت التعريفات كالآتي:

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 87.

ويطلق على المعرفة التصريحية مسمى المعرفة الظاهرية المعلنة أو (المرمزة)، "هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام الأصوات والتشارك فيها خلال البيانات والمحاولات العلمية وموصفات المنتج والكتيبات وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الظاهرية من وإلى الأفراد بسهولة".¹

وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد، والقياس والتقييم والتوزيع، والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، وأرشفته، وترميزه.²

كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة والمنشرة بين الأفراد؛ ويعرفها (I.Nonaka) على أنها البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كالة لمعالجة المعلومات، وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، تكون مساوية لـ "معرفة - حول" Knowing About الأشياء أو العمليات، ومن أمثلتها بالنسبة للمؤسسات موصفات منتج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين والتشريعات، والتعليمات، وما إلى ذلك.³

كما تعرف المعرفة الظاهرة أو المعلنة أيضا بأنها الخبرات والتجارب المحفوظة للمعرفة الموجودة في الكتب والوثائق الرسمية، ويمكن تحديدها وتجميعها وترميزها بمساعدة تقنية المعلومات والتعبير عنها بلغة رسمية لدى الجميع وتبادلها وتوصيلها لأشخاص العاملين في المؤسسة وغيرها، مثل المعرفة العلمية الفنية العقلية الموجودة في الكتب والمعادلات الرياضية، وكذا قواعد البيانات والبرمجيات والأهداف والنظم أو اللوائح الخاصة بمؤسسة ما، أو هي المعرفة التي صرح بها ووجدت طريقها إلى التطبيق أو تحولت إلى سلعة أو خدمة تدر منافع وأرباح لمالكها، وهي بذلك يمكن توثيقها أو حفظها والتعبير عنها أو نقلها إلى أشخاص آخرين بسهولة والمشاركة من قبل الجميع بوصفها خبرة مشتركة، ثم الوصول إليها والتشارك فيها وتراكمها، وتتكون المعرفة المعلنة من النظريات والمفاهيم والاستراتيجيات والسياسيات والبرامج والموازنات، ومن العمليات الوظيفية ومن نظم المعلومات والاتصالات ومعاييرها وأسس التقويم.

¹ أبو فارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ورقة عمل مقدمة المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص 6.

² الصباغ، عماد، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، النادي العربي للمعلومات، 2002، ص 3.

³ الصباغ، عماد، المرجع السابق، ص 4.

والمعرفة المعلنة قد تصبح معرفة ساكنة لذا يجب تفسيرها ومزجها مع المعرفة الشخصية بقصد جعلها معرفة حقيقية فعلية قابلة للتطبيق وبذلك فالمعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فرديا ومؤسسات في مجالات النشاط الإنساني كافة، وقد يتولد من المعرفة الموجهة لأفعال معرفة جديدة عبر تحاليل الانطباعات الحسية الممزوجة بالمدرجات العقلية وتوثيق العلاقة بين نوعي المعرفة يحقق الاستفادة من المعرفة ويؤسس قواعد اقتصاد المعرفة، وذلك بتوجيه المعرفة الضمنية نحو ابتكار معرفة جديدة بتطبيقات عديدة من خلال توسيع نطاق المعرفة الظاهرة، كما تعمل المعرفة الظاهرة على تطوير المعرفة أنماط المعرفة حتى تكون المؤسسة قادرة على مواجهة احتياجاتها تتمكن من اختيار المعرفة ادرك كيفية تطبيقها في السياق الملئم بها لإنتاج السلع والخدمات ذات العوائد المرتفعة تقسم المعرفة إلى خمس أنماط وهي:

1. معرفة ماذا ؟ وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.
 2. معرفة كيف وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
 3. معرفة لماذا ؟ وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة
 4. معرفة أين؟ وهي معرفة أي يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
 5. معرفة متى؟ وهي معرفة متى تكون الحاجة إلى معرفة معينة.¹
- وتعرف أيضا على أنها المعرفة رسمية قياسية سهلة للتحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته".²
- كما تشير المعرفة التصريحية إلى المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي معرفة مرمزة ويمكن أن نشاركها ونتقاسمها، ويشير الكاتبان (Naraka and 2004 ,takeuchi) "إلى أنّ المعرفة التصريحية هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات وتم مشاركتها على شكل بيانات صبغ علمية مرئيات أشرطة سمعية، مواصفات المنتج، كتيبات، وبصفة عامة فهي تنقل بسهولة بين الأفراد رسميا وبشكل منهجي".
- يمكن أن نلخص أن المعرفة الصريحة هي معرفة ظاهرة وواضحة يعلم الفرد بوجودها من عدمه، يمكن أن يعبر عنها الفرد بسهولة ووضوح كيف ما كان مضمونها سواء كانت معرفة مدرسية أو معرفة إجتماعية.³

¹ عبد علي ج، ومسلمي ر، تحليل تأثير إدارة المعرفة على ريادة الأعمال التنظيمية في شركة ألفا سام أصفهان، المجلة الدولية الأكاديمية الإدارة، 2013، ص 49.

² الشوربجي، إبراهيم أبو المجد والحري، نايف بن محمد، إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، 2013، ص 28.

³ بوزيدوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، 2017، ص 82.

ثانيا: الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

من خلال التعريفات التي وردت سابقا، يتضح لنا أن هناك عدة فروق جوهرية بين المعرفة التصريحية والمعرفة الضمنية، ومع أن كل مصطلح مقترن بالآخر، وكل متغير يؤثر في الآخر بطريقة تفاعلية، إلا أن الفرق بينهما جد واضح، وتم تلخيصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: يبين الفرق بين المعرفة التصريحية والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	
خفية غير قابلة للإدراك.	قابلة للإدراك.	1
غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد.	موثقة في محتوى مناسب.	2
آمنة لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكيها.	غير آمنة أي شخص يمكنه الحصول عليها.	3
يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم.	سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة.	4
الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي ويعد تحديا لنظم إدارة المعرفة.	سهولة الحصول عليها.	5
التحدي محاولة الحصول على أجود التحدي قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين.	التحدي محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضا عن الحمل الزائد للمعلومات.	6

المصدر: بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل

الاقتصادي، 2017، ص 73.

ثالثاً: أساليب قياس المعرفة الصريحة

عندما نتحدث عن المعرفة الصريحة فإننا نتحدث عن متغيرات قابلة للقياس بطبيعة الحال، وسنحاول في هذا الجزء عرض أهم الأساليب لقياس المعرفة الصريحة.

1- أسلوب التقرير الذاتي:

عرفت رابطة علماء النفس الأمريكية أدوات التقرير الذاتي بأنها أدوات قياس يجب عنها المشاركون في عملية جمع البيانات من خلال تحديد درجة انطباق مضمون المفردات عليهم، وتسمى أيضاً بالاستبيان. ويعد أسلوب التقرير الذاتي من أهم الأساليب المستخدمة في قياس الشخصية المعتمدة على المنحى الصريح في معظم تصنيفات مقاييس الشخصية، لقد أوضح كل من أحمد عبد الخالق (1993) وثورنديك وهيغن (1989) أن أول مقاييس للشخصية كانت قد صممت بهدف قياس هذا العالم الداخلي الذاتي من الإدراك والشعور، بدءاً بمقياس فرانسيس هالتون وحتى قائمة وودورث للبيانات الشخصية، حتى أشهر الأدوات التي وضعت لقياس الشخصية استخدمت أسلوب التقرير الذاتي مثل مقياس مينسوتا المتعدد الأوجه للشخصية وقائمة أيزنك للشخصية.¹

2- المقاييس السلوكية:

تتضمن المقاييس السلوكية مراقبة تصرفات المشاركين أو أدائهم في المهام المعرفية، من الأمثلة عن أحد المقاييس السلوكية الشائعة الاستخدام للمعرفة الصريحة هو اختبار Stroop والذي يقيس تداخل الاستجابة، يُطلب من المشاركين تسمية لون الحبر الذي تطبع به الكلمة، والذي يمكن أن يكون إما مطابقاً أو غير متوافق مع معنى الكلمة، يقاس الربط غير المتوافق التداخل الناجم عن معنى الكلمة، مما يعكس المعرفة الضمنية.²

3- المقاييس الفيزيولوجية:

تتضمن المقاييس الفيزيولوجية تسجيل الاستجابات الفسيولوجية لتقييم المعالجة المعرفية، أحد المقاييس الفسيولوجية شائعة الاستخدام للمعرفة الصريحة هو تخطيط كهربية الدماغ (EEG) والذي يقيس النشاط الكهربائي للدماغ. تُستخدم تقنية الإمكانات المرتبطة بالحدث (ERP) بشكل شائع لتقييم المعرفة الصريحة، فمن خلال الجزء النشاط

¹ بوسحلة حنان، وفرحاي كمال، أثر استخدام الخرائط المفاهيمية على التحصيل الدراسي في اللغة العربية مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2020، ص 206.

² الشراوي أنور محمد، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012، ص 83.

في الدماغ يمكن للباحثين التأكد ما إذا كانت هذه المعارف ضمنية أو صريحة على سبيل المثال، يعكس مكون N400 من ERP المعالجة الدلالية أثناء فهم اللغة.

الفرع الثالث: تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وعوائقها

أولاً: تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة

إن عملية التجسيد والإظهار Externalization، هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار ونظم المشاركة والتعاون والبرامجيات الجماعية الأخرى تستطيع ان تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما، وان مجموعات الأخبار Newsgroups، وخدمة القوائم Listservs وما شابههما، هي من الأدوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية غير معلنة. فمجموعات الاخبار والمنتديات المشابهة يمكنها ان تسهم بالمعرفة، من خلال طلبات المساعدة وان الوثائق المنتجة من هذه المنتديات تصبح ارشيفات مفيدة للمعرفة. وغالباً ما تسهم الأسئلة والأجوبة في إنعاش هذا النوع من المعرفة، وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة، سواء من قبل المجتمع المطلع الواسع، أو من مجموعة من الخبراء القلة المشاركين.¹

ثانياً: عوائق توليد المعرفة الصريحة

يشير Ichijo إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة الصريحة ويصنفها إلى صنفين هما:

- **العوائق الفردية:** ويرى Ichijo أنها تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية فعلية توليد المعرفة الصريحة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف الأحداث، المعلومات السياقات (البيئات) الجديدة ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس الأفكار والملاحظات الجديدة أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها.
- **العوائق المنظمة:** وتتمثل هذه العوائق في أن كل من أفراد أي مجتمع يمتلك الشخصية الخاصة به التي هي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة وتصريحها، وجب عليهم تبرير وتسويق هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفاً لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المؤسسة.²

¹ الصباغ عماد، المرجع السابق، ص 3.

² بوزيداي محمد، المرجع السابق، ص 94.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة وسنحاول التطرق إلى الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي في المطلب الأول ثم إلى الدراسات المتعلقة بتوليد المعرفة الصريحة في المطلب الثاني وفي الأخير الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الاتصال الداخلي وتوليد المعرفة الصريحة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالاتصال الداخلي

الدراسة الأولى:

دراسة علي بولداوي، يحي بشلاغم، تحت عنوان ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مقال منشور في مجلة علمية دولية محكمة "معارف السنة 12، العدد 22، (جوان 2017).

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين ممارسة الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية.

حيث بينت نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان أن:

✓ هناك علاقة ارتباطية بين ممارسات الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية العامة.

✓ هناك علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

✓ هناك علاقة ارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي والولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق

✓ الفرضية الجزئية الثانية.

✓ هناك علاقة ارتباطية سالبة بين معوقات الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي عند مستخدمي المؤسسات الرياضية ومنه تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

الدراسة الثانية:

دراسة مزيان محمد توفيق، عثمان عبد اللطيف بن حجوة حميد، تحت عنوان : تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية مقال منشور في مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد السابع سبتمبر 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسن الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL27، كما تهدف إلى الوقوف على واقع نظام وعملية الاتصال في المؤسسة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستبيان الذي تم معالجته ببرنامج SPSS20 .

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

وجود علاقة ايجابية قوية (طردية) بين الاتصال الداخلي و الأداء البشري في المؤسسة ، كما اعتبرت الدراسة أن عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في مجال الاتصالات ، كما تبقى عملية الاتصال والأداء البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.

الدراسة الثالثة:

دراسة برباوي كمال، سليمان الياس، تحت عنوان دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية مقال منشور في مجلة البشائر الاقتصادية العدد 05 جوان 2016.

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية، وتم الاعتماد على الاستبيان من أجل الوصول للهدف، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة. علما أنه تمت الدراسة على عينة من (عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بشار).

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التوزيعية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة الإجرائية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التفاعلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و العدالة التنظيمية.

الدراسة الرابعة:

دراسة ميدون ايمان المسومة- تحت عنوان: الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل. وهي عبارة عن أطروحة دكتوراء (2017/2018)

حيث تمثلت في دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة و المؤسسة العامة وتوصلنا للنتائج التالية:

- ✓ في كلا المؤسسات كانت هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل.
- ✓ في المؤسسة الخاصة وجد أن هناك علاقة طردية كبيرة بين الاتصال و إعادة تنظيم العمل.
- ✓ أما في المؤسسة العمومية وجد علاقة طردية بين الاتصال وإعادة تنظيم العمل ولكنها ليست قوية.
- ✓ بالمقارنة بين النتيجتين يمكن القول أن دور الاتصال الداخلي في إعادة تنظيم العمل يوجد في المؤسسات الخاصة أكثر منه في العمومية.

الدراسة الخامسة:

دراسة سبتي ذهبية والمعنونة تحت عنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، وهي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2014/2015.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين و لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم إجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في هذه المنظمة كما تم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي فيها مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها وتحسين أدائهم.

الدراسة السادسة:

دراسة قادري محمد بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2009/2010.

اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، أما في الفصل الثالث الجزء التطبيقي استعان بمنهج دراسة حالة من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

أدوات جمع البيانات المستخدمة: الاستبيان حيث وزع على عدد من العمال والإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة.

أهم نتائج الدراسة:

أنه لا يعطي المسئولون للاتصال أهمية وهو غير فعال إلى حد بعيد.

فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم.

نقص في الثقة اتجاه الإدارة.

الوسائل الاتصالية المستعملة تقليدية لا تواكب التحولات الحاصلة.

الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم لا يستطيع أحد أن

يرفضها أو يناقشها وهي تؤثر سلباً بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية والإبداعية للأفراد.

عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على تسيير

المؤسسة ككل.

الدراسة السابعة:

دراسة سبتي ذهبية والمعنونة تحت عنوان: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، وهي عبارة عن

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير سنة 2014/2015.

حيث تناولت هذه الدراسة موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ولمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين

تم إجراء دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي و تحفيز العاملين في هذه المنظمة كما

تم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي فيها مما يؤدي إلى تحفيز العاملين فيها

وتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بتوليد المعرفة الصريحة

الدراسة الأولى:

دراسة أسماء رشاد الصالح عمليات إنشاء وتوليد المعرفة وأثرها على التعلم، دراسة ميدانية على فرق العمل

في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد

البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام

7/8 ديسمبر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إنشاء المعرفة (توليد) على التعلم والتي تمت من خلال دراسة

ميدانية لفرق العمل في الشركات عالية التكنولوجيا بالأردن.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانة صممت خصيصا لجمع المعلومات الأولية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات عالية التكنولوجيا العاملة في مجال الأدوية وشركات تكنولوجيا المعلومات وصناعة البرمجيات.

تم توزيع 150 استمارة على رؤساء وأعضاء فرق العمل بواقع 3 استمارات لكل فريق تشمل رئيس الفريق وعضوين من أعضاء فريق العمل.

وقد تم استرداد 112 استمارة أي نسبة الاستجابة 74.66% .

وتوصلت الدراسة إلى: إن لتكوين فرق العمل تأثيرا ايجابيا على حدوث إنشاء المعرفة بحيث أدى إلى توليد واكتساب الأعضاء المعارف وخبرات لا بد أن تنعكس على إحداث مستوى تعلم جيد؛ هناك تأثير لعمليات إنشاء المعرفة وبالتحديد عمليتي الربط والتدوير على التعلم؛ على الرغم من أن هذه الشركات عالية التكنولوجيا وتملك عناصر متعلمة ولكن معرفة أفراد العينة بمفاهيم إدارة المعرفة كانت محدودة، إن عمليات إنشاء المعرفة والتعلم هي من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

دراسة صولح سماح، نحو تسيير الكفاءات الجماعية وتوليد المعارف، يوم دراسي حول الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتمييز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد، المركز الجامعي الوادي، 26 أفريل 2011. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الكفاءات الجماعية في تحرير المعارف الضمنية داخل المؤسسة المتعلمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- ✓ مفهوم المؤسسة المتعلمة يعني عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها.
- ✓ قواعد تسيير الكفاءات الجماعية وتحرير المعارف الضمنية تتمثل في العديد من الممارسات منها: تسيير سلوكيات التعاون.
- ✓ بناء فرق العمل لتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة وذلك من خلال تميز كفاءاتها بشكل عام وكفاءاتها الجماعية المشكلة لفرق العمل بشكل خاص.
- ✓ توليد وتحرير المعارف الأعضاء المؤسسة يسمح لهم بالحصول على مستوى عالي من اليقظة المستمرة وتوسيع درجة الوعي الجماعي لديهم وقدرات الذكاء والملاحظة وتحليل التغيرات من أجل اكتساب معارف تسمح بالأداء المتميز للأعمال وبذلك تصبح المؤسسة أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق التميز المستمر.

الدراسة الثالثة:

دراسة طاهر محسن منصور الغالبي دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، سبتمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي والخرج للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة.
- ✓ إن المنظمات القادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية هي منظمات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها.
- ✓ ضرورة أن تعي القيادة العليا في المنظمات أهمية تشخيص ما يشكل رأس مال معرفي من الموارد البشرية لديها لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار لجعلها القاعدة الأساسية لعمليات الإبداع التنظيمي.
- ✓ قد تجد المنظمة نفسها في إشكالية تتمثل بإحجامها عن القيام بالتدريب والتطوير لعدم إمكانية ربط هذا الإنفاق بمردود إيجابي، وهذا يعني أن لا معرفة متولدة ولا قدرات إبداعية واضحة وهنا على إدارة المنظمة أن تعيد النظر في مجمل إجراءات توليد المعرفة وتوضيح السبل والطرق المناسبة لربطها بالإبداع.

الدراسة الرابعة:

دراسة صهيب عبد اللطيف العماوي (2018) أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط. هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر المباشر وغير مباشر لتوليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري. إتبعته هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي/الأثر، حيث تم جمع البيانات من البنوك التجارية الأردنية في عمان من خلال استبانة ، تم توزيعها (240) استبانة، وتم استرجاع (213) استبانة صالحة للقياس، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS23 .

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن البنوك التجارية الأردنية في عمان تقوم بتأسيس توليد المعرفة وسلوك الأداء الابتكاري ورأس المال النفسي، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة.
- أن هناك أثر مباشر لتوليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري.
- أن هناك أثر غير مباشر من خلال رأس المال النفسي.

وقد أوصت الدراسة أنه ينبغي للبنوك التجارية الأردنية في عمان الاهتمام أكثر بعمليات توليد المعرفة ورأس المال النفسي لأنها تؤثر على سلوك الأداء الابتكاري.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الاتصال الداخلي وتوليد المعرفة الصريحة

الدراسة الأولى:

دراسة فردوس الإمام بعنوان: أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية ورقلة - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. الجزائر، جوان 2019.

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان، حيث ضمت عينة البحث 75 مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وكانت النتائج كالتالي:

- ✓ مستوى عالي للاتصال الداخلي بمديرية اتصالات الجزائر وحدة ورقلة.
- ✓ أن مستوى مشاركة المعرفة كان عاليا فيها .
- ✓ كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد الاتصال الداخلي على مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية من جهة، ومن جهة يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول مشاركة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الدراسة الثانية:

دراسة "زلماط مريم سنة 2009، بعنوان دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في توليد المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك فرع STH".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية. وقد توصلت إلى أن مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية إنجاز أعمالهم، كما يتم استعمال الانترنت الاكسترنات في الاتصال بين العمال.

الدراسة الثالثة:

دراسة عائشة شفرور"، بعنوان "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة، 2009.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية استثمار رأس المال الفكري في المكتبة المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة ودور ذلك في تحقيق إدارة المعرفة فيها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تشاطر للمعرفة بين الأفراد العاملين في المكتبة، وأن الإبداع والابتكار يتولد عن عملية تشاطر المعرفة بين الموظفين، وأغلب الموظفين في المكتبة لا يعتمدون على شبكة الانترنت للقيام بوظائفهم.

الدراسة الرابعة:

دراسة طه حسين نوي، سنة 2010، بعنوان التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر".

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها.

وقد توصلت إلى أن إدارة المعرفة تتضمن أبعادا أساسية أربعة هي اكتساب المعرفة تخزينها، توزيعها ثم تطبيقها تعتمد المنظمة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة اكتساب تخزين، توزيع واستخدام المعرفة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، فمجالها المتضمن العينة، وكما تطرق لأداتي الدراسة (المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية)، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

1. المنهج المتبع في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة-دراسة ميدانية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على جميع موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، وقد وزعت (37) استمارة واسترجعت كلها أي أن نسبة الاستجابة (100%).

3. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: (37) موظف بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 15 مارس 2024 إلى 10 ماي 2024.

المجال المكاني: مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

4- تعريف مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي

4-1- التعريف بالمؤسسة:

نشأت مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 195/90 المؤرخ في 23/06/1990 المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية حيث تتلقى قراراتها وبعض البرامج الخاصة من الوزارة الوصية وهي وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

كما تعتبر هذه المديرية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في نمو الاقتصاد من ناحية النشاط الفلاحي وغيرها من النشاطات بالنسبة للولاية وهذا نظرا لطبيعة المنطقة التي من أهم نشاطاتها ممارسة الفلاحة.

تتكون مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من خمس مصالح رئيسية وكل مصلحة تتكون من مكتبين.

- مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية:

مهامها: تكلف مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية على وجه خاص بإنجاز برامج التحقيقات الإحصائية الفلاحية.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب الإحصائيات الفلاحية.
- مكتب التحقيقات الاقتصادية.

- مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية:

مهامها: تكلف مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية على وجه خاص بتنشيط وتنفيذ السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال حفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب المفتشية البيطرية.
- مكتب مفتشية الصحة النباتية.

- مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات:

مهامها: تكلف مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية وتنسيق الأعمال التي تهدف الى إقامة المنشآت والتجهيزات التي تدخل في إطار التنمية الفلاحية.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.
- مكتب تهيئة المراعي والتنظيم العقاري.

- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني:

مهامها: تكلف مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني على وجه خاص بترقية أعمال التنمية وتكثيف الإنتاج الفلاحي وتحديث السلوكيات الزراعية وتربية الحيوانات وضمان متابعة تنفيذها.

وتظم مكتبين (2):

- مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية.
- مكتب التقييس والتنظيم.

- مصلحة إدارة الوسائل:

مهامها: تكلف مصلحة إدارة الوسائل على وجه خاص بضمان تسيير المستخدمين الإداريين والتقنيين وتنفيذ ميزانية مديريةية المصالح الفلاحية والأقسام الفلاحية التابعة لها.

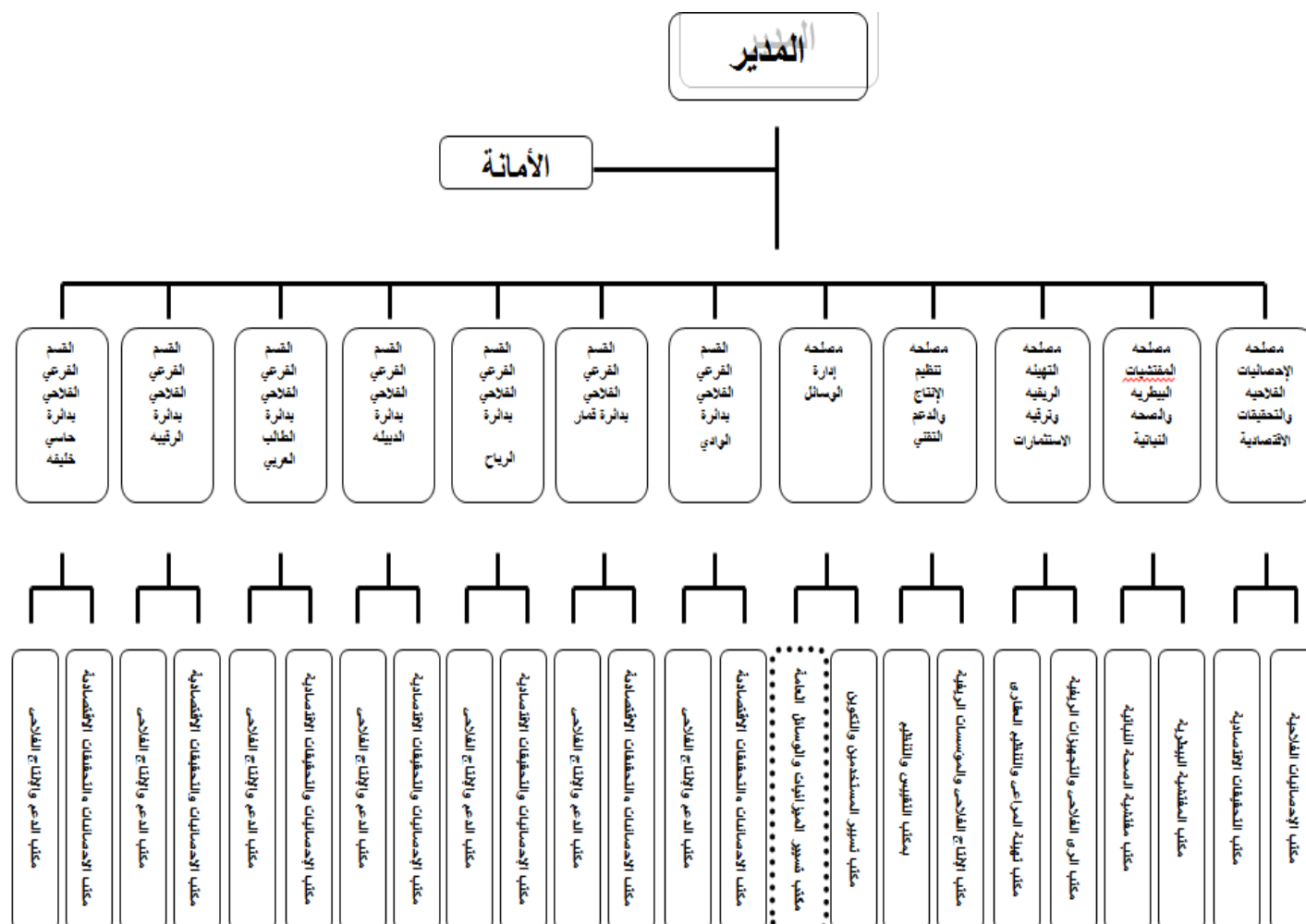
وتظم مكتبين (2):

- مكتب تسيير المستخدمين والتكوين.
- مكتب تسيير الميزانيات والوسائل العامة.

كما تعمل تحت وصايتها 07 أقسام فرعية فلاحية وهي كالتالي: الوادي، قمار، الرياح، الدبيلة، الطالب العربي، الرقيبة، حاسي خليفة.

الرقم	القسم الفرعي الفلاحي بالدائرة	البلديات التابعة للقسم الفرعي
01	الوادي	- الوادي - كوينين - أميه ونسه - وادي العلندة
02	قمار	- قمار - تغزوت - ورماس
03	الرياح	- الرياح - العقلة - النخلة - البياضة
04	الدبيلة	- الدبيلة - حساني عبد الكريم - المقرن - سيدي عون
05	الطالب العربي	- الطالب العربي - دوار الماء - بني قشة
06	الرقيبة	- الرقيبة - الحمراية
07	حاسي خليفة	- حاسي خليفة - الطريفراوي

4-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات المديرية

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: الاتصال الداخلي وتوليد المعرفة الصريحة.

➤ المحور الأول: الاتصال الداخلي، وتكون من 18 فقرات محددة من 01 الى 18 .

➤ المحور الثاني: توليد المعرفة الصريحة، وتكون من 12 فقرات محددة من 19 الى 30.

-طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة-دراسة ميدانية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، واعطاء درجات متدرجة من 01 الى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (01) : درجات اختبار ليكرت الخماسي

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

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(02):قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

رقم الاتجاه	الاتجاه العام	الوسط المرجح	درجة الرضا
الاتجاه الأول	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	محايد	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	موافق	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	موافق بشدة	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

1- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق اختبار جودة حياة العمل المصمم ، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في قسم علوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

- مدى قياس البعد للمتغير

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

- طلب البديل في حالة عدم الموفقة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة-دراسة ميدانية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الفقرات ومحورها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم 03 : معامل الارتباط بين محور الاتصال الداخلي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.606	01
	0.573	02
	0.607	03
	0.732	04
	0.719	05
	0.797	06
	0.716	07

	0.632	08
	0.816	09
	0.751	10
	0.819	11
	0.804	12
	0.762	13
	0.768	14
	0.800	15
	0.694	16
	0.828	17
	0.593	18

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي 18/18 من المجموع الكلي الممثلة لمحور الاتصال الداخلي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الداخلي.

جدول رقم 04 : معامل الارتباط بين محور توليد المعرفة الصريحة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.723	19
	0.651	20
	0.730	21
	0.613	22
	0.745	23
	0.536	24
	0.771	25
	0.826	26

0.737	27
0.693	28
0.718	29
0.662	30

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (12/12) من المجموع الكلي الممثلة لمحور توليد المعرفة الصريحة، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور توليد المعرفة الصريحة.

جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور الاتصال الداخلي	0.964	دال عند 0.01
محور توليد المعرفة الصريحة	0.964	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لفعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.981	محور الاتصال الداخلي
0.981	محور توليد المعرفة الصريحة
0.975	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.975) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

■ **التكرارات :** التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.

النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.

■ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.

■ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.

■ **معامل الارتباط بيرسون:** و مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.

■ **الفاكرونباخ:** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس

■ **إختبار الإنحدار الخطي البسيط:** لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

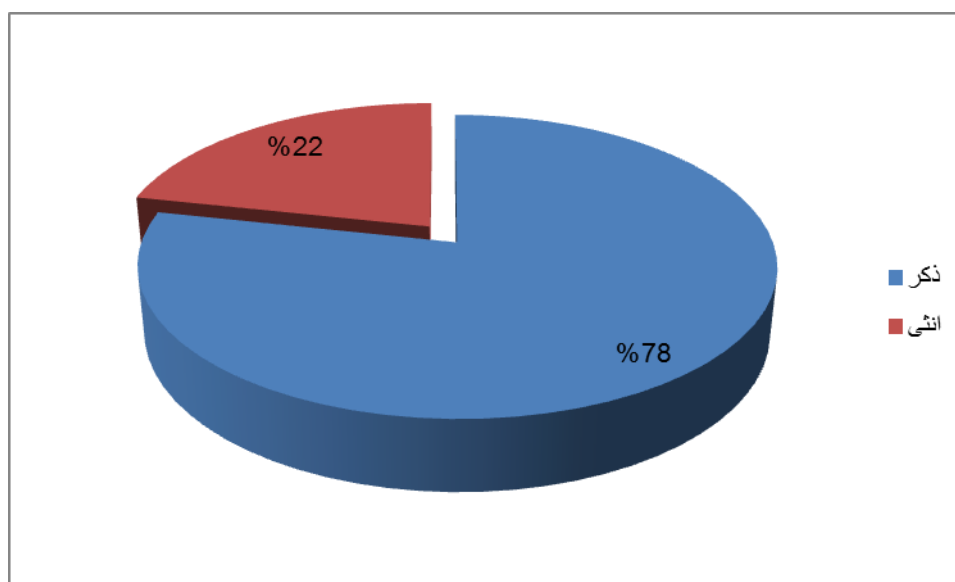
1-حسب الجنس :

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
78	29	ذكر
22	08	انثى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد

عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الذكور عددهم 29 بنسبة 78% يليها الاناث عددهم 08 بنسبة 22%.

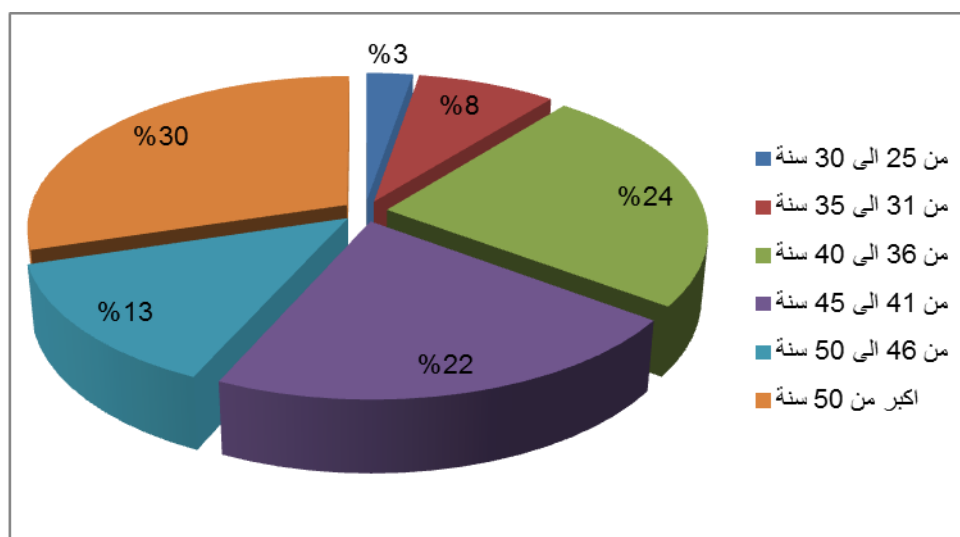
2- حسب العمر :

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
من 25 الى 30 سنة	1	3
من 31 الى 35 سنة	3	8
من 36 الى 40 سنة	9	24
من 41 الى 45 سنة	8	22
من 46 الى 50 سنة	5	13
اكبر من 50 سنة	11	30
المجموع	37	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة السن اكبر من 50 سنة المقدر عددهم 11 بنسبة 30% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة من 36 الى 40 سنة كان عددهم 09 بنسبة 24%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة من 41 الى 45 سنة وعددهم 08 بنسبة 22%، تليها الفئة من 46 الى 50 سنة كان عددهم 05 بنسبة 13%، تليها الفئة من 31 الى 35 سنة كان عددهم 03 بنسبة 8%، وفي الاخير كانت الفئة من 25 الى 30 سنة وعددهم 01 بنسبة 3%.

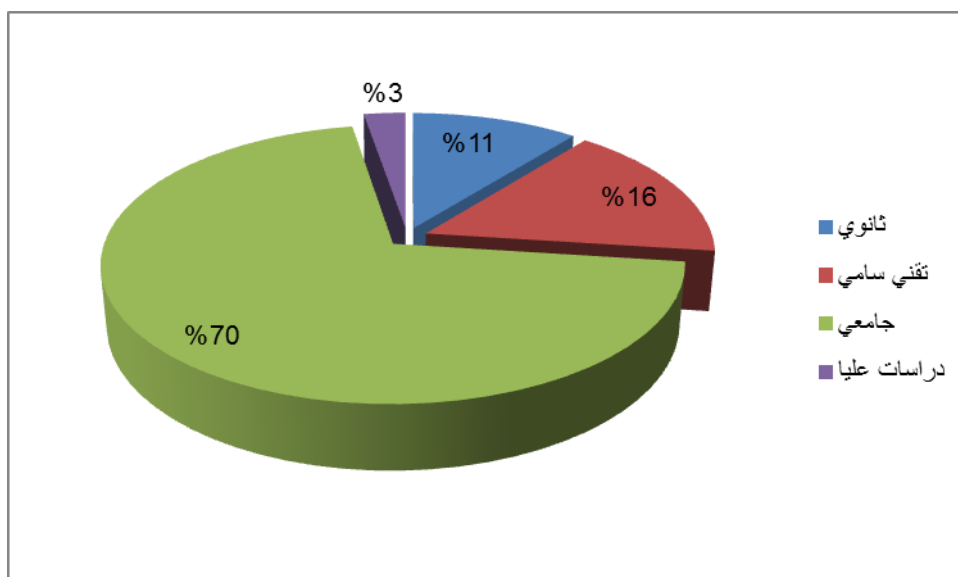
3- حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
11	4	ثانوي
16	6	تقني سامي
70	26	جامعي
3	1	دراسات عليا
100 %	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة جامعي المقدّر عددهم 26 بنسبة 70% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة تقني سامي وعددهم 06 بنسبة 16%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة ثانوي وعددهم 01 بنسبة 03%، وفي الأخير كانت الفئة الدراسات العليا وعددهم 01 بنسبة 03%.

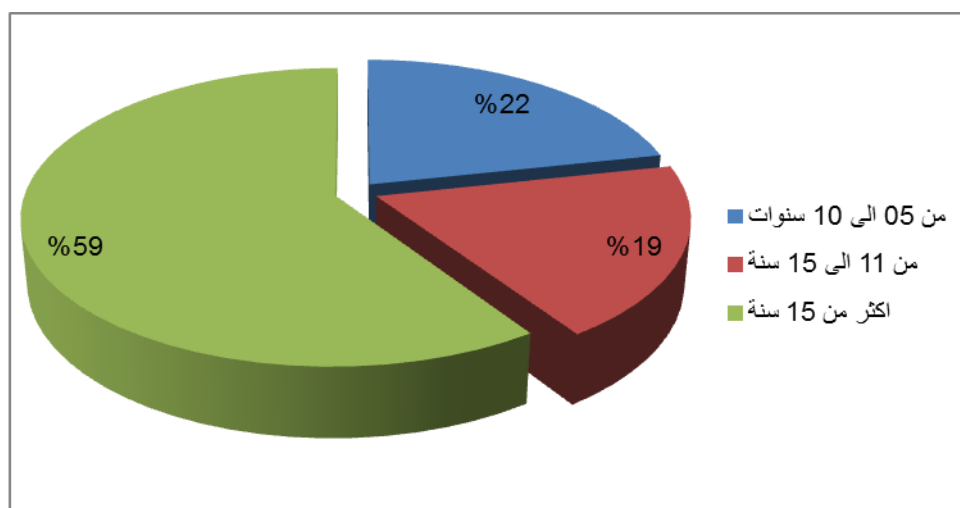
4-حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
من 05 الى 10 سنوات	08	22
من 11 الى 15 سنة	07	19
اكثر من 15 سنة	22	59
المجموع	37	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

شكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من خبرة اكثر من 15 سنة وعددهم 22 بنسبة 59% يليها الفئة من 05 الى 10 سنوات عددهم 05 بنسبة 22%، وفي الاخير كانت الفئة من 11 الى 15 سنة عددهم 07 بنسبة 19%.

المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار تساؤلات الدراسة من خلال تبين مدى تحققها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبين مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان استبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة

جدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان استبيان فعالية الاتصال

الداخلي في توليد المعرفة الصريحة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	محايد	0.725	3.267	محور الاتصال الداخلي
1	موافق	0.728	3.736	محور توليد المعرفة الصريحة
موافق		0.701	3.501	فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة بلغ (3.501) والانحراف المعياري بقدر ب (0.701) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان فعالية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور توليد المعرفة الصريحة (3.736) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.728)، وفي المرتبة الاخيرة محور الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (3.267) والانحراف معياري (0.725).

وسيتم تفصيل اجابات الافراد على المحاور كما يلي :

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الاتصال الداخلي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
5	موافق	0.794	3.62	هل تشعر بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة يتم بفعالية.
14	محايد	1.082	3.32	يوجد في المؤسسة خلية للاتصال الداخلي توفر المعلومات اللازمة وتسهم في تحسين مستوى التواصل بين العمال .
16	محايد	1.116	3.24	تتوفر في المؤسسة وسائل حديثة للتواصل والاتصال الداخلي بين جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
13	محايد	1.230	3.35	تشجع الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومات مع العمال فيما يخص تسيير شؤون المؤسسة.
18	محايد	1.167	2.84	تنظم المؤسسة دورات تدريبية دورية لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي بين العمال.
17	محايد	1.182	3.14	يتوفر في المؤسسة اتصالات شفافة وصريحة بين العمال والمسؤول للإصغاء لمشاكلهم ومقترحاتهم.
2	موافق	0.976	3.78	تسهل الاتصالات بين العاملين والمسؤول الحصول على المعلومات اللازمة.
1	موافق	0.947	3.78	التواصل مع الإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر.
7	موافق	1.040	3.59	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.
9	موافق	0.960	3.46	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف.
6	موافق	0.960	3.59	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة.
15	محايد	0.985	3.30	الاتصال الداخلي في المؤسسة بين الزملاء يتمحور حول توليد

وتتمين المعارف				
تساهم الاتصالات بين العمال في نفس المستوى إلى تحسين العمل الجماعي وتعزيزه.	3.76	1.038	موافق	3
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بتوفرها في الوقت المناسب.	3.35	0.978	محايد	12
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالدقة.	3.46	1.095	موافق	10
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلي بتوفرها كما ونوعا.	3.38	1.163	محايد	11
تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالوضوح.	3.70	0.996	موافق	4
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بسهولة الحصول عليها.	3.59	1.040	موافق	7
محور الاتصال الداخلي	3.267	0.725	محايد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور الاتصال الداخلي بلغ (3.267) والانحراف المعياري بقدر ب (0.725) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الاتصال الداخلي يقع في المجال (2.60-3.40) محايد، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة التواصل مع الإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر (3.78) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.947)، فيما كانت فقرة تنظم المؤسسة دورات تدريبية دورية لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي بين العمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) والانحراف المعياري (1.167).

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور توليد المعرفة الصريحة.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق	1.040	3.97	أسعى إلى تبادل المعرفة والمعلومات بين الزملاء بالمؤسسة.
2	موافق بشدة	0.925	4.24	أحرص على نقل الخبرات والتجارب إلى زملائي بالعمل، والتي اكتسبتها خلال مساري المهني .
1	موافق بشدة	0.753	4.35	أساعد العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة على توجيههم وتقديم المعلومات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم المهنية على أكمل وجه.
8	موافق	1.092	3.59	أشارك في الدورات والجلسات التدريبية وورشات العمل التي تنظمها المؤسسة لتطوير معارفي واكتساب خبرات جديدة.
5	موافق	1.031	3.78	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة بين زملائي في المؤسسة لتوليد المعرفة الصريحة.
6	موافق	0.932	3.73	أستطيع وبكل سهولة من الوصول إلى أغلب المعلومات والمستندات التي تملكها المؤسسة والتي أحتاجها في إنجاز العمل الموكل لي.
4	موافق	0.983	3.92	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها.
9	موافق	1.170	3.49	أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية تسمح وتساعد في حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات وتوليد المعرفة الصريحة.
7	موافق	1.156	3.68	تملك المؤسسة أنظمة وتجهيزات لتخزين المعارف والمعلومات والمستندات، لاستخدامها واستغلالها في المستقبل.
10	موافق	1.095	3.46	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة الضمنية من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى أفكار مكتوبة وموثقة (معرفة صريحة).
11	موافق	1.237	3.43	تشجع المؤسسة العمال على تبادل المعارف، وتحثهم على نقل

				المعرف الضمنية المكتسبة لديهم إلى معارف صريحة تكون متاحة للمؤسسة والعمال.
12	محايد	1.023	3.19	تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفاعلية عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة.
موافق		0.728	3.736	محور توليد المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور توليد المعرفة الصريحة بلغ (3.736) والانحراف المعياري بقدر ب (0.728) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور توليد المعرفة الصريحة يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة أساعد العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة على توجيههم وتقديم المعلومات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم المهنية على أكمل وجه (4.35) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.753)، فيما كانت فقرة تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفاعلية عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.19) والانحراف معياري (1.023).

المطلب الثاني: نتائج اختبار تساؤلات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار تساؤلات الدراسة من خلال تبين مدى تحققها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى:

نص الفرضية: يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة بأنه ذو مستوى عالي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الرضا للمحور الاول.

ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
هل تشعر بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة يتم بفعالية.	3.62	0.794	عالي
يوجد في المؤسسة خلية للاتصال الداخلي توفر المعلومات اللازمة وتسهم في تحسين مستوى التواصل بين العمال .	3.32	1.082	متوسط
تتوفر في المؤسسة وسائل حديثة للتواصل والاتصال الداخلي بين جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	3.24	1.116	متوسط
تشجع الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومات مع العمال فيما يخص تسيير شؤون المؤسسة.	3.35	1.230	متوسط
تنظم المؤسسة دورات تدريبية دورية لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي بين العمال.	2.84	1.167	متوسط
يتوفر في المؤسسة اتصالات شفافة وصريحة بين العمال والمسؤول للإصغاء لمشاكلهم ومقترحاتهم.	3.14	1.182	متوسط
تسهل الاتصالات بين العاملين والمسؤول الحصول على المعلومات اللازمة.	3.78	0.976	عالي
التواصل مع الإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر.	3.78	0.947	عالي
يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	3.59	1.040	عالي
تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف.	3.46	0.960	عالي
تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة.	3.59	0.960	عالي
الاتصال الداخلي في المؤسسة بين الزملاء يتمحور حول توليد	3.30	0.985	متوسط

وتتمين المعارف			
تساهم الاتصالات بين العمال في نفس المستوى إلى تحسين العمل الجماعي وتعزيزه.	3.76	1.038	عالي
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بتوفرها في الوقت المناسب.	3.35	0.978	متوسط
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالدقة.	3.46	1.095	عالي
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلي بتوفرها كما ونوعاً.	3.38	1.163	متوسط
تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالوضوح.	3.70	0.996	عالي
تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بسهولة الحصول عليها.	3.59	1.040	عالي
محور الاتصال الداخلي	3.267	0.725	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور الاتصال الداخلي بلغ (3.267) والانحراف المعياري بقدر ب (0.725) وقد كانت درجة الرضا لعبارات محور الاتصال الداخلي يقع في المجال (2.60-3.40) أي متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة التواصل مع الإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر (3.78) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.947)، فيما كانت فقرة تنظم المؤسسة دورات تدريبية دورية لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي بين العمال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) والانحراف المعياري (1.167).

■ بناء على اختبار الفرضية يمكن القول: يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة بأنه ذو مستوى متوسط.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نص الفرضية: مستوى توليد المعرفة الصريحة عالي بالمؤسسة محل الدراسة.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الرضا للمحور الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الرضا	الفقرات
1.040	3.97	عالي	أسعى إلى تبادل المعرفة والمعلومات بين الزملاء بالمؤسسة.
0.925	4.24	عالي جدا	أحرص على نقل الخبرات والتجارب إلى زملائي بالعمل، والتي اكتسبتها خلال مساري المهني .
0.753	4.35	عالي جدا	أساعد العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة على توجيههم وتقديم المعلومات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم المهنية على أكمل وجه.
1.092	3.59	عالي	أشارك في الدورات والجلسات التدريبية وورشات العمل التي تنظمها المؤسسة لتطوير معارفي واكتساب خبرات جديدة.
1.031	3.78	عالي	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة بين زملائي في المؤسسة لتوليد المعرفة الصريحة.
0.932	3.73	عالي	أستطيع وبكل سهولة من الوصول إلى أغلب المعلومات والمستندات التي تملكها المؤسسة والتي أحتاجها في إنجاز العمل الموكل لي.
0.983	3.92	عالي	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها.
1.170	3.49	عالي	أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية تسمح وتساعد في حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات وتوليد المعرفة الصريحة.

عالي	1.156	3.68	تملك المؤسسة أنظمة وتجهيزات لتخزين المعارف والمعلومات والمستندات، لاستخدامها واستغلالها في المستقبل.
عالي	1.095	3.46	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة الضمنية من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى أفكار مكتوبة وموثقة (معرفة صريحة).
عالي	1.237	3.43	تشجع المؤسسة العمال على تبادل المعارف، وتحتهم على نقل المعرفة الضمنية المكتسبة لديهم إلى معارف صريحة تكون متاحة للمؤسسة والعمال.
متوسط	1.023	3.19	تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفاعلية عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة.
عالي	0.728	3.736	محور توليد المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور توليد المعرفة الصريحة بلغ (3.736) والانحراف المعياري بقدر ب (0.728) وقد كانت درجة الرضا لعبارات محور توليد المعرفة الصريحة يقع في المجال (3.40-4.20) أي عالي، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة أساعد العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة على توجيههم وتقديم المعلومات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم المهنية على أكمل وجه (4.35) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.753)، فيما كانت فقرة تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفاعلية عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) والانحراف المعياري (1.023).

■ بناء على اختبار الفرضية يمكن القول: مستوى توليد المعرفة الصريحة عالي بالمؤسسة محل الدراسة.

3/ نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية

المصالح الفلاحية لولاية الوادي

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي

مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

جدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.863	0.00	0.738	98.826	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.863$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.738$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) يؤثر على المتغير التابع (توليد المعرفة الصريحة) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=98.826$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة حيوية نظرا لما يمكن أن يلعبه من دور بالغ الأهمية في إنجاح المنظمات، فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر ويتوقف تبادل المعلومات والمعرفة، فلا مرسل ولا مستقبل ولا تغذية مرتدة تحتوي على نتائج تبادل المعارف وتشاركها بين الأفراد، وبالاتصال الداخلي تزيد فاعلية وكفاءة المنظمة وصولا للهدف المنشود.

إن مسألة الاتصال الداخلي يجب أن تعطى اهتمام واولوية من قبل مسيري المؤسسات الجزائرية، فالمسيرون الذين يرون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب لتوفير الراحة النفسية والبدنية للموظفين والعاملين والسيولة المعلوماتية الكاملة حتى يقدموا أقصى ما لديهم من أداء وجهد في العمل.

فإذا كان التغيير سمة من سمات العصر الذي نعيش فيه وأحد المكونات البيئية التي تعيش فيها المؤسسات فقد أصبح بقاء هاته المؤسسات وتحقيق أهدافها الحالية والإستراتيجية مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والتعامل الإيجابي مع هذه التغيرات، فعليه أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب الإدارة والتسيير والتنظيم، وبالأخص في مجال العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية، وذلك عبر تعديل أو تغيير السياسة الاتصالية المتبعة لا سيما سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعرفة وشبكات الاتصال والتحكم الجيد في التكنولوجيا الحديثة، وهذا حتى يتسنى لمؤسساتنا الوطنية إثبات مكانتها وتوضيح صورتها والتعريف بمنتجاتها ونشاطاتها.

من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفاعلية التي تضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بها وفق شبكة من الاتصالات الداخلية، كما يعمل على تنسيق والانسجام داخل المنظمة والعمل على إستمراريتها، والتي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين الموظفين ومن تم كسب رضاهم، هذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار، فالمنظمة المتميزة هي القادرة على جلب أفضل الكفاءات البشرية اللازمة وتنميتها والعمل على المحافظة عليها، من خلال استخدام قنوات اتصال داخلية فعالة تتلاءم مع طبيعة مهامها وتخدم أهدافها المستقبلية، فوجود اتصال داخلي فعال يزيد من ارتباط الموظفين ببعضهم البعض ويولد لديهم المعرفة الصريحة وذلك من أجل تحسين صورتها، هذا ما يعطى للموظفين دافعا لبذل أكبر الجهود للحفاظ على منصبهم والاستمرار بالمنظمة التي يعملون بها.

وتعتبر المشاركة المعرفية الصريحة من أهم موارد المنظمة لذلك تسعى المنظمات إلى مشاركة المعرفة الصريحة الموجودة لديها بين الأفراد للوصول إلى معارف جديدة، ولأن المشاركة المعرفية الصريحة تكون وفق عملية اتصالية داخلية فهو يتطلب وسائل اتصال حديثة تساعد على تبادل المعرفة الصريحة بين الأفراد، وللوصول إلى تحقيق أهدافهم. ومن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية التي تتمحور حول أثر الاتصال الداخلي في مشاركة المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية الفلاحة لولاية الوادي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات:

1- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها حول أثر الاتصال الداخلي في مشاركة المعرفة الصريحة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1- النتائج النظرية:

خلصنا في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- الاتصال الداخلي هو عملية تفاعلية اجتماعية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد.
- الاتصال الداخلي هو عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتسيير نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة.
- تواجه الاتصالات الداخلية معوقات تتمثل في عدم التعاون بين أفراد المجموعات مما يؤدي إلى ضعف نمو وتطوير الكفاءات وبالتالي يضعف إمكانية حل المشكلات.
- للاتصالات الداخلي في المنظمة دور أساسي وفعال في زيادة توليد المعرفة الصريحة فهو عنصر مهم في عملية الاتصال خاصة ما تعلق بتقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل وتقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الأفراد داخل التنظيم.
- الاتصال الداخلي يهدف إلى خلق فهم مشترك بين الأفراد عن طريق توليد المعرفة الصريحة في المستويات الإدارية المختلفة من حيث سير العمل وتنسيق المهام وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة.
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء، ومشاركة معارفهم يجعل الأفراد داخل التنظيم متماسكين ومتوحدين مما يزيد ولائهم لمنظمتهم.

- الاتصال الداخلي له دور فعال في تسهيل سير العمل، وهو ما يجعل الأفراد يشعرون بانتمائهم ومنه السعي لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- التشارك المعرفي هو عملية قيام الأفراد بنقل وتبادل أفكارهم وخبراتهم. للتشارك المعرفي معوقات تتمثل في عقبة القدرة الاستيعابية، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال. التشارك المعرفي هو تبادل ومشاركة الخبرات والأفكار والمعارف بشكل متعمد من مصدرها الأصلي إلى مكان استعمالها.
- لمشاركة المعرفة الصريحة أهمية بالغة على مستوى الإدارة الإستراتيجية حيث أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدرا لخلق الميزة التنافسية.
- إن التطور المعلوماتي والمعرفي الذي يشهده العصر أصبح يفرض على المؤسسات اللجوء على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال نظرا لما لها من مزايا في تسريع وتطوير عملية الاتصال وتجاوز الحواجز المكانية والزمانية، خاصة في ظل الشكل الجديد لتنظيم المؤسسات الحديثة والتي تعرف بإسم المؤسسات الافتراضية.
- تواجه عملية الاتصال الداخلي بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليتها فهناك معوقات تتعلق بوسائل وقنوات الاتصال، وهناك معوقات تنظيمية، ومعوقات نفسية واجتماعية، ومعوقات بيئية.

2- النتائج التطبيقية:

- بناء على اختبار الفرضية الأولى يمكن القول: مستوى توليد المعرفة الصريحة عالي بالمؤسسة محل الدراسة.
- بناء على اختبار الفرضية الثانية يمكن القول: يتميز الاتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة بأنه ذو مستوى متوسط.
- يوجد أثر إيجابي لفاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي .

3- الاقتراحات:

- على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح جملة من الاقتراحات للمديرية محل الدراسة من أجل الاستفادة منها، وتتمثل في:
- الاهتمام أكثر بنوع الاتصال الداخلي لأنه يعبر عن واقع المؤسسة إذ يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.

- الحفاظ على وجود مناخ اتصالي داخلي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين الأساتذة في المديرية.
- ضرورة اهتمام المديرية بتوفير الوسائل الحديثة في الاتصال الداخلي من أجل توفير المعلومات اللازمة وتوليد المعرفة الصريحة في الوقت والمكان المناسب.
- الاهتمام بالاتصال الداخلي لما له دور فعال في تسهيل سير العمل، مما يجعل الأفراد يحسون بانتمائهم وولائهم للمديرية، ومنه السعي للاستمرار فيها وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية الداخلية من أجل تسهيل انسياب المعلومات والمعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- من المهم أن تقوم الإدارة بفتح المجال أمام الموظفين من أجل تقديم الشكاوي وخلق أجواء عمل مناسبة تعزز المشاركة المعرفية الصريحة لدى الموظفين والسعي إلى تحسين معارفهم وتطوير قدراتهم وزيادة دافعتهم للعمل.
- تعزيز العلاقات بين الموظفين بما يسهل ويشجع على توليد ومشاركة المعرفة الصريحة فيها ومشاركة الأفكار بين الموظفين، وذلك من خلال تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الداخلية بهدف إحداث تشارك فعال في المعرفة بينهم.

4- آفاق الدراسة:

- أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث الموسوم بعنوان: دور الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ومن هذه المواضيع ما يلي:
- دور الاتصال الداخلي في تطبيق متطلبات توليد المعرفة الصريحة.
 - دور الاتصالات الداخلية في إنجاح توليد المعرفة الصريحة.
 - أثر القيم التنظيمية على المشاركة في المعرفة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد دروم ، بالقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة ، جامعة زيان عاشور بالجلفة .
 2. بالرياي عمار، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد الرابع، العدد العاشر 2013.
 3. بوزيداي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، 2017.
 4. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، د ط، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 5. رضوان بالخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر، الجزائر، 2013.
 6. الشرقاوي أنور محمد، التعلم نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012.
 7. الصباغ، عماد، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، النادي العربي للمعلومات، 2002.
 8. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
 9. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
 10. عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
 11. عبد العزيز شرف، مدخل إلى وسائل الإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1989.
 12. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008.
 13. فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
 14. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل والمذكرات
15. عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
 16. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

17. إياد زياد عنوان، دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
18. صهيب عبد اللطيف العمادي، أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال التخصص، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2018.
19. سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أكلي عند أولحاج البويرة، 2014-2015.
20. فضالة حدة، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الاتصال على أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2013.

ثالثا: المجالات والملتقيات

21. أحمد بن خليفة، سعاد معاليم، دراسة تحليلية الأثر توليد المعرفة على تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
22. عبد علي ج، ومسلمي ر، تحليل تأثير إدارة المعرفة على ريادة الأعمال التنظيمية في شركة ألفا سام أصفهان، المجلة الدولية الأكاديمية الإدارة، 2013.
23. الشوربجي، إبراهيم أبو المجد والحري، نايف بن محمد، إعداد مقياس مقنن لمهارات التفاوض باستخدام أسلوب التقرير الذاتي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالرقائق، 2013.
24. بوسحلة حنان، وفرحاي كمال، أثر استخدام الخرائط المفاهيمية على التحصيل الدراسي في اللغة العربية مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2020.
25. أبو فارة، يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ورقة عمل مقدمة المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

26. Mansour Momeni, Abbas Monavarian, Esmaeil Shaabani, Rohollah Ghasemi, **A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian automotive industry**, European journal of social sciences, volume 22, number 4, 2011.
27. Durand j, **les formes de la communication**. Ed dunod, paris, 1993..

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستهبان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج بعنوان " فاعلية الاتصال الداخلي في توليد المعرفة الصريحة" المكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال والمتعلقة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وشكرا مسبقا لتعاونكم وحسن استجاباتكم.

أولا: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس:	ذكر	☐	أنثى	☐
العمر:	من 25 إلى 30	☐	من 30 إلى 35	☐
	من 35 إلى 40	☐	من 40 إلى 45	☐
	من 45 إلى 50	☐	أكثر من 50	☐

المؤهل العلمي:

ثانوي	☐	تقني سامي	☐	جامعي	☐	دراسات عليا	☐
-------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------	--------------------------

الخبرة المهنية :

من 5 إلى 10 سنوات	☐	من 10 إلى 15 سنة	☐	أكثر من 15 سنة	☐
-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

المحور الأول: الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هل تشعر بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة يتم بفعالية.					
2	يوجد في المؤسسة خلية للاتصال الداخلي توفر المعلومات اللازمة وتسهم في تحسين مستوى التواصل بين العمال.					
3	تتوفر في المؤسسة وسائل حديثة للتواصل والاتصال الداخلي بين جميع العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.					
4	تشجع الإدارة على استخدام انترانت المؤسسة من اجل تبادل المعلومات مع العمال فيما يخص تسيير شؤون المؤسسة.					
5	تنظم المؤسسة دورات تدريبية دورية لتحسين وتطوير الاتصال الداخلي بين العمال.					
6	يتوفر في المؤسسة اتصالات شفافة وصریحة بين العمال والمسؤول للإصغاء لمشاكلهم ومقترحاتهم.					
7	تسهل الاتصالات بين العاملين والمسؤول الحصول على المعلومات اللازمة.					
8	التواصل مع الإدارة يكون من خلال مسؤولي المباشر.					
9	يتوفر في المؤسسة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.					
10	تشجع الاتصالات بين العاملين في نفس المستوى على التعاون والتكامل بين الوظائف.					
11	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات و المعارف اللازمة.					
12	الاتصال الداخلي في المؤسسة بين الزملاء يتمحور حول توليد و تثمين المعارف.					
13	تساهم الاتصالات بين العمال في نفس المستوى إلى تحسين العمل الجماعي وتعزيزه.					
14	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بتوفرها في الوقت المناسب.					

15	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالدقة.				
16	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلي بتوفرها كما ونوعا.				
17	تتميز المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بالوضوح.				
18	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بسهولة الحصول عليها.				

المحور الثاني: توليد المعرفة الصريحة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أُسعى إلى تبادل المعرفة والمعلومات بين الزملاء بالمؤسسة.					
20	أحرص على نقل الخبرات والتجارب إلى زملائي بالعمل، والتي اكتسبتها خلال مساري المهني.					
21	أساعد العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة على توجيههم وتقديم المعلومات والمعرفة اللازمة لإنجاز مهامهم المهنية على أكمل وجه.					
22	أشارك في الدورات والجلسات التدريبية وورشات العمل التي تنظمها المؤسسة لتطوير معارفي واكتساب خبرات جديدة.					
23	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة بين زملائي في المؤسسة لتوليد المعرفة الصريحة.					
24	أستطيع وبكل سهولة من الوصول إلى أغلب المعلومات والمستندات التي تملكها المؤسسة والتي أحتاجها في إنجاز العمل الموكل لي.					
25	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها.					
26	أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية تسمح وتساعد في حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات وتوليد المعرفة الصريحة.					

					27	تملك المؤسسة أنظمة وتجهيزات لتخزين المعارف والمعلومات والمستندات، لاستخدامها واستغلالها في المستقبل.
					28	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة الضمنية من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى أفكار مكتوبة وموثقة (معرفة صريحة).
					29	تشجع المؤسسة العمال على تبادل المعارف، وتحثهم على نقل المعارف الضمنية المكتسبة لديهم إلى معارف صريحة تكون متاحة للمؤسسة والعمال.
					30	تقوم المؤسسة بتقييم دوري لفاعلية عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

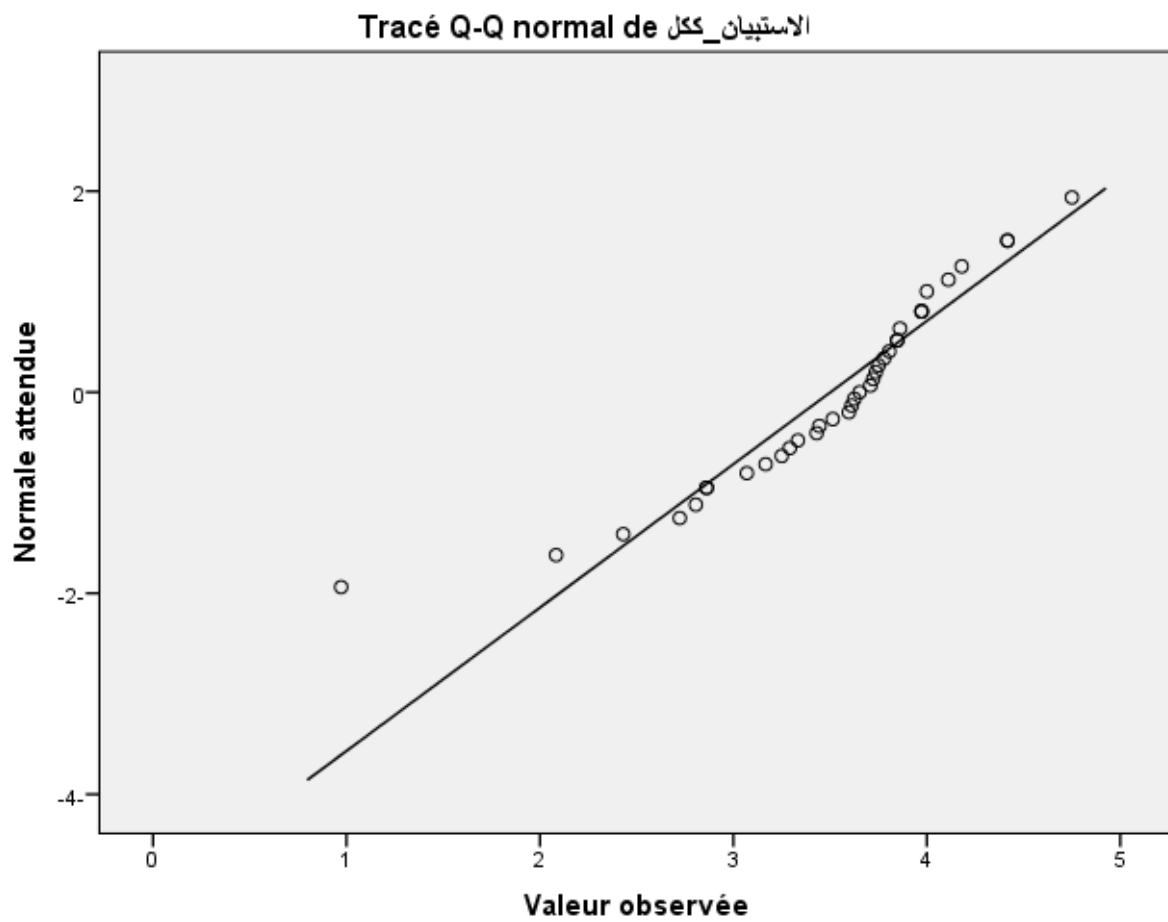
	N	%
Observations Valide	37	100.0
Exclue	0	.0
Total	37	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الاتصال_الداخلي	7.2384	2.007	.919	.981
توليد_المعرفة	6.7691	1.999	.919	.981
الاستبيان_ككل	7.0038	1.966	1.000	.924



Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصال الداخلي	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.859	.738	.731	.37783

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.108	1	14.108	98.826	.000
	Résidus	4.996	35	.143		
	Total	19.104	36			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.918	.290		3.164	.003
	الاتصال الداخلي	.863	.087	.859	9.941	.000