



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

موضوع الأطروحة:

الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- بن برطال عبد القادر

من إعداد الطالبة:

- عليوات خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قويدر عياش	أستاذ	جامعة الأغواط	رئيسا
عبد القادر بن برطال	أستاذ	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
يوسف خنيش	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
عادل لعجالي	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
محمد سعيد جوال	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
الزهرة جعلاب	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
امال مطابس	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (الطور الثالث)

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

منوان الأطروحة:

الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- بن برطال عبد القادر

من إعداد الطالبة:

- عليوات خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قويدر عياش	أستاذ	جامعة الأغواط	رئيسا
عبد القادر بن برطال	أستاذ	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
يوسف خنيش	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
عادل لعجالي	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
محمد سعيد جوال	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
الزهرة جعلاّب	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
امال مطابس	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان



اللهم أعنّا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك

الحمد لله ربّ العالمين، خلق اللوح والقلم، وخلق الخلق من عدم، ودبّر الأرزاق والآجال بالمقادير وحكم، وجملّ الليل بالنجوم في الظلم.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آل بيته الأطهار وصحبه الأخيار..

وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور المشرف " بن برطال عبد القادر " على كل ما بذله من جهد فهو عطاء فاضل من دكتور فاضل لطالبة علم. والشكر بإذن الله على كريم صبره وجم تواضعه وعلى كل ما أفادني به ووجهني وأرشدني إليه من آراء ونصائح سديدة ساهمت في تقديم هذه الأطروحة.

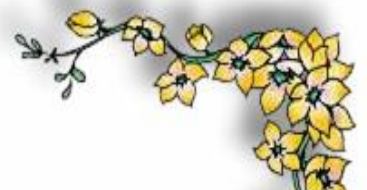
والشكر كل الشكر أيضا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول تقييم هذه الأطروحة وإثرائها بملاحظاتهم وتصويباتهم.

كما أتقدم بالشكر لكل عمال وإطارات المستشفى المختلط هتات بوبكر بالجلفة والذين تفضلوا بالإجابة على أسئلة الاستبانة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والغنى والعفاف وأن يجعلنا هداة مهتدين، وأسأل الله العلي العظيم أن يجعل هذا العمل في ميزان

حسناتنا جميعا، فإن أصبنا فمن الله وإن اخطأنا فمن أنفسنا

والله ولي التوفيق





الاهداء

بعد بسم الله وحمده وفضله

لكل مبدع إنجاز .. ولكل شكر قصيدة .. ولكل مقام مقال .. ولكل نجاح شكر وتقدير
إلى ينبوعي الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
" أمي الغالية".

إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر "أبي الغالي".

إلى مصدر عزتي ورفيق دربي " زوجي "

إلى نور ظلمتي وأملتي في الحياة إلى فلذة كبدي:

ريهام، بسمة، أميرة

إلى من حبههم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي:

إخوتي وأخواتي

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم

إلى من صاغولي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

"أساتذتي الكرام"

إلى كل روح شاركتني بدعائها إلى كل من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أهدي مشروع تخرجي هذا إليكم وأسأل الله أن يجعله نبراسا نافعا إلى كل طالب علم

وسلام الله مني إليكم



عليوات خيرة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة شملت (39) عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم توزيع 200 استبانة استرجع منها (190) الصالح منها (170) استبانة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، بالاعتماد على برنامج SPSS وقد تم الخروج بعدة نتائج أهمها:

- أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي ككل كان مرتفعاً لدى المستشفى المختلط هتهات بوبكر إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.80) .
 - أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ككل كان متوسطاً لدى المستشفى المختلط هتهات بوبكر إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.14).
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).
- وبناء على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة لبعض التوصيات أهمها:
- على الإدارة أن تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية والمناسبة لمسايرة التحولات والتغيرات التنظيمية المطلوبة، فإنه كلما كان الهيكل التنظيمي مرن كلما أمكن تبني عمليات إدارة المعرفة وبسهولة.
 - العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والأقسام المختلفة، ومنح العاملين بعض من الحرية في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مديرين يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
 - ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل والقيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة من خلال تأسيس إدارة مستقلة في المستشفى تحت إسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم من أجل ضمان وتسهيل ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق الآليات اللازمة لتحويل معرفتهم الضمنية الى صريحة.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

Abstract:

This study aims at finding out the impact of the organizational structure on knowledge management operations. A case study: "the mixed hospital, Hathat Boubaker in Djelfa". In order to answer the problem of the study and its sub-questions, the descriptive analytical approach was used, a questionnaire was designed which included (39) phrases as a main tool for collecting data from the study sample. (200) questionnaires were distributed, of which (190) were retrieved, and (170) were valid. In light of this, the data was collected and analyzed and the hypotheses were tested by performing a simple regression analysis, depending on the SPSS program. Several results have been reached, and most important of them are:

- The level of availability of the dimensions of the organizational structure as a whole was high in the mixed hospital, Hathat Boubaker, as the weighted arithmetic mean was (3.80).
- The level of application of knowledge management processes as a whole was average at Hathat Boubaker Mixed Hospital, as the weighted arithmetic mean was (3.14).
- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of the organizational structure and knowledge management processes in the mixed hospital Hathat Boubaker in Djelfa.
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the opinions of the respondents about the axes of the study due to the personal variables (sex - age - educational level - job level - years of experience).

Based on these results, the study concluded some recommendations, the most important of which are:

- The management should ensure that the organizational structure is characterized by sufficient and appropriate flexibility to keep pace with the required organizational changes and transformations. The more flexible the organizational structure, the more easily knowledge management processes can be adopted.
- Work to remove all obstacles that prevent knowledge from reaching individuals and different departments, by giving workers some freedom to use their personal knowledge, and apply it in a way that achieves workers' awareness of the importance of the information they possess and their ability to find meaning in it, with the necessity of appointing managers who undertake to apply it well.
- The necessity of adopting knowledge management as an input and preparing plans and drawing up training policies for administrative leaders on knowledge management techniques through the establishment of an independent department in the hospital under the name (knowledge management) that appears in the organizational structure and defines its tasks by creating knowledge, owning it, sharing, storing, using and evaluating it in order to ensure and facilitate the practice of employees Knowledge management processes and the application of the necessary mechanisms to transform their tacit knowledge into explicit.

Keywords: organizational structure, knowledge management, knowledge management operations, the mixed hospital Hathat Boubaker in Djelfa.



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

	البسمة
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
I	فهرس المحتويات
VII	فهرس الأشكال
X	فهرس الجداول
XV	قائمة الملاحق
أ-ع	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأسس النظرية للهيكمل التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الهيكمل التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم الهيكمل التنظيمي
03	الفرع الأول: تعريف الهيكمل التنظيمي
05	الفرع الثاني: أهمية الهيكمل التنظيمي
05	الفرع الثالث: التمييز بين الهيكمل التنظيمي والمصطلحات الأخرى
06	المطلب الثاني: خصائص ومكونات الهيكمل التنظيمي
06	الفرع الأول: الغرض من الهيكمل التنظيمي
07	الفرع الثاني: خصائص الهيكمل التنظيمي الجيد
08	الفرع الثالث: مكونات الهيكمل التنظيمي
10	المطلب الثالث: ابعاد الهيكمل التنظيمي
11	الفرع الأول: الرسمية
13	الفرع الثاني: التعقيد
14	الفرع الثالث: المركزية
15	الفرع الرابع: العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية
16	المبحث الثاني: تصميم الهيكمل التنظيمي
16	المطلب الأول: محددات تصميم الهيكمل التنظيمي
17	الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة
20	الفرع الثاني: حجم المؤسسة، دورة حياتها، القوة والسيطرة
23	الفرع الثالث: التكنولوجيا

26	الفرع الرابع: بيئة المؤسسة
28	المطلب الثاني: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
29	الفرع الأول: تقسيم العمل والتخصص
30	الفرع الثاني: تجميع الأعمال/ تكوين الوحدات التنظيمية
36	الفرع الثالث: علاقات السلطة
37	الفرع الرابع: نطاق الإشراف
37	المطلب الثالث: التنسيق بين الوحدات الإدارية
37	الفرع الأول: التنسيق
38	الفرع الثاني: آليات التنسيق
38	الفرع الثالث: العلاقة بين آليات التنسيق
40	المبحث الثالث: أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب نموذج مينتزيبرغ
40	المطلب الأول: أشكال الهياكل التنظيمية
40	الفرع الأول: الهياكل التنظيمية الرسمية
41	الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية غير الرسمية
42	الفرع الثالث: الفوارق بين الهياكل التنظيمية الرسمية والغير رسمية
43	المطلب الثاني : نماذج الهيكل التنظيمي
43	الفرع الأول: النموذج الآلي
44	الفرع الثاني: النموذج العضوي
46	الفرع الثالث : المقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي
46	المطلب الثالث: نموذج مينتزيبرغ في تصنيف الهياكل التنظيمية
46	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي البسيط
47	الفرع الثاني: الهيكل البيروقراطي الآلي
48	الفرع الثالث: الهيكل البيروقراطي المهني
50	الفرع الرابع: الهيكل التقسيمي
51	الفرع الخامس: الهيكل الغرضي
53	خلاصة
الفصل الثاني: مدخل نظري لإدارة المعرفة وعملياتها	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
56	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
56	الفرع الأول: نشأة وتطور المعرفة
57	الفرع الثاني: تعريف المعرفة

61	الفرع الثالث: هرمية المعرفة (عملية الارتقاء المعرفي)
62	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة ومصادرها
62	الفرع الأول: أهمية المعرفة
63	الفرع الثاني: خصائص المعرفة
65	الفرع الثالث: مصادر المعرفة
65	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
65	الفرع الأول: تصنيف المعرفة حسب نوناكا
67	الفرع الثاني: تصنيف المعرفة حسب زاك
67	الفرع الثالث: تصنيف المعرفة حسب توم باكمان
67	الفرع الرابع: تصنيف المعرفة حسب ماركاردت
69	المبحث الثاني: مدخل تحليلي لإدارة المعرفة
69	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
69	الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
72	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
72	الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة
73	الفرع الرابع: أهمية إدارة المعرفة
75	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
75	الفرع الأول: أهداف ووظائف إدارة المعرفة
77	الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة
78	الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
79	الفرع الرابع: عناصر إدارة المعرفة
82	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة متطلباتها ومعوقاتها
82	الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة
92	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
94	الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة
95	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
95	المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة وأسباب ظهورها
95	الفرع الأول: أسباب ظهور عمليات إدارة المعرفة
96	الفرع الثاني: مفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة
98	الفرع الثالث: تصنيف عمليات إدارة المعرفة
98	المطلب الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
99	الفرع الأول: توليد المعرفة

102	الفرع الثاني: تخزين المعرفة
103	الفرع الثالث: توزيع المعرفة
105	الفرع الرابع: تطبيق المعرفة
106	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
106	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي المرن الملائم لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة
107	الفرع الثاني: مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات إدارة المعرفة
111	الفرع الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة
113	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	
115	تمهيد
116	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها
116	المطلب الأول: التعريف بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة
116	الفرع الأول: نشأة المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة
116	الفرع الثاني: مهام وخصائص المستشفى المختلط
117	الفرع الثالث: التنظيم الإداري للمستشفى المختلط
119	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة
121	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
121	الفرع الأول: منهج الدراسة
122	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
124	الفرع الثالث: نموذج الدراسة
127	الفرع الرابع: إجراءات جمع المعلومات
133	المطلب الثالث: إختيار صدق وثبات أداة الدراسة
134	الفرع الأول: الإتساق الداخلي
138	الفرع الثاني: الصدق البنائي
140	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
141	الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
143	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
143	المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية
143	الفرع الأول: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير الجنس
144	الفرع الثاني: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير السن
145	الفرع الثالث: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي
146	الفرع الرابع: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

147	الفرع الخامس: توزيع المستجوبين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
148	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور الهيكل التنظيمي
149	الفرع الأول: رأي المبحوثين في بعد المركزية
151	الفرع الثاني: رأي المبحوثين في بعد التعقيد
153	الفرع الثالث: رأي المبحوثين في بعد الرسمية
155	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور عمليات إدارة المعرفة
157	الفرع الأول: رأي المبحوثين في عملية توليد المعرفة
159	الفرع الثاني: رأي المبحوثين في عملية تخزين المعرفة
162	الفرع الثالث: رأي المبحوثين في عملية توزيع المعرفة
164	الفرع الرابع: رأي المبحوثين في عملية تطبيق المعرفة
167	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
167	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
168	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
174	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
181	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
187	المطلب الثاني: اختبار فرضية الفروقات
188	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
199	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
212	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
214	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
214	الفرع الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
218	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضية الفروقات
220	خلاصة
222	خاتمة عامة
230	قائمة المراجع
242	الملاحق



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	سمات الهيكل التنظيمي الجيد	(1-1)
09	الأجزاء الأساسية الخمسة للهيكل التنظيمي	(2-1)
16	محددات تصميم الهيكل التنظيمي	(3-1)
18	نظرية شندلر في الاستراتيجية	(4-1)
21	مراحل دورة حياة المنظمة	(5-1)
23	السلطة والقوة	(6-1)
29	المفاتيح الأربعة لقرارات التصميم	(7-1)
31	الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	(8-1)
32	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	(9-1)
33	الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي	(10-1)
34	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	(11-1)
35	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات	(12-1)
39	تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي	(13-1)
41	الهيكل التنظيمي الرسمي	(14-1)
42	الهيكل التنظيمي غير الرسمي	(15-1)
47	الهيكل التنظيمي البسيط	(16-1)
48	الهيكل البيروقراطي الآلي	(17-1)
49	الهيكل البيروقراطي المهني	(18-1)
50	الهيكل التقسيمي	(19-1)
51	الهيكل الغرضي	(20-1)
59	نظام معالجة البيانات	(1-2)
60	العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(2-2)
61	هرم المعرفة	(3-2)
62	عملية الارتقاء المعرفي	(4-2)
71	النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها	(5-2)
74	فوائد إدارة المعرفة للأفراد والمجتمعات والمؤسسات	(6-2)
80	العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	(7-2)
82	أنموذج سلسلة القيم المعرفية	(8-2)
83	أنموذج ويبج لإدارة المعرفة	(9-2)
83	أنموذج شوو لإدارة المعرفة	(10-2)

84	أنموذج دافى لإدارة المعرفة	(11-2)
85	أنموذج موئل لإدارة المعرفة	(12-2)
86	أنموذج جيبيتا وجاستون لإدارة المعرفة	(13-2)
87	أنموذج ماركاردت لإدارة المعرفة	(14-2)
88	أنموذج ليندزي لإدارة المعرفة	(15-2)
89	أنموذج جينكس وأولفمان لإدارة المعرفة	(16-2)
90	أنموذج حجازي لإدارة المعرفة	(17-2)
91	أنموذج الرصيد - التدفق - الميزة	(18-2)
99	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(19-2)
100	نموذج (SECI) لتكوين المعرفة	(20-2)
108	الهيكمل العنكبوتي	(21-2)
125	أنموذج حسين محمود حريم و شاكرا جاراالله الحشالي	(1-3)
126	أنموذج غرباني محمود وآخرون	(2-3)
127	أنموذج الدراسة	(3-3)
131	استمارات الاستبانة المسترجعة والمفقودة	(4-3)
132	استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل وغير الصالحة للتحليل	(5-3)
143	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(6-3)
144	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(7-3)
145	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(8-3)
146	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(9-3)
147	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(10-3)
170	معادلة الانحدار الخطي للمركزية وعملية توليد المعرفة	(11-3)
174	معادلة الانحدار الخطي للمركزية وعمليات إدارة المعرفة	(12-3)
176	معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعملية توليد المعرفة	(13-3)
177	معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعملية تخزين المعرفة	(14-3)
180	معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعمليات إدارة المعرفة	(15-3)
183	معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعملية توليد المعرفة	(16-3)
184	معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعملية تخزين المعرفة	(17-3)
187	معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعمليات إدارة المعرفة	(18-3)



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	ابعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) من وجهة نظر عينة من الباحثين	(1-1)
19	نماذج الإستراتيجية لمايلز وسنو	(2-1)
26	التكنولوجيا في المنظمات	(3-1)
42	الفوارق بين الهياكل التنظيمية الرسمية والغير رسمية	(4-1)
46	مقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي	(5-1)
47	إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي البسيط	(6-1)
48	إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي الآلي	(7-1)
49	إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي المهني	(8-1)
50	إيجابيات وسلبيات الهيكل التقسيمي	(9-1)
51	إيجابيات وسلبيات الهيكل الغرضي	(10-1)
66	الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية	(1-2)
97	فوائد عمليات المعرفة	(2-2)
98	عمليات إدارة المعرفة حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة	(3-2)
110	مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة	(4-2)
122	تعداد الموظفين بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالخلفة	(1-3)
123	معادلة ستيفن طومسون Steven K. Thompson	(2-3)
124	تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة	(3-3)
130	مقياس الإجابة على سلم ليكرت	(4-3)
130	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمحاور	(5-3)
134	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المركزية والدرجة الكلية لهذا البعد في المستشفى المختلط تهات بوبكر بالخلفة	(6-3)
135	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التعقيد والدرجة الكلية لهذا البعد	(7-3)
135	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الرسمية والدرجة الكلية لهذا البعد	(8-3)
136	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد	(9-3)
137	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد	(10-3)
137	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد	(11-3)
138	معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد	(12-3)
139	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور	(13-3)
139	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور	(14-3)
140	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	(15-3)

140	معامل الثبات لمحاول الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(16-3)
141	معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الاخرى	(17-3)
142	اختبار التوزيع الطبيعي	(18-3)
143	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(19-3)
144	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(20-3)
145	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(21-3)
146	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(22-3)
147	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(23-3)
148	نتائج اختبار ستيودنت t test للفرضية الرئيسية الأولى	(24-3)
150	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء المركزية	(25-3)
152	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التعقيد	(26-3)
154	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الرسمية	(27-3)
155	نتائج اختبار ستيودنت t test للفرضية الرئيسية الثانية	(28-3)
157	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية توليد المعرفة	(29-3)
160	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية تخزين المعرفة	(30-3)
162	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية توزيع المعرفة	(31-3)
164	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية تطبيق المعرفة	(32-3)
166	ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية	(33-3)
169	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء المركزية وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة	(34-3)
170	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء المركزية وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة	(35-3)
171	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء المركزية وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة	(36-3)
172	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء المركزية وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة	(37-3)
173	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء المركزية وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة	(38-3)
175	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعء التعقيد وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى	(39-3)

	المختلط هتهات بوبكر باللفة	
176	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-40)
178	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-41)
179	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-42)
179	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-43)
182	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-44)
183	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-45)
185	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-46)
185	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-47)
186	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر باللفة	(3-48)
189	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)	(3-49)
189	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل الجنس ومحور الهيكل التنظيمي	(3-50)
191	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)	(3-51)
191	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل السن ومحور الهيكل التنظيمي	(3-52)
193	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)	(3-53)
193	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى التعليمي ومحور الهيكل التنظيمي	(3-54)
195	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)	(3-55)
196	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى الوظيفي ومحور الهيكل التنظيمي	(3-56)
197	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)	(3-57)
198	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل عدد سنوات الخبرة ومحور الهيكل التنظيمي	(3-58)
200	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	(3-59)
201	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل الجنس ومحور الهيكل التنظيمي	(3-60)
202	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع	(3-61)

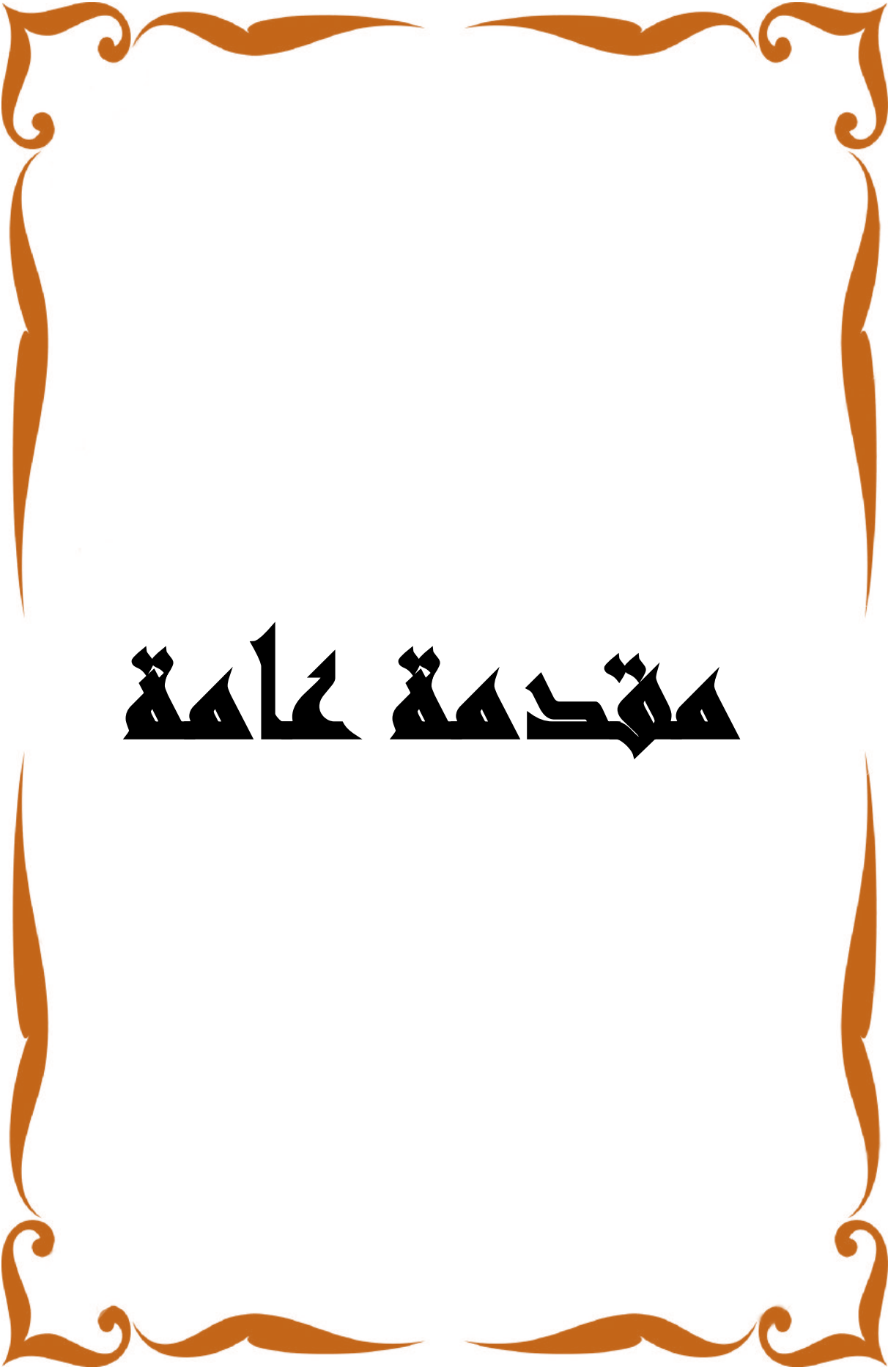
	المعرفة، تطبيق المعرفة)	
203	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقا لاختلاف السن تحت عملية توليد المعرفة	(62-3)
203	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل السن وعمليات إدارة المعرفة	(63-3)
205	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	(64-3)
206	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقا لاختلاف المستوى التعليمي تحت عمليتي توليد المعرفة وتطبيق المعرفة	(65-3)
206	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى التعليمي وعمليتي (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة)	(66-3)
207	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	(67-3)
208	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقا لاختلاف المستوى الوظيفي تحت عمليتي تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة	(68-3)
209	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى الوظيفي وعمليتي (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)	(69-3)
210	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	(70-3)
211	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة تحت عملية توزيع المعرفة	(71-3)
211	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل عدد سنوات الخبرة وعمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)	(72-3)
213	نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين محاور الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية ككل	(73-3)
215	ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	(74-3)
218	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(75-3)



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الإستبانة بصورتها الأولية
(02)	أسماء المحكمين
(03)	الإستبانة بصورتها النهائية
(04)	الهيكل التنظيمي للمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة
(05)	ملحق بالمصطلحات المستخدمة في الأطروحة
(06)	المداول المستخرجة من برنامج spss
(07)	جداول فيشر



مقدمة عامة

تمهيد:

تتسم بيئة منظمات الأعمال اليوم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية والعولمة، ولابد لهذه المؤسسات من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها وإجراء التغيرات المختلفة فالمؤسسات هي الوحدات الأولية في صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه المؤسسات، ويعتبر الهيكل التنظيمي رمزاً لها حيث يعطي مؤشرات عن العمل والتطور والخصائص المكونة لها، وكما يمثل الهوية التعريفية والبصمة المميزة لها، وتتفاوت الهياكل التنظيمية من حيث التركيب وفي العديد من الاعتبارات المكونة لها، وتساهم بفعالية في الشكل والكيفية التي تتخذ بها القرارات الإدارية.

يعتمد نجاح المؤسسة في بناء هيكلها التنظيمي على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المالية، حيث أن الهيكل التنظيمي هو الدعامة والأساس الذي تتضح من خلاله معالم ونشاطات ومسارات المؤسسة، فهو يعد خارطة طريق لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل غير منظم، ولا يستند إلى أساس علمي متين، وبالتالي تنحرف المؤسسة عن تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

كما يعتمد سر نجاح المؤسسات الحديثة وتميزها وبقائها في بيئة سريعة التغير والتقلب اعتمادها على فلسفة تعتبر المعرفة مورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للتميز فنجاعها يعتمد بصورة أساسية في إدارتها لأصولها المعرفية، وعليه أصبح انتهاز المؤسسات لإدارة المعرفة هو مفتاح التفوق والوصول إلى الريادة، ولقد شهدت السنوات الأخيرة، أعمال مكثفة حول إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الحديثة حيث يعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يُعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها والاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.

بدأت المؤسسات تهتم بدور إدارة المعرفة نتيجة الاستجابة لمتطلبات ومتغيرات العصر، وبروز إدارة المعرفة في تحقيق نجاحات مميزة، وأصبحت النظرة المستقبلية للمعرفة مختلفة نتيجة تلك المتطلبات والمتغيرات، ومن العوامل التي ساهمت على الاهتمام بإدارة المعرفة أثرها في المؤسسات وإعطائها قيمة مضافة.

وتعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وذلك من خلال عملياتها التي كان لها الحيز الأكبر من الاهتمام لما انطوت عليه هذه العمليات من أهمية بالغة في استغلال المنجم المعرفي في المؤسسة وخبرات الموظفين فيها، وعليه فقد تعددت عمليات إدارة المعرفة واختلفت باختلاف الباحثين ونظرتهم لإدارة المعرفة من خلال تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة ومحاولة تطويرها، بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف وتجعل المؤسسات في الريادة وأكثر تميزاً.

كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسات للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة من خلال الاستثمار في العنصر البشري، ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون بيئة مشجعة على استخدام الأساليب الفعالة للمعرفة ومتطلباتها، وذلك من خلال تخزين ومشاركة، وتطبيق، ونقل المعرفة، وبالتالي فإن مثل هذه البيئة تتطلب من المؤسسات أن يتوافر بها مرونة في الهيكل التنظيمي لتلائم إدارة المعرفة، أي إضفاء خاصية المرونة على هيكل التنظيم وخصوصاً في منظومة الإجراءات كالتخفيف من التعقيدات والشكليات الرسمية في العملية الإدارية والتخفيف من حدة بيروقراطية العمل وتركز القرارات بأيدي فئة محددة.

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً مساعداً لإدارة المعرفة من خلال المرونة التي يتسم بها، والتي تشجع التعاون والتشارك في المعارف داخل المؤسسة، وقد يكون عنصراً عائقاً لإدارة المعرفة من خلال الجمود الذي يتسم به، وعدم قدرته على التكيف مع التغيرات المتسارعة.



إن للهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة أهمية في المؤسسات الحديثة عموماً والمؤسسات الاستشفائية خصوصاً حيث تعتبر المؤسسات الاستشفائية سواء العامة أو الخاصة من أهم المؤسسات في الاقتصاد، ولقد زادت هذه الأهمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا، فالجزائر كغيرها من دول العالم ظهر بها فيروس كوفيد 19 ، وعرف انتشاراً واسعاً، مما جعل الأطباء والمرضى وحتى الإداريين يعانون من ضغط كبير في العمل ويكونون في الصفوف الأولى لمواجهة .

إن أهمية القطاع الصحي تفرض الأخذ بكل أسباب النهوض بهذا القطاع نظراً للمخزون المعرفي الكبير وتراكم الكثير من الخبرات الطبية المتخصصة سواءً على مستوى الأطباء عامة وأطباء الاختصاص تحديداً أو على مستوى بقية الكوادر الطبية الأخرى من تمريض وقبالة صيدلية ومختبرات مما يستدعي تبني وإدخال برامج فاعلة لإدارة المعرفة في هذا القطاع والتحصير المنهجي لذلك.

✓ إشكالية الدراسة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لا بد أن تدار مؤسساتنا بأسلوب إداري هادف وواعي، فهي مطالبة برفع قدراتها التنافسية في بيئتها الداخلية كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، ينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه إدارة المعرفة حيث أن المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين منظمات الأعمال اليوم، يدفعها للسعي الحثيث إلى استيعاب النظم المتطورة في أساليب عملها وترجمتها إلى آليات عمل تخدمها، وفي مقدمتها التوسع الفعلي لعملية إدارة المعرفة التي تعد أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وذلك من خلال عملياتها، وتفعيل إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المؤسسات من خلال المرونة في أبعاد هيكلها التنظيمي. وبناءً عليه فإن إشكالية الدراسة ستتركز بشكل أساسي على تبيان مدى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكذا تسليط الضوء على الظروف التي تجعل إدارة المعرفة من خلال عملياتها ممارسة إدارية هامة جداً في المؤسسات، ومعرفة مدى تطبيقها بالمؤسسة. فإنه وعلى هذا الأساس، إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟

ويتم تحليل إشكالية هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟
- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟
- هل هناك أثر لبعد المركزية على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟
- هل هناك أثر لبعد التعقيد على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟
- هل هناك أثر لبعد الرسمية على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

✓ فرضيات الدراسة:

ومن أجل اكتشاف العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة قمنا ببناء نموذج يسمح بقياس العلاقة وذلك وفق الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة بمستوى مرتفع.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يتم تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة بمستوى مرتفع.



- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

لاختبار هذه الفرضية، فُرعت إلى ثلاث فرضيات فرعية تخص كل منها وجود أثر من عدمه لكل بعد على حدى من أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة وهي كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس - السن - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).
✓ **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحية علمية وأخرى عملية وهذا ما يتم إدراجه كالآتي:

- **من الناحية العلمية:** تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من خلال تطرقها لأكثر الموضوعات حيوية وأهمية في ميدان إدارة الأعمال، إذ تتناول المفاهيم الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى البحث (الهيكل التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة) حيث يعتبر موضوع الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى الاهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية، حيث أن للهيكل التنظيمي دور كبير في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وهذا ما يدفعنا لإثراء طبيعة هذه العلاقة من خلال إعطاء فكرة تفصيلية عن العلاقة بين المفهومين.

- **من الناحية العملية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- 1- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقع المؤسسة الجزائرية.
- 2- محاولة التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و إلقاء الضوء وتعزيز الوعي حول أهمية ممارستها.
- 3 - معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- محاولة دراسة أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى توافر أبعاده.
- 5- محاولة قياس مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- 6- لفت الانتباه وتوجيه الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة في جميع المؤسسات.

✓ **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة عمومية تمثلت بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تقديم تصور واضح حول أبعاد متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي بأبعاده (المركزية، الرسمية، التعقيد) والمتغير التابع المتمثل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

- 2- بيان طبيعة العلاقة التي تربط الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.
- 3- محاولة معرفة مدى وعي واهتمام المستشفى المختلط هتهات بوبكر بموضوع عمليات إدارة المعرفة من خلال اظهار مدى ممارسته ل(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) .
- 4- كما أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو ابراز أثر الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- 5- التحقق من المصادقية العملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الإمكانيات المتاحة.
- 6- التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- 7- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة على ضوء النتائج المتوصل اليها.
- 8- استشارة الطلبة للقيام بأبحاث ودراسات أخرى حول الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، في عدد من المؤسسات الجزائرية.

✓ مبررات اختيار الموضوع:

تكمن مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

■ المبررات الشخصية:

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لما له من أبعاد إستراتيجية على المدى الطويل، والنتائج الباهرة التي يتم تحقيقها من خلاله.
- 2- الرغبة الشخصية في التعرف على واقع وحقيقة التنظيم الهيكلي وإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية باعتبارها الركيزة الأساسية لأي مؤسسة.
- 3- الرغبة الشخصية في تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسات العمومية الاستشفائية عموما والمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة خاصة حيث يعتبر المستشفى المختلط هيكل جديد اعتمدته الجزائر لإصلاح منظومتها الصحية.

■ المبررات الموضوعية:

- 1- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- 2- أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية معاصرة في الفكر الإداري الحديث، لاسيما أنها من المفاهيم التي تحتاج إلى الدراسة والتحليل.
- 3- معرفة مدى انتهاز المؤسسات العمومية الجزائرية للأساليب الأكثر حداثة وفعالية المتمثلة في إدارة المعرفة.
- 4- تزويد المكتبة العربية وحتى العالمية بمراجع علمي يمكن الاستناد عليه في الدراسات القادمة.

✓ المنهج المتبع في الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة للمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة. من خلال تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي وتشخيص واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسة ومعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة تم ذلك من خلال الاستبانة الموجهة للعاملين بالمستشفى إذ تم استعمال الاستبيان والمقابلة لشرحه، كأدوات لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، والقيام بمعالجتها إحصائيا بالاستعانة بالحاسب الآلي وعن طريق برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية (SPSS 26).

✓ حدود الدراسة:

بهدف معالجة الإشكالية البحثية المتمثلة في الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة وجب وضع حدود للدراسة من أجل التحكم فيها ودراستها بموضوعية وهي كما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تستهدف الدراسة بشكل أساسي معالجة الهيكل التنظيمي الذي يعتبر المتغير المستقل وفق أبعاده الثلاث (المركزية، الرسمية، التعقيد). وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة والتي تعتبر المتغير التابع والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وهذه العمليات تم الربط بينها وبين المتغير المستقل من الناحية النظرية والتطبيقية.

2- الحدود المكانية: تم بناء استمارة الاستبانة وتحكيمها من طرف المحكمين، من أجل خدمة الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في مختلف العاملين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة ويعود سبب اختيار هذه المؤسسة لاعتبارها نموذج جديد اعتمدته الجزائر لإصلاح منظومتها الصحية ما يدل على أهمية عنصر الصحة العامة في الدولة الجزائرية خاصة في ظل الظروف الراهنة ومحاولة الدولة الحفاظ على استقرار مؤسسات الصحة نظرا لسلسلة الإضرابات على مستوى قطاع الصحة.

3- الحدود البشرية: تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في مختلف العاملين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة على اختلاف رتبهم الوظيفية وكذا مستوياتهم العلمية وسنوات خبرتهم. وذلك لقياس مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ومعرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.

4- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة بصفة عامة على ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه، أي من أكتوبر 2019 إلى أكتوبر 2022. أما الدراسة الميدانية فقد كانت ما بين فيفري 2022 إلى غاية سبتمبر 2022.

✓ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تم اعتماد التعريف الاجرائي الخاص بمتغيرات الدراسة، ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هاته المجالات.

الهيكل التنظيمي: هو وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة.

المركزية: يقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة أما اللامركزية فهي تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا.

التعقيد: يشير التعقيد إلى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المؤسسة والأنشطة المهنية والاحترافية وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب: أفقيا، وعموديا وجغرافيا.

الرسمية: وتشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله.

عمليات إدارة المعرفة: هي العمليات الجوهرية المتمثلة في توليد، تخزين، وتوزيع المعرفة، وتطبيقها من أجل توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال العمليات التي تبدأ بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها، أي يتفرع هذا المتغير إلى متغيرات فرعية هي:

توليد المعرفة: ويُراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.



تخزين المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.

توزيع المعرفة: تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية.

تطبيق المعرفة: هي عملية الاستعمال والاستخدام الفعلي للمعرفة لتحقيق أهداف محددة التي تم اكتسابها أو توليدها.

المستشفى المختلط: هيكل جديد لإصلاح المنظومة الصحية في الجزائر ذو الطبيعة المدنية والعسكرية في كل من التسيير والارتفاع، حيث يضمن نشاطات التشخيص والاستعجاليات الطبية الجراحية ليكون مزاحما من الدرجة الأولى للمستشفيات العسكرية من ناحية الموارد والهيكلية، لأن هدف المشرع الجزائري الأول والأخير يكمن في السعي وراء كيفية تطوير آليات المحافظة على صحة المواطنين وقاية وعلاجاً.

✓ الدراسات السابقة:

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدراً مهماً للباحث، وعملية بحثية هامة تتطلبها جميع مراحل البحث من مرحلة اختيار المشكلة وانتهاء بمرحلة تفسير النتائج، فهي تعد مصدراً من مصادر اختيار المشكلة ومن ناحية أخرى فهي تزود الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل المشكلة.

سيتم في هذا الجزء استعراض لأهم الدراسات والتي تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة، المتعلقة بالهيكل التنظيمي، والمتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، والمتعلقة بالمتغيرين معاً، وبعد الاطلاع على ما كتب ونشر في هذه المجالات وُجد ندرة في الدراسات العربية التي تربط بين الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي استعراض لهاته الدراسات:

■ الدراسات السابقة المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (سعد علي ربحان المحمدي، 2011) بعنوان: "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة" وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المؤسسة الصناعية، إذ درست إستراتيجيات التركيز، والكلفة الأدنى، والتميز كخيارات إستراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية). تمت الإجابة عن تساؤلات جرى في ضوءها بلورة الإطار النظري وصياغة تسع فرضيات رئيسة اختبرت العلاقات ارتباطاً، وتأثيراً، واختلافاً واستندت الدراسة في قياسها للمتغيرات إلى مجموعة من المقاييس الجاهزة والمطورة، وأخضعت جميعها إلى اختبار الصدق والثبات باستعمال معادلة (Alpha- Gronbach's) وجمعت البيانات بواسطة برنامج حاسوبي أعد لهذا الغرض، وقام الباحث بتوزيع هذا المقياس وجمع بياناته شخصياً من (130) مديراً وبدرجات مختلفة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس الإدارة، معاون مدير عام، ومديري إدارات رئيسة) في ست شركات صناعية عامة ذات أنشطة متنوعة، وفيها (24) مصنع ومعمل، عدت بمثابة وحدات أعمال إستراتيجية فضلاً عن إداراتها العامة. اعتمدت أساليباً إحصائية لا معلمية في اختبار فرضيات الدراسة تمثلت في معامل ارتباط الرتب، (H) , T.Test

Kruskal-Wallis , Mann-Whitney, (Rs) Spearman واختبار أنموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis) الخ...

وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى أن:

الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاث (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز) إذ تتعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

وقدمت الدراسة توصيات تتعلق بالجانب العملي وأخرى تتعلق بالبحوث المستقبلية، وكان من بين هذه التوصيات، قيام المؤسسات الصناعية المبحوثة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصص كل مؤسسة، وإجراء التحديث لخطوط انتاجها لضمان النمو والاستمرار والبقاء في سوق المنافسة. واقترح البحث بأجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة وبذات المقياس المعتمد على شركات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات ... الخ بهدف تكوين صورة شاملة عن امكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس عراقية عربية نافعة تخدم مجالات العلم في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

الدراسة الثانية: (ياسف حسيبة، 2013) بعنوان "أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة" وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، القليعة الجزائر.

تطوّرت هذه الدراسة الى موضوع الهيكل التنظيمي، باعتباره واحدا من الموضوعات المهمة عند البحث في نظريات التنظيم الإداري، وأهميته في كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وأثره على فاعلية المؤسسة والتي تعتمد بشكل مباشر، بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية، أو البيئة الاجتماعية الخارجية حيث توصلت الدراسة إلى أن:

-البيروقراطية كانت تمثل نمطا شائعا من الهيكل التنظيمي، برغم حدة الأصوات المعارضة لها، وإلى الآن فهي حقيقة سائدة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص منها الحكومية وأجهزة القطاع العام.

-النمط الحديث رغم خروجه على السياقات البيروقراطية التقليدية، إلا أنه قد أثبت نجاحات كثيرة بقدرته على التكيف مع حتميات التغيير والتطوير التنظيمي.

-درجة فاعلية المؤسسة، ترتفع بشكل أو بآخر بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها وتتمثل بالهيكل التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات المؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة، أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة.

الدراسة الثالثة: (حسان ثابت جاسم الحشاش، زبيدة محمود شريف، 2021) بعنوان " انعكاسات الترشيح التنظيمي على أبعاد الهيكل التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى" وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية.

سعت هذه الدراسة إلى تشخيص ومعالجة المشكلات المتعلقة بزيادة حجم الهيكل التنظيمي في المديرية العامة لتربية نينوى فضلا عن الزخم الكبير على خدمات المديرية الإدارية وتشكيلاتها التعليمية، وكذلك الانخفاض النوعي في مستوى أدائها، وعدم التوازن في الملاك كما ونوعا بين تشكيلات المديرية، وقد افترضت الدراسة أن سبب هذه المشكلات هو الزيادة في درجة الرسمية

والمركزية والتعقيد الأفقي والعمودي كنتيجة طبيعية للزيادة في حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي الأمر الذي انعكس سلباً في المديرية وعدم قدرتها على استيعاب الزخم الكبير على خدماتها الإدارية، وسعت الدراسة لدراسة إمكانية اعتماد أسلوب الترشيح التنظيمي للتقليل أو الحد من الآثار الجانبية السلبية للزيادة في الحجم التنظيمي، ومن أجل التوصل إلى النتائج النهائية والتحقق من صحة الفرضيات، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في مديرية تربية محافظة نينوى التي اختيرت ميداناً للدراسة الحالية، وشملت عينة الدراسة (287) فرداً من الأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا.

وخلصت الدراسة إلى أنه نتيجة التضخم الكبير في الحجم للمديرية ترهل الهيكل التنظيمي والذي انعكس سلباً في أداء المديرية نتيجة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي حيث ازدادت درجة الرسمية والمركزية والتعقيد، لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني إحدى إستراتيجيات الترشيح بغية تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وترشيح الوظائف والتشكيلات الإدارية غير الضرورية أو إعادة توزيع الموظفين على المستويات الأخرى لتحقيق التوازن في هيكلها وتقليل التضخم في حجمها.

2- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Behzad Shoghi et al, 2013) بعنوان: " تأثير الهيكل التنظيمي على التوجه الريادي للموظفين "
"The Effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees" مقال نُشر في مجلة **Journal of International Studies**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الهيكل التنظيمي على التوجه الريادي للعاملين في الصناعات المعدنية في مدينة كافييه الصناعية بإيران، تم إجراء البحث في عام 2012، منهجية هذا البحث وظيفية وفقاً لهدفها، وهي عبارة عن مسح وصفي وفقاً لطريقة جمع البيانات الخاصة به، وهو بحث كمي نظراً لنوع بياناته التي تم إجراؤها تم جمعها عن طريق الاستبيان. من أجل تقييم أبعاد الهيكل التنظيمي، استخدم في الدراسة نموذج Stephen.P.Robbins القياسي، ومن أجل قياس توجهات ريادة الأعمال، تم استخدام استبيان Dess and Lumpkin القياسي للتوجه الريادي. تم توزيع الاستبيان على 355 شخصاً تم اختيارها كعينة بحث باستخدام معادلة كوكران وطريقة أخذ العينات بطريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية، أما الأساليب الإحصائية المستعملة هي استخدام برنامج (spss20). تم تطبيق اختبار سيرمان والانحدار المتعدد في (SPSS) ونمذجة المعادلة الهيكلية في (LISREL) لتحليل البيانات. أظهر التحليل أن الهيكل التنظيمي له تأثير إيجابي ذو دلالة على التوجه الريادي لموظفي المؤسسة، يمكن أن يساعد اكتشاف هذا البحث مديري صناعة المعادن في تحديد نقاط الضعف والقوة في هيكلهم التنظيمي وظهور توجهات الناس وسلوكياتهم تجاه أنشطة ريادة الأعمال.

الدراسة الثانية: (Halima Ali Ahmada, Rubina Fakhr, 2022) بعنوان: " العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك الموظف "
" Relationship Between Organizational Structure And Employee Behavior " مقال نُشر في مجلة **Journal of Positive School Psychology**

هدفت هذه الدراسة المفاهيمية إلى لفت الانتباه إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك الموظف في المؤسسات العامة والخاصة، حيث ترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة لتحديد الواجبات وتنسيقها ولعب دور حاسم في قيادة سلوك الموظف في المؤسسات، خلصت هذه الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بسلوك الموظف حيث تُظهر نتائج المراجعة السابقة أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى سلوك سلبى أو إيجابى للموظفين وقد يؤثر على رضا العملاء بشكل عام، ومن هنا خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين هذه المتغيرات، وهو ما يتماشى مع

العديد من الدراسات التجريبية، علاوة على ذلك، خلصت الأدبيات إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث للتحقيق في العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك الموظف في المؤسسة، والنظر في العوامل المختلفة بشكل عام.

■ الدراسات السابقة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، 2010) بعنوان "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية" وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الأنشطة هذه المؤسسات في القدس الشرقية. كما هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية الأنشطة المخطط لها من قبل المؤسسات الأهلية. علاوة على ذلك، أدركت الدراسة أهم المعوقات التي تقف في طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وقد وضعت مجموعة من الأسئلة والفرضيات لمعالجة مشكلة الدراسة بكل أبعادها، وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري في هذه المؤسسات والتي يبلغ عددها 135 مؤسسة، ووزعت 193 استبانة على الطواقم الإدارية لعينة الدراسة المكونة من 8 مؤسسات أهلية في القدس الشرقية. واسترجعت 187 استبياناً واستبعدت 5 استبيانات لعدم كفاءتهم، لذلك كانت عينة الدراسة 182، استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وعرضت على مجموعة محكمين لفحص صدقها كذلك فحص ثبات الأداة من خلال احتساب تم اختبار معامل ألفا كرونباخ، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية: المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بكافة قطاعاتها تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. في ضوء هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدام إدارة المعرفة وتعزز فاعلية المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

أهم التوصيات تكمن في الآتي:

- ينبغي دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة.
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة تعمل على تطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- السعي لتطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

الدراسة الثانية: (ابتسام حسيني، 2018-2019) بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسات الاتصالات بسكرة" وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، وقد تحددت إدارة المعرفة بعملياتها الستة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) كما تحدد رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد تمثلت في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 87 مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، وقد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل التباين معامل الانحدار الخطي البسيط وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى:

- توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري لمؤسسات الاتصالات بسكرة، كما أن العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت علاقة طردية قوية، وذلك من خلال معامل التباين.
- إذ يشير إلى أن إدارة المعرفة تفسر التباين في رأس المال الفكري في المؤسسات الاتصالات بنسبة (87.7%) غير أن الخصائص الديموغرافية والوظيفية أثبتت أن الفروقات فيها لا تؤثر على متغيرات الدراسة.
- وتوصي الدراسة بضرورة خلق لغة جديدة ونشرها داخل المؤسسات تهتم باستخدام المصطلحات الجديدة لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، باعتبارها تعتمد على فكرة أساسها أن المؤسسات ملزمة باستخدام ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء.

الدراسة الثالثة: (نويري مجدي، 2018-2019) بعنوان "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية" وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة، إلى الوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وأبعادها الأساسية: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في دعم عمليات إدارة المعرفة الأساسية (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، استخدام المعرفة).

حيث وفي ظل التنافسية الشديدة في بيئة الأعمال اليوم، والتي أفرزتها جملة من المعطيات، أهمها العامل التكنولوجي، والمتمثل في التطور المضطرد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما أفرزته من تعزيز للأثر الكبير للعلاقات الاجتماعية على أداء المؤسسات، ما أجبر المؤسسات على البحث على المورد الإستراتيجي الذي يكفل لها هذا التميز ويدعمه، الأمر الذي وجدته في المعرفة، حيث أضحى هذا الأخير المورد الأول لصنع التميز واستدامته، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام الكفؤ والفعال به، وهذا من خلال توفير كل متطلبات إقامة إدارة ناجحة له، انطلاقا من تأهيل البنية التنظيمية للمؤسسات مع خصائص هذا المورد الإستراتيجي.

وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمعادلات البنائية، والتي توفرها الحزم الاحصائية SPSS و AMOS على التوالي، وهذا من خلال تحليل للمعطيات المستوفات من استمارات الاستبيان الموزعة على الاطارات القيادية لعينة مستهدفة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للبنية التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، مع تسجيل بعض التباين في قوة التأثير بين أبعاد البنية التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة.

2-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Atul Gupta & Jason McDanie, 2002) بعنوان: "تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل إدارة المعرفة "Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management" مقال نُشر في مجلة Journal of Knowledge Management Practice

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المؤسسات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمس عمليات متعاقبة بشكل منطقي: تجميع المعرفة، التنقية، ترتيب وتنظيم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. كما أشارت الدراسة أن عملية تطبيق المعرفة يليها تقييم لهذه الأخيرة، لما لها من دور في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس، الأمر الذي أهملته كثير من المؤسسات، وتعتبر عملية تطبيق والمراجعة والتقييم، ذات أهمية في تحديد الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي لها.

الدراسة الثانية: (Mohamad H. Gholami et al, 2013) بعنوان: " أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي " Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study" مقال نُشر في مجلة Acta Polytechnica Hungarica

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا للمؤسسات الصناعية تم توزيع الاستبيان على عدد من كبار المديرين 282 من هؤلاء تم اختيارهم باستخدام عينات عشوائية بسيطة وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج أن المؤسسات تمارس عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، تنفيذ المعرفة)، وكانت اعلى درجة هي لممارسة عملية " مشاركة المعرفة"، أخيرا تشير الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.

■ الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة:

1-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (حسين محمود حريم، شاكر جارالله الخشالي، 2006) بعنوان " أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة" وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات جامعة الزرقاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة، أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة، تم تطويرها لهذا الغرض، على عينة مكونة من 344 عاملاً في 13 مستشفى موجود في عمان، وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطاً. أما جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة فكانت أدنى من ذلك. أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيداً.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، وتجميع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنوياً ولكن إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية وهي: المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة. كما أشارت النتائج لوجود فروق معنوية بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية، وذلك يعود لاختلافهم في: التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر، الجنس. فيما لم يظهر ذلك بالنسبة للمستوى الوظيفي. كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

الدراسة الثانية: (كندة علي ديب، 2019) بعنوان " تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة: دراسة مسحية في جامعة تشرين" وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (التخصص والرسمية في العمل) على عمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين، حيث اعتمدت الدراسة على كل من اكتساب المعرفة وتخزينها وتشاركها، كأبعاد لعمليات إدارة المعرفة في الجامعة المذكورة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جرى توزيع استبانة على عينة من العاملين الإداريين في الجامعة، وتم استرداد (104) استبانات صالحة للتحليل.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتخصص في العمل) على كل من اكتساب المعارف وتخزينها وتشاركها في جامعة تشرين، كما توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تأمين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتهيئة البيئة التنظيمية الملائمة في جامعة تشرين.

الدراسة الثالثة: (محمد مالكي، 2019/ 2020) بعنوان " أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات: دراسة ميدانية " وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص مقاولاتية جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركي وذلك من خلال بعد التخصص ، بعد التعقيد، بعد الرسمية، وبعد المركزية بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضا إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة متغيرا وسيطيا ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم توزيع استبانة على المستجيبين من الموظفين بالمؤسسة الجامعية بشار، تم تحليل استجابات عينة ضمت 257 مفردة من مجتمع مكون من عاملين وأساتذة جامعة طاهري محمد بشار، وبلاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وكذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج (R-pls pm) وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن (60.6 %) من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي
- هناك أثر إيجابي معنوي لكل من التخصص التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة
- هناك أثر إيجابي معنوي لكل من الرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية
- ليس هناك أثر معنوي لكل من التخصص التعقيد في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.

الدراسة الرابعة: (ناجي عبد الستار محمود، غزوان مصطفى، 2020) بعنوان " الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة " وهذه الدراسة عبارة عن مقال نُشر في مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الهيكل التنظيمي المرن في الرافعة المعرفية لدى القيادات الأكاديمية في عينة مختارة من الجامعات العراقية التي تمثل رأس الهرم التعليمي من الناحية الإدارية والعلمية، وتمحورت مشكلة الدراسة في الحصول على هيكل تنظيمي مناسب يساعد على زيادة الرفع المعرفي وتوخياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة الدراسة ارتأى الباحث صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات مفاده:

- هل لدى القادة الأكاديميين فكرة عن أهمية الهيكل التنظيمي المرن للمنظمات التعليمية؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد الهيكل المرن وأبعاد الرافعة المعرفية؟

وتم اختيار الفرضيات الآتية بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية وفق قيمة معامل الارتباط الإجمالية، أما قياس علاقة الارتباط على مستوى كل جامعة على وفق القيمة معامل الارتباط فكانت كلية الكتاب الجامعة في المرتبة الأولى، وكلية القلم الجامعة في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة.

2- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن في أبعاد الرافعة المعرفية وفق القيمة معامل الانحدار واختبار (T)، و (F) ، أما نتائج قياس علاقة التأثير على مستوى الجامعات عينة الدراسة فكانت كلية الكتاب الجامعة المرتبة الأولى، بينما كلية القلم الجامعة في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة استناداً إلى فرضيات الدراسة والأهداف والأهمية ومضامينها ولغرض العلاقات والأثر بين المتغيرات والتأكد من صحة الفرضيات تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss Version 19) لإجراء التحليل وكما يأتي الأدوات الإحصائية التحليلية وتتمثل في الآتي: اختبار (F ، T) الانحدار الخطي البسيط والارتباط البسيط، والأدوات الإحصائية الوصفية وتتمثل في الآتي: الوسط

الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري والتباين ونسبة الاستجابة. وقد اعتمد اختيار الجانب الميداني على اختيار ثلاث جامعات (جامعة كركوك، كلية القلم الجامعة، كلية الكتاب الجامعة) ميداناً للدراسة واختبار فروضها، ووزعت (112) استمارة استبيان على عينة من القيادات الأكاديمية وتم تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها:

يساهم التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية على استيعاب التعديلات التنظيمية المستقبلية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال وأهم التوصيات تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بزيادة الرفع المعرفية في المؤسسات المبحوثة.

2-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Mahmood Ghorbani et al,2011) بعنوان: " العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية" **" Relationship between organizational structure dimensions and knowledge management in educational organization"** **World Applied Sciences Journal** مقال نُشر في مجلة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم الإيرانية. استخدم في الدراسة نموذج Stephen.P.Robbins في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية والتعقيد والمركزية) تتكون العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة من 8 عناصر: الهدف، التوليد، التحصيل، والمشاركة، والتطوير، والصيانة، النشر، دعم المعرفة) التي تم تحديدها بناءً على نموذج من Probst و Rub و Ramhart. حدد مجتمع هذا البحث من جميع موظفي الوحدات التنظيمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الإيرانية في razari khorasa. تم اختيار 90 فرداً كعينة، أظهرت النتائج بوضوح أن هناك علاقة ذات دلالة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة. وكانت أهم التوصيات بأن يتم العمل من خلال الإدارة بالمشاركة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تقليل المركزية التي تحد من الابداع والمهبة والخبرة.

الدراسة الثانية: (Jen S. Steiger et al, 2014) بعنوان: " تأثير أنواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على عمليات ادارة المعرفة في المنظمات" **" An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations"** مقال نُشر في مجلة **International Journal of Business and Management**

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في الفرق بين أنواع الهياكل التنظيمية، ومستويات الإدارة، من حيث المستويات المدركة لممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات. تم جمع البيانات من عينة من 155 فرداً يعملون في مقاطعة سان دييغو عن طريق مسح على شبكة الإنترنت، وتم تحليلها باستخدام تحليل التباين (ANOVA). تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة لنقل المعرفة وأمن المعلومات وثقافة المعرفة تتأثر بنوع الهيكل التنظيمي. كما تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير لمستويات الإدارة على (تبادل المعرفة، وثقافة المعرفة). باختصار، تعزز نتائج هذه الدراسة التأكيد على أن أنواع الهياكل التنظيمية تؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

- **من حيث مكان التطبيق:** نلاحظ في الدراسات السابقة اختلاف مكان إجراء الدراسات فأغلبها تمت في (قطاع التعليم، قطاع الاتصالات، الجامعات، المؤسسات الصناعية) في حين دراسة (حسين محمود حريم، شاعر جارالله الخشالي، 2006) تمت في المستشفيات الخاصة الأردنية وهي تتفق مع الدراسة الحالية لكونها اعتمدت نفس القطاع وهو قطاع الصحة إلا أن هناك اختلاف في نوع المؤسسة المعتمد فالدراسة السابقة تمت في مستشفيات خاصة إلا أن الدراسة الحالية تم تطبيقها في مؤسسة عمومية للصحة المتمثلة في المستشفى المختلط وهو نموذج جديد في قطاع الصحة والسكان .
- **من حيث هدف الدراسة:** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، فهناك من تناولت الهيكل التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات التي تؤدي إلى تطوير المؤسسة مثل الإستراتيجية، سلوك الموظف، الفعالية، الترشيح التنظيمي، كما أن هناك دراسات تناولت عمليات إدارة المعرفة وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين العرب وانصب اهتمامهم على واقع تطبيقها ومتطلباتها وكذلك دورها وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية عديدة مثل الأداء، الفاعلية، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، البنية التنظيمية.

وكانت القليل من الدراسات التي تناولت الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بصورة مباشرة بل تطرقوا للهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة، وكذلك في دراسات أخرى تم ربط الهيكل التنظيمي بالمعرفة التنظيمية وبالرافعة المعرفية كما في دراسة (حسين محمود حريم، شاعر جارالله الخشالي، 2006) ودراسة (ناجي عبد الستار محمود، غزوان مصطفى، 2020).

أما الدراسات الأجنبية فكان لها الدور الأبرز في الربط بين المتغيرين كما في دراستي: (Jen S. Steiger et al, 2014) و(Ghorbani et al, 2011) حيث تناولت الأثر وعلاقة الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة مع اختلافها في اختيار عملية دون الأخرى من عمليات إدارة المعرفة.

- وتشابه دراسة (كندة علي ديب، 2019) مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة وهو تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة إلا أنها تختلف في اختيار أبعاد الهيكل التنظيمي وكذلك اختلافها في اختيار عمليات إدارة المعرفة، وكذلك هناك اختلاف في البيئة والمكان فهذه الدراسة طبقت في جامعة تشرين بسوريا، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: في تناولها لمتغيرين مهمين لم يتم دراستهما على المستوى المحلي (على حد علمي)، بالإضافة لتركيزها على القطاع العام وتناولها لمؤسسة عمومية للصحة (المستشفى المختلط) حديث النشأة تُعول عليه وزارة الصحة في اصلاح منظومتها الصحية.

- **من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:** إن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد المتغير المستقل الهيكل التنظيمي وفقا لأبعاده الثلاث (الرسمية، المركزية، التعقيد) أما المتغير التابع عمليات ادار المعرفة وفقا على عملياتها والمتمثلة في(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى، أما فيما يخص الدراسات التي تتفق مع دراستنا في الهدف، اختلفت عن دراستنا من حيث أبعاد متغيراتها خاصة بالنسبة لاختيار عملية دون الأخرى من عمليات إدارة المعرفة.

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال الهيكل التنظيمي وادارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام وخاصة وزارة الصحة وبالتالي إجراء هذه الدراسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة. ويتضح ذلك فيما يلي:

- انفردت الدراسة بالربط بين أبعاد الهيكل التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة وتعتبر هذه الدراسة الأولى في الجزائر على حد علم الباحثة التي تناولت المتغيرين مع بعض.
- تميزت الدراسة لكونها دراسة حالة للمستشفى المختلط هتهات بويكر بالجلفة، حيث تعتبر المؤسسات العمومية للصحة من أهم المؤسسات في الاقتصاد وهذا لأهمية عنصر الصحة العامة في الدولة الجزائرية خاصة في ظل الظروف الراهنة ومحاوله الدولة الحفاظ على استقرار مؤسسات الصحة نظرا لسلسلة الإضرابات على مستوى هذا القطاع ولقد زادت هذه الأهمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا، فالجزائر كغيرها من دول العالم ظهر بها فيروس كوفيد-19*، وعرف انتشارا واسعا، مما جعل الأطباء والمرضى وحتى الإداريين يعانون من ضغط كبير في العمل ويكونون في الصفوف الأولى لمواجهة.
- وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات الحالية في ظل التطورات المتسارعة أصبحت مجرة على تبني أساليب إدارية متطورة من بينها أسلوب إدارة المعرفة من خلال التطبيق الفعال لعملياتها، والذي يركز على الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية وتحويلها لمعرفة صريحة أي الاستغلال الأمثل لرأسمالها الفكري والاستثمار فيه. وعليه فإدارة المعرفة وعملياتها كغيرها من الأساليب الإدارية تحتاج الى بيئة تنظيمية ملائمة لها والتي يكفلها الهيكل التنظيمي الملائم فهو المرآة العاكسة لسيروية العمل داخل أي مؤسسة.
- وتأمل الباحثة أن تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية، تسهم من خلالها في انتهاج المؤسسات العمومية الجزائرية عموما للأساليب الأكثر حداثة وفعالية المتمثلة في إدارة المعرفة، والمؤسسات العمومية للصحة (المستشفى المختلط) خاصة، وأن تستثير من خلال ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات فكر الباحثين لمزيد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيراتها.

✓ هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع، سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين تتحدث عن الجانب النظري للدراسة وفصل عبارة عن الجانب التطبيقي للدراسة وذلك على النحو التالي:

المقدمة: تم فيها طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التطرق لأهمية وأهداف الدراسة، ودوافع ومبررات اختيار الموضوع، وذكر حدود الدراسة والمنهج المتبع، وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأسس النظرية للهيكل التنظيمي والذي سيتم التطرق فيه إلى ماهية الهيكل التنظيمي هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى تصميم الهيكل التنظيمي وخلال المبحث الثالث سيتم عرض أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب نموذج مينتزبرغ.

الفصل الثاني: مدخل نظري لإدارة المعرفة وعملياتها وسيتم مناقشته وفق ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يشير إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة وخلال المبحث الثاني سيتم التطرق إلى مدخل تحليلي لإدارة المعرفة وفي المبحث الثالث سيتم تناول عمليات إدارة المعرفة.

* ظهر فيروس كورونا (كوفيد-19) لأول مرة في مدينة ووهان التي تقع في الصين في أوائل شهر ديسمبر من العام 2019م، وانتشر في جميع أنحاء العالم، وفي تاريخ 11/مارس من العام 2020م، أعلن المدير العام لمنظمة الصحة العالمية "تيدروس أدهانوم" أن المنظمة التابعة للأمم المتحدة تعتبر فيروس كورونا المسبب لمرض كوفيد-19" والذي يتفشى بسرعة وباءا عالميا.

الفصل الثالث: دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة ويتم فيه الدراسة الميدانية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عُني بطبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها، المبحث الثاني تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، المبحث الثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة.

ونختتم الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل اليها، بالإضافة إلى تقديم من جملة من التوصيات واقتراح آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الأسس النظرية

للهيكل التنظيمي

تمهيد:

إن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يواجه أي مشكلات، فهو المسؤول عن أهدافه وجدولة أعماله وحل مشاكله، ولكن مع وجود مجموعة من الأفراد في بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات إضافة إلى العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها من قبل الأفراد إلى تقليل فرص النجاح، ومن هنا تنشأ الحاجة إلى تدبر الأساليب والأدوات التي تضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وفعال لتحقيق الأهداف، وإحدى هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي.

إن موضوع الهيكل التنظيمي واحدا من الموضوعات المهمة عند البحث في نظريات التنظيم الإداري، وفي كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل غير منظم، ولا تستند إلى أساس علمي متين، وبالتالي تنحرف المؤسسة عن تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، فهو يسهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمؤسسة حدودا فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمؤسسة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي وذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث: أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب نموذج مينتيرغ

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل على تحقيقها، باعتبار أن المؤسسة تُجْمَعُ لعدد معين من الأفراد، يتباينون في الوظيفة وفي المستوى الوظيفي والمعنوي، كان لابد من وضع أطر ومحددات لكل فرد تُحدِّدُ له مسؤولياته وحقوقه، هذا التحديد تُرجم إداريا وفق ما يسمى بالهيكل التنظيمي فهذا الأخير يعتبر كالبنا الذي تركز عليه المؤسسة، فهو المحدد لطرق سير واجراءات العمل، وهو المحدد أيضا للسلطات وتوزيعها بين أفراد المؤسسة. من هذا المنطلق، وللتعرف على ماهية الهيكل التنظيمي تم التناول في هذا المبحث بعض المفاهيم حول الهيكل التنظيمي وأهميته والتمييز بينه وبين المصطلحات الأخرى، بالإضافة إلى عرض مكوناته وخصائصه، وأخيرا التطرق إلى أبعاد الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يحتل موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، فهو يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسيا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي مؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد للهيكل التنظيمي، بحيث نجد تفاوت في وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة وسيتم التطرق لمجموعة من المفاهيم كما يلي:

الهيكل التنظيمي هو: "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها".¹

الهيكل التنظيمي هو: "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية".²

الهيكل التنظيمي هو: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".³

الهيكل التنظيمي هو: "مجموعة من الطرق تُقسِّم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها ويمكن أن يُصوّر الهيكل التنظيمي على شكل خارطة وهي خارطة تُصوّر كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المؤسسة وتحدد العلاقات الرسمية بينها".⁴

الهيكل التنظيمي هو: "النظام الذي تُحدِّدُ في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرا ضروريا، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل، والهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة".⁵

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 103.

² زيد منير عبودي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 112.

³ كندة علي ديب، تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة "دراسة مسحية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العملية بسوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 15.

⁴ هاني خلف الطراونة، الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 79.

⁵ ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 170-171.

الهيكل التنظيمي هو: "الوسائل المختلفة التي تستخدمها المؤسسة لتقسيم العمل وتحقيق التكامل بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية".¹

الهيكل التنظيمي هو: "أداة يُحدّد من خلالها قنوات الاتصال الرسمية والمستويات الهرمية للإدارة، هذا إلى جانب تحديد نطاق الإشراف".²

الهيكل التنظيمي هو: "مجموعة من العلاقات الاجتماعية المستقرة التي يتم إنشاؤها بتأني مع توافر القصد في الإنجاز المستمر لأهداف محددة".³

الهيكل التنظيمي هو: "الطريقة التي تُنظّم بها المؤسسة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المؤسسة".⁴

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية".⁵

ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقاً التعريف الذي مفاده أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية:

- 1- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
 - 2- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).
 - 3- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
 - 4- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
 - 5- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/خدمات جديدة.
 - 6- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.⁶
- من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين أنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة.
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.⁷

¹ Henry Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice –Hall, NJ, 1979, p 2.

² Richard L. Daft, **Organization Theory & Design**, West Publishing Company, Third Edition, 1998, p 211.

³ Arthur L. Stinchcombe, **Social Structure & Organizations**, In J.F March (Ed), Handbook of organizations, Chicago, IL : Rand McNally, Vol.4, 1965. P 144.

⁴ Thomas Anning-Dorson, **Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on Innovation and performance relationship**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 35, N 02, 2017, p230.

⁵ موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص45.

⁶ آمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 07، العدد 01 مكرر، 2021، ص 101.

⁷ إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 50.

إن هذه الاختلافات الظاهرية بين التعريفات المختلفة تدفعنا إلى محاولة وضع تعريف إجرائي للهيكل التنظيمي لأغراض هذه الدراسة:

التعريف الاجرائي: الهيكل التنظيمي هو إطار منظم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة.

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يعد أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفء لتدفق الأعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة. وبناء على ذلك، فهو يعد أداة مهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال دوره في تحقيق الأمور الآتية¹:

- السماح بتدفق البيانات والمعلومات بطريقة تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر فاعلية.
 - يمنع الازدواجية والتداخل بين مختلف الأنشطة التنظيمية.
 - يساعد المؤسسات على تحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتسريع التكيف لهذه التغيرات.
 - يجعل من عملية تنفيذ الخطط أكثر فاعلية، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
 - يسهل من عملية تحديد أدوار وواجبات الأفراد وفقاً للتشريعات، الإجراءات، والمعايير.
 - يساهم في تحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية وتجنب اختناقات العمل.
- تأتي أهمية الهيكل التنظيمي من خلال الفوائد التي يمكن أن يقدمها للمؤسسة والتي تتمثل بالآتي²:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- تحديد اختصاصات العاملين بشكل دقيق.
- تحديد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- خلق تنسيق واضح بين الأعمال.

ومما سبق يتضح جلياً أن الهيكل التنظيمي يمثل الدعامية الأساسية للمؤسسة فلا يمكن أن توجد أي مؤسسة دون وجود هيكل تنظيمي ينظم أنشطتها وعملياتها، إذ يمكن تشبيهه بالجهاز الهيكلي للكائن الحي فهو يمثل الدعامية الأساسية لجسم الكائن الحي ولولا وجوده ما كان بإمكانه العيش أو التنقل أو التحرك.

الفرع الثالث: التمييز بين الهيكل التنظيمي والمصطلحات الأخرى

يُردُّ مصطلح الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان بمسميات عديدة كالبناء التنظيمي والتركيب التنظيمي، والشكل التنظيمي، والتسلسل الإداري، والتي تحاول جميعها أن تصنع مرادفات أو مقابلات لمصطلح (Structure Organization)، الكثير من الباحثين استعملوا هذه التسميات المختلفة للتعبير عن مصطلح (Structure Organization)، إلا أن اعتماد مصطلح الهيكل التنظيمي يعتبر الأكثر شيوعاً وقبولاً في الكتابات الإدارية.

وكثيراً ما يكون هناك خلط كبير بين الهيكل التنظيمي وبعض المصطلحات ذات العلاقة مثل: التنظيم، التصميم التنظيمي، الخريطة التنظيمية.

حيث يُنظر إلى **التصميم التنظيمي**: "بأنه عملية بناء قائمة على أساس تقرير العلاقات الرابطة بين الأدوار التنظيمية، والوظائف والأقسام التي تشكل مجموعها هوية المؤسسة وتعلن عن كيانها."³ والغرض منه بناء هيكل مناسب من خلال الاختيار الدقيق والواعي للأبعاد

¹ بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة اهل البيت، كربلاء- العراق، العدد 19، 2016، ص 26.

² كندة علي ديب، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 75.

والمطلوبات من هذا الهيكل وموازنتها لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتصميم التنظيمي يعكس لنا الجانب الإداري في نظرية المنظمة، فهو مرتبط ببناء وتغيير هيكل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

أما التنظيم فهو: "أنشطة تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة، لغرض الوصول إلى أهداف معينة عن طريق تجميع الموارد البشرية والمادية في وحدات عمل محددة".¹ أي أن التنظيم هو "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات رأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً".² وأما **الهيكل التنظيمي**، فيشير إلى النموذج الذي من خلاله تصبح المكونات التنظيمية هذه مرتبطة وذات تأثير متبادل.

وللهيكل التنظيمي علاقة بمصطلح **الخريطة التنظيمية** والتي هي: "عبارة عن الشكل البياني للهيكل التنظيمي حيث تبين الإدارات والأقسام التي تتألف منها المؤسسة، وكذلك قد تبين طبيعة العلاقات ما بين وحدات المؤسسة، وقد تبين أيضاً السلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وحدة من هذه الوحدات وفي العادة تبين هذه الخريطة مدى اتساع نطاق الإشراف أو ضيقه في المؤسسة".³ أي هي خريطة تنظيمية يُحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية، وتوضح فيها خطوط الاتصال والسلطة، وتبين مدى نطاق الإشراف بحيث يعطي المصمم التنظيمي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

إن التصميم التنظيمي يهتم بالدرجة الأساس بتحديد هيكل المؤسسة، ويُعكس الهيكل عادة في الخريطة التنظيمية. ولهذا يكون الهيكل التنظيمي ما هو إلا شكل التنظيم الذي يظهر بصورة خريطة تنظيمية، والتي توصف بأنها المخطط البياني الموضح لكل من الأفراد، المراكز أو المواقع الوظيفية، العلاقات وخطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة. وعلى أساس ما تقدم يمكن إيجاد الترابط بين هذه المصطلحات والمفاهيم والعمليات مع بعضها والمتعلقة بالهيكل التنظيمي. فالتنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة، والمؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد عبر علاقات رسمية تتصف بالاستمرارية تنسق لتحقيق الأهداف، وأما التصميم فهو نشاط فرعي من أنشطة وفعاليات التنظيم، والهيكل التنظيمي هو المظهر الفعلي لنتائج نشاط التصميم الذي يهتم بإقرار وتحديد البناء الهيكلي للمؤسسة، وأما الطريقة التي تُعرض الهيكل بمخطط أو رسم بياني فتسمى بالخريطة التنظيمية.⁴

المطلب الثاني: خصائص ومكونات الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تشكيل أي مؤسسة، وبما أن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، لذلك كان لابد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة الخصائص والمواصفات التي تمكننا من القول أنه هيكل جيد، كما سيتم التطرق لمكونات الهيكل التنظيمي من خلال الأجزاء الأساسية الخمسة للمؤسسة.

الفرع الأول: الغرض من الهيكل التنظيمي

إن أكثر ما يؤثر على إدراك الفرد لعمله وسلوكه في العمل هو الهيكل التنظيمي، وإن من واجب المديرين والمسؤولين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف. وعليه فإن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي:

- تحقيق مخرجات أو منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة.
- يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة، ومن ثم اتخاذ القرارات.⁵

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 360.

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص 83.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة-الهندسة-، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 22.

⁴ سعد علي ربحان الحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، ص 82-83.

⁵ بوهلال فاطمية، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فاعلية المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015-2016، ص 92.

كما أن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاث مجالات رئيسية تتمثل بما يأتي¹:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة ومن هذه المجالات الفرعية²:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختناقات في العمل.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

والملاحظ مما سبق أنه يمكن من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات، فالغرض منه هو تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية والفكرية، فهو يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ الإستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- هناك مجموعة من المواصفات التي يجب توفرها في الهيكل التنظيمي حتى يصبح تنظيمياً جيداً، وأهم هذه الخصائص والمواصفات³:
- مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
 - توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.
 - مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
 - التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
 - مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فإحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المؤسسة.
 - المرونة أي قابلية الهياكل التنظيمية للتعديل والتغيير.
 - تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
 - أن يُعرف للأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام.
 - العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله.
 - التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

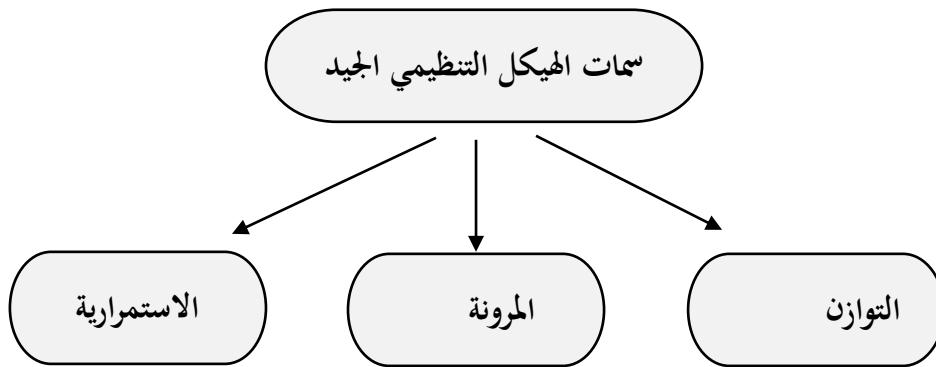
² مرجع نفسه، ص 105.

³ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ومن جهة أخرى، لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في الاسهام بمتطلبات العمل الإداري فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية¹:

- 1-التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
 - 2-المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
 - 3-الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.
- ويمكن تمثيل ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): سمات الهيكل التنظيمي الجيد



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

من هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر وكفاءة.

نستخلص مما سبق أن الهيكل التنظيمي يجب أن يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعة الوظائف والتخصصات، وضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الصلاحيات داخل الهيكل التنظيمي، ويجب أن يتمتع بدرجة كبيرة من المرونة تساعد في مواكبة التغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة، والحرص على مواكبة كل ما هو جديد في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة والعمل المستمر على خلق كوادرات إدارية جديدة ومبدعة في المؤسسة.

الفرع الثالث: مكونات الهيكل التنظيمي

لقد صنف الكاتب هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg) أنواع الهياكل إلى خمسة أنواع، واستند في ذلك إلى أن أي مؤسسة تضم خمسة أجزاء أو مكونات رئيسية وهي²:

- الرأس الموجه - الإدارة العليا: وتضم الأفراد الذين يقومون بالتوجيه العام وتحديد السياسة المالية وفلسفة تقديم القيمة، وهم المؤسسون والمالكون ومن يفوضونهم بهذا العمل من التنفيذيين الكبار في المؤسسة.
- الإدارة الوسطى - المشرفون: وتضم الأفراد الذين يقومون بالإشراف على التنفيذ، والتخطيط ومعالجة المشاكل في هذا السياق.
- الجانب الفني/التقني: وتضم الذين يقومون بإنتاج ومعايرة وتحليل طرق العمل في المؤسسة.
- الجهاز المساند: وتضم أولئك الذين يقدمون خدمات داعمة للعمل.

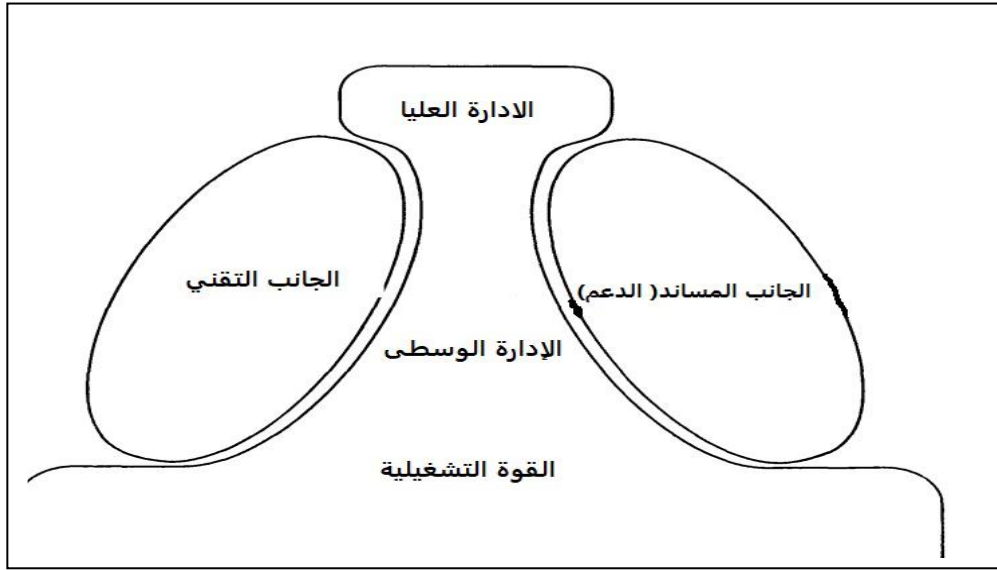
¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 57-58.

² Fred C. Lunenburg, **Organizational Structure: Mintzberg's Framework**, international journal of scholarly, academic, intellectual diversity, vol 14, N 01, 2012, p 02.

• القوة التشغيلية: العاملون في تقديم الخدمات والمنتجات.

ويوضح الشكل التالي الأجزاء المكونة للمؤسسة:

الشكل رقم (2-1): الأجزاء الأساسية الخمسة للهيكل التنظيمي



Source: Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice –Hall, NJ, 1979, p20

والملاحظ من الشكل السابق أن:

- الأجزاء الثلاثة (القمة الإستراتيجية والخط الوسط ومركز العمليات) تمثل كتلة واحدة مترابطة بسلسلة من السلطات الرسمية.
- أما الأجزاء الأخرى (الهيكل الفني، والجهاز المساند) يؤثران على العمليات التشغيلية في المؤسسة بصورة غير مباشرة.
- ويمكن عرض كل جزء من هذه الأجزاء التي يجسدها الشكل كالتالي:

1-القمة الإستراتيجية/ الإدارة العليا: هي الإدارة العليا المسؤولة مسؤولية كاملة عن المؤسسة وتمثل بالمدير التنفيذي -الرئيس- (وأي المديرين الآخرين) الذي يكون اهتمامه شاملاً بالمؤسسة، وتكون القمة الإستراتيجية مسؤولة عن تأمين قيام المؤسسة بتقديم رسالتها بطريقة فعالة وكذلك ضمان قيام المؤسسة بتلبية حاجات الأفراد الذين يسيطرون أو يملكون قوة تجاه المؤسسة مثل المالكين والوكالات الحكومية ونقابات العمال والمجموعات الضاغطة. ويترتب على ذلك مجموعات من الواجبات التي يجب أن تضطلع بأدائها القمة الإستراتيجية وهي: الإشراف المباشر، وإدارة الظروف البيئية ذات العلاقة وتطوير استراتيجيات المؤسسة.¹

2-الخط الوسط/ الإدارة الوسطى: ترتبط القمة الإستراتيجية بمركز التشغيل عن طريق مدرء الخط الوسط الذين لديهم سلطة رسمية، فالإدارة الوسطى هي مجموعة المدرء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الإستراتيجية ولغاية مشرفي الخط الأول (مثل مشرفي العمال) الذين لديهم سلطة مباشرة على العمال.²

3- الجانب التقني: يتكون من أعضاء الجهاز الفني المتخصص والذين يتحملون مسؤولية النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية، هؤلاء يخدمون المؤسسة من خلال ما يقدمونه من مقترحات تؤثر في عمل الآخرين، إذ يقومون بتصميم العمل والتخطيط له، وكذلك تغيير العمل وتدريب الأشخاص لإنجاز الأعمال، ومن أبرز المحللين مهندسي الإنتاج والمحاسبين ومحلي أنظمة المعلومات والعاملين في التخطيط

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص 150.

² مرجع نفسه، ص 152.

وإدارة الجودة، وتتجسد أهمية المحللين في المؤسسة في مدى قدرتهم على تقييس أو وضع معايير عمل للآخرين، وعادة يتم تنسيق عملهم من خلال آلية التكيف المتبادل مع الآخرين.¹

4-الجهاز المساند: في أغلب المؤسسات الكبيرة يظهر لنا وجود عدد كبير من الوحدات المتخصصة التي تساند المؤسسة خارج نطاق سير العمل فيها، هذه الوحدات هي التي تتألف منها الجهاز المساند، إن هذه الوحدات المساندة كانت قد أُهملت في الكتابات الخاصة بموضوع هيكل المؤسسة، وفي أحيان كثيرة تدمج مع وحدات الهيكل الفني رغم ابتعادها تماما عن اختصاصات الهيكل الفني، وتوجد الوحدات المساندة في مختلف المستويات الإدارية تقريبا، ففي معظم المؤسسات الصناعية يكون موقع العلاقات العامة والمستشار القانوني بالقرب من القمة الإستراتيجية، في مستوى الإدارة الوسطى نجد الوحدات المساندة وجدت لكي تدعم القرارات هناك مثلا: العلاقات الصناعية والبحث والتطوير، أما في المستويات الإدارية الدنيا فنجد الوحدات المساندة ذات العمل المتصف بدرجة عالية من التقييس مثل: المطعم، مركز البريد.... الخ.

5- مركز التشغيل/ العمليات: يشتمل مركز العمليات في المؤسسة على الأفراد الذين يقومون بوظائف أساسية أربعة وهي:

- تأمين مدخلات لأغراض الإنتاج كما هي في المؤسسة الصناعية.
- تحويل المدخلات بموجب عمليات إنتاجية إلى مخرجات ممثلة في سلع أو خدمات.
- توزيع المخرجات من خلال عمليات التسويق.
- صيانة العمليات الإنتاجية والمساندة في عمليات التحويل وتخزين المواد الأولية.

ومركز التشغيل هو بمثابة القلب بالنسبة للمؤسسة لأنه الجزء الذي ينتج المخرجات الأساسية التي تديم حياتها.² من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول أنه كي نفهم كيف تُنظّم المؤسسات نفسها في هياكل تنظيمية مميزة لابد أن نعرف كيف تؤدي وظيفتها، ويتطلب ذلك التعرف على الأجزاء المكونة للمؤسسات والوظائف التي يؤديها كل جزء فيها.

المطلب الثالث: أبعاد الهيكل التنظيمي

هناك اتفاق بين الباحثين على أن هناك أبعاد تساهم في رسم المعالم الرئيسية والأساسية لهيكل المؤسسة وهي³:

- 1-المكون الإداري: وهي نسبة عدد المشرفين المباشرين والمديرين وبقية العاملين في الوظائف الإدارية إلى مجموع قوة العمل في المؤسسة.
- 2-المركزية: وتشير إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات، وعدد المجالات أو المواقع التي يشارك فيها العاملون.
- 3-التعقيد: ويشير التعقيد إما إلى التعقيد الأفقي أو التعقيد الأممي أو تعقيد الانتشار الجغرافي.
- 4-تحويل الصلاحية: وتشير إلى نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى إلى القرارات التي يتخذها بنفسه.
- 5-التمايز أو الاختلاف: وتشير إلى عدد الوظائف الاختصاصية في المؤسسة.
- 6-الرسمية: وتشير إلى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة في المؤسسة الخاصة بتسيير أعمال المؤسسة.
- 7-التكامل: وتشير إلى نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة.
- 8-الاحتراف أو المهنية: وتشير إلى الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة معينة بوصفها مرجعا أساسيا لتصرفه الوظيفي وكما تشير إلى مستوى التدريب والثقافة الرسمية للعاملين.
- 9-نطاق الاشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير أن يشرف عليهم.

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 155. متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة: <https://pedia.svuonline.org/>.

² تومي حسينة قديرة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، في المحاضرة السابعة، متاح على الرابط:

<http://elearning.univ-djelfa.dz/course/info.php?id=3935&lang=ar> تاريخ الاطلاع : 29-06-2022 على الساعة 13.10.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 36-37.

10- **التخصص:** ويشير إلى الدرجة التي يتم فيها تقسيم العمل إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى.

11- **المعيارية:** وتشير إلى مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة.

وبرزت العديد من الأبحاث التجريبية والمحاولات التي سعت إلى تحديد وتفحص أبعاد الهيكل التنظيمي، كانت الأكثر شيوعاً الأبحاث التي وُصفت بأبحاث جماعة أستن (Aston Group, 1960) والتي تميزت بكونها الرائدة في مجال دراسة وتحديد أبعاد الهيكل بشمولية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى تحديد مجموعة من الأبعاد الأساسية المميزة للهيكل أبرزها تنظيم النشاطات، التي تشتمل على التخصص والمعيارية والرسمية وعدد المستويات في الهرمية¹. وتعتبر أبحاث ودراسات جماعة أستن في غاية الأهمية، حيث قدمت أبعاداً للهيكل التنظيمي محددة على أساس الواقع التجريبي. ووفقاً لما سبق فقد قيس أبعاد الهيكل باستخدام أنواع متعددة من المتغيرات إلا أن ثلاثة من هذه الأبعاد ظهرت متسقة ومتناسكة وهذه الأبعاد هي: الرسمية، المركزية، التعقيد.

وتتفق الباحثة مع وجهات النظر التي اهتمت بثلاثة أبعاد أساسية للهيكل (الرسمية، المركزية، التعقيد). استناداً إلى أنها تتضمن بقية الأبعاد، وكما عبرت عنها وجهات نظر كل من:

الجدول رقم (1-1): أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التعقيد) من وجهة نظر عينة من الباحثين

أبعاد الهيكل التنظيمي	السنة	الباحث
(المركزية، الرسمية، التعقيد)	1990	Stephen p. Robbins
	2010	حسين حريم
	2011	Ghorbany.M et al
	2011	Abdolreza Miri et al
	2013	Jamshid Edalatian Shahriar et al
	2013	Behzad. S, Aboulfazl S
	2018	مؤيد سعيد السالم

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى المصادر المشار إليها آنفاً

واستناداً إلى الجدول السابق فقد تم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) لأغراض الدراسة الحالية وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأبعاد:

الفرع الأول: الرسمية

ويشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.²

¹ سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية "دراسة حالة في جامعة صلاح الدين - أربيل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص 205.

² ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، المجلد 15، العدد 02، 2007، ص 470.

1- مفهوم الرسمية:

الرسمية هي: "الدرجة التي يكون فيها العامل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها وكلما زادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في إنجاز عمله داخل المؤسسة".¹

الرسمية هي: "محاولة وضع معيار للواجبات. عندما يزداد مستوى الشكليات، سيكون وصف القواعد واللوائح المحددة أمراً جيداً ستتوفر من خلاله تعليمات واضحة لعملية العمل".²

الرسمية هي: "مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل".³

ترتبط الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤديها، هذا إلى جانب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد والسياسات المعتمدة في المؤسسة.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: الرسمية هي الاعتماد على القوانين والإجراءات والتشريعات في المؤسسة بغاية السيطرة على سلوك الأفراد وإدارة سلوكهم التنظيمي نحو أهداف المؤسسة.

2- مزايا وعيوب الرسمية:

- تلجأ العديد من المؤسسات إلى اعتماد درجة مرتفعة من الرسمية في أنشطتها بهدف الاستفادة من المزايا العديدة للرسمية والتي نذكر منها⁵:
- تقلل من الاختلافات بين الأفراد وتبائن سلوكياتهم وجعلها أكثر ثبات.
 - الرسمية تجعل من عملية مراقبة انجاز الأعمال عملية سهلة كما أنها تساعد على إتمام عملية التنسيق.
 - الرسمية تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل أداء من العاملين وبأقل تكلفة بحكم الندرة والتكلفة العالية للعمال ذوي الكفاءة العالية القادرين على اتخاذ القرارات الصائبة ومراقبة إنجازهم للعمل ذاتياً.
 - إضفاء الطابع الرسمي للمؤسسات وهذا لضمان الإنصاف للعملاء أي معاملة الجميع على المساواة مثل مؤسسات (الضرائب).
 - المؤسسات الحكومية حساسة بشكل خاص لاتهامات المحسوبية، ومن ثم، فإنهم يميلون إلى نشر القواعد والقوانين لتفادي ذلك.
 - من خلال الرسمية يتم وضع بعض القواعد لحماية العملاء والبعض الآخر لحماية الموظفين.
- غير أن الإفراط في الرسمية له آثاراً سلبية خطيرة حيث⁶:
- أن المؤسسة الأكثر اعتماداً على الرسمية لا تفتح مجالاً ولا تمنح الفرصة للعاملين للقدرة على الإبداع.
 - إن اعتماد الرسمية كأساس للتقييم والانضباط قد يجعل العامل مرتبطاً بالقواعد والقوانين أكثر من ارتباطه بتحقيق الأهداف التي حددت من أجلها هذه القواعد.
 - عموماً إن درجة عالية من الشكل الرسمي لها علاقة سلبية بالابتكار، بينما من شأن قواعد العمل المرنة أن تسهل الابتكار.⁷

¹ جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 74.

² Mahmood Ghorbani et al, **Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, World Applied Sciences Journal, vol 12, N 11, 2011, p 2033.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ مؤيد سعيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص 43.

⁵ Henry Mintzberg, op.cit, P83.

⁶ Ibid, P84.

⁷ Abraham Y. Nahma et al, **The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance**, Journal of Operations Management, Elsevier Science, N 21, 2003, p 286.

الفرع الثاني: التعقيد

يشير التعقيد إلى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المؤسسة والأنشطة المهنية والاحترافية وبالإمكان قياس التعقيد بثلاثة أساليب: أفقياً، وعمودياً وجغرافياً.¹

1- مفهوم التعقيد:

التعقيد هو: "عدد المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة".²

التعقيد: "يشير إلى مدى الانقسام الموجود بين الوظائف في المؤسسة".³

التعقيد: "وهو يشير إلى تعدد الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف والتخصصات المختلفة وازدياد عدد المستويات الإدارية، وتكمن خاصية التعقيد في أنه كلما زادت درجة التعقيد تعقد الهيكل التنظيمي مما ينعكس على زيادة الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة وهذا يضع عبئاً متزايداً على المديرين لمعالجة مشكلات الاتصالات والتنسيق والرقابة".⁴

التعقيد: "هو نتيجة لعدم اليقين البيئي، وستؤدي البيئة المعقدة والمتغيرة بشكل متزايد إلى زيادة عدم اليقين البيئي، مع زيادة التعقيد والتنوع في البيئة، ستخلق المؤسسة تعقيداً في حد ذاته للتكيف مع البيئة".⁵ تأسيساً على ما تقدم يتبين أن: "التعقيد الهيكلي يقع عند نهايتين من الخط المستمر وضرورة إدراك أن التعقيد الهيكلي هو ضرورة تفرضها الاستجابة لطبيعة البيئة التي تعيش في ظلها المؤسسات المعاصرة التي تتصف بالخاصية نفسها، أي التعقيد. لذلك يكتسب التعقيد أهمية في الوضع العالمي، فبسبب ما يحصل من عولمة الأعمال في الوقت الحالي فإنه سيزداد وبشكل واضح تعقد المؤسسات في العالم".⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: **التعقيد** يعني ببساطة درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة، أو أنه الإشارة إلى تعدد الوحدات الإدارية التي يتم فيها تجميع أعضاء المؤسسة.

2- عناصر التعقيد:

ولكي يتم توضيح مفهوم التعقيد أكثر سيتم التطرق لعناصره الأساسية والمتمثلة في:⁷

- **التعقيد الأفقي:** يشير التعقيد الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية، يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم مثل دوائر الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية إذ يقتضي التنظيم نوعاً من التخصص الوظيفي، يتم بموجبه تأهيل الأفراد وتدريبهم لأداء أعمال محددة في كل قسم.
- **التعقيد العمودي:** يزيد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الدوائر والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من المستويات الأدنى وكلما ازدادت ازداد التعقيد في المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² Behzad Shoghi, Aboulfazl Safiepoor, **the effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees**, Journal of International Studies, Vol. 06, No 02, 2013, p56.

³ Abdolreza Miri et al, **the relationship between organizational structure and employees' empowerment in national iranian oil products distribution company**, kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.01, N.01, September, 2011, p57.

⁴ أشرف محمد مشمش، انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي "دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، المجلد 03، العدد 03، مارس 2019، ص 4-5.

⁵ Jamshid Edalatian Shahriari et al, **The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol 03, N 03, 2013, p 331.

⁶ سناء خضر يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.

⁷ حسان ثابت جاسم الحشاش، زبيدة محمود شريف، انعكاسات الترشيق التنظيمي على ابعاد الهيكل التنظيمي "دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 22، 2021، ص 124.

- **التعقيد الجغرافي:** ويشير الى عدد الفروع التابعة للمؤسسة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة إذ كلما زاد عدد الفروع زاد معها درجة تعقيد المؤسسة والهيكل التنظيمية.

الفرع الثالث: المركزية

يبدو أن هذا البعد في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد له ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المؤسسة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.¹

1- مفهوم المركزية:

المركزية تعني: "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا للمؤسسة حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المستوى الإداري الأعلى".² وهي: "نظام إدارة يتم فيه اتخاذ قرارات مهمة في المراكز العليا".³

اللامركزية تعني: "توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا والدنيا للمؤسسة".⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: **المركزية** يُقصد بها درجة تركيز اتخاذ القرارات في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة أما **اللامركزية** فهي تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا.

2- مزايا المركزية واللامركزية:

هناك مجموعة من المزايا تقدمها المركزية واللامركزية وتتمثل في⁵:

1-2 مزايا المركزية:

- تقدم سياقاً للسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والتشغيلية الداعمة.
- استثمار المركزية لمهارات الخبراء والمتخصصين.
- تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف الأنشطة.
- تحقيق رقابة فاعلة على العمليات كافة.

2-2 أما أهم المزايا التي تحققها اللامركزية وهي:

- تسريع القرارات التشغيلية، حيث يمكن إصدار هذه القرارات في المركز الذي يحتاج إليها بدلا من تحويل كل القضايا الى المدير الأعلى.
- تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم من خلال إتاحة الفرصة لهم لممارسة المسؤولية والسلطة والفرص الأخرى للتطور.
- تمكين المؤسسات من جعل كل من هياكلها وأنظمتها صحيحة وسليمة.
- يمكن أن يمارس المديرون الذين لديهم سلطة كبيرة نسبيا استقلالية أكبر، وبالتالي يلبون رغبتهم في المشاركة في حل المشكلات ويمكن أن تؤدي هذه الاستقلالية الى ابداع إداري.

¹ حمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 109-110.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ Fred Luthans, Jonathan P. Doh, **International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, McGraw-Hill, New York, 10 th ed, 2017, pp 350-352.

⁴ احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁵ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة استطلاعية لأرا عينه من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العدد 53، 2017، ص 166.

الفرع الرابع: العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية

بالنسبة للعلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية فقد أشارت الدراسات إلى ما يلي¹:

- هناك دلائل قوية تشير إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية ودرجة التعقيد، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.
- أما بالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية فهي غامضة، والنتائج متضاربة، فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية والبعض يشير إلى وجود علاقة طردية.
- إن كلا من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المؤسسة ومن هنا قد يرى البعض أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، ويرى رأي آخر أنه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الأعمال وطبق مزيد من الإجراءات لضبط السلوك. وكلا الرأيين صحيح.

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة كما يعتبر أيضا نقطة البداية في تشكيل أي مؤسسة، ومن خلال هذا المبحث تم التوصل إلى أن الهيكل التنظيمي يمثل الدعامة الأساسية للمؤسسة فلا يمكن أن توجد أي مؤسسة دون وجود هيكل تنظيمي ينظم أنشطتها وعملياتها، وهذا ما سيتم عرضه في المبحث الثاني المتمثل في تصميم الهيكل التنظيمي من خلال انتهاز خطوات لتصميمه كما أن هناك مجموعة من العوامل الموقفية تؤثر كذلك على تصميم الهيكل التنظيمي والتي يتحدد على أساسها نوع وشكل الهيكل التنظيمي كما يتم تناول آليات التنسيق بين الوحدات الإدارية.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي

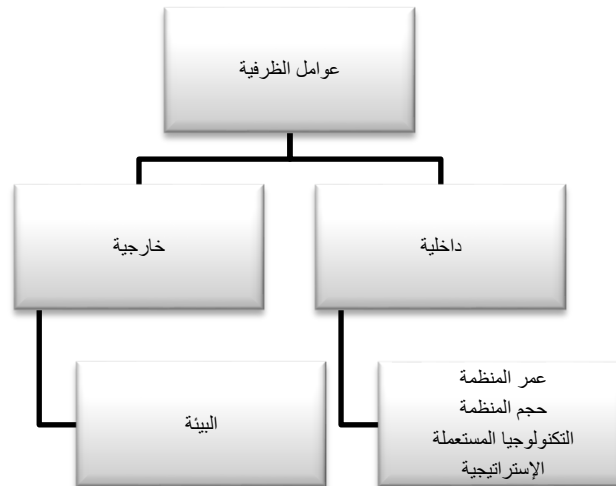
إن التصميم التنظيمي هو تلك العملية التي يتم فيها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة بالمؤسسة ككل وذلك كوسيلة لتطبيق الإستراتيجيات والخطط الخاصة بالمؤسسة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فإذا أردنا فهم معنى التصميم التنظيمي، فإن ذلك يتم بعقد مقارنة بينه وبين مصطلح الهيكل التنظيمي فمثلا نأخذ السيارة كنموذج، فنجد السيارة المصنوعة من طرف شركة فورد والتي صنعتها شركة جنرال موتورز هما سيارتان لهما نفس الهيكل (أي نفس المكونات، ومكان داخلي للركاب، ومكان خلفي للبضائع) أي أن السيارتين لهما نفس المكونات والأبعاد، ولكل منهما تصميمًا خاصًا من حيث الشكل الخارجي وسعة حيز المحرك وسعة المكان الخلفي للبضاعة إذن إن التصميم هو تلك العلاقات المتداخلة داخل هيكل التنظيم والتي تساعد على وضع استراتيجياتها وتحقيق أهدافها¹.

هناك عدة عوامل تؤثر على التصميم التنظيمي وهي عوامل داخلية وخارجية، كما أن عملية التصميم تمر بمجموعة من الخطوات، وأيضا هناك آليات للتنسيق بين الوحدات الإدارية وكل هذه العناصر سيتم التطرق لها بشيء من التفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

حسب نظرية الظرفية ترتبط هيكل المؤسسة بالظروف التي تواجهها وتربطها، والقضية ليست متعلقة فقط بحجم المؤسسة، بل هناك ظروف وحالات تسمى عوامل الظرفية، هي التي تحكم المؤسسة وهيكلتها أو تضغط بشكل كبير على كيفية تنظيم وهيكل المؤسسة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة)².

الشكل رقم (3-1): محددات تصميم الهيكل التنظيمي



المصدر: برني ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، 2021-2022، متاح على الرابط <http://elearning.centre-univ-mila.dz/course/view.php?id=1149#section-2022-07-05> تاريخ الاطلاع: 2022-07-05 على الساعة 10.38 في الصفحة 01.

ليس هنالك تنظيم أمثل يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأوقات، كما أنه ليس هنالك هيكل تنظيمي أمثل وتفسر هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهياكل التنظيمية التي تستخدمها العديد من المؤسسات حتى ذات الحجم الواحد والتي تعمل في نفس النشاط، أو التي لها نفس الشكل القانوني، ويجب أن لا نتوقع شكلا نمطيا أو موحدا للهيكل التنظيمي وإنما تختار كل مؤسسة الهيكل

¹ ضياف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 148.

² برني ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، 2021-2022، متاح على الرابط <http://elearning.centre-univ-mila.dz/course/view.php?id=1149#section-2022-07-05> تاريخ الاطلاع: 2022-07-05 على الساعة 10.38 في الصفحة 01.

التنظيمي الذي يناسبها بل إن بعض التنظيمات تنشأ كليا أو جزئيا بشكل غير مخطط مقدما بالكامل وإنما تقررها تطورات الأحداث¹، ويتوقف ذلك على مجموعة من العوامل والمحددات التي لها تأثير على الهيكل التنظيمي وتشتمل على ما يلي:

الفرع الأول: إستراتيجية المؤسسة

تعتبر الإستراتيجية الركن الأساسي والذي تعتمد عليه المؤسسات في وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية ووضع الرؤية والرسالة للمؤسسات العاملة، والعنصر الأساسي في صياغة الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

1- تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة، وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".²

الإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف".³

الإستراتيجية هي: "الإجراءات المحتملة التي تتطلب قرارات الإدارة العليا وكميات كبيرة من موارد المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الإستراتيجيات على ازدهار المؤسسة على المدى الطويل، عادةً لمدة خمس سنوات على الأقل، وبالتالي فهي موجهة نحو المستقبل".⁴

الإستراتيجية هي: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: الإستراتيجية هي خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، أي هي اتجاه عام محدد للمؤسسة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل.

وهنا نجد الكثير من المفكرين الذين أكدوا على مدى أهمية الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة في تصميم هيكلها التنظيمي، حيث يتم إنشاء أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها ونشاطها لتحقيق أهداف معينة.

2- تأثير الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي:

في إطار تأثير الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي تظهر ثلاث اتجاهات وهي:

2-1- اتجاه يرى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة تعتمد عليها المؤسسة لتنفيذ خياراتها الإستراتيجية:

وهذا يعني أهمية تحقيق الانسجام والتوافق بين الإستراتيجية المعتمدة ونوع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذها. لقد أشار (chandler,1962) في دراسته بكون الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة وتنفذها.⁶ فكلما اتجهت المؤسسة إلى النمو تصبح إستراتيجيتها أكثر طموحا وتفصيلا، من خط إنتاجي ينتج سلعة واحدة، إلى توسع الأنشطة داخل الصناعة. لذلك نجدها

¹ عباس أبو شامة، محمد الأمين البشري، الهياكل التنظيمية لأجهزة الأمن في الدول العربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 20-21.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ Alfred D. Chandler, **strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise**, the m.i.t. press.Cambridge massachusetts, 1962, p 13.

⁴ Fred R David, **strategic management concepts and cases**, prentice hall, 13th edition, 2011, p 13.

⁵ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁶ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

تتجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل، المتزايد بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يتطلب أدوات تنسيق أكثر تعقيداً. ويتم هذا التعقيد المرغوب عن طريق إعادة تصميم هيكل المؤسسة لتكون وحدات تنظيمية متخصصة على أساس الوظائف المنجزة يختص كل منها بخطة إنتاجية معينة، والشكل التالي يوضح نظرية شندلر في الإستراتيجية¹:

الشكل رقم (4-1): نظرية شندلر في الاستراتيجية

الوقت	الفترة الأولى	الفترة الثانية	الفترة الثالثة
إستراتيجية تنوع المنتجات	قليل	←	عال
هيكل المؤسسة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص 80.

لقد عرف شندلر الإستراتيجية تعريفاً ضيقاً، فالإستراتيجية بإمكانها الاهتمام بأشياء أخرى إلى جانب النمو، كالقوة المالية، والفرص المتاحة، وتصرفات المنافسين، وتجزئة السوق.. الخ.²

2-2- اتجه يرى أن العلاقة ما بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة هي علاقة ذات طبيعة تبادلية في التأثير والتوجه: وهنا تفرض ضرورات الموقف الذي تتعامل معه المؤسسة ترجيح اهتمام إدارتها بالإستراتيجية أو الهيكل بشكل متوازن أو لصالح أحد هذين البعدين³. لعل من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة، بعد دراسة شندلر، هو البحث الذي أنجزه كل من الباحثين (Milles & Snow, 1978) تحت عنوان إستراتيجية المؤسسة والهيكل والعملية. لقد قام هذان الباحثان بتقديم أربعة أنواع من الإستراتيجيات هي الآن الإطار الأكثر انتشاراً في تعريف الإستراتيجية وأثرها على تصميم المؤسسة. وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية المدافعين، إستراتيجية المنقبون، إستراتيجية المحللون، إستراتيجية المستجيبون⁴، وفيما يأتي شرح لكل منها:

■ **إستراتيجية المدافعين:** تحتم هذه الإستراتيجية بالمحافظة على نصيب المؤسسة من السوق الذي تعمل فيه، وتعتمد على افتراض أن البيئة يمكن دراستها وتحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير ولذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على زيادة كفاءة المؤسسة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.⁵

■ **إستراتيجية المنقبون:** المنقبون هم عكس المدافعين تقريباً. قوتهم البحث عن المنتجات الجديدة وإيجاد الفرص السوقية واستغلالها. قد يكون الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية.⁶

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² مرجع نفسه، ص 81.

³ نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁴ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁶ Stephen p. Robbins, **organization theory: structure, design, and applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 3rd ed, 1990, p 131.

- إستراتيجية المحللون: المحلل الحقيقي هو مؤسسة تحاول تقليل المخاطر مع زيادة فرص الربح إلى الحد الأقصى، أي أن المحلل المتمرس يجمع بين نقاط القوة لكل من المنقب والمصد في نظام واحد من الصعب اتباع هذه الإستراتيجية، خاصة في الصناعات التي تميزها السوق السريع والتغير التكنولوجي، وبالتالي فإن الكلمة التي تصف النهج التكيفي للمحلل هي "التوازن".¹
 - إستراتيجية المستجيبون: وتدعى أيضا بإستراتيجية رد الفعل، وهي تمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفضل في تطبيق أي من الإستراتيجيات الأخرى.²
- وفيما يلي جدول يوضح هذه الإستراتيجيات وطبيعة أهدافها ونوع البيئة التي تواجهها والأساليب التي ستختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها:

الجدول رقم (2-1): نماذج الإستراتيجية لماليز وسنو

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	الخصائص الهيكلية
المدافع	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	تحكم/سيطرة، تقسيم واسع للعمل، درجة عالية من الرسمية والمركزية.
المحلل	الاستقرار والمرونة	متغيرة	تحكم مركزي بشكل معتدل، رقابة صارمة على الأنشطة الحالية، ضوابط أكثر مرونة للمشاريع الجديدة
المنقب	المرونة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم منخفض للعمل، درجة منخفضة من الصفة الرسمية، ولامركزية.

Source: Stephen p. Robbins, **organization theory :structure, design, and applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 3rd ed,1990,p133.

ومما يلاحظ على نموذج ماليز وسنو ربطه المباشر بين الخصائص التي يجب أن تتوفر على مستوى الهيكل التنظيمي ومعرفة الإدارة بالعوامل البيئية التي ستواجهها مستقبلا. وهذا ما يحدد إستراتيجية المؤسسة ومن خلالها يتم رسم معالم الهيكل التنظيمي.

2-3- اتجاه يرى أن الإستراتيجية تولد في رحم الهيكل التنظيمي: وبالتالي فإنه يفرض قيود ومحددات هيكلية عليها. لقد أشار الباحثان (hall & saias,1979) إلى أن حالات عديدة تكون فيها الإستراتيجية تابعة ومقيدة بالهيكل التنظيمي الموجود. ولكن مهما يكن من أمر فإن العدد الأكبر من قيادات منظمات الأعمال تهتم بطبيعة المبادرات التي بموجبها يقرر نوع الهيكل والخصائص المعتمدة فيه.³ حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الفرق بين تأثير الهيكل على الإستراتيجية بعد صياغتها وتأثير الهيكل على الإستراتيجية في وقت صياغتها.⁴

¹ Raymond e. miles et al, **organizational strategy: structure, and process**, the academy of management review, Vol. 03, No. 03, 1978, p p 553-555.

² مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁴ David j. Hall, Maurice A Saia, **Strategy Follows Structure**, Strategic Management Journal, Institute D'Administration Des Entreprises, Aix-En- Provence France, Vol 01, No 02, 1980, P 149.

الفرع الثاني: حجم المؤسسة، دورة حياتها، القوة والسيطرة

إن حجم المؤسسة ودورة حياتها لهما أثر كبير في تصميم واختيار الهيكل التنظيمي، حيث أن هيكل المؤسسات الصغيرة ليس مثل هيكل المؤسسات الكبيرة، كما أن هيكل المؤسسة يحد ذاتها يختلف في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها.

1- حجم المؤسسة:

بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بميكلها وتنظيمها، فالمؤسسة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة...)، وكلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية أي كلما كبرت المؤسسة كلما ازداد عمقها، ما يتطلب زيادة مستوى التخصص، إذا كلما زاد الحجم زادت المستويات التنظيمية وبالتالي زاد التخصص.¹

1-1- تعريف حجم المؤسسة: يتفق الباحثون في موضوع الحجم على اعتماد مؤشر عدد العاملين لوصف حجم المؤسسة، على اعتبار أن مؤشر عدد العاملين له علاقة بباقي المؤشرات الأخرى لقياس الحجم مثل رأس المال، والأصول، والمبيعات مثلا.² ويتضمن الحجم أربعة جوانب وهي:³

- ❖ الجانب الأول: هو الطاقة المادية/ الاستيعابية للمؤسسة.
 - ❖ الجانب الثاني: هو عدد العاملين في المؤسسة وهذا الجانب هو من أكثر المقاييس شيوعا واستخداما لقياس حجم المؤسسة.
 - ❖ الجانب الثالث: هو حجم المدخلات والمخرجات مثل عدد المتفعين.
 - ❖ الجانب الرابع: الموارد المتاحة للمؤسسة على شكل ثروة أو صافي الموجودات.
- مما سبق يتبين أن أغلب الكتاب والباحثين يميلون إلى اعتبار عدد العاملين مقياسا مناسباً لأن إجمالي عدد العاملين في المؤسسة يرتبط بالمؤشرات الأخرى لقياس الحجم.

1-2- علاقة الحجم والهيكل التنظيمي:

ويمكن تلخيص علاقة الحجم والهيكل التنظيمي من خلال علاقته بأبعاد الهيكل كما يلي:

- ❖ **العلاقة بين الحجم والتعقيد:** هناك علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، وأن الحجم يُحدث تغيير في هيكل المؤسسة أفقياً وعمودياً، فزيادة حجم المؤسسة بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل أو التخصص أو عدد المستويات الإدارية سيزيد بنفس المقدار، كما لا يجب إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط، فمثلما يؤثر الحجم في التعقيد فإن التعقيد وزيادته أثر في زيادة الحجم أيضاً.⁴

- ❖ **العلاقة بين الحجم والمركزية:** هناك صعوبة في إدارة كل أمور المؤسسات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، فيجب إتباع اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة، أي كلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية، وبالتالي اتجه الإدارة إلى تحويل جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.⁵

- ❖ **العلاقة بين الحجم والرسمية :** هناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم و الزيادة في الرسمية، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر، ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية، ففي المؤسسات الصغيرة

¹ برني ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 02.

² ياسف حسية، أثر غط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، القليعة الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2013، ص 06.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 155-156.

⁴ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁵ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

يمكن تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية، ولكن بنمو المؤسسة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة.¹

2- دورة حياة المؤسسة:

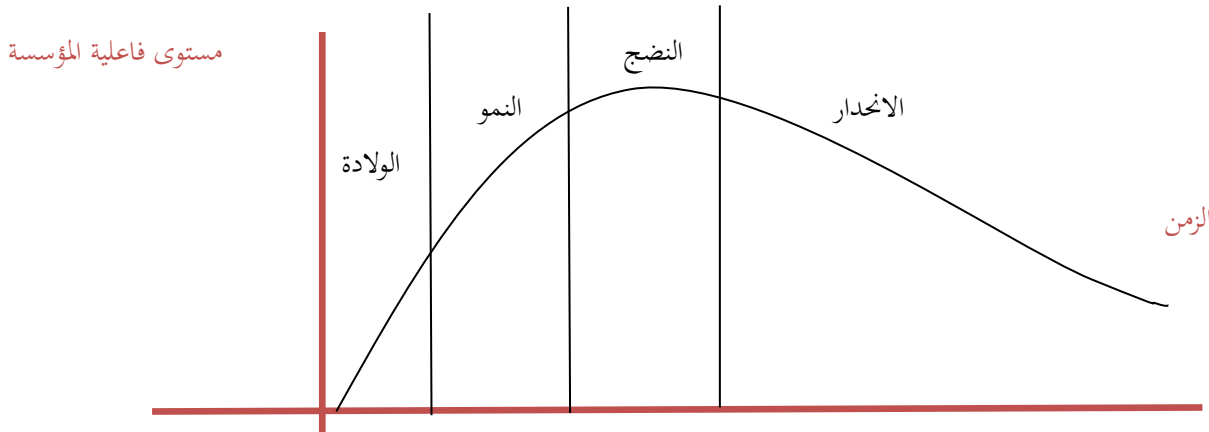
دورة حياة المؤسسة هي: "عدد السنوات التي مرت على المؤسسة منذ إنشائها، وكلما تقدم العمر بالمؤسسة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل، والأنشطة التنظيمية، كتنبي المؤسسة أنشطة جديدة، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال بالإضافة الى حب العاملين الاستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية."²

شبه كثير من الكتاب والباحثين المؤسسات بالكائنات أو النظم الحية. فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيرا يموت. وكذلك المؤسسات لها دورة حياتية لا تختلف مراحلها كثيرا عن دورة حياة النظام الحي.³

إن التعامل مع المؤسسة على أساس أنها كائن حي يمر بمراحل عمرية عديدة، يجعل التشخيص لهذه المؤسسة في لحظة أو موقف معين سوف لن يبقى صالحا بعد حين، لأن المؤسسة تسير، تنمو، تنضج، تتدهور. وهي بالتأكيد سوف تتغير تبعا للمرحلة التي تكون فيها أو عبر المراحل التي ستمر بها مستقبلا.⁴

تشكل دورة حياة المؤسسة أحد العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المؤسسة بمراحل متعاقبة، كما يعرضها الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 146.

إن لكل مؤسسة دورة حياة تبدأ من مرحلة النشوء وتصل إلى مرحلة النمو وتستمر إلى مرحلة النضج ومرحلة أخيرة هي الانحدار، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تضع هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع دورة حياتها، حيث أن:

❖ **مرحلة النشوء/الولادة:** يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بأنه بسيط، ومركزي فمصدر القوة مركز في أيدي المدير، الذي لا يفوض إلا قليل من السلطة، ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين والتقنيين.⁵

¹ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة دكتوراه تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، 2019-2020، ص 27.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁴ برني ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 01.

⁵ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 176.

- ❖ **مرحلة النمو/التوسع:** في هذه المرحلة تتبلور وتتضح أهداف المؤسسة وغاياتها، فالهيكل التنظيمي يكون أكثر تعقيدا من المرحلة السابقة وأقل مركزية نظرا لتزايد الأعمال الإدارية وتزايد حجم المؤسسة.¹
 - ❖ **مرحلة النضج:** الملاحظ في هذه المرحلة زيادة حجم المؤسسة، حيث تظهر سيطرة الأسلوب البيروقراطي في عملية التسيير بالاعتماد على الإجراءات والقواعد والاتصالات بأساليب رسمية.²
 - ❖ **مرحلة الانحدار /التدهور:** وهنا تتأرجح المؤسسة ضمن أسواق منكشمة متقلصة لمنتجات متقادمة.³ ومما يلاحظ في هذه المرحلة:
 - ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين.
 - زيادة حدة مستويات الصراع بين العاملين.
 - بروز قيادات جديدة إدارية تعمل جاهدة على انقاذ المؤسسة من تدهورها المتسارع من خلال اعتماد مركزية القرارات الادارية.⁴
- وتوضيحا لما سبق فإنه كلما يمر الوقت يزداد عمر المؤسسة وهذا ما يؤثر على تنظيمها وهيكلتها، حيث كلما زاد عمر المؤسسة كلما تعودت على العمل، وكلما تعودت على العمل كلما تحكمت فيه، وينتج عن هذا التحكم:
- انتشار الروتين: أي المعالجة الآلية للأمور.
 - تشكيل العمل: أي يصبح العمل واضحا ويأخذ شكلا وفي معظم المرات يصبح مكتوبا.
 - انتشار الإجراءات: لما يكون العمل مكتوبا يكون واضحا وسهلا وروتينيا، لذا يتم وضع الإجراءات لتمكين أي شخص جديد من القيام بالعمل بسهولة وبساطة.
 - قلة المبادرات: لأن العمل يصبح آليا ولا يتطلب إبداعا أو تفكيراً.
 - كبر الحجم والتعقيد في التنظيم: كلما ازداد التحكم في العمل كلما تكبر المؤسسة وكلما زاد التعقيد في العمل.⁵

3- القوة والسيطرة:

تمتلك إدارة أية مؤسسة صلاحيات متنوعة، وهذه تستند على جوانب رسمية بحكم وجود الفرد في موقع وظيفي معين. كلما كان هذا الموقع يقع في قمة الهرم ازدادت الصلاحيات التي يمتلكها من يشغل ذلك الموقع الإداري. إن اتجاه وسياسات الإدارات العليا (الذين يمتلكون السلطة والقوة) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث هناك صلة مباشرة بين الهيكل وطريقة ممارسة القوة.⁶

إن السلطة تقتزن بالعمل (المركز الوظيفي) وحينما يترك الفرد عمله الإداري يتخلى عن السلطة الملازمة لذلك العمل. إن السلطة هي جزء من القوة أو لنقل أنها أحد مصادر القوة، فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة للتأثير في الآخرين. كما أن بالإمكان تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى.⁷ ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين السلطة والقوة من خلال الشكل التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ محمود سلمان العليان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 178.

² عبد الوهاب سويس، المنظمة: المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 176.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 168.

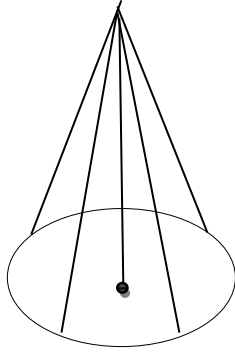
⁴ عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص 177.

⁵ برني ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 01.

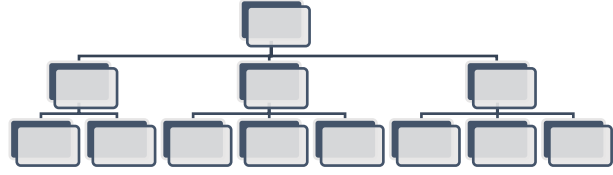
⁶ ياسف حسبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁷ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

الشكل رقم (6-1): السلطة والقوة



ب - القوة



أ - السلطة

Source: Stephen p. Robbins, **organization theory :structure, design, and applications**,
Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 3rd ed,1990, p 252.

الشكل أ: نجد أن هناك عدة مستويات إدارية في المؤسسة وأن الحق في اتخاذ القرارات يزداد كلما اتجه أو تحرك الفرد الى أعلى الهيكل التنظيمي.

الشكل ب: بينما نجد القوة بالإمكان تصورها على هيئة مخروط ذي ثلاثة أبعاد فقوة الفرد في المؤسسة تعتمد على موقعه العمودي في المخروط أي كلما اتجه الفرد نحو المركز ازداد تأثيره فالقرارات.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم.

الفرع الثالث: التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من المتغيرات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال دراسة العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وفي هذا الإطار سيم التعريف بمفهوم التكنولوجيا وكذا عرض مجموعة من الدراسات التي عالجت الموضوع وأخيرا تناول العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي.

1- تعريف التكنولوجيا:

اشتقت كلمة **تكنولوجيا** (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techno) وتعني مهارة أو حرفة أو صناعة، والكلمة (Logos) وتعني علما أو فنا أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة.²

التكنولوجيا هي: "عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان لاستغلال موارد البيئة وتطوير ما فيها من موارد وطاقات لخدمته في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع".³

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات "دراسة حالة مطاحة الأوراس باتنة"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2017-2018، ص 21-22.

³ سحائين الميود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليايس- سيدي بلعباس- الجزائر، 2016-2017، ص 28.

ويمكن إعطاء مفهوم شامل للتكنولوجيا، بحيث يُنظر إليها باعتبارها طريقة لعمل شيء ما، وأن ذلك يتطلب توافر ثلاثة عناصر هي: معلومات عن هذه الطريقة، وسائل لتنفيذها وعمليات الاستيعاب. إذا كانت المعلومات والوسائل يمكن نقلها باعتبارها أشياء مجسدة، فإن الاستيعاب لا يكتسب إلا من خلال الدراسة والخبر.¹

2- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بمبكر المؤسسة:

اختلفت الدراسات التي تناولت تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي وسيتم الإشارة إلى ما تعتبر دراسات مرجعية مهمة ورائدة في الفكر التنظيمي وهي:

2-1- دراسة وود وارد (Joan Woodward, 1965-1958): درست الباحثة (100) مؤسسة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين (250) إلى أكثر من (1000) عامل، بهدف معرفة مدى وجود ارتباط بين شكل الهيكل والفاعلية. وقد صنفت الباحثة المؤسسات تبعا لتكنولوجيا طريقة الإنتاج أو درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية، إلى ثلاث مجموعات أساسية:

- إنتاج بالوحدة (دفعات صغيرة)
- إنتاج واسع
- إنتاج مستمر

ووجدت الباحثة جون وود وارد علاقات ممتازة بين هذه التصنيفات والهيكل التنظيمي، كما وجدت فاعلية المؤسسة ترتبط بطبيعة التلاؤم بين التكنولوجيا وهيكل المؤسسة.²

2-2- دراسة جيمس ثومبسون (James D. Thompson, 1967): ركز ثومبسون في دراسته على درجة الاعتمادية ما بين مهام المؤسسة المختلفة، ترتبط هذه بنمط التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة ودرجة تعقيدها. لقد استطاع ثومبسون أن يميز بين ثلاث أنماط من التكنولوجيا³، وهي:

- **تكنولوجيا بسيطة:** وهي التكنولوجيا التي تربط بين الزبائن في كلا الجانبين، المدخلات والمخرجات ومن أمثلتها: خدمات الهاتف، والمصارف، ومكاتب البريد.⁴
- **تكنولوجيا طويلة مترابطة:** وهذه التقنية مشابهة لتقنية الإنتاج الكبير فكلها يتضمنان سلسلة متتابعة من الأعمال البسيطة ومن أمثلة المؤسسات التي تستخدم هذه التكنولوجيا بعض المؤسسات الحكومية الخدمية التي تمنح رخص السيارات ورخص السواقين وجوازات السفر وغيرها، التسجيل في الجامعات، كافتيريا الجامعات.⁵
- **تكنولوجيا كثيفة:** استجابة مخصصة لمجموعة متنوعة من الحالات الطارئة. تعتمد الاستجابة الدقيقة على طبيعة المشكلة وتنوع المشكلات التي لا يمكن التنبؤ بها بدقة. يشمل هذه التقنيات السائدة في المستشفيات والجامعات ومختبرات الأبحاث والشركات الاستشارية.

¹ داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونغاز توزيع شرق _قسنطينة"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص 78.

² مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

³ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

⁴ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

⁵ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، 198.

يتم توضيح التكنولوجيا المكثفة بشكل كبير من قبل المستشفى العام. ففي أي لحظة، قد يتطلب الدخول في حالات الطوارئ مزيجًا من عمليات التغذية، والأشعة السينية، والمختبرات، والخدمات الصيدلانية، والعلاجات المهنية. وذلك تبعًا لحالة المريض. وحتى تستطيع المؤسسة تلبية حاجات الزبائن. تكون الحاجة إلى مرونة الاستجابة، فإن عدم اليقين الذي يواجهه المديرون هو المشكلة نفسها. لذلك يستجيب المديرون بضمان توافر مجموعة متنوعة من الموارد للاستعداد لأي طارئ.¹

2-3- دراسة تشارلس بيرو (charles perrow,1970): استخدم تشارلس بيرو التكنولوجيا بمفهومها الواسع حيث اعتبر التكنولوجيا لا تتحدد بأنماط تكنولوجيا الإنتاج والعمليات إنما تمتد لتشتمل على المعرفة التي تتواجد في جميع المؤسسات.² فهو بذلك أسس لفكرة جديدة لدراسة تكنولوجيا المعرفة باستخدام بعدين أساسيين:

– البعد الأول: التنوع بالمهام: فيما إذا كانت هذه المهام قليلة التنوع ذات طبيعة روتينية أو أنها مهام متنوعة غير روتينية وتحتاج إلى العديد من التوقعات.³

– البعد الثاني: قابلية المشكلات للتحليل: ويتعلق بمدى إمكانية تحليل العمل والمشكلات وفق تعليمات وإجراءات وقواعد محددة.⁴

ووفقًا لبُعدي درجة التنوع في المهام، ومدى قابلية العمل للتحليل، صنف بيرو التكنولوجيا إلى أربعة أنواع على النحو التالي⁵:

- **تكنولوجيا حرفية:** تتميز هذه التكنولوجيا بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرًا، ومع ذلك فإن معالجتها والوصول لحلول بشأنها تستلزم خبرة خاصة.
 - **تكنولوجيا غير روتينية ومعقدة:** تتصف هذه التكنولوجيا بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها، ومن الأمثلة على ذلك عملية التخطيط الإستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.
 - **التكنولوجيا الهندسية:** تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل بطريقة منتظمة وعقلانية، والمثال عليها وظيفة المهندس.
 - **التكنولوجيا الروتينية:** تتصف هذه التكنولوجيا الروتينية بأنه ليس فيها أعمالًا استثنائية ومتنوعة بل مهام سهلة الحل مثال على ذلك موظف الاستعلامات في جائرة الهجرة أو عامل خط التجميع في مصنع السيارات.
- ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص الدراسات السابقة من خلال الجدول التالي: (أنظر الصفحة المولية)

¹ Stephen p. Robbins, op cit, p 190.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ مرجع نفسه، صفحة نفسها.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁵ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الجدول رقم (3-1): التكنولوجيا في المؤسسات

نوع المؤسسات	اسم الكاتب	نوع التكنولوجيا		نوع التنظيم	
		روتينية	غير روتينية	آلي	عضوي
صناعية	Woodward	تقنية الإنتاج الكبير	الإنتاج حسب الوحدة التابع المستمر	الإنتاج الكبير	الإنتاج حسب الوحدة التابع المستمر
خدمية	Thompson	السلسلة الطويلة الوسيلة	المكثفة	السلسلة الطويلة الوسيلة	المكثفة
على مستوى الوحدات	perrow	روتينية هندسية	حرفية غير روتينية	روتينية هندسية	حرفية غير روتينية

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 202.

ويتضح مما تقدم أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالهيكل وأثرها عليه، وهي: درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية فيها، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا. ويمكن القول بأن العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص الهيكلية علاقة وثيقة. إذ كلما تعقدت التكنولوجيا أستراليا ذلك هيكلًا موازيا في التعقيد. كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم هياكل أكثر مرونة وأكثرها اتجاه نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة.

الفرع الرابع: بيئة المؤسسة

تعد البيئة من المحددات الرئيسية لتصميم الهيكل التنظيمي فالمؤسسات لا تواجه نوعًا واحدًا من البيئة، كما أنها حظيت باهتمام العديد من الباحثين لدراسة العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي، وفي هذا الإطار سيتم تعريف مفهوم البيئة وكذا عرض مجموعة من الدراسات التي عالجت الموضوع وأخيرًا تناول العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي.

1- تعريف البيئة:

البيئة هي: "جميع العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسة ولديها القدرة على التأثير على كل أو جزء من المؤسسة".¹

البيئة هي: "مجموعة الضغوط والقوى المحيطة بالمؤسسة التي لديها القدرة على التأثير على طريقة عملها وقدرتها على اكتساب الموارد النادرة. تشمل الموارد النادرة المواد الخام والموظفين المهرة الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات".²

البيئة: "تعني كل الأشياء المحيطة أي أن المؤسسة جزء من كل وهذا الجزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة".³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن: البيئة هي القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع السيطرة عليها.

¹ Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Publishing, United States of America, 10th Edition, 2010, p 140.

² Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, Pearson, London, 7th edition, 2010, p 81.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

2- الدراسات التي تناولت البيئة وعلاقتها بالهيكل المؤسسية:

من أهم المساهمات النظرية في دراسة البيئة وتأثيرها على الهيكل التنظيمي نجد:

2-1- دراسة برنز وستولكر (Burns & Stalker, 1961): قام كل من الباحثان بدراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات في بريطانيا واسكتلندا لقياس أثر تغير الظروف على الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال اعتماد أسلوب المقابلات والملاحظات الشخصية في جمع المعلومات¹، وتوصلا إلى تحديد شكلين من البيئة: مستقرة وديناميكية يتماشيان مع نمطين من الهيكل²:

❖ **الهيكل التنظيمي الميكانيكي:** هو شكل يتناسب مع البيئة التي تتميز بالثبات والاستقرار ودرجة منخفضة من عدم التأكد، بينما يتميز البناء الميكانيكي بدرجة عالية من التعقيد والرقمية والمركزية، كما أن الاتصالات تكون رأسية.

❖ **الهيكل التنظيمي العضوي:** هو شكل يتناسب مع البيئة المعقدة والتي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، ويتميز البناء العضوي بدرجة عالية من المرونة والقابلية للتكيف، بالإضافة إلى ذلك فهو يعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات، بينما درجة التخصص منخفضة واللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال نمط المشاركة المعتمد في التسيير.

2-2- دراسة لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch, 1967): الباحثان أنجزا دراستهما على ثلاث مجموعات من المؤسسات تنتمي إلى ثلاث قطاعات: الكيمياء، التغليف والمواد الغذائية، حيث تمارس هذه المؤسسات نشاطها في بيئة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار والقدرة على التنبؤ³.

أكد لورنس ولورش على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها. ونظرا للبيئة الداخلية من حيث: التمايز والتكامل، وأما البيئة الخارجية فتتكون من نظم فرعية/مكونات. وأشارا إلى أن النظم الفرعية / الأجزاء المختلفة في المؤسسة (تسويق، إنتاج، مشتريات، تطوير وغيرها) تتعامل مع أجزاء مختلفة من البيئة تتباين من حيث عدم الاستقرار وعدم التأكد (مثلا المستهلكون، المنافسون، الموردون، التكنولوجيا وغيرها)⁴.

3- علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي:

من خلال ما تقدم حول عرض البيئة وتأثيرها على الهيكل التنظيمي، يمكن تحديد الخاصية الأساسية التي تتميز بها البيئة، وتمثل في عدم التأكد الذي يحيط بكل القرارات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن النظر إلى عدم التأكد من زاويتين:

أ. **درجة التغير:** أي أن هناك بيئة مستقرة وبيئة ديناميكية (متغيرة).

ب. **درجة التعقيد:** أي أن هناك بيئة بسيطة وبيئة معقدة (مركبة).

وبصفة عامة يمكن تقديم العلاقة بين البيئة والأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي كما يلي:

❖ **علاقة البيئة بالتعقيد:** تتمثل في وجود علاقة عكسية بين عدم التأكد والتعقيد، فالمؤسسات التي تعتمد على البيئة بشكل كبير تمتلك مستويات إدارية قليلة.

❖ **علاقة البيئة بالرقمية:** كلما كانت البيئة مستقرة كلما كانت درجة الرسمية مرتفعة (علاقة طردية)، والعكس في حالة البيئة الديناميكية، فالمؤسسات بحاجة إلى درجة مرونة عالية في تحديد الوظائف للاستجابة السريعة لما يحدث على مستوى البيئة.

¹ لعربي محمد، تأثير البيئة والإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد 01، 2012، ص 87.

² مرجع نفسه، صفحة نفسها.

³ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجبلان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 12.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

❖ **علاقة البيئة بالمركزية:** كلما كانت البيئة معقدة كلما كان الهيكل التنظيمي لا مركزي فالمواجهة الفعالة لعدم التأكد يكون من خلال تبني أسلوب اللامركزية والذي يجعل المؤسسة أكثر قرب من البيئة الخارجية، والوظائف الحدودية تتفاعل بشكل مباشر وسريع مع التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.¹

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الخروج ببعض النقاط بشأن العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي كالتالي:

- هناك علاقة عكسية بين درجة استقرار البيئة وتعقد الهيكل التنظيمي.

- هناك علاقة إيجابية بين درجة استقرار البيئة ودرجة الرسمية في الهيكل التنظيمي.

- كلما ازدادت البيئة تغيرا ازدادت الحاجة الى درجة أكبر من اللامركزية في الهيكل التنظيمي.

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يتأثر بـ(الإستراتيجية، حجم المؤسسة ودورة حياتها، القوة والسيطرة، التكنولوجيا وكذا البيئة المحيطة بالمؤسسة) هذه المحددات تعتبر من العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي لذا وجب على المؤسسة أن تراعي جميع العوامل السابقة عند تصميمها الهيكل التنظيمي حتى يكون فعالا ويتناسب مع الظروف السائدة.²

المطلب الثاني: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

يواجه المديرون الذين شرعوا في تصميم هيكل تنظيمي قرارات صعبة. يجب عليهم الاختيار من بين عدد لا يُحصى من الأطر البديلة للوظائف والإدارات. تسمى العملية التي يتخذون من خلالها هذه الخيارات التصميم التنظيمي، مما يعني بكل بساطة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى الهيكل التنظيمي. مهما كانت القرارات الفعلية، فإن محتوى القرارات هو نفسه دائماً. يركز القرار الأول على الوظائف الفردية، ويركز القرار التالي على الإدارات أو مجموعات الوظائف، والقرار الرابع ينظر في مسألة تفويض السلطة في جميع أنحاء الهيكل³ وهذه القرارات الرئيسية حسب جيبسون هي⁴:

- **القرار الأول:** يتعلق بكيفية تقسيم النشاط العام للمؤسسة إلى وظائف أصغر من الأنشطة ذات الصلة. أثر هذا القرار هو تحديد الوظائف من حيث الأنشطة والمسؤوليات المتخصصة.

- **القرار الثاني:** يتعلق بالأسس التي يتم من خلالها تجميع الوظائف الفردية. يمكن أن يؤدي هذا القرار الى تكوين مجموعات تحتوي على وظائف متجانسة أو غير متجانسة (مختلفة).

- **القرار الثالث:** يتضمن هذا القرار تحديد ما إذا كانت نطاقات التحكم (الإشراف) ضيقة أو واسعة.

- **القرار الرابع:** يتعلق توزيع السلطة بين الوظائف. (أنظر الصفحة الموالية)

¹ لعربي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² Halima Ali Ahmada, Rubina Fakhr, **Relationship Between Organizational Structure And Employee Behavior**, Journal Of Positive School Psychology, Vol. 06, No.08, 2022, P 1960 .

³ James L. Gibson et al, **Organizations Behavior, Structure, Processes**, McGraw-Hil. New York, 14th Edition, 2012, p399.

⁴ Ibid, pp 399-400.

الشكل رقم (7-1): المفاتيح الأربعة لقرارات التصميم

تقسيم العمل :	عالي	التخصص	منخفض
تجميع الاعمال:	متجانس	أساس	غير متجانس
نطاق الإشراف:	ضيق	نطاق	واسع
توزيع السلطات:	مركزية	توزيع	لا مركزية

Source : James L. Gibson et al, **Organizations Behavior, Structure, Processes**, McGraw-Hil. New York, 14th Edition, 2012, p 400.

وسيتم مناقشة هذه القرارات كالتالي:

الفرع الأول: تقسيم العمل والتخصص

يعتبر من أهم جوانب تصميم الهيكل التنظيمي وأكثرها صعوبة وتعقيدا وتتضمن¹:

- **محتوى العمل:** ويتضمن جانبين:
 - **مدى نطاق العمل:** أي تنوع مهام وواجبات العمل.
 - **عمق العمل:** يشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع بها من يقوم بالعمل.
 - **متطلبات العمل:** تتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات انجاز العمل.
 - **ظروف العمل:** هي الظروف التي يتم فيها العمل من مادية مثل الإنارة، التهوية وغير مادية مثل درجة المسؤولية والإشراف.
 - **علاقات العمل:** تشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد.
- أما فيما يخص أساليب تصميم الأعمال فهي تتمثل فيما يلي:

1- **التصميم الآلي:** يستند إلى الحركة العلمية في الإدارة، يقوم هذا الأسلوب على تطبيق مبدأ التخصص والضيق والتركيز على الجوانب الفنية للعمل، أي أن يتضمن العمل مهام محددة بدقة يتم إنجازها وفقا لإجراءات ومعايير محددة.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- ارتفاع مستوى الإنتاج واتقان العمل.
- سهولة اختيار وتدريب العاملين

ومن سلبياته:

- شعور العامل بالغبية والملل بسبب روتينية العمل.
- ارتفاع الدوران الوظيفي والشكاوى ونسبة الغياب والإصابات في العمل.²

2- **الدوران الوظيفي:** ويقصد به تنقل العامل من عمل لآخر، أو تبادل الأعمال بين العمال هذا ما يؤدي إلى تقليص احتمالات الملل والروتين ويخلق فضاء جديد للإبداع وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يقوم بها العامل.

¹ بن عمر عواج، دليمة بن أحمد، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 20.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

ويمكن تحقيق هذا التبادل من خلال:

- الترقية الوظيفية: تسمح بتحقيق مسار وظيفي ثري ليس بشكل عمودي وإنما بشكل مائل، تمكن من الاطلاع على مجموعة أكبر من الوظائف.
- الترقية في نفس المستوى التنظيمي بشكل أفقي من خلال الانتقال من وحدة تنظيمية إلى وحدة أخرى.
- الانتقال من منصب عمل لآخر.
- العمل في إطار فريق يسمح بالانتقال من منصب عمل لآخر في فترة زمنية قصيرة.¹

3- توسيع العمل: يتم توسيع العمل من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل والهدف هو التغلب على مشاكل الإرهاق.²

ويمكن توضيح مفهوم توسيع العمل بأنه توسيع رقعة المهام التي يقوم بها الموظف، بمعنى تخصيص مهام إضافية للموظف في نفس المستوى التنظيمي بحيث يزداد عدد المهام التي يؤديها وهدفه هو جعل العمل أكثر متعة وأقل تكراراً مما يخفف من الملل الذي قد يصيب الموظف.

4- إثراء العمل: يستند هذا الأسلوب في تصميم العمل الى المدخل التحفيزي الذي ينطلق من نظرية ذات العاملين للكاتب فردريك هيرزبرج (Frederick Herzberg)*، وجوهر هذه النظرية هو أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد. عندما يتضمن تحدياً وتنوعاً يؤدي بالفرد لبذل مزيد من الجهد والعطاء وتحقيق أداء أفضل. إن إثراء العمل تُعنى بزيادة تنوع وعمق العمل بمنح العامل الحرية والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة وإعطائه مسؤوليات أكبر.³

يمكن القول أن إثراء العمل يقوم على أساس إضافة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف، والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات.

الفرع الثاني: تجميع الأعمال/ تكوين الوحدات التنظيمية

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة (تصميم الوظائف) يتم دمجها وجمعها وفق طريقة معينة، وتعيين شخص للإشراف على كل وحدة أو مجموعة، ويمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال وفق معايير عديدة، وأهم أسس التجميع ما يلي:

1- التجميع على أساس الوظيفة: يركز هذا النوع على تجميع الأعمال استناداً للوظائف التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة، ويمكن تجزئة كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية، ويمتاز هذا النوع من الهيكل بزيادة كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض النفقات، تسهيل عملية تدريب الأفراد نتيجة تجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة، مساعدة الإدارة العليا في ممارسة رقابة فعالة على الأعمال. ويرتبط الهيكل الوظيفي بالكفاءة العالية، وهو ما يناسب المواقف والحالات المستقرة.⁴ والشكل التالي يبين ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ عبد الوهاب سويس، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

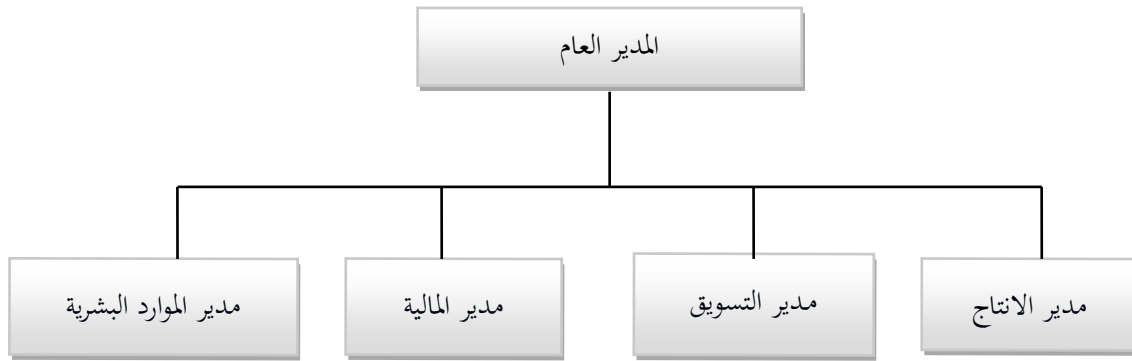
² بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

* فريدريك هيرزبرج (1923-2000) عالم نفس أمريكي مشهور لكونه من أوائل المروجين لدراسة التحفيز في مكان العمل. كانت مساهمته الرئيسية في مجال علم النفس الاجتماعي هي نظرية العاملين، أحد أكثر العوامل استخداماً حتى اليوم داخل المؤسسات.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

⁴ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الشكل رقم (8-1): الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة



المصدر: ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 187.

ويحقق هذا النوع من الهياكل مجموعة من المزايا للمؤسسة منها¹:

- تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين.
 - إيجاد نوع من التطابق ما بين الخبرات والتدريب وما يخص من مهام للعاملين.
 - ضمان الاستثمار العقلاني لمختلف موارد المؤسسة.
- وقد تواجه هذا النوع بعض الإشكالات منها²:
- صعوبات التنسيق والاتصال بين الأقسام التخصصية.
 - عدم الاهتمام ببعض الأنشطة والوظائف المهمة والتي لا تستدعي الحاجة وجودها مستقلة في الهيكل وضعف دورها المهم في المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهيكل الوظيفي يتشكل من تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، ميزة هذا النوع هو أنه اقتصادي وكل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع يعيب هذا النوع قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. تأثيره المباشر في قدرة المؤسسة على تحقيقها للأهداف المرسومة إذ يشكل الإطار العام للأداء التنظيمي لكل تشكيل إداري من خلال مجموعة الوظائف القيادية والتنفيذية والفنية والخدمية.

2- التجميع على أساس المنتج: في هذا الهيكل يتم تجميع الأعمال المتصلة مباشرة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تُنسب مسؤولية إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج أو خدمة، وتستعمل هذه الطريقة بشكل واسع في المؤسسات الكبيرة المتعددة المنتجات، ويمتاز هذا النوع من التنظيم أنه يركز على خطوط الإنتاج، يركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة، و هذا التنظيم يصلح للمؤسسات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها و في الحالات غير المستقرة.³ والشكل التالي يبين ذلك: (أنظر الصفحة

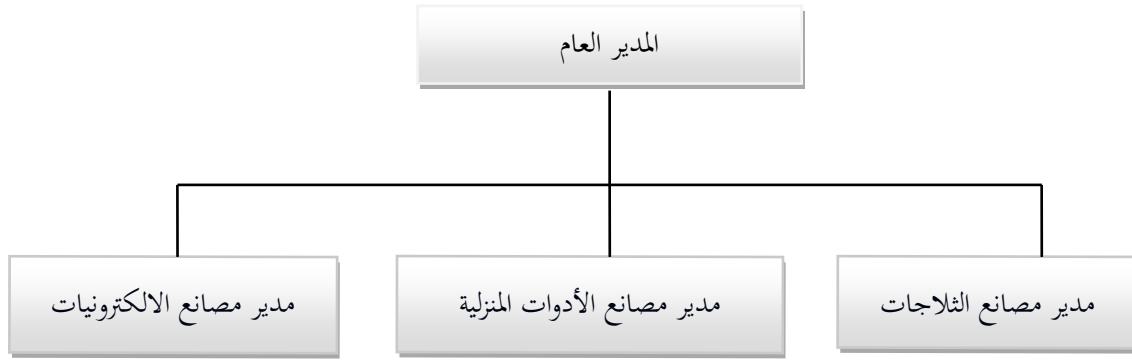
الموالية)

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² مرجع نفسه، صفحة نفسها.

³ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشكل رقم (9-1): الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015-2016، ص 103.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم¹:

- ارتفاع معدلات الكفاءة لأداء الأفراد والمعدات.
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.
- يساعد على معالجة المشاكل الفنية للسلعة المنتجة.
- يسمح باستخدام المعدات الإنتاجية المتخصصة.
- يسمح بالتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة
- سهولة تحديد المسؤولية قياسا بالنتائج.

إلا أن أهم ما يؤخذ عليه²:

❖ صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولا سيما في الأعمال المتشابهة.

❖ صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

يمكن القول أن في هذا الهيكل كل قسم يتخصص في إنتاج وبيع نوع معين من المنتجات بالإضافة إلى أن كل منتج من هذه المنتجات قد يحتاج إلى خبرات خاصة في التصنيع، معدات وآلات خاصة، وكذلك منافذ خاصة للبيع تختلف عن المنتجات الأخرى مما يبرر إتباع هذا الهيكل.

3- التجميع على أساس جغرافي: يستخدم هذا النوع من الهيكل عندما تباع المؤسسة منتجاتها وتقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، ويتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة وتسند مسؤولية إدارتها لمدير واحد.³ والشكل التالي يبين ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

³ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الشكل رقم (10-1): الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

ومن مزايا هذا النوع¹:

- السرعة في اتخاذ القرارات
- سهولة التنسيق مع الإدارة العامة للمؤسسة.

ومن أهم سلبياته²:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية.
- احتمال قيام بعض المناطق باتباع سياسات مخالفة للسياسات العامة.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة فعالة من قبل الإدارة العليا.
- لا يسمح بالاستفادة من وحدة /أنشطة الخدمات المساندة المركزية.

يمكن القول أنه وفق هذا الهيكل يتم تجميع الأعمال، والأنشطة، والوظائف طبقاً للمناطق الجغرافية، حيث يلائم هذا التجميع المؤسسة التي تتعامل مع عدة مناطق جغرافية وكل منطقة جغرافية لها خصائص ومميزات خاصة مما يتطلب توافر فريق العمل الذي يتخصص في أعمال كل منطقة جغرافية على حدة، كما أن ذلك يسمح بإعطاء المناطق الجغرافية درجة من الحرية والاستقلال في اتخاذ القرارات مما يحقق المرونة والسرعة في الأداء.

4- التجميع على أساس العملاء/المنتفعين: تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من التجميع عندما يكون اهتمامها هو خدمة المنتفعين من سلعتها أو خدماتها، و السعي لتلبية رغباتهم³، كما يقوم هذا النوع على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة في مجال الإنتاج(توريد المستلزمات) أو التسويق، فقد يتم تجميع الشعب والأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي، أو على طبيعة السكان(مثل العمر أو الجنس) ويمكن أن يصاغ هذا النوع في ضوء طبيعة المتعاملين مع المؤسسة، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة والمفرد.⁴ والشكل التالي يبين ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

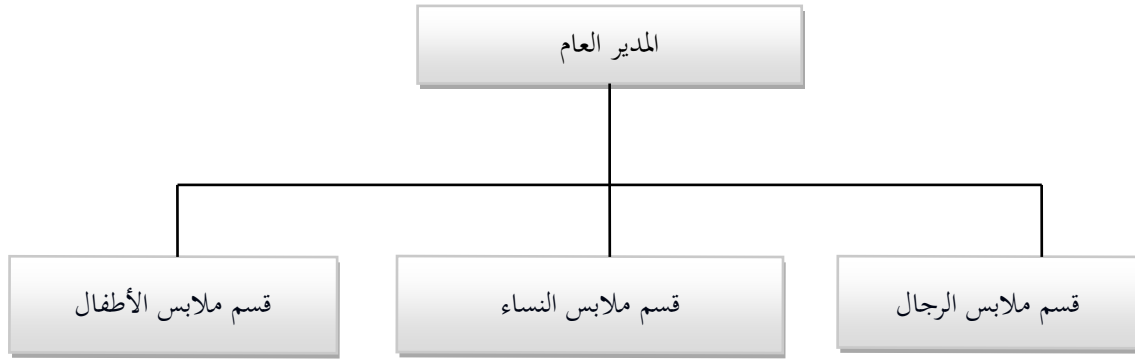
¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

³ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل رقم (11-1): الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 189.

ومن مزايا هذا النوع¹:

- ❖ التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء.
- ❖ السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء.
- ❖ التنسيق الكامل لكافة الأنشطة المتخصصة بعملاء محددين.

أما سلبيات هذا النوع هي كالتالي²:

- صعوبة في التنسيق بين مجمل الأنشطة المؤداة في التقسيمات المتخصصة أعلاه.
- مشكلة التباين في السياسات الإنتاجية والتسويقية التي يواجهها المدراء، نظرا لتباين الكفاءة والخبرات التي يتبع بها كل منهم تسيير الأنشطة التي يمارسها.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه حسب هذا الهيكل يتم تجميع الأعمال والأنشطة والوظائف اللازمة لخدمة عميل معين أو مجموعة متجانسة من العملاء، فمثلاً إذا كانت المنشأة تتعامل مع عدة أنواع من العملاء ولكل نوع معين من العملاء خصائص خاصة متميزة عن الأنواع الأخرى للعملاء، وبالتالي يتطلب الأمر أساليب مختلفة للتعامل وخبرات متخصصة في البيع حسب نوع العميل.

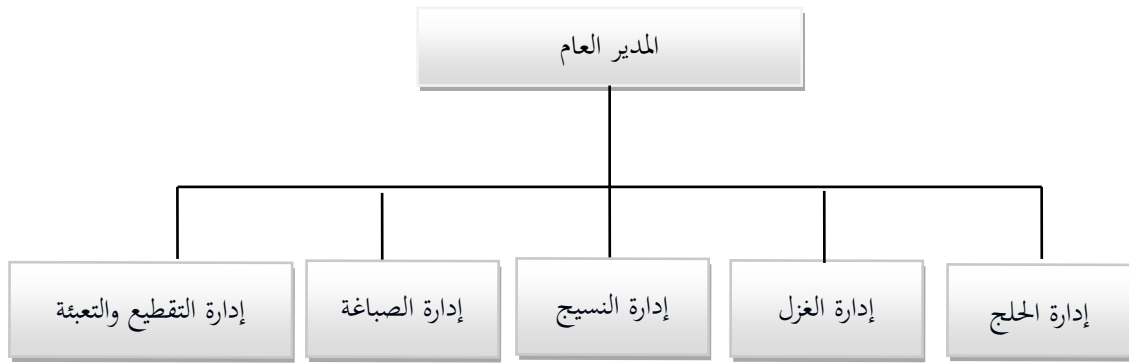
5- التجميع على أساس العمليات: وعلى هذا الأساس يقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات وذلك تبعاً للمراحل التي ينفذ بها العمل، بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها.³ والشكل التالي يبين ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

الشكل رقم (1-12): الهيكل التنظيمي على أساس العمليات



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

ومن أهم مزايا هذا النوع¹:

- تحقيق كفاءة عالية في أداء الوحدات.
- تسهيل عملية الإشراف.
- تحقيق استفادة أكبر من الآلات والتجهيزات.

ومن سلبيات هذا النوع²:

- صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة.
- صعوبة التوازن في خط الإنتاج.
- أي خطأ أو خلل في إحدى العمليات يسبب توقفها عن العمل مما سينعكس سلباً على العمليات الأخرى وبالتالي على خط الإنتاج بأكمله.

الملاحظ من خلال ما تقدم سابقاً أنه يشيع هذا النوع من الهياكل في المؤسسات الصناعية ويتم بمقتضاه تجميع الوظائف أو النشاطات، حسب العمليات الفنية، والمعدات والآلات ذات الأغراض المتخصصة، ويعني هنا أن تنظيم العمل داخل المصنع يتم على أساس جمع كل الآلات والمعدات المتتابعة والتي تقدم إنتاجاً أو تؤدي عملاً من طبيعة واحدة في موقع معين، ثم تحضر المواد والأدوات إلى الموقع لممارسة النشاط الإنتاجي.

6- التجميع/الهيكل المزيج أو المركب: يمثل هذا النمط من التجميع مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة للتقسيم وتجميع الأنشطة، سيما وأنه ليس هنالك نموذج تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، أو لجميع مستوياتها التنظيمية، ولذلك فإن المؤسسة المعاصرة غالباً ما تستخدم مجموعة من أسس التنظيم المختلفة، ويرتبط اعتماد مثل هذا الأسلوب على طبيعة الأنشطة، والمستوى التنظيمي، وتشكيلة المتعاملين معها، وظروف عملها. ومن هنا يتضح جلياً عدم وجود نموذج تنظيمي يتم اعتماده بشكل يتلاءم مع كل المؤسسات لأن طبيعة المؤسسة (من حيث حجمها وخصوصية أدائها، والأنشطة المؤداة فيها) تستدعي تبايناً في اعتماد قواعد تنظيمية مختلفة تنسجم مع طبيعة الأهداف المطلوبة تحقيقها، وقد دأبت المؤسسات المعاصرة على اعتماد أكثر من قاعدة واحدة في تقسيم وتجميع أنشطتها في المستويات المتعاقبة من الهيكل التنظيمي بغية تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.³

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² مرجع نفسه، ص 118.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفرع الثالث: علاقات السلطة

بعد إتمام عملية تكوين الوحدات الإدارية من خلال تجميع أنشطة المؤسسة تنتقل مرحلة تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة لتعمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد العلاقات العمودية بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات الأفقية بين الرؤساء في نفس المستوى الإداري. ولضمان علاقات سليمة لابد من تحديد وتوزيع السلطات والمسؤوليات بدقة ووضوح.

وتعرف **السلطة** بأنها: "الحق القانوني المخول للمدير لإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها فالأساس في السلطة القدرة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها".¹

أما **المسؤولية** فهي: "تعني الالتزام القانوني والأخلاقي من قبل الفرد بشكل ملائم حين أدائه بعض الواجبات لتحقيق نتائج معينة".²

وتصنف السلطة في المؤسسة إلى ثلاث أنواع وهي:

1- السلطة التنفيذية: هي أهم أنواع السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الملزمة للآخرين، والسلطة التنفيذية تنسب الأوامر بسلسلة من العلاقات الرسمية من قمة الهرم التنفيذي حتى قاعدته وهذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل وتحقيق أهدافه، وعليه فانه بموجب السلطة التنفيذية وعبر المستويات التنظيمية، يصبح كل رئيس رئيساً لمستوى أدنى ومرؤوساً لمستوى الأعلى.³

2- السلطة الاستشارية: وهي مساعدة في المؤسسة بموجبها يحق لصاحبها إصدار تعليمات وتوجيهات على سبيل تقديم النصيحة والمشورة، وتكون غير ملزمة بالتنفيذ من الآخرين ودون حق إصدار الأوامر والرقابة وهي ضرورية للسلطة التنفيذية حيث تقدم لها المشورة الفنية اللازمة قبل اتخاذ القرارات، والسلطة الاستشارية قد يكون صاحبها فرداً ويطلق عليه مستشار أو وحدة إدارية بحيث تساعد التنفيذيين بتقديم المقترحات والآراء والمعلومات.⁴

3- السلطة الوظيفية: وتسمى أيضاً السلطة التخصصية وبموجبها يحق لصاحبها إصدار الأوامر داخل المؤسسة تكون ملزمة بالتنفيذ لهم لكن ضمن نطاق تخصصه، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته.⁵

هناك عدة عوامل تتصل بالسلطة والمسؤولية وتساعد على تحقيق توزيع سليم لهما في المؤسسة، وتضمن ربط الوحدات التنظيمية المختلفة ببعضها البعض بفعالية مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في⁶:

- وحدة الأمر/القيادة: وتعني أن كل مرؤوس يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية: بمعنى أن السلطة الممنوحة للفرد يجب أن تكون على قدر المسؤولية التي يتحملها.
- تفويض السلطة بشكل مناسب وفعال.
- تحقيق درجة مناسبة من اللامركزية أو توازن مناسب بين المركزية واللامركزية وفي ضوء ظروف ومتطلبات المؤسسة.

¹ أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 161.

² مرجع نفسه، ص 162.

³ ياسر طالب الخزاعلة وآخرون، الإدارة الشُّرْطِيَّة المعاصرة: النظرية والمفاهيم، دار الخليج للصحافة والنشر، عمان، الأردن، 2017، ص 171.

⁴ ياسر أحمد عريقات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 143.

⁵ مرجع نفسه، صفحة 144.

⁶ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الفرع الرابع: نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف أو نطاق الرقابة إلى أن هناك حداً أقصى لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية، حيث يؤثر نطاق الإشراف في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات الإدارية، وهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات، فكلما زاد وتوسع نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين يكون كبير) قل عدد المستويات وكان السلم الهرمي مستويًا، وهذا يسمح للمرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ويشجع على ممارسة إشراف عام من قبل الرئيس، ويعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات، واهتمام العاملين بعملهم وزيادة رضاهم عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وغالبًا ما تتجه المؤسسات الكبيرة إلى توسيع نطاق الإشراف لأن ذلك يتوافق مع سعي تلك المؤسسات إلى تقليص النفقات، خفض المصروفات الإدارية، تسريع عملية اتخاذ القرار، زيادة المرونة، والتقرب أكثر من العميل وتمكين العاملين.

وإذا ما قل أو ضاق نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين قليل)، زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي، هذا الأخير من نتائجه السلبية أنه يؤدي إلى زيادة النفقات ومصروفات المؤسسة بسبب زيادة عدد الرؤساء، صعوبة الاتصالات، صعوبة التخطيط والرقابة، يشجع الرئيس على ممارسة رقابة وإشراف مكثف على مرؤوسيه واتخاذ القرارات نيابة عنهم.¹

مما سبق يمكن القول أن نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد بفاعلية، ويرتبط نطاق الإشراف بشكل الهيكل التنظيمي، فكلما اتسع نطاق الإشراف قل عدد المستويات وكان الهرم التنظيمي مسطحًا ومنبسطًا، وكلما كان نطاق الإشراف ضيقًا زاد عدد المستويات وكان الهيكل التنظيمي طويلًا (مديبا) ويعود سبب ذلك للعلاقة العكسية التي تربط نطاق الإشراف بعدد المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: التنسيق بين الوحدات الإدارية

تظهر الحاجة للتنسيق انطلاقًا من إنشاء الوظائف وتكوين الوحدات والأقسام وتحديد علاقات السلطة ونطاق الإشراف الملائم وتأثيره على شكل الهيكل التنظيمي إما في صورة عمودية (زيادة عدد المستويات الإدارية) أو في صورة أفقية (زيادة عدد الوحدات الإدارية) بحكم زيادة اتساع الفجوة بين العاملين داخل المؤسسة وقلة الاتصال المباشر بينهم.

الفرع الأول: التنسيق

إن كل نشاط بشري منظم يؤدي إلى مطلبين أساسيين: تقسيم العمل إلى مهام مختلفة يتعين القيام بها، وتنسيق هذه المهام لإنجاز النشاط. وتتجسد هذه الرؤية في تعريف منتزبرج mintzberg لهيكل المؤسسة: "على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها عملها إلى مهام محددة ثم تحقق التنسيق فيما بينها".²

إن مدى أهمية التنسيق والحاجة إليه يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وحتى من دائرة إلى أخرى ضمن المؤسسة الواحدة ومن العوامل التي تؤثر في مدى أهمية التنسيق ومدى الحاجة إليه: مدى توسع المؤسسة في تطبيق مبدأ التخصص وطبيعة التقنية المستخدمة في المؤسسة، ومدى ثبات أو تغير بيئة المؤسسة وغيرها.³

يمكن القول أنه نظرا للتباين في المصالح والأهداف والاهتمامات والتوجيهات فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد على مختلف المستويات الإدارية، ومهما كان لدى الأفراد من روح تعاون وتوافق فسيكون هناك ازدواجية وتضارب في الأعمال ونزاعات، ما لم تقم

¹ بوهلال فاطيمة، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

² Henry Mintzberg, op.cit, p2.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

المؤسسة بإيجاد الآلية المتمثلة في التنسيق التي تسمح بتحقيق التناغم والتكامل والانسجام فيما بينهم وتمنع الازدواجية والاختلاف لتسهيل أداء المهام الوظيفية وإنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: آليات التنسيق

هناك خمس آليات تنسيق تشرح الطرق الأساسية التي تنسق بها المؤسسات عملها وهي: التكيف المتبادل، والإشراف المباشر، تقييس إجراءات العمل، تقييس مخرجات العمل، تقييس مهارات العمال، ويمكن توضيحها كالتالي¹:

1- **التكيف المتبادل**: يحقق التكيف المتبادل أو المشترك تنسيق العمل بواسطة الاتصال غير الرسمي، ووفقا لهذه الآلية تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه، وتتميز هذه الآلية ببساطتها الكبيرة التي تسمح بإمكانية تطبيقها في الهياكل البسيطة أو المعقدة على حد سواء.

2- **الإشراف المباشر**: عندما تأخذ المؤسسة في النمو تتجه نحو استخدام آلية ثانية للتنسيق هي الإشراف المباشر، حيث يحقق الإشراف المباشر التنسيق عن طريق جعل أحد أفراد المؤسسة مسؤولا عن أعمال الآخرين، يصدر الأوامر والتعليمات لهم ويراقب أنشطتهم.

3- **المعيارية أو التقييس**: يمكن تحقيق التنسيق في العمل دون اللجوء إلى التكيف المتبادل والإشراف المباشر، وذلك عن طريق تقييس العمل أي وضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد في إنجاز نشاط محدد أو وظيفة معينة، وتتم عملية التقييس في المؤسسة على ثلاثة مستويات:

- **تقييس عمليات العمل**: من خلال ضبط وتدقيق وبرمجة محتوى العمل.
- **تقييس المخرجات**: يمكن أن نقيس المخرجات عندما تكون نتائج العمل محددة بشكل دقيق، لأن المهم هو الحصول على النتيجة النهائية بالطريقة التي نريدها.
- **تقييس المهارات**: يمكن تقييس المهارات (والمعرفة) عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمله محدد بشكل دقيق.

الفرع الثالث: العلاقة بين آليات التنسيق

إن آليات التنسيق التي أشرنا إليها تعد عناصر أساسية تشكل بدورها جوهر البناء التنظيمي للمؤسسة، ينبغي اعتبار هذه العناصر الأساسية للهيكل، "الغراء أو الصمغ" الذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض².

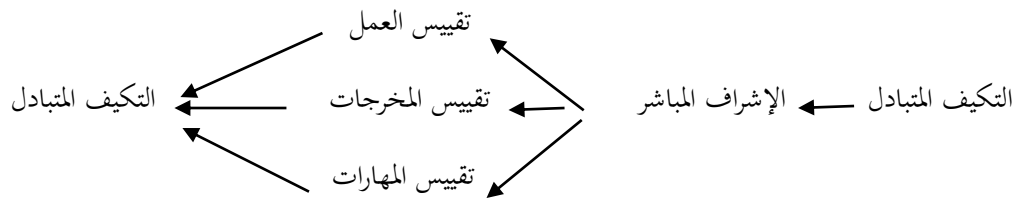
ومن جهة أخرى فإن الآليات التنسيقية السابقة تعمل وفق نظام متسلسل يرتبط ارتباطا مباشرا بدرجة تعقيد كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي، أي أنه عندما يزداد العمل صعوبة وتعقيدا تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى التقييس ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل³، كما هو مبين في الشكل التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 144-146.

² Henry Mintzberg, op.cit, p3.

³ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 144-146.

الشكل رقم (1-13): تسلسل آليات التنسيق في ضوء ازدياد مستوى التعقيد التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

عندما تكون المهام بسيطة وروتينية تميل المؤسسة إلى الاعتماد على تقييس إجراءات العمل نفسها. لكن عندما يكون العمل أكثر تعقيداً قد يمنع ذلك، مما يجبر المؤسسة على اللجوء إلى تقييس المخرجات – أي توصيف نتائج العمل مع ترك اختيار العملية للعامل. ومع ذلك، في العمل المعقد، غالباً ما لا يمكن تقييس المخرجات أيضاً، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تستقر على تقييس مهارات العامل إذا كان ممكناً.¹

تم التطرق في هذا المبحث إلى تصميم الهيكل التنظيمي باعتبار الهيكل هو أحد أهم أسباب وأسرار نجاح المؤسسات أياً كانت مجالاتها ومواردها. ولهذا فإن حسن الاختيار للتصميم التنظيمي، ممثلاً في الهيكل، يضمن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأدنى رغبات وأهداف أصحاب المصلحة. كما تم التوصل إلى أنه عموماً لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، وفي كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل. فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المؤسسة أو طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه وهذا ما سيتم عرضه من خلال المبحث الثالث المتمثل في أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب مينتزرغ.

¹ Henry Mintzberg ,op.cit , p8.

المبحث الثالث: أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب نموذج مينتزرغ

من السهولة الحديث عن الهيكل التنظيمي الفعال لكن الصعوبة تكمن في جعل هذا الهيكل متجاوبا مع معطيات بيئة عمل سريعة التغيير وباستمرار إن هذا الأمر جعل من باحثي نظرية المنظمة يتوصلون إلى استنتاج مفاده عدم وجود هيكل تنظيمي يصلح لكل الظروف والأحوال بل أن هذا الهيكل وأبعاده يفترض أن يستجيب لعوامل موقفية عديدة.¹ إن الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة له شكلين أساسيين لا يمكن الإستغناء عن أحدهما، والهيكل التنظيمي بحد ذاته يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب النموذج المعتمد عليه والذي تفرضه مجموعة من الظروف المختلفة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة تطبيق إلا ما يتناسب ويتلاءم مع طبيعة أعمالها وحجم عملياتها، ووفقا لما سبق ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لأشكال ونماذج الهيكل التنظيمي كما سيتم عرض نموذج مينتزرغ في تصنيف الهياكل التنظيمية.

المطلب الأول: أشكال الهياكل التنظيمية

يواجه المدراء في المؤسسات، وبصورة مستمرة، ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفؤ، وليس هناك نوع نمطي من الهياكل التنظيمية التي تصلح لأن تكون نموذجا يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، سيما وأن لكل مؤسسة أهدافها وظروفها الخاصة بها.² ويمكن القول أن المؤسسات بشكل عام تتضمن شكلين من الهياكل التنظيمية وهما:

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية الرسمية

الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة هو الذي تحدد فيه الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.³ ويعبر عنه بكونه الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحوي في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها.⁴ يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات وفي إطارها الهرمي والأفقي.⁵ والشكل التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

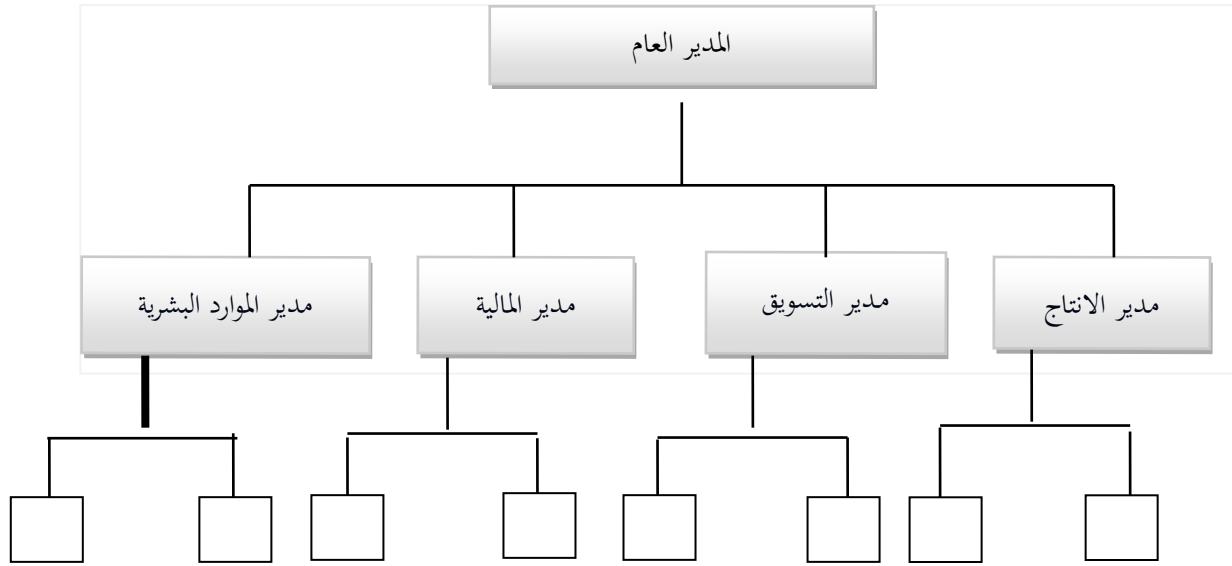
² خليل حسن محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 166.

³ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 471.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁵ عبد الرزاق سالم الراحلة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل رقم (14-1): الهيكل التنظيمي الرسمي



مفتاح الرسم: العلاقات الرسمية

المصدر: خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، *نظرية المنظمة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 167.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن العلاقات الرسمية تكون موجهة إما من الأعلى للأسفل أي من المدير إلى الموظفين، عن طريق إعطاء الأوامر وما إلى ذلك بموجب السلطة الممنوحة للمدير، أو من الأسفل للأعلى، فكل موظف في الهيكل التنظيمي يرفع تقريره لرئيسه المباشر عن الأعمال التي أنجزها والنتائج التي توصل إليها، وهو بدوره أي رئيسه يقوم بنفس العمل إلى من هو أعلى منه في السلم الوظيفي، وهنا يتشكل لنا هرم كلما كانت قاعدته كبيرة زادت الوظائف أكثر.

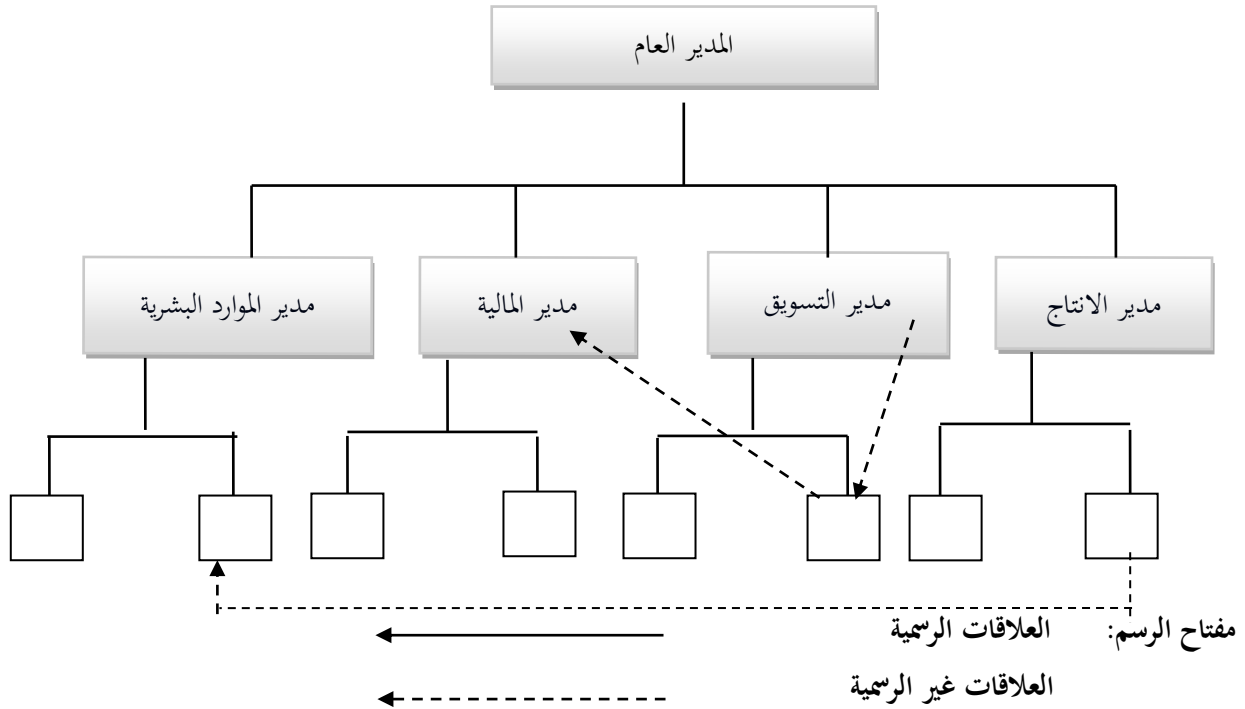
الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية غير الرسمية

وهي عبارة عن خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمؤسسة ويهتم التنظيم الغير رسمي بالعنصر الإنساني ويحدث تفاعلات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي ويؤثر في تشكيل أنماط سلوك العاملين، كما أنه يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظله.¹ وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.² والشكل التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، مرجع سبق ذكره، ص 471.

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، *مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة*، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الحادية عشر، 2019، ص 132.

الشكل رقم (1-15): الهيكل التنظيمي غير الرسمي



المصدر: خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 168.

من الشكل أعلاه يتضح أنه بالإضافة إلى العلاقات الرسمية نشأت علاقات غير رسمية بين مستويات الإدارة بصورة تلقائية، حيث نلاحظ اتصال العمال بمدراء الوظائف الأخرى مثلاً دون اشعار مديره بذلك، فالهيكل التنظيمي غير الرسمي تلقائي وغير مكتوب وله دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال ونجاح المؤسسة خاصة في الأوقات الحرجة والتغيير السريع، حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدمه للتعامل مع الواقع الجديد، ويمكن أن يكون العكس إذ يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة وغير مساهم في الإنجاز، إذ يكون له بعض الأحيان سلبيات منها: الشائعات ، وتناقل أخبار غير صحيحة، وقد يكون في بعض الأوقات عقبة في طريق التغيير.

الفرع الثالث: الفوارق بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية

ويمكن توضيح الفوارق بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية في النقاط التالية:

الجدول رقم (1-4): الفوارق بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية

الهيكل التنظيمي الرسمي	الهيكل التنظيمي الغير رسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
أهداف الهيكل الرسمي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.	أهداف الهيكل الغير رسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة.
أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ التي تقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة

الحادية عشر، 2019، ص 133

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تخضع في أداء وظائفها إلى جملة من القوانين واللوائح والتعليمات المحددة التي يتحدد على ضوئها شكل الاتصال وأسلوب تنفيذ الأعمال وهذا ما يسمى الهيكل التنظيمي الرسمي. إلا أن طبيعة الإنسان الاجتماعية وما يحمله الفرد من قوة جذب تجاه الآخرين (صداقة، علاقة اجتماعية أخرى...) تنشأ بالضرورة تجمعات وعلاقات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي والتي تسمى بالهيكل التنظيمي غير الرسمي والذي هو عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولا ارتباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة.

المطلب الثاني: نماذج الهيكل التنظيمي

حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين: النموذج الكلاسيكي (الآلي)، والنموذج العضوي.¹

الفرع الأول: النموذج الآلي

يطلق على النموذج الآلي أيضا النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي والنموذج الهرمي، ويلاحظ من أدبيات التنظيم عدم وجود اتفاق كامل بشأن ماهية هذا النموذج وخصائصه.²

وهو بناء هرمي يتبع تدرج السلطة والتخصص في الوظائف وتأدية الأعمال من قبل العاملين كما هو محدد في الوثائق والسجلات فضلا عن وجود تحديد دقيق لواجبات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي ولا يقبل الخروج عنها أو الاستثناءات في تأديتها.³

1- خصائصه: من أهم خصائص هذا النموذج ما يلي⁴:

- تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد.
- تسلسل واضح ومحدد للسلطة.
- يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التوحيد والتماثل بين مختلف الأنشطة.
- تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المؤسسة.
- يتعامل كل فرد في المؤسسة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي، وغير شخصي.
- يعتمد التوظيف على الكفاءة، وتعتمد الترقيات على الأقدمية.

2- أنواعه: للنموذج الآلي ثلاثة أنواع هي⁵:

- الهيكل التنظيمي التنفيذي: من أقدم الأنواع وأبسطها يسمى أيضا بالهيكل الخطية أو الرأسية يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تناسب السلطة فيه من القمة إلى القاعدة من أهم سلبياته إهمال التخصص، تحميل الفرد أكثر من طاقته.
- الهيكل التنظيمي الوظيفي: ظهر نتيجة كبر حجم المؤسسات، والحاجة إلى التخصص، ويمكن للاستشاري أن يمارس أعمال تنفيذية ويتخذ القرار. من سلبياته عدم وضوح السلطة والمسؤولية، تداخل في نطاق الإشراف (العامل تحت إشراف رئيسين) التهرب من المسؤولية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ سعد علي حمود العززي، سميح حلو حقي الذيايي، خصائص وغط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين بحث اختياري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 72، 2013، ص 04.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁵ متاح على الرابط: https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/pluginfile.php/6787/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%205.pdf

pdf تاريخ الاطلاع: 30-06-2022 على الساعة 13.17 في الصفحات 1-3.

■ الهيكلية الاستشارية الخطية: يجمع هذا النوع من الهياكل بين إيجابيات الهيكلية التنفيذية (سلطة موحدة) وإيجابيات الهيكلية الوظيفية (التخصص) يعتبر من أفضل الأنواع وأكثرها انتشاراً، من سلبياته صعوبة تحديد مجال السلطة وصعوبة الفصل بين المستشارين والتنفيذيين.

يمكن القول بأنه عند الأخذ بأي من الهياكل التنظيمية السابقة يعتمد بشكل رئيسي على حجم العمل، وطبيعة النشاطات المطلوبة، ومدى توافر القيادات (الإدارية والفنية)، وطبيعة البيئة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) التي تعمل بها المؤسسة، وغير ذلك من متغيرات كثيرة.

3- أهم مزايا النموذج الآلي: للنموذج الآلي مزايا عديدة يمكن ادراجها كالتالي¹:

- تركيزه على القواعد والاجراءات مع وجود هيمنة لهرمية السلطة.
- يتميز بالسلطة والرقابة، حيث يتم القرار في المستويات العليا.
- وصف الدور بشكل واضح بما في ذلك السلطة والمسؤوليات المرتبطة بمحدود الدور.
- اجراءات العمل تكون موحدة.

4- الانتقادات الموجهة للنموذج الآلي: لقد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من مختلف الكتاب والباحثين، ومن أهم هذه الانتقادات²:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح ممثلاً، وخاضعاً.
- لا يعطي أهمية للتنظيمات/الجماعات غير الرسمية.
- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- الاتصالات (الأفكار الإبداعية) مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- استبدال أهداف المؤسسة.
- يصبح الالتزام والتقييد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته.
- شعور الفرد بالغرابة والعزلة.
- تركيز السلطات في جهات محدودة.

الفرع الثاني: النموذج العضوي

وهو نموذج متطور عن النموذج الكلاسيكي وفيه يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف ونتائج معينة عليه أن يحققها، وله حرية التصرف داخل إدارته وتلجأ اليه المؤسسات ذات البيئات غير المستقرة وغير المتجانسة حيث يساعد على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.³

1- خصائصه: أهم خصائص هذا النموذج هي⁴:

- ينظر إلى أهداف المؤسسة على أنها غاية، وأن الأهداف الوظيفية (الوحدات) وسائل لتحقيقها.
- التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي، بل وأكثر منه.
- الأعمال معرفة بصورة خطوط عريضة، وأحياناً يكلف الفرد مهام متضاربة.
- التوجيه هو بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالاً/ ولاء من قبل الجماعة للرئيس.

¹ جهان سلمان علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المؤسسة.
- هيكل السلطات غامض.
- الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الرئاسي.

2-أنواعه: للنموذج العضوي ثلاثة أنواع هي:

- **مصنوفة التنظيمية (الهيكلة متعددة الأبعاد):** تستعمل في حالة المؤسسات الكبيرة فهناك السلطة الوظيفية التنفيذية (من أعلى إلى أسفل) وهناك سلطة فنية (تمارس أفقيا) بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، بحيث لكل مشروع ميزانية خاصة. ويتم الاستعانة بالعمال من مختلف الإدارات الوظيفية لتنفيذ المشروع إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية.¹
- **الهيكلة الشبكية:** هنا المؤسسات كبيرة ومعقدة تحتاج إلى إجراء تعاقد مع مؤسسات أخرى في مجالات كإجراء دراسات، إنتاج، توزيع، يوجد هناك مدراء تنفيذيين يشرفون على الأعمال داخليا وينسقونه مع باقي المؤسسات المتعاقد معها.²
- **الهيكلة بالبلدان:** يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وبعتماده على الاتصالات الأفقية لا العمودية، وهو وقتي عادة، وقد وجد للتلاؤم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة التي تتطلب الإبداع والمرونة العالية والحاجة إلى عدد من الاختصاصات الفنية والفكرية الدقيقة.³

3-إيجابيات وسلبيات النموذج العضوي:

إن أهم إيجابيات النموذج العضوي:

- اعتماد اللامركزية ونظم تنظيمية أكثر تكيفية.⁴
- المرونة التي تعطي للمؤسسة الفرصة لأن تجدول أعمالها في كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ.
- يعتبر وسيلة فعالة في انجاز المشاريع المعقدة نظرا لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة.
- يسهل الرقابة على الأداء والنتائج.⁵
- أما أهم سلبياته:⁶
- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في النموذج العضوي.
- العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير محددة.
- السلطات والمسؤوليات غامضة وليست واضحة.
- يسبب ضغطا اجتماعيا وضغوطا نفسية على الأفراد. إذ ليس من السهل إنشاء علاقات عمل وحلها بصورة مستمرة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 181.

² متاح على الرابط: https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/pluginfile.php/6787/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%205.pdf

³ تاريخ الاطلاع: 30-06-2022 على الساعة 13.17 في الصفحة 04.

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة "المهندرة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 17.

⁵ هاني خلف الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

⁶ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الفرع الثالث: المقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي

وللمقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي، يتم عرض الجدول التالي للمقارنة بينهما من خلال عدة أبعاد كالتالي:

الجدول رقم (5-1): مقارنة بين النموذج الآلي والنموذج العضوي

الأبعاد	النموذج الآلي	النموذج العضوي
الأهداف التنظيمية	الكفاءة التنظيمية/أهداف الأداء	البقاء التنظيمي (متطلبات الأداء)
تعريف الجودة	المطابقة للمعايير	رضا الزبون
دور الإدارة	التنسيق / توفير رقابة واضحة	التنسيق / توفير رقابة غير واضحة من خلال انشاء نظام / رؤية
دور العاملين	غير فعال / اتباع الاوامر	تفاعلي / رقابة ذاتية داخل النظام
العقلانية الهيكلية	سلسلة الامر (اتصالات عمودية) عقلانية آلية	تدفق العملية (اتصالات افقية وعمودية) عقلانية تنظيمية

Source: Barbara A. Spencer, **Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation**, the Academy of Management Review, Vol.19, No.3, Special Issue: "Total Quality" (Jul., 1994), p 459.

بعد التطرق إلى النموذجين التنظيميين الآلي والعضوي يمكن أن نستخلص أن النموذج الآلي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية من التخصص والرمزية والمركزية، في حين أنه يفتقر إلى المرونة والتكيف.

بينما النموذج العضوي مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعتمد كثيراً على التكيف التلقائي بدلاً من الرسمية والتخصص المفرطين، كما أنه يطبق اللامركزية في اتخاذ القرارات. ولكونه مرناً فهو يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار الذي يسمح للمؤسسة بإنجاز الأعمال الروتينية بكفاءة.

المطلب الثالث: نموذج مينتزبرغ في تصنيف الهياكل التنظيمية

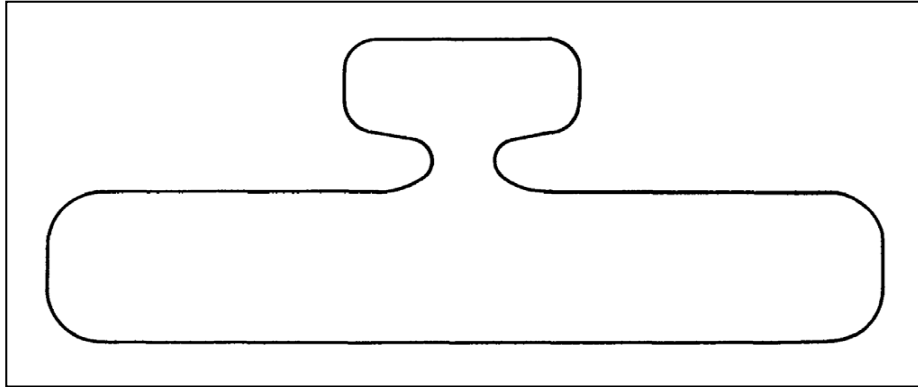
حسب مينتزبرغ يمكن لأي من الأجزاء الخمسة (القمة الإستراتيجية، الإدارة الوسطى، الهيكل الفني، هيكل الدعم، مركز العمليات) التي تم التطرق لها سابقاً أن تسيطر على مؤسسة ما، وتبعاً لذلك ستنشأ خمسة أشكال تنظيمية كل منها يرتبط بالسيطرة المفروضة من أحد الأجزاء الأساسية، وفيما يلي سنخصص بالدراسة ولو بشيء من الاختصار كل شكل من الأشكال التنظيمية الخمسة، موضحين إيجابيات وسلبيات كل منها، ومتى يمكن استخدام كل شكل.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي البسيط

يشتمل الهيكل البسيط على الجزء الرئيسي منه وهو القمة الإستراتيجية، ويستخدم الإشراف المباشر، ويستخدم المركزية الرأسية والأفقية. فهو هيكل لا توجد فيه تفاصيل كثيرة وقليل التعقيد ودرجة الرسمية المنخفضة. تتكون المؤسسة من المدير الأعلى وعدد قليل من العمال. لا يوجد هيكل تقني والجانب المساند. يؤدي العمال مهام متداخلة.¹ والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي البسيط: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ Fred C. Lunenburg, op.cit, P 04.

الشكل رقم (1-16): الهيكل التنظيمي البسيط



Source: Henry Mintzberg, op.cit, P 307.

1- إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي البسيط:

الجدول رقم (1-6): إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي البسيط

سلبيات الهيكل التنظيمي البسيط	إيجابيات الهيكل التنظيمي البسيط
- محدودية التطبيق، لا يناسب المؤسسات كبيرة الحجم. - يركز القوة بيد مالك المؤسسة أي مركزية القرار. - الهيكل البسيط هو أيضاً أخطر الهياكل، حيث يتوقف على صحة ورغبة فرد واحد. يمكن لنوبة قلبية واحدة أن تقضي حرقاً على المؤسسة.	- يتميز هذا الهيكل بالبساطة فلا توجد فيه مستويات إدارية معقدة. - السرعة والمرونة والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة. - وضوح المسألة والمحاسبة.

Source: Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice –Hall, NJ, 1979, P312 (بتصرف)

2- متى يمكن استخدام الهيكل البسيط:

بالإمكان استخدام الهيكل البسيط عندما تكون المؤسسة صغيرة أو في بداية تكوينها أو إذا كانت البيئة بسيطة وحركية أو إذا كانت المؤسسة تواجه أزمة كبيرة، أو إذا كان المدير هو المالك ويريد أن يدخر أو يستحوذ على القوة الكلية للمؤسسة.¹

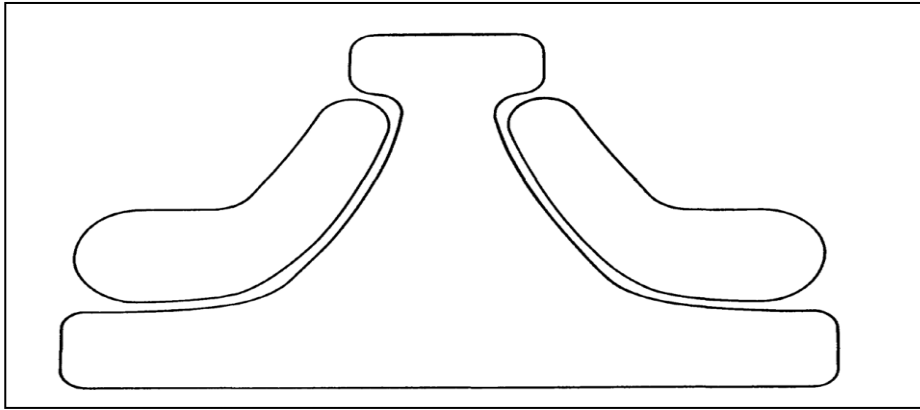
الفرع الثاني: الهيكل البيروقراطي الآلي

يتمتع هذا النوع من الهياكل بمهام ذات روتينية عالية وبدرجة عالية من الرسمية في العمل كما يستخدم توحيد إجراءات العمل كآلية تنسيق رئيسية، أما القرارات فيتم اتخاذها مركزياً وعبر سلسلة الأوامر. فهذا النوع من الهياكل يحتوي عدداً كبيراً من الجانب التقني والجانب الداعم إضافة إلى الإدارة العليا والإدارة الوسطى.² والشكل التالي يوضح لنا الهيكل البيروقراطي الآلي: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² Fred C. Lunenburg, op.cit, P 04.

الشكل رقم (17-1): الهيكل البيروقراطي الآلي



Source: Henry Mintzberg, op.cit ,P325

1- إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي الآلي:

الجدول رقم (7-1): إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي الآلي

سلبيات الهيكل البيروقراطي الآلي	إيجابيات الهيكل البيروقراطي الآلي
- التخصص يخلق صراعات بين الأقسام، يمكن أن تتجاوز أهداف الأقسام أهداف المؤسسة بصورة عامة. - التمسك الشديد بالقوانين والنظم. - التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع.	- أداء الأنشطة المعيارية بطريقة عالية الكفاءة. - يؤدي وضع التخصصات المتشابهة معًا إلى وفورات الحجم والتقليل من الازدواجية في الموظفين والمعدات. - تسمح العمليات التي تحكمها معيارية عالية، إلى جانب إضفاء الطابع الرسمي العالي، بأن يكون صنع القرار مركزيًا. - هناك حاجة قليلة لصانعي القرار المبدعين وذوي الخبرة نظرًا للعمليات والمهام البسيطة.

Source: Stephen P. Robbins , op cit , p 285 (بتصرف)

2- متى يمكن استخدام الهيكل البيروقراطي الآلي:

يكون الهيكل البيروقراطي الآلي أكثر فعالية في المؤسسات الكبيرة العاملة في بيئة بسيطة ومستقرة خالية من الأزمات، والمؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا التي تحتوي على عمل روتيني يمكن تنميته.

يلاحظ أن هذا الهيكل يطبق بشكل واسع في مؤسسات الإنتاج الضخم مثل تلك التي تعمل في صناعة السيارات والحديد، المؤسسات الخدمية ذات الأنشطة البسيطة والمتكررة مثل السجون ومؤسسات التأمين والهاتف، والوكالات ذات الأعمال الروتينية مثل مكاتب البريد وتحصيل الضرائب، والمؤسسات التي تستلزم توافر شروط السلامة مثل شركات الطيران والإطفاء. كل هذه المؤسسات لديها أنشطة روتينية ودرجة عالية من النمطية.¹

الفرع الثالث: الهيكل البيروقراطي المهني

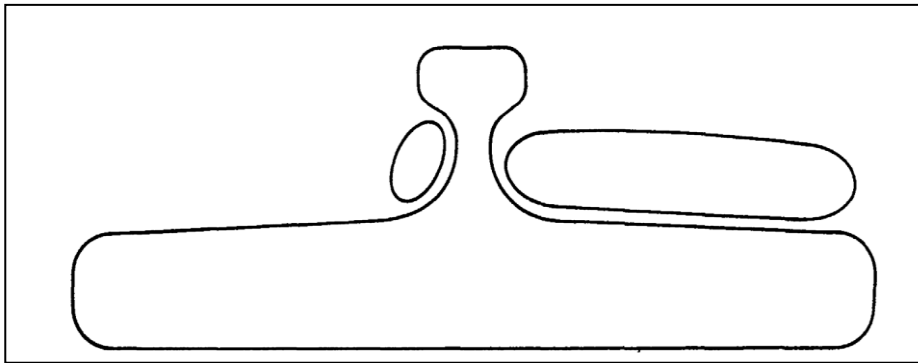
يمتاز هذا النوع من الهياكل بمهام عمليتي جد معقد يتطلب تحكما مباشرا من طرف التنفيذيين، ويتجه نحو آلية في تنسيق العمل تسمح لها بتحقيق المركزية واللامركزية في الآن ذاته. وهي تنميط المؤهلات (المهارات)، التي غالبا ما نجدها في الجامعات، المستشفيات، نظم التعليم، مكاتب الخبرة المحاسبية، تنظيمات النشاط الاجتماعي، المؤسسات الحرفية، كل هذه التنظيمات تركز من أجل اشتغالها كل

¹ stephen p. robbins, op cit, p 288.

كفاءات ومعارف عمالها المهنيين التنفيذيين، وكلها تنتج سلع وخدمات مُنمطة وهذا ما يفسر أهمية مركز العمليات كجزء أساسي للهيكل البيروقراطي المهني.¹

الهيكل البيروقراطي المهني له جوهر التشغيل كجزء رئيسي، ويستخدم تنميط المهارات كآلية تنسيق رئيسية، وتوظف اللامركزية الرأسية والأفقية. المؤسسة رسمية نسبياً ولكنها لامركزية لتوفير الاستقلالية للمهنيين. يقدم المهنيين المدربين تدريباً عالياً خدمات غير روتينية للعملاء. الإدارة العليا صغيرة، هناك عدد قليل من المديرين المتوسطين. والجانب التقني صغير بشكل عام. ومع ذلك، فإن فريق الدعم عادة ما يكون كبيراً لتقديم الدعم الكتابي ودعم الصيانة لمركز التشغيل المهني. تتمثل أهداف الهيكل البيروقراطي المهني في الابتكار وتقديم خدمات عالية الجودة. يتواجد في بيئات معقدة ولكنها مستقرة، وعادة ما تكون متوسطة إلى كبيرة الحجم.² والشكل التالي يوضح لنا الهيكل البيروقراطي المهني:

الشكل رقم (18-1): الهيكل البيروقراطي المهني



Source: Henry Mintzberg, op.cit, P 355.

1- إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي المهني:

الجدول رقم (8-1): إيجابيات وسلبيات الهيكل البيروقراطي المهني

سلبيات الهيكل البيروقراطي المهني	إيجابيات الهيكل البيروقراطي المهني
- بسبب التخصص الدقيق في العمل فإن هناك نزعة لأن تتطور الصراعات بين الوحدات حيث تحاول كل وحدة أو قسم التركيز على الأعمال الخاصة بها وبالتالي تغلب المصالح الخاصة على المصالح العامة.	- أداء المهام المتخصصة تلك المهام التي تتطلب مهارات مدربين تدريباً عالياً.
- ميل المهنيين إلى الالتزام بالأنظمة والمعايير التي اكتسبوها من مسيرة تعليمهم الطويلة أكثر من التزامهم بالمعايير والأنظمة التي تحددها المؤسسة وهو الأمر الذي يعيق فعالية هذه المؤسسة.	- المساعدة في الحصول على مهنيين ذوو درجة عالية من الكفاءة.
	- الاستقلالية - المقدمة من خلال اللامركزية - لتطبيق خبراتهم.

Source: Stephen P. Robbins ,op cit , p 291 (بتصرف)

2- متى يمكن استخدام الهيكل البيروقراطي الآلي:

تكون الهيكل البيروقراطية المهنية في أفضل حالاتها عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم وتعمل في بيئة معقدة وثابتة نسبياً، وعندما تكون التكنولوجيا روتينية اكتسبها المهنيون من خلال المهنية. ونقصد بالبيئة المعقدة والمستقرة أن المؤسسة تتطلب لإنجاز أعمالها إلى

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، نماذج البنية التنظيمية عند "هنري مينتزرغ"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021، ص 325.

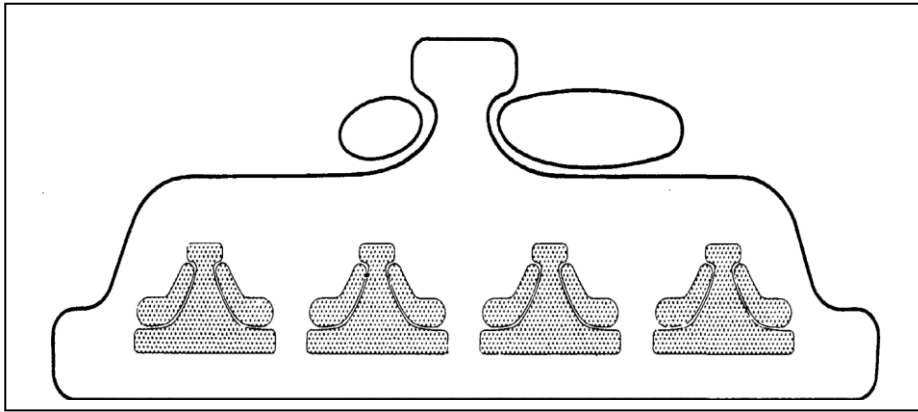
² Fred C. Lunenburg, op.cit, P 05.

استخدام المهارات المميزة التي يمكن اكتسابها فقط عن طريق البرامج التدريبية والتعليم الرسمي، ولكن هناك ما يكفي من الاستقرار لكي تكون هذه المهارات واضحة ومحددة.¹

الفرع الرابع: الهيكل التقسيمي

ومن التسمية تجد أن الهيكل التقسيمي يعتمد على الوحدات في الخط الأوسط وهذه الوحدات تدعى أقسام كما يطلق على الإدارة المركزية بالمركز الرئيسي للقيادة.² هي في الواقع مجموعة من الوحدات المستقلة، كل منها نموذجياً بيروقراطية آلية في حد ذاتها، منسقة من قبل المركز الرئيسي نظراً لأن الأقسام مستقلة، فإنها تتيح للإدارة الوسطى -مديرو الأقسام- قدرًا كبيرًا من التحكم والسيطرة.³ والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التقسيمي:

الشكل رقم (19-1): الهيكل التقسيمي



Source: Henry Mintzberg, op.cit, P 393.

1- إيجابيات وسلبيات الهيكل التقسيمي:

الجدول رقم (9-1): إيجابيات وسلبيات الهيكل التقسيمي

سلبيات الهيكل التقسيمي	إيجابيات الهيكل التقسيمي
- يتيح الازدواجية في الأنشطة والموارد ويعمل على مضاعفتها بين الأقسام.	- يتيح للمدير تشكيلة واسعة من التجارب مع استقلالية الأقسام بما يمنحه فرصة لإدارة المؤسسة بالكامل بكل ما فيها من تناقضات وإيجابيات.
- التقسيم إلى قطاعات مستقلة يضفي إلى عدم إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.	- استقلالية الأقسام عن بعضها البعض أي أن الأداء غير الجيد في أحد الأقسام لا ينعكس سلباً أو يؤثر على أداء بقية الأقسام في المؤسسة.
- صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين القطاعات المستقلة عن بعضها.	- تحرير الكادر الإداري المركزي من الاهتمام بالمشاكل التشغيلية اليومية للأقسام والاتجاه نحو إعطاء اهتمام للتخطيط طويل الأمد وللمؤسسة ككل.
- صعوبة تنسيق تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد عبر كل تلك القطاعات.	

المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176. (بتصرف)

¹ Stephen P. Robbins, op cit, pp 291-292.

² مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

³ Stephen P. Robbins, op cit, p 294.

2- متى يمكن استخدام الهيكل التقسيمي:

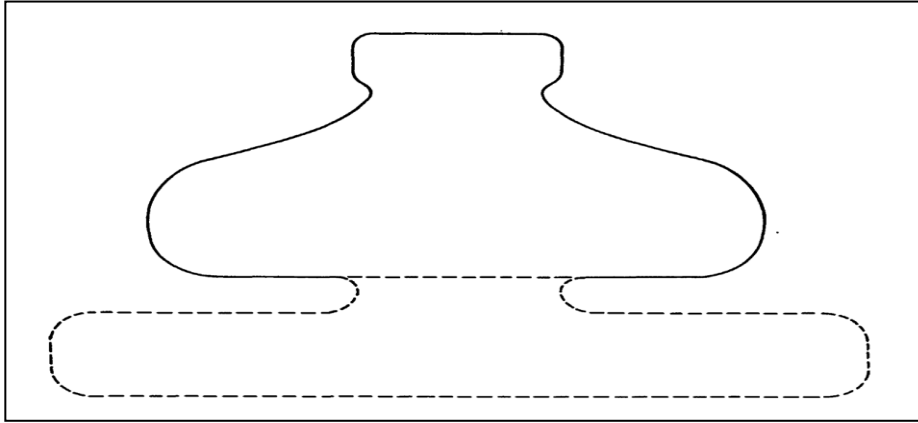
المعيار الأساسي الذي يحدد استخدام الهيكل التقسيمي هو تنوع المنتج أو السوق. عندما تختار مؤسسة استراتيجية التنوع لتصبح مؤسسة متعددة المنتجات أو متعددة الأسواق، يصبح الهيكل التقسيمي أفضل من البيروقراطية الآلية. عندما تتنوع المؤسسة، يزداد الصراع بين الأقسام ويصبح التغيير في التصميم الهيكلي ضرورياً. كما أن العوامل الموقفية الأخرى كالحجم والتكنولوجيا والبيئة لها دور كبير في اختيار هذا الهيكل التنظيمي.¹

الفرع الخامس: الهيكل الغرضي

الهيكل الغرضي لديه فريق الدعم كجزء رئيسي، ويستخدم التكيف المتبادل كوسيلة للتنسيق، يميل الهيكل إلى أن يكون منخفضاً في إضفاء الطابع الرسمي واللامركزية. أما الجانب التقني صغير لأن المتخصصين التقنيين يشاركون في جوهر عمل المؤسسة. فريق الدعم كبير لدعم الهيكل المعقد.²

الهيكل الغرضي هو الهيكل المثالي إذا كان الغرض الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج حلول مبتكرة لمشاكل فريدة من نوعها. فهو يبتكر ويحل المشاكل، وأن إحدى ميزاته الرئيسية هي أن عمله الإداري والتشغيلي يميل إلى الاندماج في جهد واحد.³

الشكل رقم (20-1): الهيكل الغرضي



Source: Henry Mintzberg, op.cit,P443.

1- إيجابيات وسلبيات الهيكل الغرضي:

الجدول رقم (10-1): إيجابيات وسلبيات الهيكل الغرضي

سلبيات الهيكل الغرضي	إيجابيات الهيكل الغرضي
- صعوبة تقسيم الأنشطة إلى وحدات مستقلة. - الصراع بين الأعضاء بسبب الغموض القائم بالنسبة للصلاحيات والمسؤوليات.	- الاستجابة السريعة مع البيئة والظروف المحيطة. - القدرة العالية على إيجاد التنسيق بين التخصصات المختلفة. - القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.

المصدر: مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، مرجع سبق ذكره، ص 189. (بتصرف)

¹ stephen p. robbins, op cit, p 298

² Fred C. Lunenburg, op.cit, P 06.

³ Jean-Pierre Unger et al, **Through Mintzberg's glasses : a fresh look at the rganization of ministries of health**, Bulletin Of The World Health Organization, Vol.78, No.08, 2000, P1007.

2- متى يمكن استخدام الهيكل الغرضي:

ترتبط الغرضية باستراتيجيات التنويع والتغيير / أو المخاطر العالية. تتطلب مثل هذه الاستراتيجيات المرونة التي تتيحها الغرضية. التكنولوجيا في الغرضية تكون غير روتينية. يجب استخدام التكنولوجيا غير روتينية للاستجابة للاستراتيجيات المتغيرة التي تستخدمها المؤسسة. تحتوي هذه التكنولوجيا على القليل من الصفة الرسمية، بالاعتماد على خبرة المهنيين لتقديم الاستجابة "الصحيحة" بالإضافة إلى ذلك، ستكون التكنولوجيا معقدة من حيث أنها ستعتمد على مواهب التخصصات المتنوعة. وهذا بدوره يتطلب التنسيق والتكامل بين المهارات المتخصصة. الهيكل الغرضي هو الآلية المفضلة لتسهيل هذا التكامل. ومن جهة أخرى فإن بيئة الغرضية ديناميكية ومعقدة. ذلك لأن العمل المبتكر، كونه لا يمكن التنبؤ به، يرتبط ببيئة ديناميكية ولأن العمل المبتكر شيء معقد، يرتبط ببيئة معقدة - بيئة يصعب تفسيرها وفهمها.

يُفضل الهيكل الغرضي في السنوات الأولى من دورة حياة المؤسسة. ذلك لأن المؤسسة في هذه المرحلة تحتاج إلى أكبر قدر من المرونة حيث تحاول تحديد مكانتها في السوق وتحديد كيفية المضي قدماً في تحقيق أهدافها بدقة. الابتكار مرتفع في السنوات الأولى للمؤسسة لأنها تبذل قصارى جهدها للبقاء من أجل البقاء.¹

تبعاً لما سبق سيكون لدينا خمسة أشكال تنظيمية كل منها يرتبط بالهيمنة المقرونة بأحد الأجزاء الأساسية، فإذا كانت السيطرة بيد مركز التشغيل فإن القرارات سوف تكون غير مركزية وهذه الحالة تخلق لنا هيكلاً تنظيمياً هو البيروقراطية المهنية أو الاحترافية، وحينما تسيطر القمة الإستراتيجية وتصبح السيطرة مركزية ينشأ لدينا الهيكل التنظيمي البسيط، أما إذا سيطرت الإدارة الوسطى فسنجد مجموعات من الوحدات المستقلة الأساسية تعمل في هيكل تقسيمي، وعندما يسيطر المحللون العاملون في الهيكل الفني، ستكون السيطرة من خلال المعيارية، وسيكون الهيكل التنظيمي الناتج هو البيروقراطي الميكانيكي أو الآلي، وأخيراً فإننا في الأوضاع التي يسيطر فيها الجهاز أو الموظفين المساعدين سنجد السيطرة تكون من خلال التكيف المتبادل، وسينشأ لدينا الهيكل التنظيمي الغرضي.

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى أشكال ونماذج الهيكل التنظيمي وتصنيفاته حسب نموذج مينتزبرغ وهذا من خلال عرض أشكال الهيكل التنظيمي متمثلة في الهيكل التنظيمي غير الرسمي الذي ينشأ من علاقات غير رسمية بين مستويات الإدارة بصورة تلقائية ناتج عن طبيعة الإنسان الاجتماعية وما يحمله الفرد من قوة جذب تجاه الآخرين، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي رسمي ناتج عن جملة من القوانين واللوائح والتعليمات المحددة التي يتحدد على ضوءها شكل الاتصال وأسلوب تنفيذ الأعمال، وبما أنه ليس هناك أنموذجاً يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، خاصة وأن لكل مؤسسة أهدافها وظروفها الخاصة والذي تفرضه مجموعة من الظروف المختلفة، فنجد هياكل تنظيمية تتناسب والبيئات الديناميكية، وهي التنظيمات العضوية والتي تشهد تغيرات كبيرة تختلف عن التنظيمات الميكانيكية التي تتناسب مع البيئات المستقرة، والتي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة. وأخيراً تم عرض تصنيفات الهياكل التنظيمية حسب نموذج مينتزبرغ حيث أن كل شكل من الأشكال التنظيمية التي حددها مينتزبرغ له مزاياه الخاصة التي تجعله الأفضل في ظروف معينة.

¹ Stephen P. Robbins, op cit, p 303.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من التعريفات وإلى بعض المصطلحات ذات العلاقة به حيث أنه يمكن من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات بالإضافة إلى أن هناك أبعاد تساهم في رسم المعالم الرئيسية والأساسية لهيكل المؤسسة إذ يشكل التعقيد والرسمية والمركزية الأبعاد التي تحكم في فعالية تصميمه، كما أن هناك مجموعة من المواصفات والخصائص التي يجب توافرها فيه حتى يصبح تنظيمًا جيدًا.

وبما أن الهيكل التنظيمي جزءاً من التنظيم فإنه لا يوجد شكلاً واحداً وموحداً في جميع المؤسسات، بل ينبغي على كل مؤسسة أن تراعي عند اختيارها وتصميمها هيكلها التنظيمي مجموعة من المحددات والخطوات التي تجعله يختلف من مؤسسة إلى أخرى والتي لها تأثير مباشر في تحديد شكله. فالنجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن ترتبط باقتراح النموذج التنظيمي الذي يُجسد طموحاتها. فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي حيث تتخبط المؤسسة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة، فالغرض منه هو تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية والفكرية فهو يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المؤسسة.

وبعد أن تم تناول أدبيات الهيكل التنظيمي في هذا الفصل سيتم في الفصل اللاحق تناول مدخل نظري لإدارة المعرفة وعملياتها وكذلك علاقة الهيكل التنظيمي بعمليات إدارة المعرفة بغرض التعرف عليها أكثر تمهيداً للشروع في الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

مدخل نظري لإدارة

المعرفة وعملياتها

تمهيد:

تواجه المؤسسات الحديثة تطورات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في مختلف المجالات، ومن أهم هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي وظهور مؤسسات المعرفة، وتعتبر المعرفة الأصل غير الملموس الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة القائم على المعرفة، خلافاً للاقتصاد التقليدي القائم على الاستثمار في عوامل الإنتاج المادية، لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، بل لابد من تفعيلها من طرف الإدارة وتحويلها إلى أداة تنافس، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تبني توجه جديد للعمل يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية و يستجيب لتلك الظروف، وقد واکب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم إدارة المعرفة.

حيث تعتبر إدارة المعرفة إحدى الاتجاهات الحديثة وتعتبر عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها واسترجاعها، ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات الحديثة تبني هذا المفهوم لمجموعة من المبررات منها تعاظم دور المعرفة في تحقيق النجاح وكذلك العولمة.

وقد تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث متمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الثاني: مدخل تحليلي لإدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

تعيش مؤسسات القرن الحادي والعشرين في بيئة معقدة ومضطربة وسريعة التغير وذلك بسبب تأثير عوامل منها العولمة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقدم التكنولوجي، مما أوجد الحاجة الملحة للمعرفة، حيث يُنظر لها على أنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة وقيام المؤسسات.

من هذا المنطلق، وللتعرف على الإطار المفاهيمي للمعرفة تم تناول في هذا المبحث مفهوم المعرفة كما تم تناول أهمية وخصائص المعرفة ومصادرها بالإضافة إلى التطرق إلى أنواع المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة. فالاقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال) هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.¹ ومن هذا المنطلق يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة وذلك من خلال تناول نشأة وتطور المعرفة ثم تعريف المعرفة من خلال عرض كل من مفهومي البيانات والمعلومات ومفهوم المعرفة للارتباط الوثيق بين المفاهيم الثلاثة بالإضافة إلى التطرق إلى هرم المعرفة.

الفرع الأول: نشأة وتطور المعرفة

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث يقول الله تعالى: ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4) ﴾² فالله عز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه، وقوله تعالى: ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴾³ وهنا يتبين لنا أن المعرفة هي أساس القوة والقوامة، التي منحها الله جل وعلا إلى آدم عليه السلام منذ بداية الخلق، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن.

وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية وغيرها، التي حصل فيها تراكم معرفي، التراكم المعرفي الذي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة، ومقتزنة بالإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يحاول أي من هذه الحضارات التأطير للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، وبني هذا التراكم على القصص والأساطير والخرافات، الأمر الذي سمح لنا بتسمية المعرفة في تلك الحقب بـ المعرفة الأسطورية.⁴

أما الآن نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعا لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الأنترنت ووسائل الاتصال المختلفة، ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا أخضعت المعرفة للتجربة والبرهان، وأصبحت المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من

¹ محمد زرقون، الحاج عراب، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 122.

² القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآيات 3-4.

³ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31.

⁴ علة مراد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 8-9.

المؤسسات¹، أما في الفكر الإداري الحديث فهناك العديد من المدارس الفكرية والإدارية (كالمدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والاتجاهات الحديثة) حيث أن هذه المدارس تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة.²

أما في السنين القليلة الماضية دُرست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتمائهم الفكري، ففي عام 1960 صاغ drucker* العلاقة بين عمل المعرفة وعمل المعرفة عندما ناقش دورها في المؤسسات، فهو أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساسي وليس رأس المال المادي. ووفقاً لدراكر فإن المعرفة مرت بالمرحل التالية:

- **الثورة الصناعية:** من منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر حيث طبقت على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات.
 - **فترة ثورة الإنتاج المكثف:** من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على عمل الأفراد.
 - **فترة ثورة الإدارة والمعرفة:** بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية.³
- وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمعرفة من حيث توليدها وتجديدها واقتنائها وتوظيفها وإدارتها، وقد استند هذا الاهتمام إلى عاملين أساسيين، هما⁴:
- تحول اقتصاد الدول المتقدمة إلى اقتصاد قائم على المعرفة، مقرونًا بتزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية المتخصصة.
 - تطور التكنولوجيا الرقمية والشبكية وأنظمة الاتصالات التي أدت إلى وفرة في المعلومات، وسهولة في الحصول عليها، وجمعها، وتنظيمها ومعالجتها، واسترجاعها وبثها وتوزيعها على نطاق واسع.

الفرع الثاني: تعريف المعرفة

قبل توضيح المقصود بالمعرفة فإن الأمر يلزم توضيح الخلط بين مفهومي البيانات والمعلومات وبين مفهوم المعرفة وذلك نظراً للارتباط الوثيق بين المفاهيم الثلاثة وهو ما سوف يتم توضيحه كالاتي:

1- البيانات: وهناك تعريفات متعددة للبيانات، منها:

البيانات هي: "مصطلح شاع استخدامه بصيغة الجمع، مُفْرَدَه بيان، وهي المادة الخام التي تُشتق منها المعلومات، فهي تمثل (ترمز إلى) الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو ظاهرة أو واقعاً معيناً (ماضياً، حاضراً، أو مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة".⁵

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة مدخل تحليلي (المدخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 26.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 06.

* **بيتر دراكر (Peter Drucker):** اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد بالنمسا سنة 1909 م، يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، تخصص في القانون، وأصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال ويلقب عالمياً "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة"، أهم مؤلفاته The practice of Management : سنة 1954، و Landmarks of Tomorrow سنة 1959.

³ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

⁴ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 54-55.

⁵ ضيف سعيدة، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجللفة، 2018-2019، ص 101.

البيانات هي: "المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتدل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، إنها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى ألوانها وأشكالها".¹

البيانات هي: "حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز، أو رسائل".²

البيانات هي: "مجموعة من الحقائق والملاحظات والإدراك، فهي تعكس أرقاماً لكن دون سياق يعطي معنى".³

فالبيانات إذا ليست ذات قيمة في شكلها الأولي، إلا إذا تمت معالجتها، لتتحول بعد معالجتها إلى معلومات ذات معنى، تكون بعدها مفهومة ومفيدة.⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: البيانات هي المادة الأولية أو الصورة الخام لنشاطات إدارة المعرفة حيث تتطلب القيام بعدة عمليات من أجل تحويلها إلى معلومات.

2- المعلومات: وهناك تعريفات متعددة للمعلومات، منها:

المعلومات هي: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة".⁵

المعلومات هي: "البيانات التي تم جمعها، وتم إيجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات".⁶

المعلومات هي: "نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسابية أو المنطقية أو لبعض الأساليب الإحصائية، أو لبعض عمليات التحليل والتركيب والتلخيص، أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة، وقد تتم هذه العمليات يدوياً أو بواسطة الحاسوب".⁷

المعلومات هي: "حقائق وبيانات منظمة تصف موقعا معينا أو مشكلة معينة".⁸

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: المعلومات هي في حقيقتها بيانات تتم معالجتها وتحليلها حتى تصبح ذات معنى ودلالة.

والشكل التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 27.

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

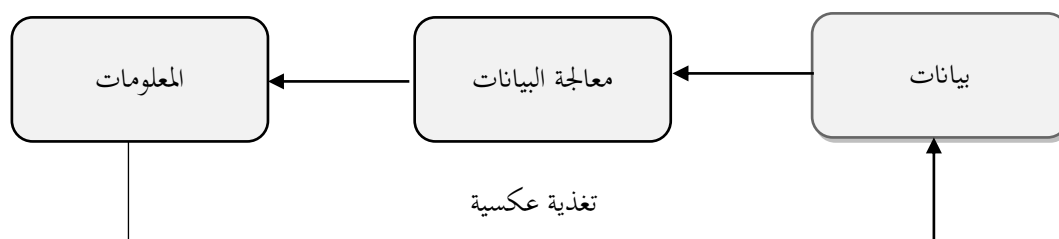
⁵ آدم يعقوب أبكر حماد وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، المجلد 21، العدد 01، 2020، ص 19.

⁶ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁷ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁸ Karl M Wiig, Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking/How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press, 1993, P 73.

الشكل رقم (1-2): نظام معالجة البيانات



المصدر: محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 37.

ويمكننا حصر الفرق بين المعلومات والبيانات في عناصر لتسهيل الفهم وتوحيد الفكرة حيث يمكن القول أن:

- البيانات هي الحقائق والمعطيات التي لم يتم معالجتها أي هي المادة الأولية أو الصورة الخام.
- البيانات شيء سهل مباشر يدركه أي شخص باستخدام الحواس بدون دراسة أو تعديل.
- البيانات هي المعطيات التي نستخدمها للحصول على المعلومة ومن البيانات تأتي المعلومات.
- المعلومات تكون ناتج البيانات بعد المعالجة والتحليل والتركيب، حيث ن فك البيانات ونجمعها مع أخرى ونحلل ونقارن ونوازن ونكون المعادلات والعمليات الحسابية.

3- المعرفة: لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة، ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين فكل باحث ينظر إلى المعرفة من زاويته أو مجاله أو تخصصه، ومع ذلك فإن الجميع متفقون على أن المعرفة مورد ثمين، وأنها الثروة الحقيقية للمؤسسة، ولفهم المعرفة سنحاول إعطاء التعريف اللغوي والاصطلاحي لها كالتالي:

المعرفة لغة: من الناحية اللغوية هي عبارة عن اسم مشتق من الفعل عَرَفَ، يَعْرِفُ، مَعْرِفَةً، فهو عَارِفٌ، ومعرفة الشيء عِلْمُهُ أو إدراكه على ما هو عليه، ويُقال فلان عارف أو لديه معرفة جيدة تعني هذه العبارة أنه يمتلك رصيداً جيداً من المعلومات المتخصصة والجيدة والمنظمة والتي يمكن الاستفادة منها عند استشارته.¹

المعرفة اصطلاحاً: من الناحية الاصطلاحية تعددت التعاريف التي تناولت المعرفة ومن بينها نجد:

المعرفة هي: "تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة".²

المعرفة هي: "مجموعة ذات مغزى من المعلومات التي تشكل اعتقاداً حقيقياً مبرراً و / أو مهارة تقنية مجسدة".³

المعرفة هي: "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل على "أنها تصور مجرد واسع".⁴

¹ الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية / العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص 148.

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 17.

³ Ikujiro Nonaka et al, **From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management**, Technology In Society, Elsevier Science Ltd, Great Britain., Vol. 18, No. 02, 1996, p205.

⁴ غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المجلد 03، العدد 06، 2009، ص 08.

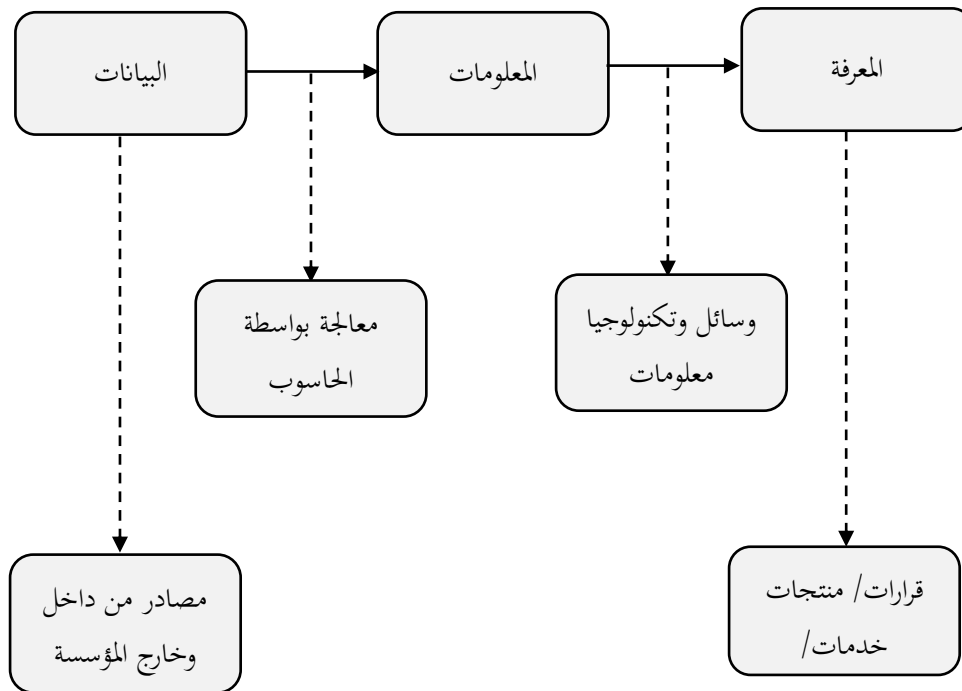
المعرفة: "تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".¹

المعرفة هي: "كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة".²

المعرفة هي: "الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط".³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: **المعرفة** هي مزيج من الخبرات والتجارب وتركيب من البيانات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد والتي تم تنظيمها ومعالجتها لتساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية. ويمكن التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة عن طريق العلاقة الموجودة بينهم والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2): العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: قنديلجي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين، **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 37.

يتبين من خلال الشكل الذي يُظهر لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، أن البيانات هي رموز مجردة ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتُعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة أي إلى رموز ذات دلالة، تُنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات بما يمكن الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

¹ Efraim Turban et al, **Information Technology for Management advancing sustainable, profitable business growth**, John Wiley and Sons, New York, 9th Edition, 2002, p 38.

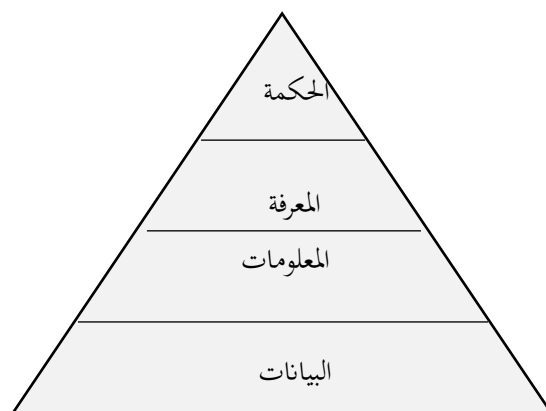
² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ Per-Olof M. Sverlinger, **Managing Knowledge in Professional service Organizations technical Consultants Serving the Construction Industry**, Goteborg, Sweden, Chalmers University of technology, 2000, p 80.

الفرع الثالث: هرمية المعرفة (عملية الارتقاء المعرفي)

يُشار إلى التسلسل الهرمي بأسماء مختلفة منها اسم "التسلسل الهرمي للمعرفة" و "التسلسل الهرمي للمعلومات" و "هرم المعرفة"، وتعد أحد النماذج الأساسية والمعترف بها على نطاق واسع و"المسلم بها" في أدبيات المعلومات والمعرفة. غالبًا ما يتم استخدامه ضمناً في تعريفات البيانات والمعلومات والمعرفة في إدارة المعلومات وأنظمة المعلومات وأدبيات إدارة المعرفة.¹ يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربعة مستويات كما هو مبين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): هرم المعرفة



Source: Jennifer Rowley, **The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy**, Journal of Information Science 33, no. 02,2006, p 164

تقع الحكمة في الجزء العلوي من التسلسل الهرمي وينحدر من الحكمة الفهم والمعرفة والمعلومات، وفي الأسفل البيانات.² أي أن البيانات بدايةً في قاعدة الهرم ثم المعلومات هي وسيلة أو الوسيط حتى تأتي المعرفة وتبدأ الممارسة الفعلية ويبدأ العلم وتبدأ كل الدراسات القائمة على حقائق المعرفة إلى أن تصل إلى قمة الهرم وهي الحكمة.

الحكمة هي رأس هرم المعرفة، الحكمة ليست مجرد نوع واحد من المعرفة، ولكنها متنوعة وهي فهم الشخص للحالة المعرفية لما يعرفه، بحيث تكون المعرفة واسعة وتشمل مشاكل الحياة العديدة والمتنوعة وذات طبيعة موسوعية فيما يخص بالحقائق والأرقام وبشرط أن تكون قابلة للتطبيق على المشكلات الصعبة وكيفية التأقلم والتعامل مع المآسي الكبرى ومعضلات الحياة، كما يجب على الشخص الحكيم أن يدرك ويستوعب هذا التنوع.³

الحكمة هي معرفة متراكمة، مما يسمح لك بفهم كيفية تطبيق المفاهيم من مجال واحد على مواقف أو مشاكل جديدة.⁴ فعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي الأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربته خدمة للآخرين وللمجتمع، فقد وصل إلى الحكمة يؤكد هذا قوله تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾⁵، فالحكمة تشير إلى

¹ Jennifer Rowley, **The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy**, Journal of Information Science 33, no. 02,2006, p 163.

² Russell L. Ackoff, **From Data to Wisdom**, Journal of Applied Systems Analysis, Vol 16,1989, p 3

³ Fricke Martin, **The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy**, Journal of Information Science, 2007, p11 . <http://hdl.handle.net/10150/105670>

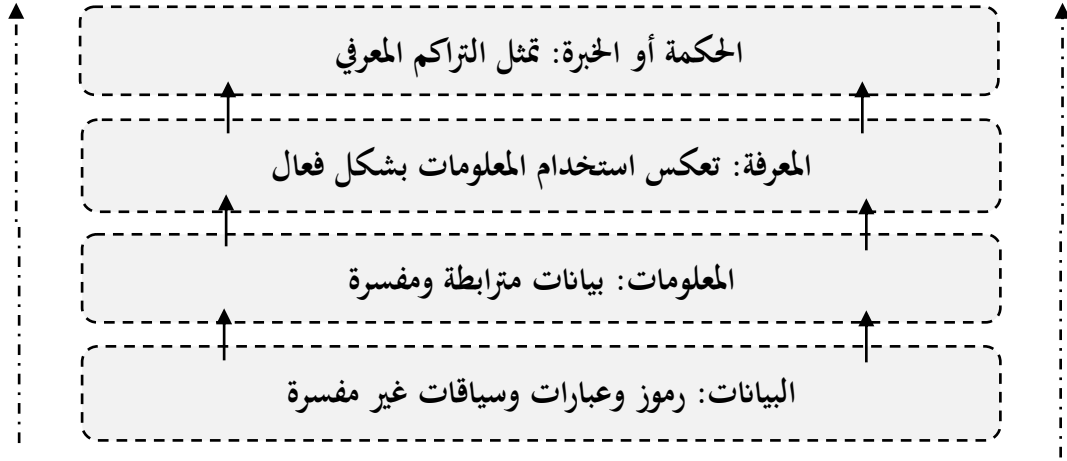
⁴ Jennifer Rowley, op cit , p 174.

⁵ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 269.

عمق المدلول المعرفي الذي يوطر السلوك الإنساني حيال اتخاذ القرار الملائم في معالجة المشكلة أو التعامل مع الظاهرة بنمط سلوكي هادف وبناء.¹

ويمكن تمثيل مسار الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2018-2019، ص 119.

إن البيانات عندما توضع في نص تشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، مشكلة الحقائق في ذهن الفرد، وعندما يقوم الفرد بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار تصبح سلوكا ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم، يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة.² كما ذكرنا سابقا البيانات أصل المعلومات وعليه هي أصل المعرفة، المعرفة حصيلة البيانات والمعلومات وهي المخرجات الأخيرة التي تُبنى عليها التجربة بعد ذلك، تأتي المعرفة في النهاية لتكون وسيلة للحكم على الأشياء.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة ومصادرها

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن خلال هذا المطلب يمكن تحديد أهمية المعرفة وخصائصها، ومصادرها كالتالي:

الفرع الأول: أهمية المعرفة

المعرفة قوة وثروة في آن واحد، كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما فيما تضيفه من قيمة للمنظمات ولما لها من دور في تحول المنظمة إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة، ويمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز بما يلي³:

❖ يعتمد قرار انشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق، وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

¹ عمر أحمد الممشري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 43.

³ قاسمي محمد منير، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير المنظمات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة غرداية - الجزائر، 2019-2020، ص 4-5.

- ❖ تحدد المعرفة قرار اختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها.
- ❖ تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها.
- ❖ يرتبط نجاح العمليات الإنتاجية والتسويقية على جودة وحداته المعرفية.
- ❖ تعمل المعرفة على إعادة تكييف المؤسسة مع المتطلبات والتطورات الجديدة.
- ❖ تسهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تستطيع بكل سهولة التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال.
- ❖ تعتبر المعرفة البشرية مصدراً أساسياً للقيمة.
- ❖ المعرفة من شأنها أن تكون أساس خلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- ❖ تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات ذلك كونها تتيح المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً إلى جانب حفزها المستمر للإبداع والابتكار من قبل الأفراد والجماعات.
- مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي السبيل لسير العمل بنظام يحكم حركته ويحدد أهدافه، فالعمل بدون علم فوضى، إذ تُشكل المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لكي يحقق ذاته، وينجح في عمله، ويكتشف ما يدور حوله وما هو مفيد، ونافع لخدمته، ولذلك تعد المعرفة الأداة الأساسية نحو اكتساب مهارات جديدة فنحن نعيش في عصر المعرفة، و بمرور الوقت أصبحت المعرفة مورداً هاماً بالنسبة للمؤسسات والشركات، خاصة ونحن في ظل التقدم التكنولوجي.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

- اختلفت وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال ولإفادة المتوقعة منها، وقد تم الإشارة إلى عدة خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي¹:
- **التراكمية:** وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة، فعملية البناء على المعارف السابقة إنما تولد معارف جديدة، بحيث تظل المعرفة صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة. وبالتالي أهمية التطوير.
 - **التنظيم:** أي أن المعرفة المتولدة تتطلب ترتيباً خاصاً يتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
 - **الشمولية:** شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها وحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، فهي قابلة لأن تنقل لكل الأفراد.
 - **الدقة:** وتعني الدقة إمكانية التعبير على الحقائق كمياً.
 - المعرفة مورد حيوي من موارد المؤسسة وتتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر على طريقة وأسلوب إدارتها مما تؤثر على فرص النجاح، ومن خصائص المعرفة الآتي:
 - توفر مستوى عالي من التعليم ونمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التفاعل معها.
 - القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحويل مؤسسات المجتمع إلى هيئات ومؤسسات دائمة مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعرفة وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية.

¹ دريس ناريمان، نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريش"، أطروحة دكتوراه

تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018-2019، ص 12.

- وجود مراكز للبحوث قادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات في توفير مناخ ثقافي يغذي هذه التغييرات.¹
- يشير هوسيل وبيبل (Housel and Bell) إلى خصائص أساسية للمعرفة هي:²
- **المعرفة يمكن أن تولد:** إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثل الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يقومون بعملية الابتكار وتوليد المعرفة.
- **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، حيث أن أهم المعارف التي تحققت خلال حياة الإنسان الفردية يتم الحفاظ عليها في شكل كتب، ومقالات في المجلات، وبراءات الاختراع، والأفلام الوثائقية، والتاريخ الشفوي، ووسائل أخرى، إلا أن بعض المعارف تموت مع الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** يتم الحصول على المعرفة بفعل معدلات التعليم العالي، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى ملكية خاصة من خلال براءات اختراع أو أسرار تجارية حتى تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليست كل المعرفة التي في مؤسسة واضحة ومرئية. إذ يتم الاحتفاظ بالكثير من المعرفة التنظيمية بشكل ضمني في رؤوس الأفراد. هذه المعرفة الجوهرية والمشكلة مسبقاً لديها القدرة على أن تصبح موجودة ومزودة في أي لحظة، تماماً مثل إمكانية استغلال الطاقة داخل البطارية عند الحاجة.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** يمكن تقدير أن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية أن تقوم بتخزينه، وهذا التخزين كان على الورق، والأفلام، والأشرطة، أما الآن عن طريق التخزين الإلكتروني على سبيل المثال، يستمر ظهور 12000 موقع جديد أسبوعياً على الأنترنت.
- **المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الخارجية (الصرحية)، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة مثل معرفة المهارة وهي كيفية القيام بشيء ذي قيمة للمؤسسة، ومعرفة الأفراد وهي المعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية والعلاقات التي تستخدم للعمل مع أشخاص آخرين.
- وخصائص المعرفة حسب (Gottschalk) هي:³
- المعرفة عمل بشري.
- تنتج المعرفة من التفكير.
- يتم إنشاء المعرفة في الوقت الحاضر.
- المعرفة تنتمي إلى المجتمعات.
- تنتشر المعرفة من خلال المجتمعات بعدة طرق.
- يتم إنشاء المعرفة الجديدة في حدود القديم.

نستنتج مما سبق أن المعرفة عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى، كما أنها لا تستهلك بالاستخدام وليست ملكاً لفرد دون آخر، كما أن المعرفة يمكن أن تموت بعدم الاستخدام أو بموت من يمتلك المعرفة، وهنا نشير إلى خطورة ما يسمى بهجرة العقول أي أن المعرفة هي عبارة عن حقائق مخزنة، فكل البشر قادرين على تخزين الحقائق أو المعلومات واسترجاعها في وقت

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 15.

² Thomas Housel, Arthur H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2001, p 4-12.

³ Petter Gottschalk, **Knowledge management systems: Value shop creation**, Idea Group Publishing, 2007, p 11.

لاحق، حيث يتم الحصول على فوائد المعرفة فقط إذا تم تطبيقها أما إذا تم تركها دون تطبيق فقد تكون بلا قيمة وقد تتغير قيم المعرفة بمرور الوقت لذلك يجب أن يتم تطويرها دائماً من خلال عملية التعلم أي تحديد المعرفة.

الفرع الثالث: مصادر المعرفة

تقوم المؤسسات ببناء قواعد المعرفة الخاصة بها من خلال جمع المعلومات من مصدرين وهما المصادر الداخلية والخارجية:

1- **المصادر الداخلية:** تتمثل مصادر المعرفة الداخلية في خبرة الفرد وذاكراته ومعتقداته وافتراضاته، وكلها ذات قيمة للمؤسسة. تكتسب المؤسسات المعرفة داخلياً من خلال الاستفادة من معرفة موظفيها، والتعلم من الخبرات المشتركة، وتنفيذ عمليات التغيير المستمر.¹ وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملاتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.²

2- **المصادر الخارجية:** وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المؤسسات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين... الخ، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.³

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر⁴:

- المقارنة المرجعية للمؤسسات الأخرى.
- حضور المؤتمرات وتوظيف الاستشاريين وقراءة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الأنترنت.
- مشاهدة التلفزيون والفيديو والأفلام.
- مراقبة ورصد الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- جمع البيانات من العملاء والمنافسين والموردين ومصادر أخرى.
- تعيين موظفين جدد.
- التعاون مع المؤسسات الأخرى، وبناء التحالفات، وتشكيل المشاريع المشتركة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

حتى تستطيع المؤسسة إدارة المعرفة بشكل فاعل، فعليها حصر المعارف المتوفرة لديها، والبحث في كيفية تطويرها، وتحديد أنواعها وتصنيفاتها كي تستطيع التعامل معها بشكل سليم، لذلك، يمكن القول أن هناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون بالمعرفة، وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم التصنيفات التي تم تناولها.

الفرع الأول: تصنيف المعرفة حسب نوناكا (Nonaka I)

تم تصنيف المعرفة وفقاً للعديد من المداخل، إلا أن أهم تصنيفات المعرفة تلك التي قام بها (M. Polany, 1961) والذي يعد التصنيف الأقدم والأهم حيث ميز من خلاله بين نوعين رئيسيين من المعرفة والمتمثلة في كل من، المعرفة الضمنية أو الكامنة والمعرفة الصريحة. ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى حينها بالاهتمام، وكان أول من أعاد الأهمية لهذا

¹ Michael J. Marquardt, "Building the learning Organization" mastering the 5 elements for corporate learning, davies-black publishing, INC. Palo Alto, second edition, 2002, pp143-144

² أسمنان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 76.

³ أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2016، ص 41.

⁴ Michael J. Marquardt, op cit, p 145.

التميز هو I.Nonaka في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر سنة (1991) التي نشرت في مجلة Harvard للأعمال حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً، والمتضمنة كذلك في كل من، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.¹

1. المعرفة الصريحة: يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2. المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية هؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة.²

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يتم الحصول عليها بمساعدة الوثائق المكتوبة التي تم تدوينها، هذا النوع من المعرفة يمكن تخزينها بسهولة ونقلها من مكان إلى آخر ومن شخص إلى آخر. أما المعرفة الضمنية هي الرؤية الثابتة للأفراد والمبنية على العلم والخبرة وهي محفوظة في عقول أفرادها، وعلى المؤسسات السعي لاستثمارها وتحويلها إلى معرفة صريحة لاستفيد منها.

إن نوعي المعرفة كمصدرين لا يقل أحدهما أهمية عن الآخر يتعامل معهما كقطاعي دائرة يكمل أحدهما الآخر يتفاعلان في الأنشطة الفكرية للباحثين والمبدعين. ويمكن توضيح الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
قابلة للإدراك.	خفية غير قابلة للإدراك.
موثقة في محتوى مناسب.	غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد.
غير آمنة: أي شخص يمكنه الحصول عليها.	آمنة: لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكها.
سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة.	يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم.
سهولة الحصول عليها.	الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي وبعد تحدياً لنظم إدارة المعرفة.
التحدي: محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثرها دقة وصحة وموثوقية عوضاً عن الحمل الزائد للمعلومات.	التحدي: قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة وإتاحتها أو مشاركتها بين المستفيدين.

المصدر: خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، المجلد 02، العدد 99، 2012، ص 623.

¹ ديس ناريمان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² عبد الله علي، مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، 18-19 مايو 2011 ص 05.

وعلى ضوء التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فقد كشفنا (نونكا وتاكيشي) عن أربع أنماط رئيسية لخلق وتحويل المعرفة الضمنية لتصبح معرفة ظاهرية في أي مؤسسة بما عرف بتداول المعرفة (وهذا ما سنتطرق له لاحقاً من خلال عملية توليد المعرفة).

الفرع الثاني: تصنيف المعرفة حسب زاك (M.H.Zack)

كما يقدم ميشال زاك تصنيفاً آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي¹:

1-المعرفة الجوهرية: وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب قواعد اللعبة، إن امتلاك هذا المستوى من المعرفة والقدرة لن يضمن الجدوى التنافسية طويلة الأجل للمؤسسة، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

2- المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. قد يكون للمؤسسة عمومًا نفس مستوى أو نطاق أو جودة المعرفة مثل منافسيها، إلا أن قدرتها على التميز في معرفتها يجعلها تختلف عن المنافسين، مما يتيح لها التمايز المعرفي. أي أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق التميز من خلال معرفتها المتقدمة.

3- المعرفة الابتكارية: هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، غالباً ما تمكّن المعرفة المبتكرة المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

الفرع الثالث: تصنيف المعرفة حسب توم باكمان (Backman.T)

قدم أيضاً توم باكمان تصنيفاً أوسع للمعرفة²:

1- المعرفة الظاهرة: وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها.

2- المعرفة الضمنية: وتتمثل بالمعلومات في فكر الإنسان والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة، وهي معرفة غير رسمية عادتاً وتنامت لدى الفرد عف طريق التجارب وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي ويستفاد منها حاملها فقط.

3- المعرفة الكامنة: هي معرفة في عقول الأفراد يتم التوصل إليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الاستنباط والاستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك الانساني.

4- المعرفة المجهولة: وتتمثل بالمعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المؤسسة.

الفرع الرابع: تصنيف المعرفة حسب ماركاردت (Marquardt)

ويصنف المعرفة الى خمسة أنواع كالتالي³:

1- "اعرف ماذا". "Know- what": معرفة المعلومات المطلوبة.

2- "اعرف كيف". "Know – How": معرفة كيفية معالجة المعلومات.

3- "اعرف السبب". "Know- why": معرفة سبب الحاجة إلى معلومات معينة.

¹ Michael H. Zack, **Developing A Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol. 41, No. 03, Spring 1999, P 133.

² حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دياي، جامعة دياي، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العراق، العدد 48، 2011، ص 09.

³ Michael J. Marquardt, op cit, pp 141-142.

4- "معرفة المكان". "Know- where": معرفة مكان العثور على معلومات معينة.

5- "معرفة الوقت". "Know- when": معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معلومات معينة.

إن هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة (القياسية) والضمنية (التنوع) وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة لأن ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة هو هل أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجية أي المعرفة الصريحة، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية.¹

انطلاقاً مما تقدم في المبحث الأول حول الإطار المفاهيمي للمعرفة تم عرض مفهوم المعرفة من خلال التمييز بينها وبين المصطلحات الأخرى (البيانات والمعلومات) حيث تم التوصل إلى أن البيانات هي المعطيات التي نستخدمها للحصول على المعلومة أي أن المعلومات هي كمية من البيانات التي تم تنظيمها وتنسيقها في إطار يجعل البيانات لها قيمة، والمعرفة هي القيام (بعمل ذهني أو القيام بعمل مادي) جاء خلاصة لإدخال البيانات ثم معالجتها للحصول على المعلومات ثم وضعها في إطار معرفي لتتكون لدينا المعارف والخبرات، إن المعرفة من حيث جوهرها ضمنية على عكس المعلومات التي تكون صريحة ومكتوبة، وفي كل الأحوال لا يوجد شكل واحد للمعرفة حيث تتحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة بمجرد التفكير بصنعها وتكوينها، وتُشكل المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات، خاصة ونحن في ظل التقدم التكنولوجي إذ أن من مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات والحفاظ على قدرتها التنافسية، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات والمعرفة إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات والمعرفة، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي والمتمثل في مدخل تحليلي لإدارة المعرفة حيث تعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وأصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 44-45.

المبحث الثاني: مدخل تحليلي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًّا ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المؤسسات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وتكسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات، فإن دور إدارة المؤسسة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل. وسنحاول التعرف على إدارة المعرفة كمصطلح جديد استخدمته المؤسسات والتي سيتم معالجتها في مختلف مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري)، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة، لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه. ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

من خلال هذا العنصر نتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ونشأتها وأهميتها والعوامل المؤثرة في تطورها كما يلي:

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذلك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل، فهي رأت النور من منظور المؤسسة في عام 1958، وعليه إن هذا الموضوع ليس جديداً، ولكن الجديد فيه أنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يُبتكر، ويُمتلك، ويشكل مصدراً للميزة التنافسية، حيث بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة، مع زيادة القيمة المضافة التي تنتج عن استخدام المعرفة واعتبارها مورداً إنتاجياً وأحد الأصول المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹ وقد كتب سافاج (Savage) في كتابه: إدارة الجيل الخامس (Fifth Generation Management) وهو كتاب يهتم بأنماط الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسات وانتقالها إلى عصر المعرفة،² باعتباره المرحلة الثالثة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي للإنسانية، حيث اعتبر أن المرحلة الأولى هي العصر الزراعي، الذي يعتبر أن الأرض هي مصدر الثروة، المرحلة الثانية هي العصر الصناعي، حيث يعتبر رأس المال هو مصدر الثروة، والمرحلة الثالثة هي عصر المعرفة حيث يؤكد أن الثروة مصدرها المعرفة والقدرة على إنتاج وتحسين المنتجات.³

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المدة نفسها تنبأ رائد الإدارة Peter Drucker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.⁴

أما بالنظر إلى بداياتها التطبيقية، فإننا نجد أنها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة hp Packard hewlet الأمريكية عام 1985، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing knowledge for the

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² Jeff butler, brick kiln farm, **Savage Charles M, 5th Generation Management, integrating enterprises through human networking digital press, usa 1990**, International Journal of human factors in manufacturing, John Wiley, vol 03, No 01, 1993, p103.

³ Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, 2008, p14.

⁴ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 56.

computer dealer channel رغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محدودة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال، ذلك أنها في كل مرة كانت تصطدم بتقييمها المادي بالنظر إلى النظرة السائدة وقتها عن رأس المال المادي وبقي ما يمكن أن نطلق عليه اهتمام بها إلى غاية منتصف التسعينات أين تم الاعتراف بالتأثير الاستراتيجي لها، حتى أنه في سنة 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ومنه اكتسحت تطبيقات الإدارة شركة "Skandia" للتأمين، ومختبرات "بكمان"، ومصرف "أميرال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيموايات وغيره من المؤسسات السبابة إلى هذا المضمار.¹

وقد مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت على النحو التالي²:

- 1- النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المؤسسة في السوق التنافسي.
 - 2- إعادة تعريف واكتشاف المؤسسة للمعرفة المتاحة لدى عاملها والاستفادة منها.
 - 3- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمؤسسة والتي غالبا ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - 4- الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.
- أي أنه يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات وإلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام والتوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، والتي تسمى مرحلة النضج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة.³

وعليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان أسبابها حيث أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم، وهي الاتجاه نحو تصغير حجم المؤسسات، والتطور التقني.⁴ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

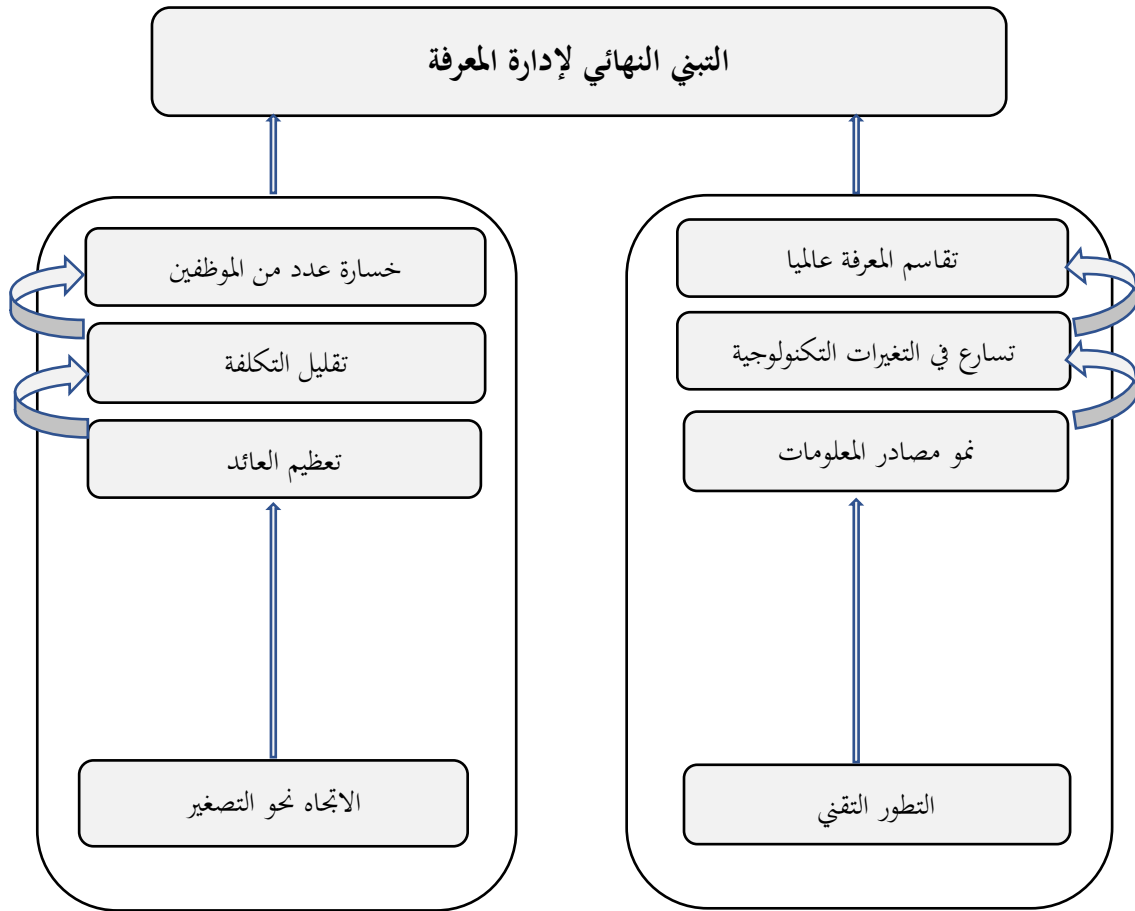
¹ ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 127

² عمار فتحي موسي إسماعيل، معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن)، المؤتمر السنوي (العربي السابع - الدولي الرابع - كلية التجارة - جامعة المنصورة)، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري 11-12 أبريل 2012، ص 09.

³ جقال خديجة، إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 01، 2016، ص 409.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (5-2): النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي (المداخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 57.

ويمكن إعطاء شرح وجيز للنقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم كالتالي¹:

- **الاتجاه نحو التصغير:** ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينات، وكان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان، إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة ولم تنتبه إليه المؤسسات إلا في وقت متأخر أن التصغير يفقد المؤسسة جزءاً هاماً من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل وهذا ما يسمى "فقدان المواهب المهمة"، فيما بعد أدركت المؤسسات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها، الأمر الذي دفع العديد منها لتبني سياسة إدارة المعرفة فكرياً ومضموناً لتجنب الخطأ مرة أخرى والخسارة.
- **التطور التقني:** فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمؤسسات، وأن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار، والخوف على المعلومات من فقدان وضياح التفاصيل.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 56.

مما سبق يتضح لنا أن موضوع إدارة المعرفة أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة حيث أنها ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المؤسسة المعرفية. كما تعد إدارة المعرفة عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال العشرين سنة الماضية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة، وتنقسم هذه العوامل إلى ¹:

1- **العوامل الخارجية:** إن أية مؤسسة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ومتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة:

- **عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية:** وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المؤسسات الأكثر فعالية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيداً، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
- **زيادة حدة المنافسة:** هناك سباق تنافسي شديد بين المؤسسات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات، وإلى مجاراة عولمة الأعمال، ولذلك فإنها تطور قدراتها وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المؤسسة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

2- **العوامل الداخلية:** هناك عوامل متعددة داخل المؤسسة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

- **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** إن فاعلية المؤسسة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المؤسسة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقتهم أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها وفعالاً لإدارة المعرفة.
- **تزايد القدرات التكنولوجية:** ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة.
- **فهم الوظائف المعرفية:** يلعب الأفراد ذوو المعرفة دوراً مهماً في تحقيق فاعلية المؤسسة.

الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعاً لآرائهم الفكرية ويمكن التطرق لبعض التعاريف كالآتي:

إدارة المعرفة هي: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطويرها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

² عادل حرجوش، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص 18.

إدارة المعرفة هي: "بأنها المعلومة المعروفة والمصادق عليها، حيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة وبالتالي فهي مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة".¹

إدارة المعرفة هي: "عبارة عن مجموعة من الأساليب والعمليات الواضحة والمحددة جيداً لاكتشاف وظائف المعرفة الحرجة، الإيجابية منها والسلبية وإدارتها في أنواع مختلفة من العمليات، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".²

إدارة المعرفة هي: "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".³

إدارة المعرفة هي: "الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة تهدف إلى إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".⁴

إدارة المعرفة هي: "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".⁵

مما سبق نجد أن هناك شبه اتفاق على أن إدارة المعرفة تعتمد بالأساس على المعرفة واعتبارها المورد الرئيسي والأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة. كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة ركزت على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من خلال التوليد، تخزين ونشر واستعمال المعرفة والوصول إلى أفضل التطبيقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الاجرائي: إدارة المعرفة هي العمليات التي تهدف إلى توليد، تخزين، توزيع المعرفة، وتطبيقها من أجل توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي⁶:

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5- تعد إدارة المعرفة أداة للتواصل بين النقاط الفاعلة في المؤسسة لاستثمار رأسمالها الفكري، بجعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

¹ Ballay Jean François, **Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise**, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris, 1997, p 12.

² Karl M Wiig, **Knowledge Management the Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations**, Schema Press Arlington, Texas, 1994, P8.

³ Tatiana White, **La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques Cas d'étude " Gestion du savoir dans les Services bibliothéconomiques de l'Université d'Oxford (SBUO) "**, World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, Buenos Aires, Argentina ,22-27 August 2004, P 03.

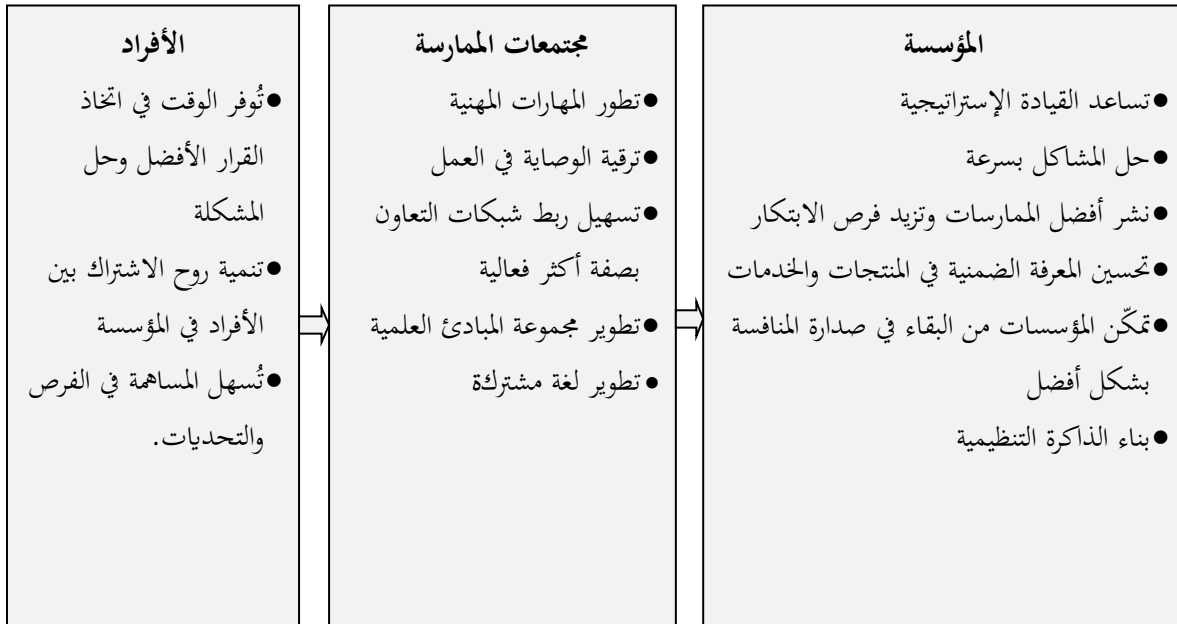
⁴ غسان عيسى، إبراهيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁶ هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 04، 2017، ص ص 1502-1503.

- 6- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات متجددة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- توفر إدارة المعرفة فوائد للموظفين الأفراد ومجتمعات الممارسة والمؤسسة نفسها. إذ تساعد هذه النظرة الثلاثية لإدارة المعرفة في التأكيد على أهمية المعرفة اليوم والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6-2): فوائد إدارة المعرفة للأفراد والمجتمعات والمؤسسات



Source: Kimiz Dalkir, **knowledge Management in Theory and practice**, Elsevier, Oxford, 2005, p20.

لكي تنجح إدارة المعرفة، يجب أن تستفيد مما هو مهم للعاملين في مجال المعرفة وما هو ذو قيمة بالنسبة لهم ولممارستهم المهنية وكذلك ما يمكن أن تكسبه المؤسسة.¹

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي، وهي:²

1. كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية.
2. كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
3. الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمؤسسة .

¹ Kimiz Dalkir, **knowledge Management in Theory and practice**, Elsevier, Oxford, 2005, p21.

² عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة التميز المؤسسي بمؤسسة الضمان الاجتماعي (CNAS) بالجلفة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي تيسي، تبسة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 381.

تأسيساً على ما سبق أصبحت إدارة المعرفة مهمة جداً بسبب التحديات التي تواجهها إدارة الأعمال، إذ أن إدارة المعرفة هي ذلك الأسلوب في إدارة المؤسسات الذي يقوم على أساس تبادل المعارف بين المؤسسات والأطراف التي تتعامل معها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتعظم الاستفادة من الأفكار الخلاقة والمبادرة والابداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي أصبحت تشكل سيفا للمؤسسات المنافسة من أجل البقاء في مراكز القيادة، وتستخدم الإدارة هذه المعرفة على البيئة والخبرات في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

لقد تبين مما سبق أن للمعرفة دوراً كبيراً وأهمية واضحة على أنشطة المؤسسات، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم، حيث أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة. وهناك مجموعة من المبادئ والوظائف التي تقوم عليها إدارة المعرفة كما تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف كما تتكون من مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتكون نظاماً معرفياً فعالاً وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهداف ووظائف إدارة المعرفة

وفيما يلي عرض لأهداف ووظائف إدارة المعرفة كالتالي:

1- أهداف إدارة المعرفة:

- لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي¹:
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- توليد المعرفة اللازمة والكافية وكذا القيام بمختلف العمليات والأنشطة المعرفية، وعمليات نشر المعرفة لجمع الأطراف ذوو العلاقة.
- السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات والعمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- حفظ وتخزين المعرفة بالشكل والطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات والأساليب والآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات.
- تعمل إدارة المعرفة على جمع الأفكار والمقترحات الذكية من ميدان العمل وفي المقابل فإنها تنشر أفضل الممارسات والأنشطة التي يتم العمل بها داخل المؤسسة.
- تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التعقيد البيئي وكذا الذكاء والتعلم ومن الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية وخلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معاً وتبادل الأفكار فيما بينها وكذا الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم وتعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك.
- تحسين الإنتاجية حيث أن توفر المعارف لدى الأفراد وسهولة الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال التي يجب أن تكون متوفرة داخل المؤسسة تساهم وبشكل كبير في زيادة وتحسين الإنتاجية.
- تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواء كانت تلك المعارف ضمنية أو صريحة وبذلك يتحقق التنسيق والتكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

¹ قاسمي محمد منير، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

ومن جهة أخرى تهدف المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تكمن أهداف إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري بشكل أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل أفراد المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معارفهم.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال توظيف الذكاء البشري.
- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات.
- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة، وتنظيمها في قاعدة بيانات من أجل السماح لأفراد المؤسسة بالحصول عليها بسهولة، وتقديم المعرفة التي يحتاجها العاملين في المؤسسة إليهم في الوقت المناسب.¹
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الاقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعالها هذا في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.²
- ومن هنا يمكن القول أن إدارة المعرفة تعتبر أداة المؤسسات الفاعلة لكي تقوم باستثمار رأس المال الفكري لديها، من خلال استخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عملها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.

2- وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في المؤسسات بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة هي كالآتي³:

- تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها وموقعاتها، وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة.
- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المؤسسة وخارجها.
- تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها وتبويبها وترميزها) وتخزينها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل: نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.

¹ أحمد عدنان الطيط، سري إبراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، مارس 2017، ص 24.

² راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص 516.

³ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

- تنمية العقل الجمعي وتطويره وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المؤسسة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.
 - إدارة التعاضد*: وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمؤسسة ككل.
- من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة من داخل المؤسسة أو خارجها، مع التأكيد على تأسيس بيئة ثقافية تشجع على تداول المعرفة بين الأفراد من أجل الاستفادة لكل الأطراف.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي¹:

- **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
 - **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
 - **البعد الاجتماعي**: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.
- يلاحظ أنه في جميع هذه الأبعاد، تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار المعرفة والموارد، وبناء ذاكرة المعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال الوصول المنتظم.
- ويشير البعض إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية تتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي²:
- **البعد الأول التركيز على الأفراد**: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتنوعة.
 - **البعد الثاني التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات**: يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
 - **البعد الثالث التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري**: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.

* التعاضد: يعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو المؤسسات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر مما لو قامت مؤسسة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.

¹ Ibrahim H. Tadros et al, **The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic Human Resources Development in the Colleges of Education in the Jordanian Public Universities**, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 03, No 05, Sep-Oct 2013, p1888.

² رضا خلاصي، مروج إدارة المعرفة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 115.

- البعد الرابع التركيز على فعالية المؤسسة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

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

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، أي إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات، تخزين المعرفة وتوزيعها، تكوين معرفة جديدة وتطويرها واستخدامها.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فإن نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً للمشكلات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في المؤسسة، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، ولكن بدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، وبصورة خاصة تكنولوجيا المعلومات الذكية المستندة على قواعد المعرفة.¹

3- إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية: المعرفة تمثل أصلاً من أصول المؤسسة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصولاً أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي:

- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

إذا رغبت في تحديد قيمة للمعرفة أيضاً فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماماً مثل تحديد قيمة الجودة، فإن المؤسسة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.²

4- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تبرز بين الأفراد والتكنولوجيا: عندما يتم البحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة، فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحواسيب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي، والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.

إذن فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد للتكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض.³

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 47.

³ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 136-137.

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

6- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: من غير الممكن الحديث عن إدارة المعرفة في المؤسسة، من دون النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، هذا يعني أنه لا بد أن توجد بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط موضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.¹

7- إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي: من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير، وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.²

8- إدارة المعرفة تتطلب وجود قادة أكفاء: إدارة المعرفة بالمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات والمهام المتمثلة في: جمع المعرفة وتصنيفها وفهمها وتفسيرها وتوظيفها ميدانياً مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

9- إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً: الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط، وإدارة المعرفة عملية لا تنتهي أبداً شأنها شأن إدارة الموارد المادية والبشرية والسبب في ذلك يرجع إلى أن أنواع المعرفة (الصریحة والضمنية) تتغير باستمرار وأن التغيرات السريعة في البيئات المعرفية تتطلب أخذ التغيرات المحتملة في التكنولوجيا الحديثة وفي الأساليب الإدارية.³

إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة المعرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المؤسسة.

الفرع الرابع: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية) فالمؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.⁴ والشكل الموالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

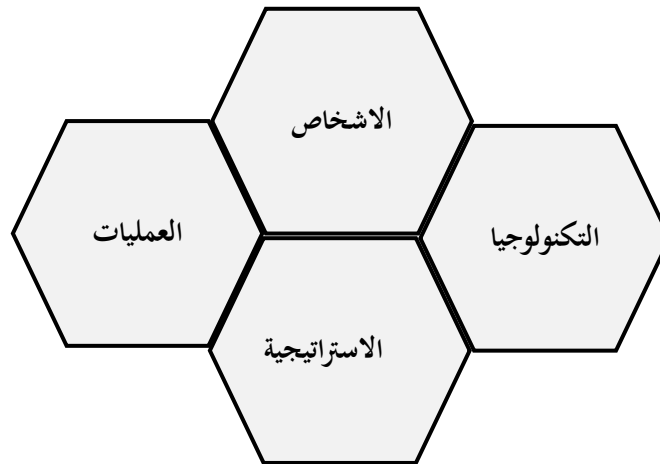
¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

² ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 74.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (7-2): العناصر الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على العناصر المذكورة سابقا

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1- الإستراتيجية: الإستراتيجية هي طريقة التحرك ليتم التصدي للتهديدات أو الفرص البيئية، والذي يجب أن يراعي نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، حتى يحقق رسالة وأهداف المشروع ويُنظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

- **المستوى الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الأساسية عبر المستويات التنظيمية.

- **المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الشاملة. والإستراتيجية في إدارة المعرفة مختلفة في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في نوع المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، ليتم ربط الأفراد لكي يقوموا بتقاسم المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع القائم على المشكلات الإستراتيجية أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق سواء الورقية أو الإلكترونية، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، ويكون هدفها تبسيط المعرفة وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم جودة الوثائق ودرجة الموثوقية.¹

2- الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الرئيسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي يتم من خلاله نقل المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هنا هم: كادر أنظمة المعلومات، كادر إدارة المعرفة، كادر البحث والتطوير، مدراء الموارد البشرية، مدراء الأقسام الأخرى، قادة فرق المشروعات، الأشخاص المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وعملياً فإن الأشخاص عبارة عن المكونات الأساسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دون تواجدهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً مهماً في إدارة المعرفة، وهذا يُولد نوع من التنافس في ناحية المدخلات والاهتمام في ناحية المخرجات. إن صناع المعرفة هم الأشخاص الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون من مهندسين ومحللين في مجالات متنوعة، وهم يقومون بتوفير الموجودات أو الموارد غير المادية التي تكون سبب للنجاح والنمو التنافسي.²

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 31-32.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

والأدوار التي يؤديها الأشخاص في إدارة المعرفة، هي كالآتي¹:

- بصورة الأشخاص لها دور في تزويد المعرفة المتواجدة في المعلومات عن طريق تنظيم المعلومات، وفي طريقة ربطها مع بعضها البعض ومن خلال التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في النظام التقني.
- التقييم والتعزيز والقبول أو الرفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، حتى يتم تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيتم توصيل هذه المعرفة إليه.
- يقوم مدير إدارة المعرفة بمهمة قيادية في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع الموظفين في الأقسام الأخرى، وهذه المهمة تسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- تعتبر عقول الأشخاص المبدعين من أهم مصادر المعرفة، حيث تقوم بخلق الأفكار الإبداعية.
- تعتبر الخبرات التي تعتبر أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة عن طريق التعليم الرسمي، والمهارات المقصورة على فرق قليلة نسبياً سمات يختص بها العنصر البشري دون الموارد الأخرى.

3- التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو حفظها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً بالتنسيق مع العنصر البشري، فالتطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تظهر في ثلاث تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، ففي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساهم في تنفيذ الوظائف الكتابية، وفي ترميز أنشطة الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة السرعة والدقة في علاج هذه الوثائق، وبساطة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقات دعم القرار تحقق الدعم لعملية الإبداعات، تقليل مدة عملية الإبداع وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق لأي إبداع جديد. أما للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر عناصر ضرورية منها قاعدة معرفية تتضمن المعرفة حول موضوع ما، إمكانية اتخاذ القرار، المقدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول لها.²

4- العمليات: وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف.³ توفر العمليات المهارة والحرفة اللتان تعتبران من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها وكيفية تنسيق الأنشطة والأنظمة التي من خلالها يمكن اكتساب أو إنشاء المعرفة واقتسامها فالمعرفة موجودة ويمكن أن تخلق من خلال عمليات إدارة المعرفة.⁴

إن العناصر السابقة تعد من البنى الأساسية التي لها دور كبير في المساعدة على تطبيق برنامج إدارة المعرفة، والتي اعتبرت الأفراد كأهم عنصر فبدونه لا يمكن أن تسير حتى العناصر الأخرى، ثم تأتي باقي العناصر في نفس المستوى والتي تعمل بشكل تكاملي.

¹ تفرقنت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والدكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 66.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Op-cit, p 29.

⁴ تفرقنت زليخة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة ومتطلباتها ومعوقاتها

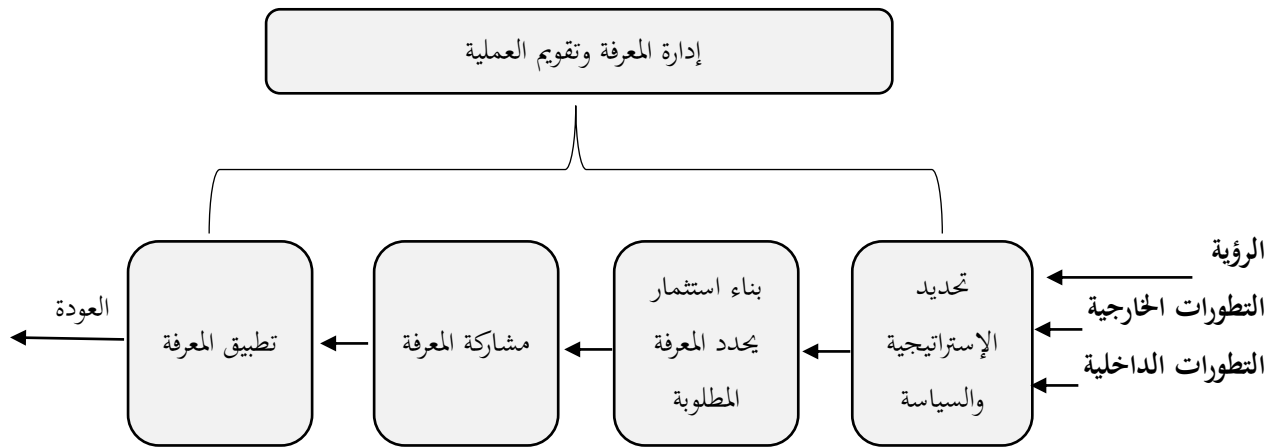
بعد التعرف على إدارة المعرفة من جانبها المفاهيمي فإنه لا بد من وضعها في إطارها العملي ذلك الجانب الذي يهتم بنماذج ومتطلبات تطبيق هذه الأخيرة ومتطلباتها وكذا من شأنها تحقيقه على صعيد النتائج بمختلف المستويات والأصعدة. لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها وافترضاها الأساسية، كما أن لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك وهذا ما سيتم عرضه فيما يلي:

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة وفيما يلي عرض لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات:

1- **أ نموذج سلسلة القيم المعرفية (Value Chain):** طور هذا النموذج كل من (Bots & Bruijin) ورأيا أن أفضل الطرق لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة من خطوات العملية المعرفية، إذ يعتبر إدارة المعرفة فعالة وناجعة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة.¹ ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (8-2): أ نموذج سلسلة القيم المعرفية



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 153. ويستند هذا النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/ تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.²

2- **أ نموذج إدارة المعرفة ل Wiig:** قدم Wiig سنة 1993 أ نموذجاً يركز من خلاله على أربع عمليات رئيسية هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ويتركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.³ ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.⁴

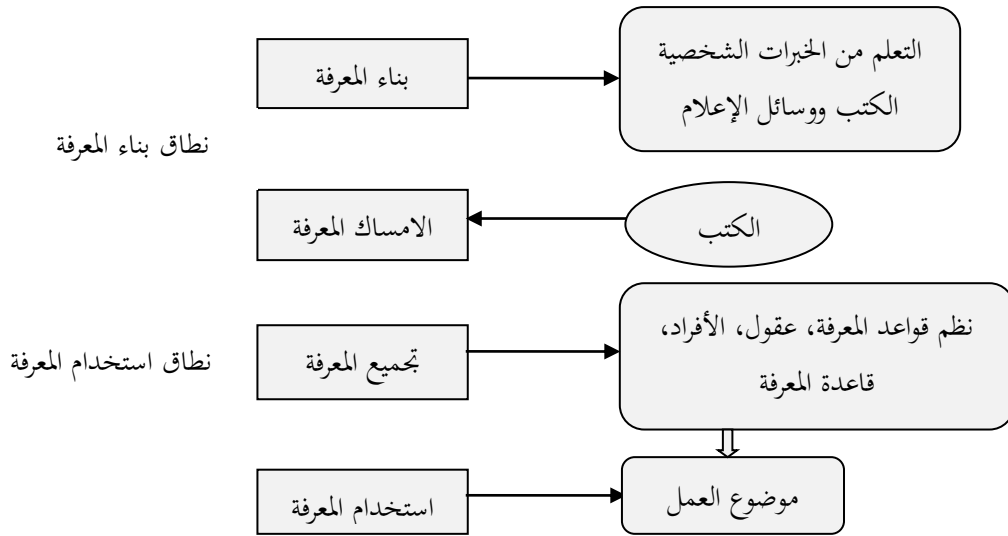
1 عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 152.

2 ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

3 إناس أبو بكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حيثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص 78.

4 ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الشكل رقم (9-2): أنموذج Wiig لإدارة المعرفة

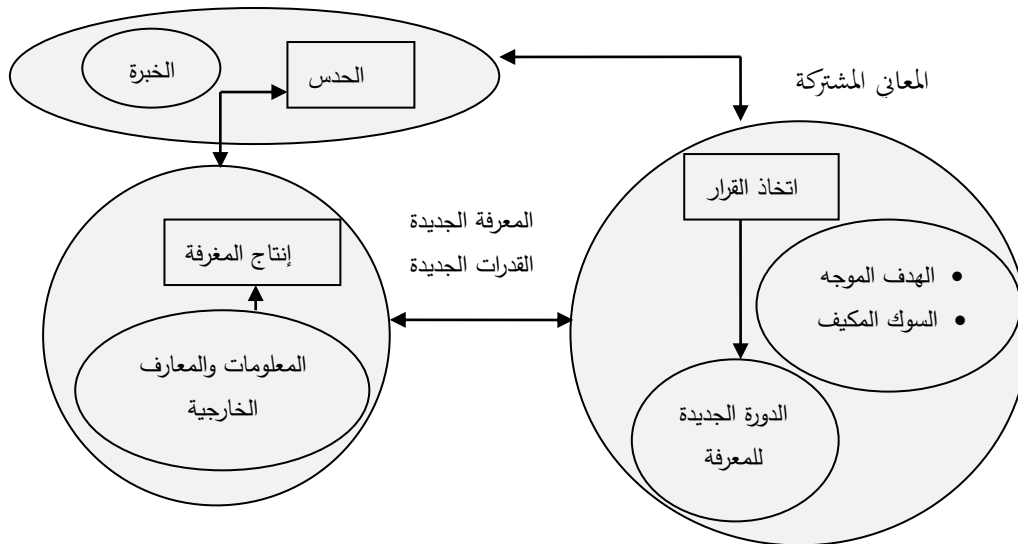


المصدر: إيناس أبوبكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة ، مصر، 2018، ص 79.

يركز هذا الأنموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

3- أنموذج Choo: قدم Choo عام 1998 أنموذجاً لإدارة المعرفة حيث يركز هذا النموذج على كيفية تحديد عناصر المعلومات وإدخالها في الممارسة العملية، التي تُنتج من التركيز عليها واستنباطها من البيئة الخارجية في كل دورة معرفية، يرى Choo بأنّ هذا النموذج يشمل أربع عمليات متكاملة هي: تغيير البيئة، التكيف، الاختيار، الحفظ.¹ كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (10-2): أنموذج Choo لإدارة المعرفة



Source : Kimiz Dalkir, op cit, p59.

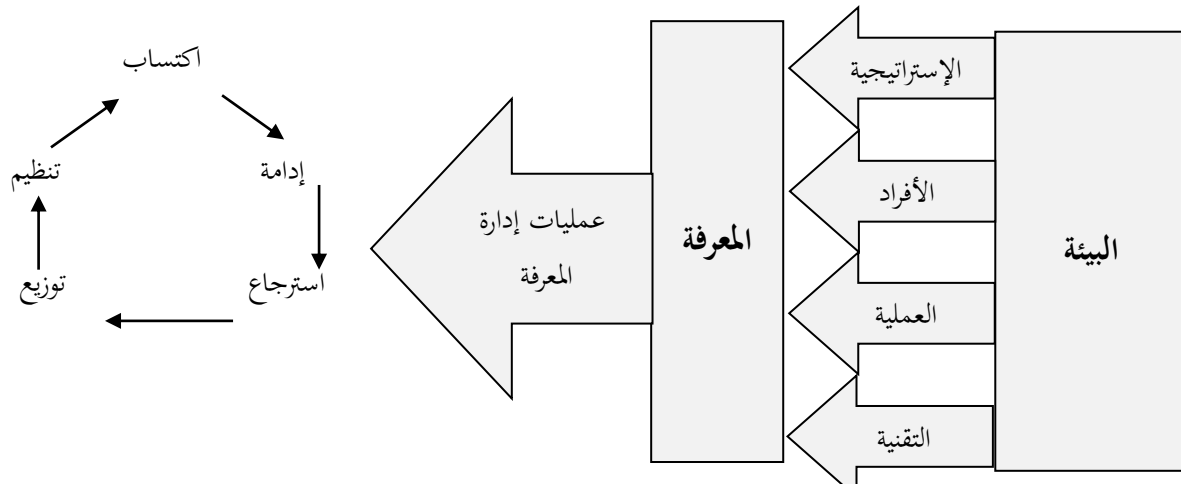
¹ Kimiz Dalkir, op cit, p58.

ويمكن تمييز أربع عمليات وصفت عن طريق نموذج¹ Choo:

- تغير البيئة. هو خارج للمؤسسة، امتلاك القدرة على مقاطعة المعلومات التي تتدفق بين المشاركين.
- التكيف
- الاختيار
- الحفظ. عندما يحاول الأفراد تفسير ما لوحظ. هذه العملية التي تتطلب خلق ذاكرة تنظيمية التي ستضمن هذه الخبرات التي تنتهي بنجاح. هذه الذاكرة يمكن أن تستعمل ثانية في المستقبل لتفسيرات جديدة لكي توحدهم إلى رؤية تنظيمية متماسكة.

4- أنموذج دافي Duffy : اقترح دافي أنموذجا سنة 2000 منطلقا من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من بيئتها الخارجية، ومن خلال اشتراك الأفراد والإستراتيجية والعملية والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثروة المنظمة وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، واسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجاني الجوهري فيها والحصول على الدروس المستقبلية من خلال تكرار استعمال المعرفة.² ويتضح هذا في الرسم التالي:

الشكل رقم (11-2): أنموذج دافي Duffy لإدارة المعرفة



Source: Jan Duffy, **Knowledge Management: To Be or Not to Be?** Magazine article from Information Management Journal, USA, Vol. 34, No. 01, 2000, p 67.

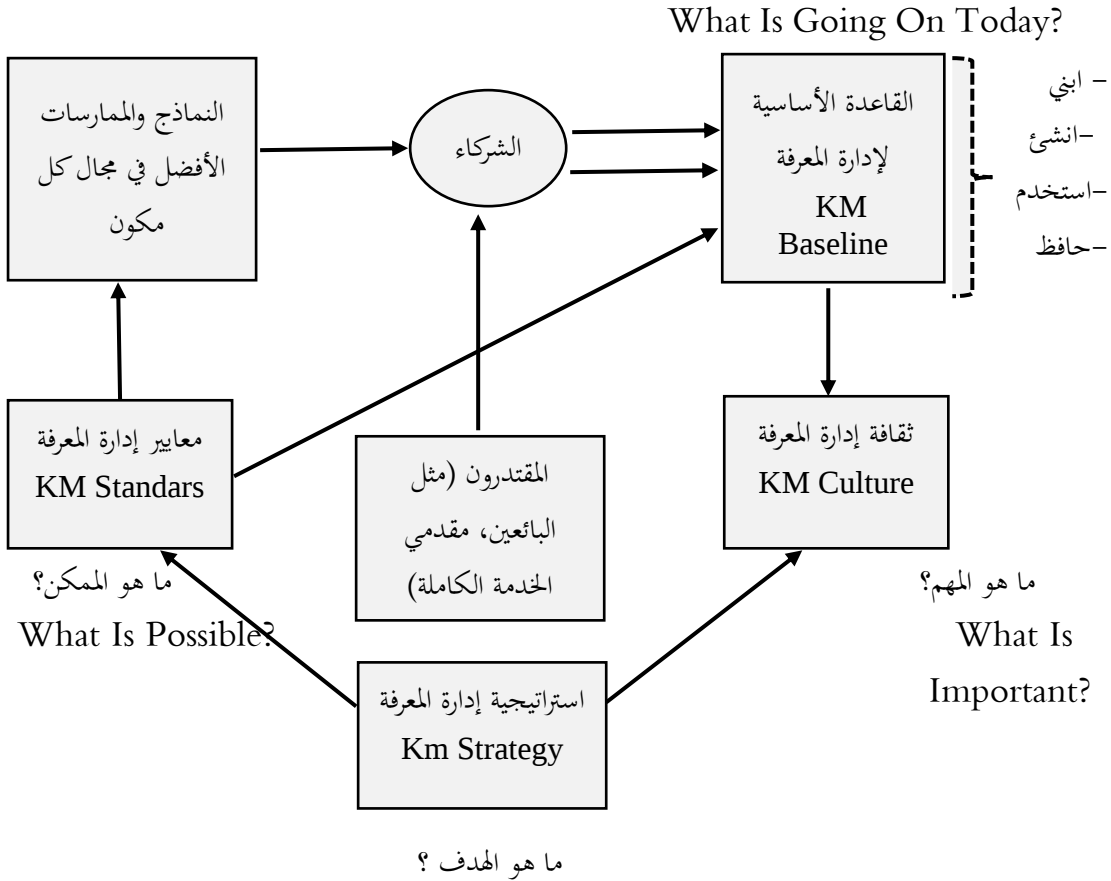
يوضح النموذج كيفية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية وتحويلها إلى معرفة من خلال مشاركة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في (الإستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) ونشأة المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب، التنظيم، الاسترجاع، التوزيع، الإدامة) حيث أن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)، وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وإن عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

¹ بن طاعة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2016-2017، ص 56.

² ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 141.

5- أنموذج موئل لإدارة المعرفة: جرى تطوير نماذج عديدة لإدارة المعرفة لفهم أنشطتها وبناء استراتيجياتها، ومنها أنموذج الموئل (wisnosky,2001) ويقوم على أن المعرفة تشبه الموئل أو الملاذ الذي يلجأ له عند احتدام التنافس واضطراب بيئة الأعمال إذ أن إدارة المعرفة تتضمن خبرة متسلسلة لا نهائية، وترتكز على أربع مكونات متفاعلة أساسية.¹ ويمكن تمثيل هذا الأنموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (12-2): أنموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 119.

وتتمثل مكونات هذا الأنموذج فيما يلي²:

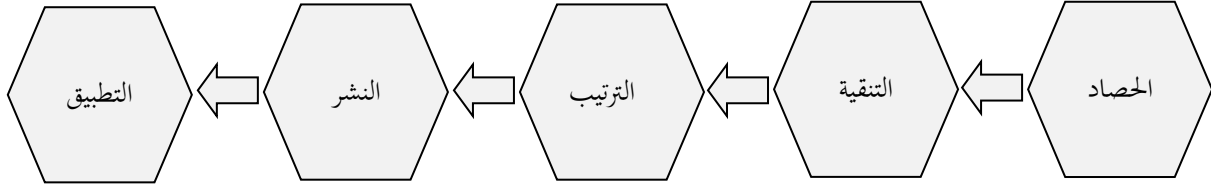
- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة.
- ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.
- أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل عمليات، دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 345.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

6- أنموذج Gupta & Jaston: قدم كل من Gupta & Jaston سنة 2002 أنموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أنَّ إدارة المعرفة هي عملية إستراتيجية، والتي تنطوي على هدف التمايز عن المنافسين بحيث يتم تشكيل ميزة تنافسية مستدامة. ويفترض وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة فعالة للمعرفة: الحصاد، التنقية، الترتيب، النشر، والتطبيق. لتحقيق النتيجة النهائية للميزة التنافسية، يجب أن تتوافق كل هذه الأنشطة معاً لإنشاء نموذج عمل سلس لإدارة المعرفة.¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13-2): أنموذج Gupta & Jaston لإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

وتسير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي²:

- **الحصاد:** ويعني وجوب الحصول من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
- **التنقية:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمؤسسة ومن ثم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع كل معرفة حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها.
- **الترتيب:** بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن المعرفة وتنميتها ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
- **النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- **التطبيق:** إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

7- أنموذج Marquardt: اقترح سنة 2002 مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال خطوات متسلسلة كالتالي:

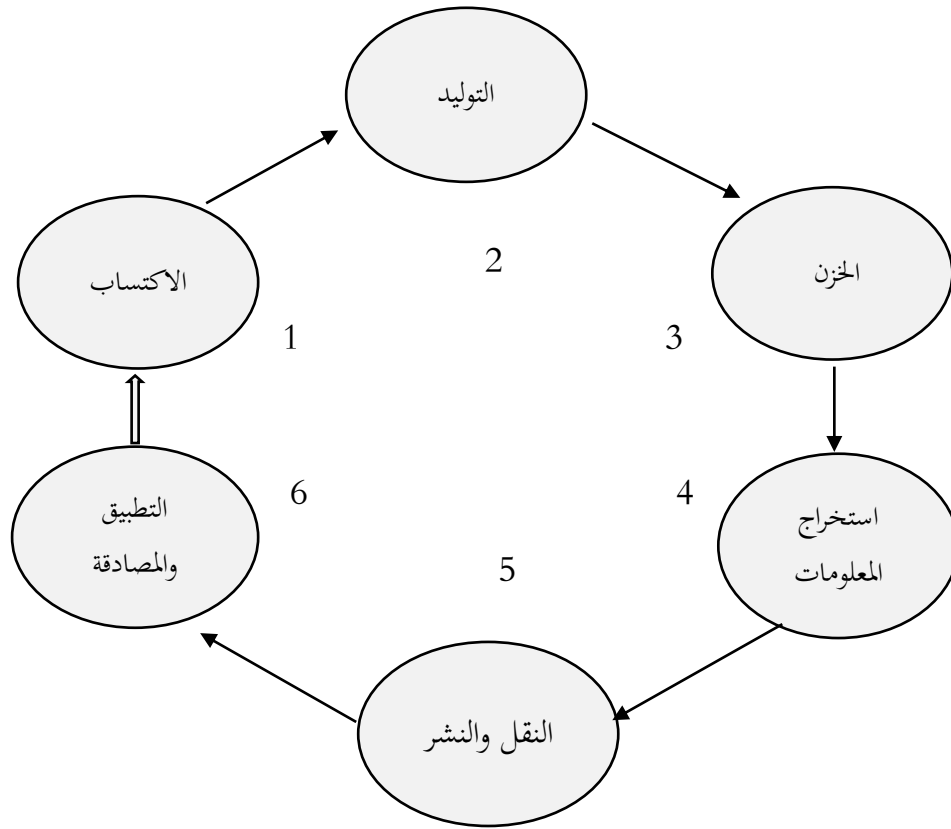
- الاكتساب.
- التوليد.
- التخزين.
- استخراج المعلومات وتحليلها.

¹ Atul Gupta, Jason McDaniel, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management Practice In The Knowledge Garden: Volume 3, October 2002 , <http://tlainc.com/articl39.htm>.

² رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة¹.

الشكل رقم (14-2): أنموذج Marquardt لإدارة المعرفة



Source: Michael J. Marquardt, "Building the learning Organization" mastering the 5 elements for corporate learning, davies-black publishing, INC.Palo Alto, second edition, 2002, P 29.

يبين هذا الأنموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، وإنما تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل معها فالمعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.²

8- أنموذج lindssey: اقترح ليندسي في عام 2002 أنموذجاً يستند إلى ربط الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات ويحدد الأنموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين:

- **جودة البنية الأساسية للمعرفة:** حيث تمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكل (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).
- **وجود عملية المعرفة:** وتشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المؤسسة من خلال الاكتساب والتغير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية، وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.³ تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تشكل الحد الأدنى من المجموعة التي تغطي جميع أنشطة عمليات المعرفة التي تم التحقيق فيها في

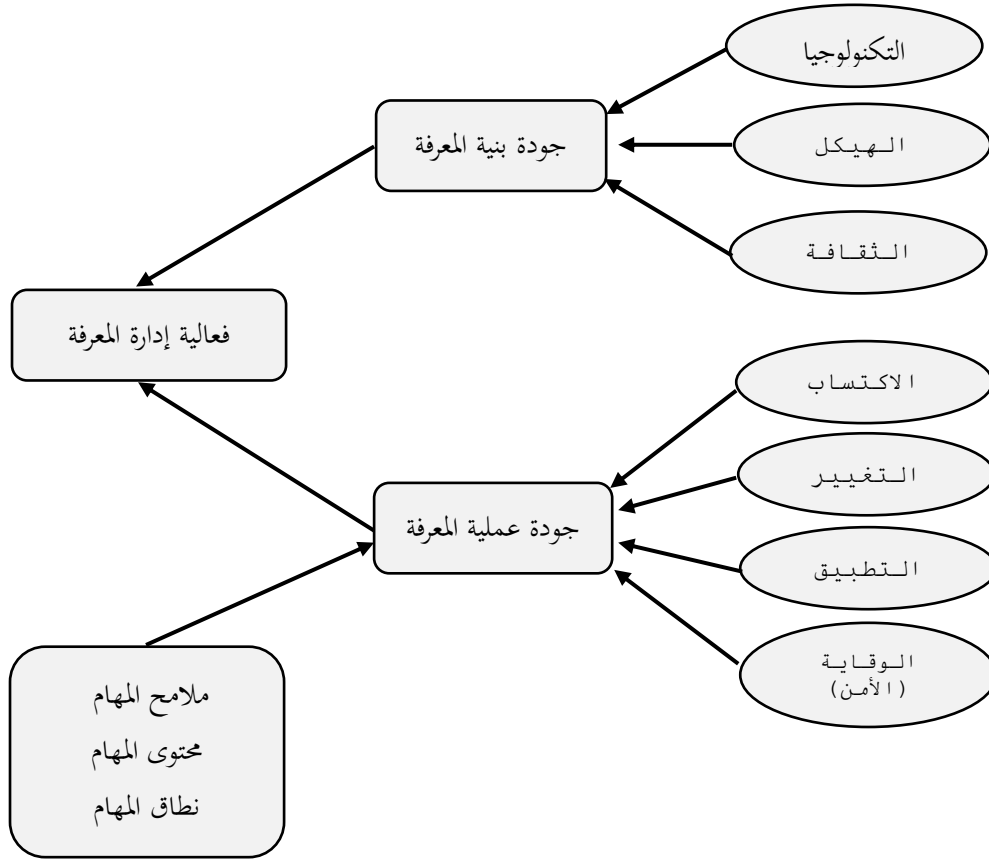
¹ عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² مرجع نفسه، ص 154.

³ إيناس أبوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

استكشاف المفهوم. يشمل الاكتساب جميع عمليات الإدارة الموجهة نحو الحصول على المعرفة. التغير ضروري لتوضيح أن المعرفة الحالية يجب أن تكون متاحة. أما عملية التطبيق تدرك أن المعرفة يجب أن تكون مفيدة. في حين أن الوقاية (أمن المعرفة) لم يتم دراسته بشكل متكرر، ولكن يجب تضمينها للدلالة على الأهمية القصوى التي تحملها المعرفة فيما يتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة.¹

الشكل رقم (15-2) : أتمودج lindssey لإدارة المعرفة



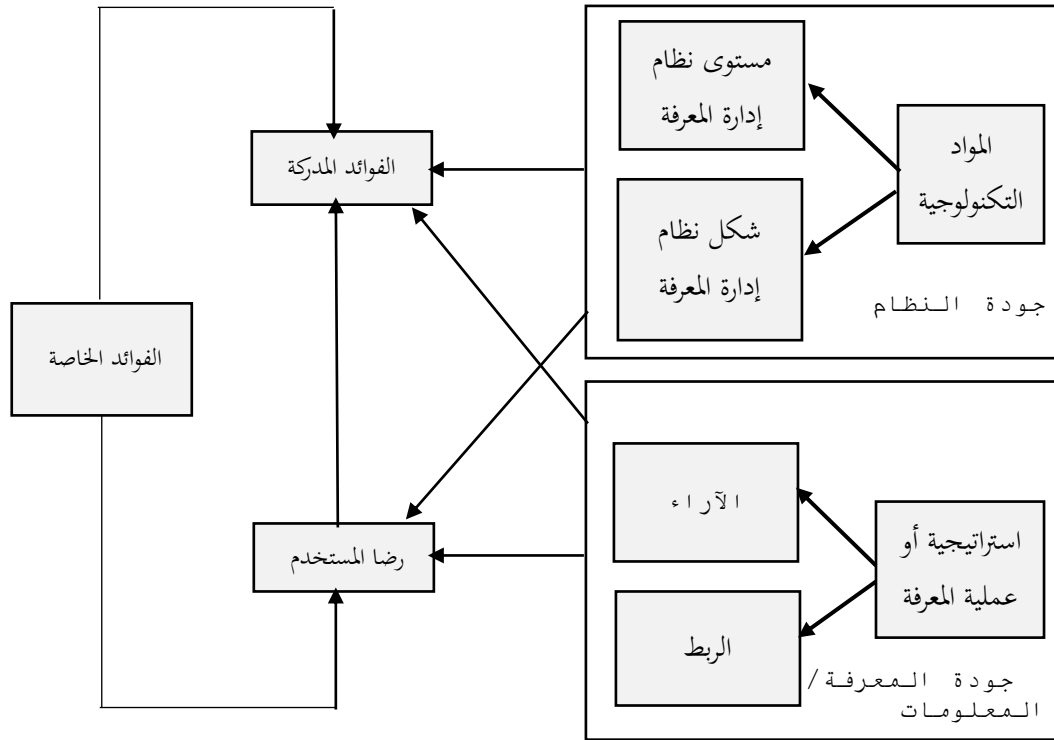
Source: Lindsey. Keith, **Measuring Knowledge Management Effectiveness : A Taskcontingent Organizational Capabilities Perspective**, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002, P 2087.

9- أتمودج Jennex & Olfman: قدم كل من جينيكس وألوفمان سنة 2004 أتمودجا لإدارة المعرفة يستند إلى استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتمثل أوصاف أبعاد النموذج في: جودة النظام، جودة المعرفة، رضا المستخدم، العوائد الممكنة، الأثر الجمعي.² والشكل التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ Lindsey. Keith, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Taskcontingent Organizational Capabilities Perspective**, 8th Americas Conference of Information Systems, 2002, P 2087.

² Murray E. Jennex, Lorne Olfman, **Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models**. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, P07.

الشكل رقم (16-2): أنموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة



Source: Murray E. Jennex, Lorne Olfman, **Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models**. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, P08.

وفيما يلي شرح للأبعاد الخمسة¹:

- **جودة النظام:** ويتعلق هذا البعد بكيفية تأدية نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار المعرفة وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتداولها وتطبيقها.
- **جودة المعرفة:** ويتعلق هذا البعد بنوعية المعرفة المكتسبة، وبأنها متاحة لكل العاملين.
- **رضا المستخدم:** ويتعلق هذا البعد بتوضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدميه.
- **العوائد الممكنة:** ويتعلق هذا البعد بقياس الفوائد التي يحدتها نظام إدارة المعرفة لكل مستخدم وللجماعة ككل، وأثره عليهم.
- **الأثر الرجعي:** ويتعلق هذا البعد بالأثر الإيجابي الذي يحدته استخدام نظام المعرفة على جودة أداء الفرد بالعمل وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

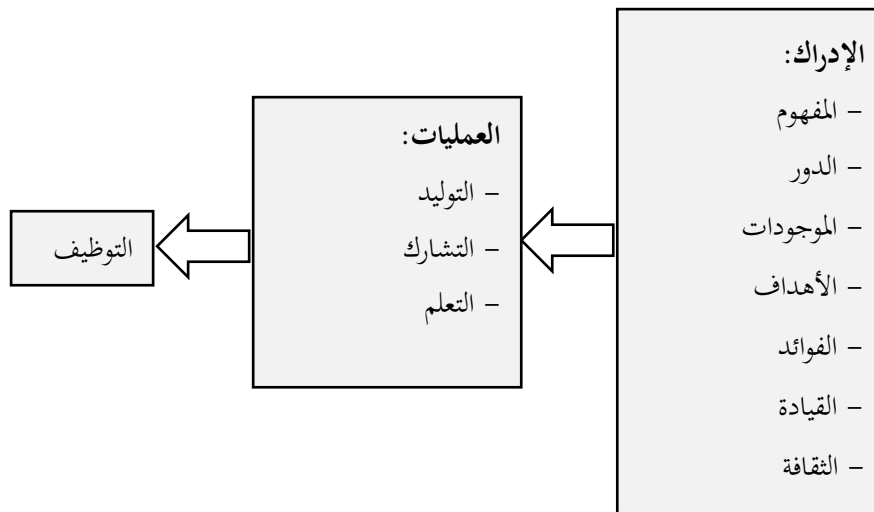
10- **أنموذج حجازي:** قدم حجازي في سنة 2005 نموذجاً الخاص لتوظيف إدارة المعرفة حيث أن النموذج الذي سعى الحجازي إلى بنائه يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، كما يدرس هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط)، وأثر توظيف المؤسسة لإدارة المعرفة (المتغير التابع)، وعكس هذا النموذج أثر إدراك المؤسسات العامة والخاصة في الأردن لإدارة المعرفة من

¹ عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص161.

حيث مفهومها، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها وفوائدها، ودور القيادة ودور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) في توظيف إدارة المعرفة إيجاباً أو سلباً.

وفي محاولة اختبار هذا النموذج بعد تطبيقه على المؤسسات، ونتيجة تحليل الانحدار المتعدد اتضح من خلاله أن كلا من التوليد والتشارك كلا على حدى يؤثر في توظيف إدارة المعرفة، كما أدرك أن أبعاد إدارة المعرفة على عملية التوليد لها أثر وأن كلا من الموجودات، الأهداف، الثقافة، تؤثر وبشكل مباشر كذلك في عملية توليد المعرفة، وأن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات والأهداف والثقافة.¹ والشكل الموالي يوضح نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة:

الشكل رقم (17-2): أنموذج حجازي لإدارة المعرفة



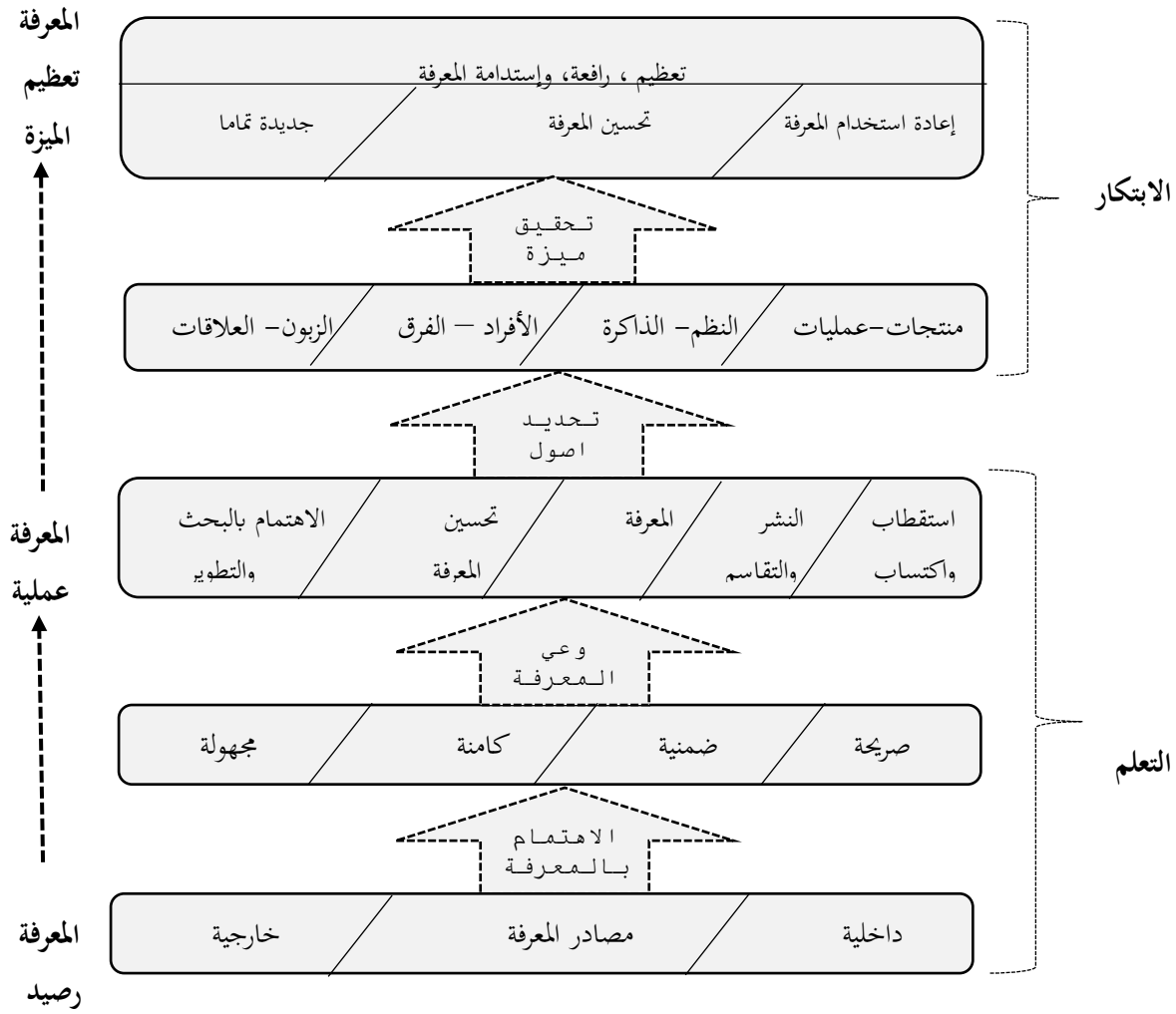
المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 164.

11- أنموذج (الرصيد-التدفق-الميزة): قدم نجم عبود نجم في عام 2008 نموذجاً الخاص بإدارة المعرفة وأسماه أنموذج (الرصيد - التدفق-الميزة)، الذي اشتمل على خمس من المراحل المتدرجة المتصاعدة تبدأ بمرحلة الاهتمام بالمعرفة وتنتهي بمرحلة تعظيم المعرفة وتحقيق رافعتها واستدامتها والمراحل المقصودة هي: مرحلة الاهتمام بالمعرفة، مرحلة وعي المعرفة، مرحلة تحديد أصول المعرفة، تحقيق ميزة المعرفة، تعظيم المعرفة وتحقيق رافعتها واستدامتها.² والشكل الموالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ مديوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

الشكل رقم (18-2): أتمودج الرصيد- التدفق- الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

وتتمثل آليات عمل الأتمودج في جانبين أساسيين هما¹:

- **الآلية الأولى:** آلية الانتقال من التحديات (الرصيد، الأنواع، المجالات، التعلم) إلى عمليات معرفية أي تحويل المعرفة-الرصيد إلى عملية معرفية أو تدفق معرفي وهذا يعني تجاوز فجوة الفعلي -الإمكانية (الفجوة الداخلية) حيث الفعلي -الإمكانية (الفجوة الداخلية) حيث الفعلي يتمثل فيما تحقق الشركة من استخدام فعلي لمعرفتها، بينما الإمكانية تتمثل فيما تستطيع الشركة تحقيقه بمعرفتها المتاحة.
- **الآلية الثانية:** الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية سواء في التعامل مع المعرفة كميزة تنافسية ومن ثم تعظيم هذه الميزة وفي هذا الانتقال تتجاوز المؤسسة الفجوة الخارجية مع المنافسين بين ما تحققه من قيمة بالاستخدام الفعلي لمعرفتها وما تستطيع تحقيقه بمعرفتها في ضوء ما تحققه من قيمة بالاستخدام الفعلي لمعرفتها وما تستطيع تحقيقه بمعرفتها في ضوء ما يحققه المنافسون من قيمة.

الملاحظ من النماذج السابقة أنها تجتمع على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية مشتركة، تشمل التوافق في العمليات الجوهرية، فهي عملية من مراحل متعددة، تتكامل مع سير الأعمال في المؤسسة، وتتطلب التغيير في هياكلها وأنظمتها الداخلية،

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

وخلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيّم وتكافئ تعليم الأفراد المستمر ونشر ثقافة المشاركة من أجل خلق ابتكارات تتوجه بها إلى البنية الخارجية في صورة ميزة تنافسية مستدامة.

وخلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها، وهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع، لتستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تحيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.¹

ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:²

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها .
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع تخزينها .
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي: لابد أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وأن يتم تقديم المساعدة، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي، واقتصاد السوق.³

3. القيادة التنظيمية: تمثل القيادة عنصراً مهماً في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس

¹ هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 1506.

² غاية عبد الهادي التلاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 450.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص ص 52-53.

موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.¹

4. الموارد البشرية: يُعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة وهؤلاء يُعرفون (بأفراد المعرفة) الذين تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها إضافةً إلى إعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين من أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي مؤسسة أن توفر لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات وأن تشعرهم بالأهمية والاحترام.²

5. تكنولوجيا المعلومات: من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام المعلومات والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها ببنية أساسية للاتصالات: مثل بوابات المواقع، أو البريد الإلكتروني، فتنقية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقلها عبر البريد الإلكتروني.³ بالإضافة إلى المتطلبات السابقة فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب ضرورة توفر الممارسات الإدارية التالية:⁴

- **الإلزام الإستراتيجي المستدام:** يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المدراء جميع السلوكيات المؤدية إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على مدير المعرفة مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.
- **سلسلة القيم (إدارة القيم):** وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أن أساس مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة)، وتكون سلاسل قيم فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون معرفة ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المؤسسات إدارة أو قسم يتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتسابهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وأيضاً لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة. لإجمالي المؤسسة .
- **إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرارات.**

مما سبق يتضح أن جميع المتطلبات السابقة على قدر كبير من الأهمية في المساهمة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الاستفادة منها مهما كان حجم المؤسسة أو قطاع نشاطها أي أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه البيئة تتطلب بدورها توافر بعض العناصر كالهياكل التنظيمية الملائمة، بالإضافة إلى قيادة وتكنولوجيا المعلومات وثقافة تنظيمية مشجعة على ذلك، وتوفر الموارد البشرية اللازمة.

¹رشيد مناصرة، عبد الحق بن نفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 218.

² علي فاضل فوزي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، 2015، ص 284.

³ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁴رشيد مناصرة، عبد الحق بن نفات، مرجع سبق ذكره، ص 219.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

إن الشروع في تبني إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات فقد أكدت نتائج الدراسات أن هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وفيما يلي عرض لأهم هذه التحديات¹:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
 2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
 3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
 4. الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
 5. الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة وغيابه.
 6. الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
 7. الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.
- كما يواجه تنفيذ برامج إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المؤسسات، أهمها ما يلي²:
- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل: الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمة العامة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية.
 - الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما.
 - إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيات ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.
 - ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا.
 - عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة وتطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
 - الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمة.
 - مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 - الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
- وفي الأخير يمكن القول أنه من خلال فهم هذه الصعوبات والمشاكل التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها في ضوء الإمكانيات المتاحة يمكن أن تزداد كفاءة العمل وتتطور الوسائل بالتدريج بالشكل الذي يحولها إلى مؤسسات معرفية.
- بعد التطرق في هذا المبحث إلى مدخل تحليلي لإدارة المعرفة من خلال عرض مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها والعوامل المؤثرة في تطورها وكذلك أهمية وأبعاد إدارة المعرفة وكذلك المبادئ والوظائف الأساسية وأخيرا نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها سيتم التطرق في المبحث الموالي لعمليات إدارة المعرفة.

¹ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، 2010، ص 63.

² عمر أحمد هشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون المختصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات كأشطة، والواضح أن تحسين عمليات إدارة المعرفة يتمثل في جوهر تحسين إدارة المعرفة، وأن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة وهي عمليات تنابعة متكاملة فيما بينها يضعها أغلب الباحثين والكتاب بشكل حلقة مغلقة وهي عمليات جوهرية لإدارة المعرفة.¹ ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم عمليات إدارة المعرفة وأسباب ظهورها كما يتم عرض العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وأخيرا يتم تناول الهيكل التنظيمي وعلاقته بعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة وأسباب ظهورها

أجمع العلماء أن إدارة المعرفة تحتوي على عمليات مهمة تفيد المؤسسات في تخطيط استراتيجياتها، وأن نجاح المؤسسات اليوم يعتمد على كيفية استخدام هذه العمليات وهذا ما أدى بنا إلى توضيح مفهوم عمليات إدارة المعرفة وأسباب ظهورها وأخيرا إلى تصنيف عمليات إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أسباب ظهور عمليات إدارة المعرفة

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو نقل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تُعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة ضائعة، فنجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف إلى حد كبير على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه (يطلق عليه بالفجوة المعرفية) يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال، فإدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المؤسسة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة.² ويقصد بفجوة المعرفة تلك الهوة بين من يملك المعرفة ومن لا يملكها وقدرته على استغلالها لأغراض التنمية الشاملة.³ وهي مصطلح يعبر عن الاختلاف بين فئات العاملين والفئات المنظمة نتيجة الاختلاف في سرعة الوصول للمعلومة عبر الوسائل والمصادر المتنوعة كما أن سرعة اكتساب المعلومة يؤدي إلى حدوث فجوة بين من لديه القدرة على الحصول على المعلومة وبين الذين ليس لديهم القدرة على ذلك.⁴ وأنه يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات والأهداف.⁵ ويمكن تفسير ذلك بأنه وبعد تحديد الفجوة المعرفية تبدأ المهمة الثانية لإدارة المعرفة، ألا وهي توليد المعرفة ومن ثم الانتفاع بها.

ويمكن اجمال الفجوات في فجوتين أساسيتين هما:

- 1- **فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:** من المعلوم أن المعرفة الصريحة المتمثلة بما هو مكتوب أو مطبوع من إجراءات العمل في المؤسسة وأدلتها وقواعده وأنظمتها هي أقل بكثير مما هو متوافر من معرفة ضمنية لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المؤسسة وتزداد هذه الفجوة حدة عندما يترك الأفراد المؤسسة نتيجة الاستقالة أو الوفاة أو لأي سبب آخر.
- 2- **فجوة المعرفة- العمل:** وهي الفجوة بين النظرية (ما تمتلك المؤسسة من معرفة) وبين التطبيق العملي، إذ لا فائدة من المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إذا لم يتم استخدامها وتطبيقها عمليا لتطوير المنتجات والخدمات المتوافرة أو تطوير منتجات وخدمات جديدة، وذلك لاستخلاص القيمة المضافة من هذه المعرفة. وقد ترجع هذه الفجوة إلى سببين هما: ضعف كفاءة إدارة المعرفة وما

¹ مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁴ رنا فالح حسن وآخرون، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقية، مجلة المنصور، كلية الرافدين الجامعة / قسم إدارة الأعمال، العدد 33، 2020، ص 36.

⁵ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 87.

ينتج عنه من ضعف في تحقيق التقاسم أو التشارك الفعال لمعرفة المؤسسة، وضعف الكفاءة في التطبيق المتمثل في الضعف في تطوير ممارسات أفضل لإنجاز العمل.¹

هناك أسباب عديدة لفجوات المعرفة في المؤسسات يعود بعضها للمؤسسة ذاتها، ويعود بعضها للأفراد العاملين فيها:

1- من الأسباب المتعلقة بالمؤسسة:

- الشكل التنظيمي للمؤسسة: إن الشكل التنظيمي للمؤسسة إذا كان تقليدي فإنه يقتل المعرفة المتاحة ولا يسمح بتقاسم المعرفة عكس الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي أو الفرق المدارة ذاتيا.
- نقص منظورية المعرفة من قبل المؤسسة: فالمعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية فقد لا تستخدم المعرفة لعدم التمكن من معرفة مكانها مما يحتم وضع مسارات للمعرفة المتاحة وأفرادها لتسهيل الوصول إليها.
- نقص الحوافز: من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتكاملها وتقاسمها في المؤسسة.
- القبلية في التنظيم الناتجة عن تقسيم العمل: إن تقسيم العمل رغم مزاياه في تحسين الأداء، إلا أنه من جانب آخر يؤدي إلى أن تعمل المؤسسة كأقسام ووحدات تنظيمية متنافسة.²

2- من الأسباب المتعلقة بالأفراد:

- نقص الخبرة الذاتية: إن المعرفة لا زالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب لهذا فالأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية.
- الدوافع الضيقة: حيث أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة ترتبط بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية، وما يشجع على ذلك إن بعض المؤسسات بفعل حرصها على الأداء العالي تتصرف بدوافع أنانية ضيقة إزاء أفرادها. وهذا ما نجده مثلا في شركة مايكروسوفت التي تندفع وراء الإنجاز المتميز فمن ينجز بتفوق يبقى ومن يتأخر قليلا يغادر بما يجعل منها شركة بلا روح. في حين أن القدرة على استنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز باستمرار قدرة الأفراد من أجل مصلحتهم ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت، وهذا مما يؤدي إلى التقليل من الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.³
- من خلال ما سبق يمكن القول أن تحديد الفجوة المعرفية يعتبر الخطوة الأولى التي من شأنها توضيح معالم الواقع المعرفي، والمستقبل المطلوب تحقيقه. وهو ما يشكل تهيئة الطريق للبدء بعمليات إدارة المعرفة، بهدف استغلال الجهد بدل الضائع في محاولات لإنتاج معارف قد تكون موجودة، أو توليد معارف غير ضرورية، ولاختصار الوقت اللازم لوضع المعارف موضع التطبيق الفعلي.

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أكمل وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبيا داخل إطار المؤسسة وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية.⁴

¹ عمر أحمد هشري، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019، ص 28.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ أسامة محمد سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

ويمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة بأنها المرحلة التطبيقية لمفهوم إدارة المعرفة من خلال خطوات أو تطبيقات أو ممارسات معروفة ومحددة تسمى بعمليات إدارة المعرفة من خلالها يتم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وتختلف عددا وترتيباً من مؤسسة لأخرى، وتكاد تتركز بشكل عام في أنها تبدأ بعملية تحديد نوع المعرفة المطلوبة ومن ثم العمل على إيجادها وبعد ذلك حيازتها وامتلاكها، ثم تنظيمها وحفظها، وبعد ذلك إتاحتها والمشاركة فيها.¹

وعملية إدارة المعرفة لها كثير من الفوائد والتي تعود على المؤسسات التي تخطط للقيام بها وهذه الفوائد يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): فوائد عمليات المعرفة

العملية	الفوائد
التعبير عن المعرفة	☒ تدفع الأفراد إلى التفكير بالمعرفة بدلا من البيانات والمعلومات. ☒ التحدث بلغة معرفة واحدة. ☒ تحرير المعرفة المخبأة لدى الأفراد والتي تجعلهم متفردين فيها.
التصنيف	☒ إمكانية إعادة استخدام المعرفة.
المشاركة	☒ تصبح المعرفة متاحة للجميع. ☒ توفير المرونة بين أعضاء مجموعات العمل. ☒ تقليل وقت التدريب وتكاليفه بشكل كبير.
التنقية	☒ التحسين المستمر في جودة المعرفة. ☒ شعور الأفراد وكأنهم جزء من قاعدة المعرفة في المؤسسة.
المحافظة عليها	☒ القدرة على المحافظة على معرفة المؤسسة.

المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة مدخل تحليلي (المدخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 70.

وتكمن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة فيما يلي²:

- إشباع الحاجة إلى المعلومات وتسهيل الوصول إليها بالوقت والكم والنوع المناسب.
- تمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات الصريحة.
- تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية والوصول إلى نتائج مرضية.
- تساعد في إدارة الأداء التنظيمي لأنها تحتوي على معلومات مرتبطة بكافة نشاطات المؤسسة.
- تحسين إنتاجية العاملين وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأداء.
- زيادة مرونة المؤسسة في الاستجابة للبيئة الخارجية.
- تكمن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة بصفة عامة في سرعة اتخاذ القرارات، إنجاز المهام بوقت وجهد أقل، تطوير مستوى الأداء، تنمية قدرات ومهارات العاملين، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، سرعة الاستجابة للتغيرات.

¹ شروق جمال طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² قاسمي محمد منير، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الثالث: تصنيف عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر باحث لآخر، لذا سيتم عرض مجموعة من التصنيفات لعدد من الباحثين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-2): عمليات إدارة المعرفة حسب ما جاء في بعض الدراسات السابقة

الكاتب	السنة	العمليات
Efraim Turban et al	2002	توليد المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، تخزين المعرفة، إدارة المعرفة، توزيع المعرفة.
صلاح الدين الكبيسي	2005	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
Peter Heisig	2007	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
يوسف أبو فارة - حمد خليل عليان	2010	تشخيص المعرفة - نشر المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - تنظيم المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون	2015	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
أحمد عدنان الطيط - سري إبراهيم العايد	2017	تشخيص المعرفة - اكتساب المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
ضيف سعيدة	2018-2019	اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
ماجد قاسم عبده السياني، رويدا امين محسن	2021	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة
عظامو أحمد زكرياء، سمية قداش	2022	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة

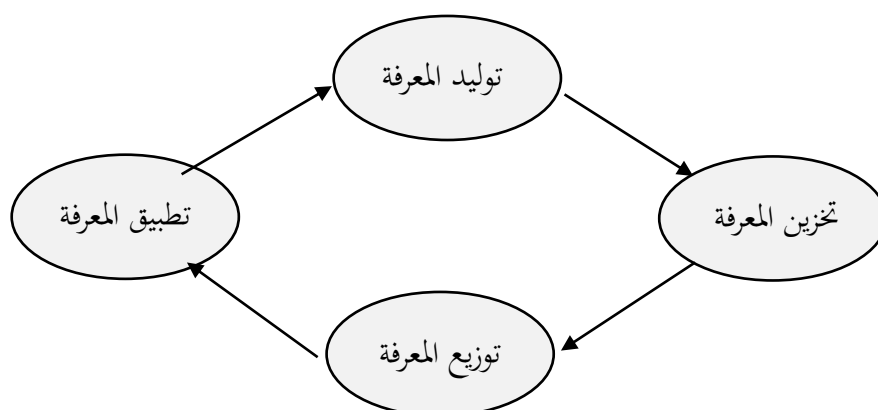
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تحليل الدراسات السابقة

ولغرض دراستنا هذه سنركز على هذه العمليات توليد المعرفة، تخزين، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. باعتبارها عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين لاسيما أن هذه العمليات لا تتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها.

المطلب الثاني: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها والشكل التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الشكل رقم (19-2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source: Peter Heisig, **Improving Knowledge Handling in Business Processes – The GPO-WM@-Method**, 8th European Conference on KM, Barcelona 6-7.10.2007, p 457.

ويمكن توضيح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يلي:

الفرع الأول: توليد المعرفة

تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني (شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة)، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المؤسسة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.¹ ويُراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.² وتجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، أي أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد.³ ولكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر التالية:⁴

- (1) الاتصال والتفاعل بين الأفراد.
- (2) الشفافية وتقليل الحواجز.
- (3) التكامل بين الخبرات.

¹ أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء فروع مصرف الرافدين كربلاء المقدسة، المؤتمر الدولي السنوي السابع (العلمي العاشر)، توظيف البحث العلمي في تحقيق الأمن الاقتصادي في العراق، جامعة كربلاء، 30 - 31 / 03 / 2015، ص 28.

² راتب صويص وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 516.

³ حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 82.

⁴ بروس، جيلبرت وآخرون (ترجمة حازم حسن صبيحي)، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 24.

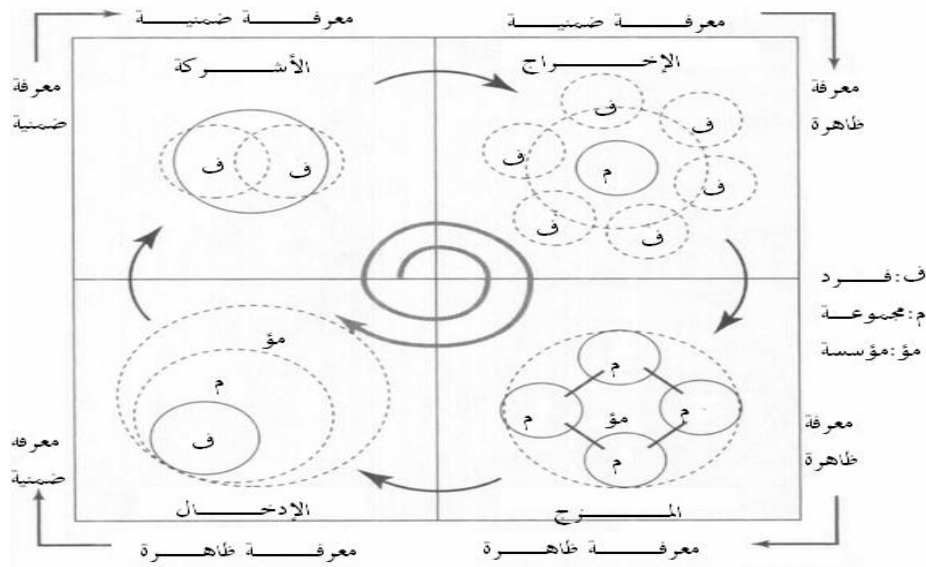
وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات إذ أن¹:

- الأولى تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

- الثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ومن المصادر المستخدمة في توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي يقوم على فكرة جوهرية تلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي أو تقود إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. إذا، تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية التي تشكل الحرجة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد، المجموعات، المؤسسة وكما هو واضح في مصفوفة (2x2) التي تمثل نموذج (SECI).² والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20-2): نموذج (SECI) لتكوين المعرفة



Source: ikujiro nonaka, konno naboru, the concept of "ba" building a Foundation for Knowledge Creation, california management review, Vol 40, No 03, spring 1998, p 43.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- 1- الأشركة/ التنشئة الاجتماعية: وهي العملية التي من خلالها يتم خلق المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار وهو تبادل المعرفة والخبرة الضمنية التي يمتلكها الأفراد مع أعضاء المجموعة الآخرين، من خلال اللقاءات والتمارين في العمل.³
- 2- الإخراج/ التجسيد: ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلنية... إلخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوما لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل: الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص⁴.
- 3- المزج/ التركيب والدمج: وتعني بتجميع المعرفة الظاهرة من مصادر مختلفة وخلقها لتكوين معرفة ظاهرة جديدة والتي تؤدي عادة لابتكارات جديدة. وترتبط عملية الدمج بعملية تنظيم المعرفة وتخزينها في مستودع رئيسي للمعرفة وفهرستها وتصنيفها

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 94

³ Antonio Mihi Ramírez et al, Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol 22, No 03, 2011, p 310.

⁴ دريس ناريمان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

وتنظيمها بشكل يسهل البحث عنها والتنقيب فيها وعرضها. ويحتاج الدمج لبيئة منظمة تستخدم التقنيات المناسبة لحزن وإدارة المعرفة الصريحة كقواعد البيانات وإدارة المحتوى. وتنوع المعرفة المخزنة ما بين الوثائق والمستندات الإلكترونية وملفات الوسائط المتعددة والنقاشات والدردشة والبيانات الواردة من الأنظمة العاملة في المؤسسة.

4- الإدخال/الاستيعاب: وتعني بالحصول على المعرفة الضمنية عبر المعرفة الظاهرة من خلال تكوين المعرفة من الكتب أو التواصل مع المصادر الخارجية إضافة للخبرة الشخصية وترتبط عملية الاستيعاب بعملية توزيع المعرفة ونشرها والوصول لها عبر البحث والاستعراض وتنقيب البيانات واستخدام البيانات المعرفة التي تصف الوحدات المعرفية. يدعم عملية الاستيعاب استخدام تقنيات ذكاء الأعمال لاستنباط المعرفة من البيانات الضخمة المخزنة على مدى فترة زمنية طويلة سواء تلك المتعلقة بالماضي أو للتنبؤ بالمستقبل. كما يحتاج الاستيعاب أيضاً إلى بيئة تدريبية تساعد على الممارسة والتعلم عبر العمل.¹

أي أن انشاء المعرفة الحزونية يتضمن إجراء عدد من التحويلات أو التوليفات المختلفة. وتشمل²:

1. المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
2. المستويات (الفردية والجماعية والتنظيمية) داخل المؤسسة.
3. الوظائف والإدارات والأقسام داخل المؤسسة.
4. طبقات (الإدارة العليا، المدير الأوسط، عامل الخط الأمامي) داخل المؤسسة.
5. المعرفة داخل المؤسسة والمعرفة خارج المؤسسة التي أنشأها الموردون والعملاء والتجار والمجتمعات المحلية والمنافسون والجامعات والحكومة وأصحاب المصلحة الآخرون.

كما أن هناك عوائق تحد من توليد المعرفة، وتدخل هذه العوائق ضمن صنفين³:

1-العوائق الفردية: وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والتبصرات والملاحظات الجديدة، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها، لسببين هما:

■ التكيف المحدود

■ تهديد الصورة الذاتية

2- العوائق المنظمية: وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج Paradigms المؤسسة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، والتي هي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك فيما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسويق هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تحوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفاً لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المؤسسة.

مما سبق نلاحظ أن توليد المعرفة تتصل بشراء واكتساب واكتشاف وامتصاص واستحواذ المعرفة، حيث تفضي كل هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة بأساليب من مصادر شتى، إن عملية توليد المعرفة تفضي إلى توسيعها عبر نوعين من "الديناميكيات" وفق عمليتين الأولى التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. والثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وهذا يعني أن المنبع الأول للمعرفة هو ما نملكه نحن من معرفة أي هي المعلومات المكتنزة داخل عقول الأفراد

¹ عماد سرحان، علاء الحمادي، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الإلكتروني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد 21، العدد 02، 2015، ص ص 11-12.

² Hirotaka Takeuchi, Tsutomu Shibata, JAPAN Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy Advanced Knowledge-Creating Companies, The World Bank Washington, D.C, Volume 02, 2006, p 07.

³ أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 236.

وهي أساس توليد المعرفة إذ تتدفق المعرفة من الفرد أولاً ثم إلى المجموعة ومن المجموعة إلى المستوى التنظيمي الكلي، وعليه تعمل المؤسسة الناجحة على دعم أنشطة توليد المعرفة وتحفيزها وتوفير البيئة المناسبة لها.

الفرع الثاني: تخزين المعرفة

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين".¹ فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً، ولاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.²

تخزين المعرفة هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها.³ إن تخزين المعرفة هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة، وتحويلها لمعرفة صريحة للاستفادة منها في توليد معارف جديدة أو تطبيق ما تحتويه من خبرات واستثمارها في مجال عملها.⁴

يجب أن تضمن المؤسسة أن المعرفة المكتسبة أو المشتركة متاحة بسهولة للآخرين، يمكن القيام بذلك عن طريق تخزين المعلومات في موقع مركزي مع توفير شروط كافية لسهولة الاسترجاع. مثلاً: يمكن تخزين التقارير والبيانات الإحصائية المتعلقة بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في قواعد البيانات بينما يجب تصنيف الوثائق الرسمية، بمجرد الموافقة عليها، يمكن أن تصنف وتخزن إلكترونياً في أنظمة ملفات مناسبة. يمكن بعد ذلك استرداد المستندات والمعلومات الموجودة في قواعد البيانات من خلال الإنترنت أو مواقع الشبكة الداخلية للمؤسسة.⁵ يمكن خزن المعرفة من خلال طرق عديدة:⁶

- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعي أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المؤسسة.

¹ نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 380.

² يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ Jesus Rodriguez Perez, Patricia Ordóñez de Pablos, **Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis**, Journal of Knowledge Management, Vol 07, No 03, 2003, p 86.

⁴ تيقاوي العربي وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، المجلد 27، العدد 02، 2019، ص 40.

⁵ Filemon A. Uriarte, Jr, **Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non- practitioners interested in understanding the subject**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, P61.

⁶ ماجد قاسم عبده السباني، رويدا أمين محسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية)، مجلة ربحان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد 07، 2021، ص 63-64.

- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المؤسسة في يسر وسهولة.
 - قيام الأفراد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له والمعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة للاطلاع عليها.
 - قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها¹:

- **الأفراد:** وهم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
 - **الحاسبات:** وهي من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.
- كما أن هناك أربع خيارات رئيسية لتخزين المعلومات التي يتم التقاطها أو مشاركتها هي:
- تخزين نظام الملفات
 - قواعد البيانات
 - البريد الإلكتروني
 - مواقع الويب (الداخلية والخارجية).

يعتبر تخزين المعرفة أمراً أساسياً لاستخدامه في المشاريع أو التطبيقات المستقبلية، ويشير تخزين المعارف إلى المعرفة الضمنية والصريحة التي يمكن التقاطها وتوثيقها حيث يعد التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وتخزينها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، ويجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

الفرع الثالث: توزيع المعرفة

تشير إلى عملية مشاركة المعرفة التي يتم من خلالها نقل المعرفة من شخص إلى آخر، أو من أشخاص إلى مجموعات، أو من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.² كما تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية.³ هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا

¹ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² Mohamad H. Gholami et al, **Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study**, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 10, No. 02, 2013, P207.

³ راتب صويص وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 516.

أما قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.¹

إن توفير المعرفة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب هو الهدف من المهمة الأساسية "توزيع المعرفة". تحمين تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت أو الإنترنت على الأساليب والأدوات. ومع ذلك، فإن هذه الأدوات توفر قيمة مضافة فقط إذا كانت الثقة والتفاهم المتبادل يعلمان أجواء المؤسسة بأكملها بالإضافة إلى فرق المشاريع.²

من أجل إدراك قيمة المعرفة، يجب توزيع المعرفة التي تكتسبها المؤسسات وتطبيقها واستخدامها بشكل مستمر وفعال في جميع أنحاء المؤسسة. يتضمن توزيع المعرفة سلوك المتعلم الذي يتقاسم الخبرات والمهارات المعرفية المكتسبة مع أعضاء آخرين في المؤسسة، وهو ما يحدث في التفاعلات على المستوى الفردي والجماعي والمستويات التنظيمية، الغرض الرئيسي من نشر المعرفة في المؤسسة هو في المقام الأول نقل المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يحتفظ بها الأعضاء إلى الشخص الذي يفتقر إليها، أي أن المعرفة في البداية تكمن في الفرد. وبالتالي، فإن رغبة الفرد في مشاركة معرفته مع الآخرين والدافع للتعلم ضروري لمشاركة المعرفة.³

ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل فعال، سيظل التأثير الإنمائي للمعرفة محدوداً. لكي يكون توزيع المعرفة فعالاً، فإنه يتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يمكن مشاركتها على نطاق أوسع. حيث أن المؤسسات التي تتبع المركزية أو التسلسل الهرمي، سيميل الموظفون إلى الاحتفاظ بمعرفتهم لأنفسهم أو مشاركتها مع الآخرين بحذر، في مثل هذه الحالات، يجب أن تأخذ الإدارة زمام المبادرة في خلق بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم. كما ينبغي أن يشجع تبادل المعرفة، حتى لو لم تكن النتائج الإيجابية للقيام بذلك واضحة بسهولة.⁴

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا يجب على المؤسسات السعي إلى تشجيع المشاركة، وتشتمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك، ومن الأساليب المعمول بها ما يلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، المنتديات، والمؤتمرات.⁵

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

¹ هاشم جبار مجيد الددة، اقبال غني محمد السلطان، مرجع سبق ذكره، ص 1504

² Kai Mertins et al, **Knowledge Management Best Practices in Europe**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, 1 st edition, New York, 2001, p 04.

³ Joanna Paliszkievicz et al, **The role of knowledge management processes on organizational culture**, Journal of Applied Knowledge Management, Vol 05, No. 02, 2017, P30.

⁴ Filemon A. Uriarte, Jr, op cit, p 64.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 76.

الفرع الرابع: تطبيق المعرفة

يقصد بتطبيق المعرفة استعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة من جمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يُكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة.¹

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام وحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد عليها واستبعاد المتقادم.² إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى:

- الاستعمال
- إعادة الاستعمال
- الاستفادة
- التطبيق.³

وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها⁴:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- التدريب الفرقي بالاعتماد على خبراء متمرسين.
- مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- إلا أن عملية تطبيق المعرفة يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف والغايات التي تحقق النمو والتكيف للمؤسسة، وهنا لا بد من ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.
- إن الفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم، وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.
- وفي الأخير يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة هي عمليات تابعة متكاملة فيما بينها فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تلبيها ويتطلب تطبيقها تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة وأن مثل هذه البيئة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وعملياتها وهذا ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

¹ معيوف كمال، مزريق عاشور، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة " دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

EIMS فرع ENIEM عين الدفلى "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف- الجزائر، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص 244.

² بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 13.

³ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁴ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك فالأوامر الإدارية تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها وتطبيقها.

ومن هذا المنطلق سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي المرن الملائم لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وكذا مساهمة الهياكل التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة وأخيراً أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي المرن الملائم لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة

إن الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وإعادة استخدامها ويتعمق أيضاً بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.¹

ويعرف الهيكل التنظيمي المرن بأنه: "الهيكل الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية وفي كل مستوى مدير قادر على التفويض الجيد للسلطات وتمكين العاملين بدلاً من الالتزام بسلسلة القيادة".²

كما يعرف بأنه: "القدرة على تحقيق الهيكل الذي يسمح بتنظيم المرونة ونجاحها تحت الضغط البيئي وعدم القدرة على التنبؤ، والبنية المرنة تتطلب اللامركزية وانخفاض المستويات الإدارية وإضفاء الطابع الرسمي ودرجة عالية من نفاذية الحدود والشراكات التعاونية".³

ويمكن القول أن الفشل في الهياكل التنظيمية التقليدية يكمن في الاستجابة لمتطلبات وتغيرات البيئة المحيطة وإعاقة عملية الابتكار والتجديد، لغاية ظهور الهيكل التنظيمي المرن الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق إنجازاتها.

وعليه تتمثل ملامح الهيكل التنظيمي المرن في أنه: "الهيكل الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية مما يساعد على العمل والاتصال الجيد وتقليل التكلفة، وأن تكون مختلف الإدارات بها فرق عمل، يتم تكوينها واستخدامها للتطوير والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات التي تطرحها المؤسسة وحل المشاكل التي تعترضهم". وتتمثل أهمية الهيكل التنظيمي المرن في عدة مهام، وهي كالتالي:⁴

- تحديد المهام الرئيسية وما تتضمنه من أنشطة وعمليات تساهم في إنجاز أهداف المؤسسة، مع تخصيص ما تحتاجه تلك الأنشطة والمهام من موارد متنوعة لتؤدي الدور المرسوم لها.
- يزيد الهيكل التنظيمي المرن من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة المورد البشري في المؤسسات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات، وأخيراً فإن هناك وعياً متزايداً بأن المورد البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل.

¹ هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 1505

² Mary ann adoin. Rn. Usrn- masterand, **Organizational structure Nursing 005**, University of Bohol Graduate school & Professional studies Department Tagbilaran city. Bohol. Philippines, 2013, p 15.

³ Andrés Hatum, Andrew Pettigrew, **Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy**, British journal of management, Vol 17, 2006, p117.

⁴ ناجي عبد الستار محمود، غزوان مصطفى، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020، ص 12.

■ توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى، فالهيكل التنظيمي المرن يعتبر صيغة أوسع من كونها مخطط أو خارطة تبين ارتباطات تنسيق جهود الموظفين.

وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمروسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل.

وفي الأخير يمكن القول أن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تتطلب هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة، فمرونة الهيكل التنظيمي تمكن عمال المعرفة من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها، بصورة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مساهمة نوع الهيكل التنظيمي في دعم عمليات إدارة المعرفة

نظرا لما تتسم به المعرفة من خصائص ميزتها عن باقي عناصر خلق الثروة الأخرى، توجب وضع أو ابتكار هيكل تنظيمي يتوافق وهذه المميزات، خاصة لكونها أثرية تتوالد بالاستخدام، حيث أضحت الهياكل التنظيمية عائقا في تبني ودعم عمليات إدارة المعرفة هذا العنصر الإستراتيجي، ففي الاقتصاد التقليدي غلبت الهياكل التنظيمية ذات الهرمية والمركزية الشديدة، والتي تفترض أنماط عمل وعلاقات ثابتة أو شبه ثابتة بين الوحدات التنظيمية المختلفة محددة مسبقا، وكذا بين العاملين أنفسهم، نجد في المقابل مؤسسات اقتصاد المعرفة الموظفة للإدارة الإلكترونية، نجدها تعتمد الهياكل التنظيمية الأفقية والتنظيمات الشبكية المعتمدة على نظم معلومات المنتشرة جغرافيا، حيث تعد هذه الأخيرة الأكثر انسجاما مع اقتصاد المعرفة.¹ مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات وهناك العديد من أنواع هذه الهياكل وكل منها له وضعه الخاص²:

■ **الهيكل الوظيفي:** يعتمد على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمؤسسة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المؤسسة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة.

■ **الهيكل المتعدد التقسيم:** الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

■ **الهيكل المصفوفي:** الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المؤسسة قنوات اتصالات مفتوحة. وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المؤسسة.

¹ نوري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2018-2019، ص 120.

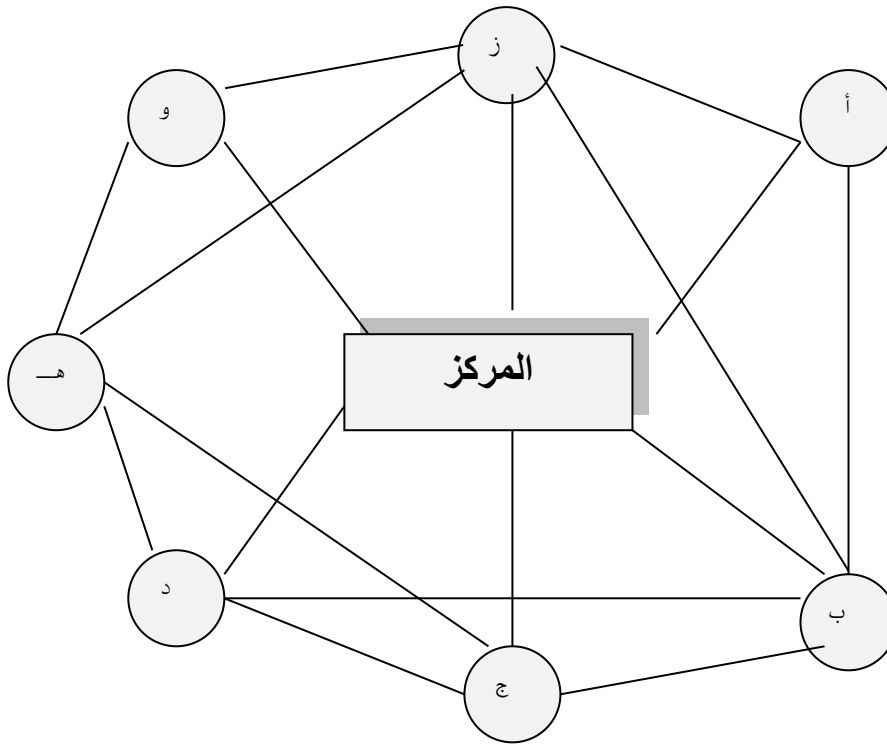
² السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 192-193.

يمكن اعتبار الهيكل المصفوفي مزيجاً من خصائص الهيكل الوظيفي والتقسيمي، فإن بنية المصفوفة تمكن المؤسسة من الاستجابة في بيئات ديناميكية ومعقدة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز على التعلم والمخاطرة يسمح بإمكانية الابتكار المتطور. تكمن الفائدة الحقيقية لبنية المصفوفة في قدرتها على إنشاء وإدارة المعرفة بشكل فعال.¹ وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة²:

مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهيكل المعكوسة: وتتميز المؤسسات الأفقية إلى مالا نهاية بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت)، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى "بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المؤسسات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية ويكون دور المركز تجميع المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى. والشكل التالي يوضح:

الشكل رقم (21-2): الهيكل العنكبوتي



المصدر: السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 195.

¹ Jen S. Steiger et al, **An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations**, International Journal of Business and Management; Vol. 09, No. 06, 2014, P46.

² عبد الرحمن الجاموس مرجع سبق ذكره، ص 200-201.

ويمكن القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.¹

وتوجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة. ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المؤسسة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المؤسسة من مديري ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المؤسسة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ولذلك يتطلب تحول أية مؤسسة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المؤسسة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.²

ويمكن تلخيص مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة، وفق ما يوضحه الجدول الموالي: (أنظر الصفحة الموالية)

¹ رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 196

الجدول رقم (3-2): مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لإدارة المعرفة

نوع الهيكل	إيجابياته بالنسبة لإدارة المعرفة	سلبياته بالنسبة لإدارة المعرفة	الحكم النهائي
الهيكل الهرمية	هرميته الشديدة توضح سير المعرفة خاصة المعلومة مركزيته الشديدة تبين المسؤول والحامل للمعرفة رسميته الشديدة توضح قنوات تدفق المعرفة	هرميته الشديدة تعرقل تدفق المعرفة في الاتجاهين مركزيته الشديدة تعرقل الابداع وخلق للمعارف الجديدة رسميته الشديدة تعرقل خلق وتشارك المعرفة	غير مساعد في تبني إدارة المعرفة
المتعدد التقسيم	بساطة وتخصص أقسامه يساعد أفراد القسم الواحد في تشارك المعرفة بشكل واسع وسريع	عدم وجود تدفق معرفي بين أقسامه (المنتج، العملاء، الموقع الجغرافي) لعدم وجود علاقة مباشرة بين العاملين في مختلف الأقسام.	غير مساعد لإدارة المعرفة في المؤسسات الكبيرة
المصفوفي	ملائم لإدارة المعرفة نظراً لمرونته، وكذا الاستقلالية في اتخاذ القرار، العمل بروح الفريق توافيق الثقافة التنظيمية مع البيئة، ما يشجع على تشارك المعرفة	غير ملائم لإدارة المعرفة لكون كل فرد لديه مسؤولياته لا يستطيع الحياد عنها، وعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الأفراد	ملائم لإدارة المعرفة
الأفقية إلى ما لا نهاية	نظراً لقلّة مستوياته الإدارية، سهولة التواصل مع القيادة، ما يركز المعرفة في المركز وبين الأطراف وتناقلها بسرعة عن طريق المركز		ملائمة لإدارة المعرفة
الهيكل المعكوسة	انعكاس هرميتها يجعل كل أفراد المؤسسة في خدمة العامل المتصل بالعمل، ما يوفر له مجالاً هائلاً لا مداده بالمعلومات والمعارف التي يحتاجها	اعتماد كامل المؤسسة على العامل المتصل بالعمل لإمدادهم بالمعلومات الخاصة بالعمل قد يقلل من مصادر المعرفة المتوفرة للمنظمة	ملائم لإدارة المعرفة
الهيكل الشبكي	وحداته المنفصلة والمتجانسة في الوظيفة والخصائص، وكذا الحد من الرسمية والتكامل مع المركز يشجع على تتركز المعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على باقي الوحدات، حيث كل وحدة تولد معلوماتها ومعرفتها بنفسها وتبادلها	استقلالية الوحدات يقلص درجة الرسمية ما يقلل من وجود قنوات رسمية لتبادل المعرفة، وكذا مراقبة المركز لإدارة المعرفة داخل هذه الوحدات	ملائم لإدارة المعرفة في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: مجدي نويرة، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2018-2019، ص 122.

وبصفة عامة، فإن تحيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل¹:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من التنظيم المركزي الذي يقوم على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى تنظيم اللامركزية، الذي يستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في إيجاد المعرفة.
- التحول من أنماط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

¹ مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 135.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر عناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أنه ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة.

الفرع الثالث: أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وذلك لما له تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل¹.

وأن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها:

- هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المؤسسة والعلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.
- يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.²

إلا أن على المؤسسات كي تعمل من خلال إدارة المعرفة واستنباط الأفكار من جميع العاملين أن تعيد النظر في المبادئ الأساسية لتصميم هياكلها التنظيمية، فهناك عناصر تشجع على الإبداع والمعرفة وتنمية المهارات واقتسام المعرفة والجهود التقديرية هذه العناصر هي³:

- خفض مستوى التخصص وتقسيم العمل، فالتخصص وتقسيم العمل كمبدأ من مبادئ التنظيم له فوائد عديدة، ولكن مع تطور العلوم السلوكية والعلاقات الانسانية أشارت التجارب إلى أن التخصص يؤدي إلى أضرار نفسية على الفرد كالتأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به، فلا تكون لديهم فرصة في الاستفادة مما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات متعددة.
- خفض المستويات الهرمية، وتشير التجارب العديدة في المؤسسات إلى أن تقليص المسافة بين القيادة العليا في المؤسسة وبين المؤوسين يسهم في فعالية الاتصالات الهابطة والصاعدة، والأفقية، وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك جودة القرارات المتخذة وذلك بإشراك المؤوسين فيها، ومعرفة التغذية العكسية للقرارات المتخذة، وكذلك يسهم في بروز العديد من السلوكيات التي تسهم في دعم العاملين وتشجيعهم لإطلاق إبداعاتهم، والتقدم بمبادراتهم للإدارة العليا.
- تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة، وقد أكدت كذلك البحوث التي أجريت في تنظيم العمل تشير إلى أن العمل وفق فرق عمل يعزز الأداء التنظيمي، حيث أن البحوث التي أجريت في العقدين الأخيرين في السلوك التنظيمي يقدمان دليلاً ملموساً على أن العاملين في الفرق الذاتية الإدارة يتمتعون باستقلالية أكبر وبقدرة أكبر من الحكم التقديري، وهذا الأثر يترجم نفسه في مكافآت جوهرية وحالة الرضا الوظيفي، كما أن الفرق تتفوق في الأداء على المجموعات التي تخضع للإشراف التقليدي في أغلبية الدراسات التجريبية هذا التنظيم يساعد على اقتسام المعلومات على نطاق واسع حيث تستطيع هذه الفرق أداء وظائفها، وشعور هذه الفرق بالمسؤولية الجماعية تجاه منتج العمل، وإمكانية التعرض للمساءلة،

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 303.

² نهاية عبد الهادي التلبياني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 450-451.

³ مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

مما يجعل الفرق تكون ملتزمة بالقرارات من حيث التنفيذ، كما أن تفويض الفرق باتخاذ القرار يسفر عن تقليل عبء اتخاذ القرار على هرمية الإدارة. ومن جهة أخرى أيضاً¹:

- مع تزايد المركزية في المؤسسة تقل فرص مشاركة المستويات الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المؤسسة. ومن شأن ذلك أن يضعف فرص التفاعل والحوار والنقاش، ومن ثم تضاؤل فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين. إن إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب هيكلاً تنظيمياً يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة إضافة إلى أنه كلما زادت درجة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة، مما يقلل من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة.
 - تزداد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد. وكلما زادت الرسمية زاد العمل روتينية وجموداً، وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية، وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد. ومن ناحية أخرى فإن زيادة الرسمية تحد من فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز بناء المعرفة. ولقد حظي موضوع الرسمية باهتمام زائد من قبل الباحثين الذين أشاروا إلى أن من بين آثار الرسمية العالية شعور الفرد بالعزلة والغربة وفقدان السيطرة على عمله. كما تؤدي الرسمية العالية إلى الخنوع والخضوع الزائد من قبل الفرد. وقد تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ومثل هذه الأمور تعيق بشكل مباشر بناء المعرفة.
- وخلاصة لما ذكر نجد أن اللامركزية في إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري ذوي الخبرة والتجارب لكي يوظفها في أعماله بما يحقق الفاعلية، وإن اللامركزية تحقق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، وتبادل المعلومات، وكذلك بث روح التشارك بين العاملين، وهذا كله يحقق فرصة كبيرة لتحقيق عمليات إدارة المعرفة من توليد وتشارك وتطبيق المعرفة وبما تتناسب مع أهداف المؤسسة.

¹ حسين محمود حريم، شاكر جارا الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 08، العدد 01، 2006، ص ص 148-149.

خلاصة:

تم التطرق من خلال هذا الفصل لإدارة المعرفة وعملياتها باعتبارها تمثل مجموعة من الطرق والاجراءات والمناهج والنماذج التي يتم من خلالها اكتشاف وابتكار واستخدام وتنظيم المعرفة، والقيام بمجموعة من العمليات والمتمثلة في تشخيص واكتساب المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية خزن المعرفة الوسيلة التي تسمح للمؤسسات بالحفاظ على ذاكرتها التنظيمية كما تسمح عملية توزيع المعرفة من التقاسم والتشارك في المعرفة بين أعضاء المؤسسة لتكون عملية تطبيق المعرفة العملية الداعمة للعمليات السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها.

إلا أن تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة يتطلب بيئة مشجعة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وأخيرا التطبيق الفعال لها، ومثل هذه البيئة تشترط توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة وهي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وعليه، يمكن القول بأن التأطير النظري لأبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات غير كاف، وإنما يتطلب إسقاط المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائية، من خلال دراسة وتقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات لأهمية اعتماد الهيكل التنظيمي المرن كمتطلب لإدارة المعرفة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي من خلال الدراسة الميدانية بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المستشفى المختلط

هتھارت بوبكر بالجلقة

تمهيد:

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة من خلال الفصلين السابقين، سيتم من خلال هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية للهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجانب النظري، وذلك من خلال التعرف على المؤسسة وأهم مهامها وأهدافها وتحليل هيكلها التنظيمي، ثم تحديد الإطار المنهجي الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وذلك من خلال أنموذج وأداة يتوافق مع هدف الدراسة مع توضيح المحاور الأساسية لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفي هذا الفصل سوف نتناول تحليل المعلومات الشخصية للعاملين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة كما سنتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال مناقشة وتحليل مستوى محاور الدراسة إذ سنقوم بدراسة مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي بالمستشفى، ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى، كما سيتم إختبار فرضيات الدراسة وإختبار الفروقات.

ومن أجل عرض إجراءات الدراسة الميدانية، نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وإجراءاتها

من خلال هذا المبحث سيتم ايضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، وفي مستهلها التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وبعدها نتقل لإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل هاته البيانات، خاتمين هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة من أجل التأكد من مدى صدقها.

المطلب الأول: التعريف بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

لا يخفى عن أحد أن مستشفياتنا اليوم تعاني من مرض التدهور الإداري وسوء التسيير على الرغم من كفاءة بعض مستخدمي الصحة لكن ضعف الإمكانيات المادية من جهة وفشل الإصلاح الإداري للمستشفيات الكلاسيكية أثر كثيرا على مجال الصحة فما كان على الدولة في هذه الحالة إلا إبتكار نموذج جديد للتغطية الطبية عسى أن يكون نواة جديدة في إضفاء طابع التسيير الصارم من جهة وتقديم خدمات طبية جيدة من جهة أخرى فوقع هذا الابتكار القانوني على نموذج المستشفيات المختلطة.¹ ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض لمحة عامة عن المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

الفرع الأول: نشأة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المستشفى المختلط في مفهوم المرسوم 18-114² الموافق لـ 17 افريل 2018 هو: مؤسسة عمومية للصحة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة ويتولى تسييره كل من وزارة الدفاع الوطني والوزارة المكلفة بالصحة. وهو مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويمكن تعيين كل مؤسسة عمومية للصحة بصفة مستشفى مختلط والمقصد من وراء ذلك تسريع الممارسة الفعلية للمستشفى المختلط كما يتم إقرار تعيين المستشفى المختلط أو الغاؤه بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة.

وبناء على القرار الوزاري المشترك بين وزير الدفاع الوطني ووزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات المؤرخ في 03 شوال عام 1439 الموافق 17 يونيو سنة 2018، يتضمن تعيين المؤسسة العمومية الاستشفائية للجلفة (المستشفى الجديد) مستشفى مختلطاً.³

وبناء على هذا القرار أنشئ المستشفى المختلط هتهات بوبكر وبدأ يزاول نشاطه في أواخر 2018 وهذا المستشفى هو عبارة عن مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وتتكون المؤسسة من مجموعة من عيادات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من سكان المنطقة.

الفرع الثاني: مهام وخصائص المستشفى المختلط

للمستشفى المختلط مهام مختلفة كما له جملة من المميزات تميزه عن غيره من المرافق الاستشفائية الكلاسيكية وهذا ما سنتطرق له كالتالي:

1 - مهام المستشفى المختلط

تتمثل مختلف مهام المستشفى المختلط حسب قانونه النموذجي رقم 18-114⁴ فيما يلي:

¹ غفران غضبان، الزين عزري، النظام القانوني للمرافق الاستشفائية المختلطة حسب المرسوم الرئاسي 18-114 -النموذج الجديد للتغطية الصحية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص ص 408-409.

² المرسوم رقم 18-114 المؤرخ في 17 افريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، الجريدة الرسمية العدد 22، الصادرة بتاريخ 18 افريل 2018، ص 04.

³ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 شوال عام 1439 الموافق 17 يونيو سنة 2018، يتضمن تعيين المؤسسة العمومية الاستشفائية للجلفة (المستشفى الجديد) مستشفى مختلطاً، الجريدة الرسمية العدد 39، الصادرة بتاريخ 04-07-2018، ص 23 .

⁴ المرسوم رقم 18-114 المؤرخ في 17 افريل 2018، مرجع سبق ذكره.

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاجات وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية ونشاطات الوقاية، وكذا كل نشاط يهدف إلى حماية وترقية صحة السكان سواء العسكريين أو المدنيين.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للوقاية والتربية الصحية.
- المساهمة في ترقية وحماية المحيط في المجالات المتعلقة بالنظافة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي الصحة وتحديد معارفهم
- يقوم المستشفى المختلط أيضا بتلبية الاحتياجات في مجال التغطية الطبية والاسناد الطبي لوحدة وتشكيلات الجيش الوطني الشعبي.
- يمكن اعتماد المستشفى المختلط أو جزء من هيكله لضمان نشاطات استشفائية جامعية وفقا للتنظيم المعمول به، بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزيرين المكلفين بالصحة والتعليم العالي.
- يمكن استخدام المستشفى المختلط ميدانا للتربص والتكوين وفقا للتنظيم المعمول به.

2- خصائص المرافق الاستشفائية المختلطة:

للمرفق الاستشفائي المختلط جملة من المميزات تميزه عن غيره من المرافق الاستشفائية الكلاسيكية وهي متمثلة في ¹ :

2-1- **الصيغة الثنائية** : يتميز المستشفى المختلط عن غيره بالطبيعة الازدواجية في الإنشاء والانتفاع، مدنيين وعسكريين حيث يتحدد إنشاؤه بموجب قرار مشترك بين وزارة الصحة والدفاع الوطني كما أسلفنا سابقا ويرجع إشراك وزارة الدفاع الوطني في إنشاء هذا النموذج الجديد راجع لكونها السلطة الأولى المسؤولة عن حماية النظام العام في الدولة الجزائرية وبهذا فهو إقرار من المشرع الجزائري لمحاولته تطوير المنهج الطبي الذي اعتاد المواطن الجزائري رؤيته في المستشفيات العسكرية وكذلك حماية صحة المواطن من خلال الاعتماد على صرامة أعلى هيئة في البلد.

2-2- **التبعية القانونية**: موظفي المستشفى المختلط في الأصل هم موظفون عموميون حسب القانون 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية ² يخضعون لأحكامه القانونية والتنظيمية ولمختلف قوانين الصحة وأخلاقياتها سواء كانوا دائمين أو مؤقتين فهم تابعون لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات إلا ما استثنى بالتنظيم. أما الاستثناء يكون بالنسبة للمستخدمين العسكريين وشبه العسكريين الموظفين في هذا النوع من المستشفيات حيث يتبعون وزارة الدفاع الوطني كمدبر المستشفى المختلط وغيره وهذا أمر قانوني كون المادة 02 من قانون الوظيفة العمومي يستثنيهم من تطبيق أحكامه عليهم وبالتالي فهم يخضعون للقانون العسكري 06/02 الخاص بهم³. وكذلك الأمر بالنسبة للأجور التي صرحت بها المادة 41 الفقرة 02 من القانون النموذجي للمستشفى المختلط 18/114.

الفرع الثالث: التنظيم الإداري للمستشفى المختلط

حسب المادة 10 من المرسوم 18-114، يُسير المستشفى المختلط مجلس إدارة ويديره مدير. كما يتوفر على هيئة

استشارية تدعى المجلس الطبي ويمكن إعطاء توضيح لذلك كالتالي:

¹ غفران غضبان، الزين عزري، مرجع سبق ذكره، ص 410.

² الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة. الجريدة الرسمية العدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 03.

³ الأمر 02-06 المؤرخ في 29 محرم 1427 الموافق لـ 28 فبراير 2006. المتضمن القانون الأساسي للمستخدمين العسكريين. الجريدة الرسمية العدد 12. الصادرة بتاريخ 01 مارس 2006 ص 09.

1- مجلس الإدارة: حسب المادة 12 من المرسوم 18-114 يرأس مجلس الإدارة ممثل الوزير المكلف بالصحة ويتكون من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- ممثل 1 عن القيادة الجهوية للناحية العسكرية المعنية.
 - ممثل 1 عن المديرية الجهوية لمصالح الصحة العسكرية للناحية العسكرية المعنية.
 - ممثل 1 عن القطاع العسكري المعني.
 - ممثل 1 عن والي ولاية مقر المؤسسة.
 - ممثل 1 عن الإدارة المالية، على المستوى المحلي.
 - ممثل 1 عن التأمينات الاقتصادية، على المستوى المحلي.
 - ممثل 1 عن هيئات الضمان الاجتماعي، على المستوى المحلي.
 - رئيس المجلس الطبي.
 - ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي، عند اعتماد المستشفى المختلط أو جزء من هيكله لضمان نشاطات إستشفائية جامعية.
 - يحضر مدير المستشفى المختلط مداوالات مجلس إستشاري.
 - تتولى أمانة مجلس الإدارة مصالح المستشفى المختلط.
- يعين أعضاء مجلس الإدارة حسب المادة 14 من المرسوم 18-114 لعهد مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد، بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع والوزير المكلف بالصحة، بناء على إقتراح من السلطات التي يتبعونها، وفي حالة انقطاع عهد أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب الأشكال نفسها لاستخلافه إلى غاية إنتهاء العهد، تنتهي عهد الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بإنتهاء هذه الوظائف.
- 2 - مدير المستشفى المختلط: يعين مدير المستشفى المختلط حسب المادة 21 من المرسوم 18-114 من بين الإطارات العسكرية لمصالح الصحة العسكرية لوزارة الدفاع الوطني، بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها وحسب المادة 25 من المرسوم 18-114. يساعد مدير المستشفى المختلط أربع 4 نواب مديرين:

- نائب مدير النشاطات الطبية.

- نائب مدير المالية والوسائل.

- نائب مدير الموارد البشرية.

- نائب مدير صيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة.

3 - المجلس الطبي: هو عبارة عن هيئة ذات آراء استشارية طبية وتقنية متكونة من: رؤساء المصالح الطبية، مسؤول الصيدلية في المستشفى المختلط، المسؤول عن هيكل جراحة الأسنان في المستشفى ويجتمع المجلس الطبي بحضور أغلبية أعضائه حسب نص المادة 35، 36 في دورات عادية مرة واحدة كل شهرين وغير عادية بطلب أغلبية أعضائه أو من طرف مدير المستشفى المختلط مع تقييد كل اجتماع في سجل خاص مؤشر ومرقم¹.

¹ غفران غضبان، الزين عزري، مرجع سبق ذكره، ص 412.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

يحتوي المستشفى المختلط على مجموعة من المصالح والمديريات ألا وهي (انظر الملحق رقم 04):

✓ **المدير العام:** حسب المادة 21 من المرسوم 18-114 يعين مدير المستشفى المختلط من بين الإطارات العسكرية لمصالح

الصحة العسكرية لوزارة الدفاع الوطني، بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة.

هو المسؤول على سير المستشفى، يساعد مدير المستشفى المختلط أربعة نواب مديرين:

1- نائب مدير النشاطات الطبية.

2- نائب مدير المالية والوسائل.

3- نائب مدير الموارد البشرية.

4- نائب مدير صيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة.

يكلف على الخصوص بما يأتي:

- هو الأمر بالصرف في المستشفى.
- مكلف بضمان تنسيق ومراقبة سير المستشفى المختلط ومختلف نشاطاته الطبية الاستشفائية.
- ضمان متابعة وتسيير مستخدمي المستشفى المختلط.
- ممارسة السلطة السلمية والتأديبية على مجموع المستخدمين.
- السهر على الأمن والنظام داخل المستشفى المختلط.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المستشفى المختلط.
- ينفذ مداوالات مجلس الإدارة.
- اعداد تقرير سنوي عن النشاطات.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يباشر مدير المستشفى المختلط علاقات إدارية ووظيفية تدخل ضمن إطار صلاحياته، مع السلطات المحلية المدنية منها والعسكرية.

✓ **مكتب التنظيم العام:**

- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- تسجيل القرارات والمداوالات والمقررات.

✓ **مكتب الاتصال:** من مهامه:

- الرد على الهاتف
- ارسال بريقات
- الرد على البريد الوارد
- تسجيل البريد الصادر

*يلحق بمكتب الاتصال أربع مديريات فرعية:

1-المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: حسب المادة 26 من المرسوم 18-114 يعين نائب مدير النشاطات الطبية، والذي

يدعى الطبيب الرئيس، بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة، بناء على إقتراح من المدير المركزي لمصالح الصحة العسكرية، من بين الضباط السامين في السلك الطبي للصحة العسكرية، تنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

تشتمل المديرية الفرعية للنشاطات الطبية ثلاث مكاتب:

-مكتب القبول.

-مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

-مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

2-المديرية الفرعية للموارد البشرية: حسب المادة 27 من المرسوم 18-114 يعين نائب مدير المالية والوسائل ونائب مدير

الموارد البشرية بموجب قرار من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهي مهامهما حسب الأشكال نفسها.

وتشتمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتبين:

-مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

-مكتب التكوين.

3-المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

وتشتمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاثة مكاتب:

-مكتب الميزانية والمحاسبة

-مكتب الصفقات العمومية

-مكتب الوسائل العامة والهيكل

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة: حسب المادة 28 من المرسوم 18-114 يعين

نائب مدير صيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة بموجب قرار من الوزير المكلف بالصحة، عندما يتعلق الأمر

بمستخدم تابع للوزارة المكلفة بالصحة، أو بموجب قرار مشترك بين وزير الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة، عندما يتعلق الأمر

بمستخدم تابع لوزارة الدفاع الوطني، وتنتهي مهامه حسب الأشكال نفسها.

وتشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمنشآت والتجهيزات المرافقة:

-مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

-مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.*

من خلال هذا المطلب تم عرض لمحة عامة عن المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة لإجراء الدراسة الميدانية على

مستواه، وهذا ما سيتم تناوله في المطلب الثاني من خلال عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

* معلومات من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث ويتناول هذا المطلب الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات، دون أن ننسى الاختيار الصائب للعينة من مجتمع الدراسة، وأخيرا أنموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يقول ديكرت أنه: "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"¹، ويشير المنهج إلى: "أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة".² أي أن المنهج هو: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل".³

إن أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين وفي هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، أما في دراستنا سيتم اعتماد:

- **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعرف بأنه: "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".⁴

ويعتبر هذا المنهج الطريقة التي يمكن أن يُعتمد عليها لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لتحقيقها في إطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فإننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وإنما نعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

-اعتمدنا منهج **دراسة الحالة**، على المؤسسة محل الدراسة لإسقاط المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

ويمكن تعريف منهج **دراسة الحالة** بأنه: "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات ذات العلاقة بوحدة واحدة، سواء كانت هذه الوحدة فردا أم مؤسسة أم نظاما اجتماعيا أم مجتمعا محليا أو عاما، خلال فترة زمنية معينة، قد تكون مرحلة معينة من تاريخ هذه الوحدة أو جميع المراحل التي مرت بها، دراسة متعمقة مستفيضة، بهدف فهم هذه الوحدة والوصول إلى نتائج عامة يمكن الاستفادة منها في الوحدات المتشابهة".⁵ حيث عمدنا إلى معرفة تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الهيكل التنظيمي على المتغير التابع والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة، وكانت دراسة الحالة على المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 60.

² ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، مصر، 2018، ص 17.

⁴ إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 53.

⁵ فهد بن سيف الدين غازي ساعتي، الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 105.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، أما العينة فهي جزء منه، ومن خلال هذا العنصر سيتم التطرق لمجتمع وعينة الدراسة كالتالي:

1-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: "مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية".¹ ويعرف أيضا بأنه: "كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث بهدف تعميم النتائج عليها".² تركز هذه الدراسة على موضوع الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة والبالغ عددهم (340) عامل وهذا ما أشارت إليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والجدول الموالي يوضح توزيع الموظفين في مختلف المستويات في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة:

الجدول رقم (1-3): تعداد الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

عدد الموظفين	المستوى الوظيفي
5	مدير
	نائب مدير
55	اداريين
16	طبيب عام
153	شبه طبي
18	اخصائي
10	بيولوجي
9	صيدلي
74	متعاقد
340	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

2- عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ممثلة لكافة خصائصه، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي³، ومن الأسباب الواجبة للاعتماد على العينات⁴:

- توفير الوقت والجهد والنفقات.
- عندما يكون المجتمع غير محدود، فمن الصعوبة مراقبة كل مفردات المجتمع.
- عندما يؤدي الفحص إلى تلف الوحدات المفحوصة، فمن الصعوبة استخراج كل مفردات المجتمع.

¹ سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، 1994، ص 220.

² ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 306.

³ علي عبد الرزاق إبراهيم، عبد الهادي أحمد الجوهري، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 22.

⁴ حامد الشمري، مؤيد فضل، الاساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005، ص 31.

وفي الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب العينة الميسرة Convenience Samples يقوم فيها الباحث باختيار مفردات العينة التي يمكن الاتصال بها بسهولة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة.

حيث تم توزيع مجموعة من الاستثمارات على عينة من الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة. هناك صيغ عديدة لحساب حجم العينة ولا يمكن حصرها، لكن يمكن التركيز على معادلة ستيفن طومسون.¹ وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وقد تم حساب عينة الدراسة وفق المعادلة كالتالي:

الجدول رقم (2-3): معادلة ستيفن طومسون Steven K. Thompson

معادلة: ستيفن طومسون	
$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{d^2}{z^2} + p(1-p) \right]}$	
n	حجم العينة
N	حجم المجتمع وفي حالة دراستنا هو (340)
P	نسبة وجود الظواهر في محل الدراسة في العينة وقد اعتمدنا على (50%)
d	نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (± 5%)
z	درجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96) فإذا كانت درجة الثقة (95%) فإن قيمة z^2 تساوي (3.8416).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معادلة ستيفن طومسون

وبالتعويض في المعادلة أعلاه يكون حجم عينة الدراسة هو (181) مفردة من العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة أي أن ما نسبته (53%) من مجتمع الدراسة.

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (SEKARAN)² حيث يبين الجدول الاحصائي أن حجم العينة المتوافق مع حجم المجتمع (340) هو (181) مفردة.

وللوصول إلى (181) مفردة تم توزيع (200) استبيان على عينة الدراسة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر ، فتم استرجاع (190) استبانة بنسبة 95% من الاستثمارات الموزعة، والمفقودة (10) استبانة بنسبة 5%، والمستبعدة (20) استبانة بنسبة 10%، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (170) استبانة من الاستثمارات الموزعة لتشكل ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته 94% من عينة الدراسة المطلوبة. وهي نسبة صالحة ومقبولة احصائيا لغايات تعميم نتائج الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹ steven k Thompson, **sampling**, wiley, New Jersey, america, Third Edition, 2012, p59.

² Uma Sekaran, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Fourth Edition, Singapore, 2003, P 294.

الجدول رقم (3-3): تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	المطلوب	المتحقق
العدد	200	190	10	20	170	181	170
النسبة المئوية	%100	%95	5%	10%	%85	/	%94

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

مما سبق نلاحظ أنه تم تحقيق نسبة 94% من العينة المطلوبة وهذه النسبة مناسبة جدا للاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

الفرع الثالث: أنموذج الدراسة

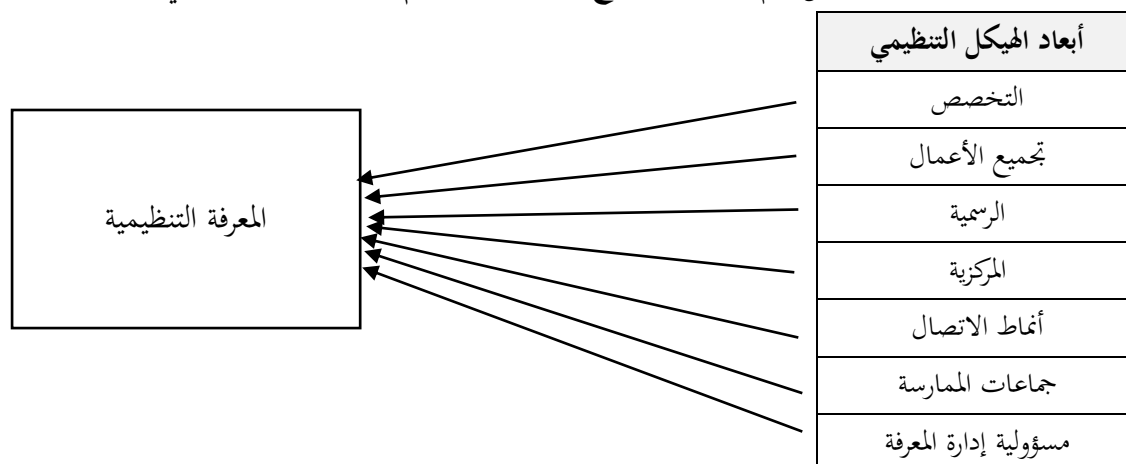
ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل، والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاث المركزية، الرسمية، التعقيد، أما المتغير التابع فهي عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. فمن خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى أهم النماذج التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، ثم سوف يتم استعراض أنموذج الباحثة انطلاقاً من نماذج الدراسات السابقة.

1- أنموذج حسين محمود حريم وشاكر جارالله الخشالي:

تمحورت إشكالية الدراسة في:

- ما مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي من حيث: (التخصص، جميع الأعمال، الرسمية، المركزية، الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة في بناء المعرفة التنظيمية) في المستشفيات الأردنية الخاصة؟
- وتطلبت المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج كما هو مبين في الشكل التالي والذي يعبر عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. (أنظر الصفحة الموالية)

الشكل رقم (1-3): أنموذج حسين محمود حريم و شاعر جاراالله الخشالي



المصدر: حسين محمود حريم، شاعر جاراالله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 08، العدد 01، 2006، ص 159

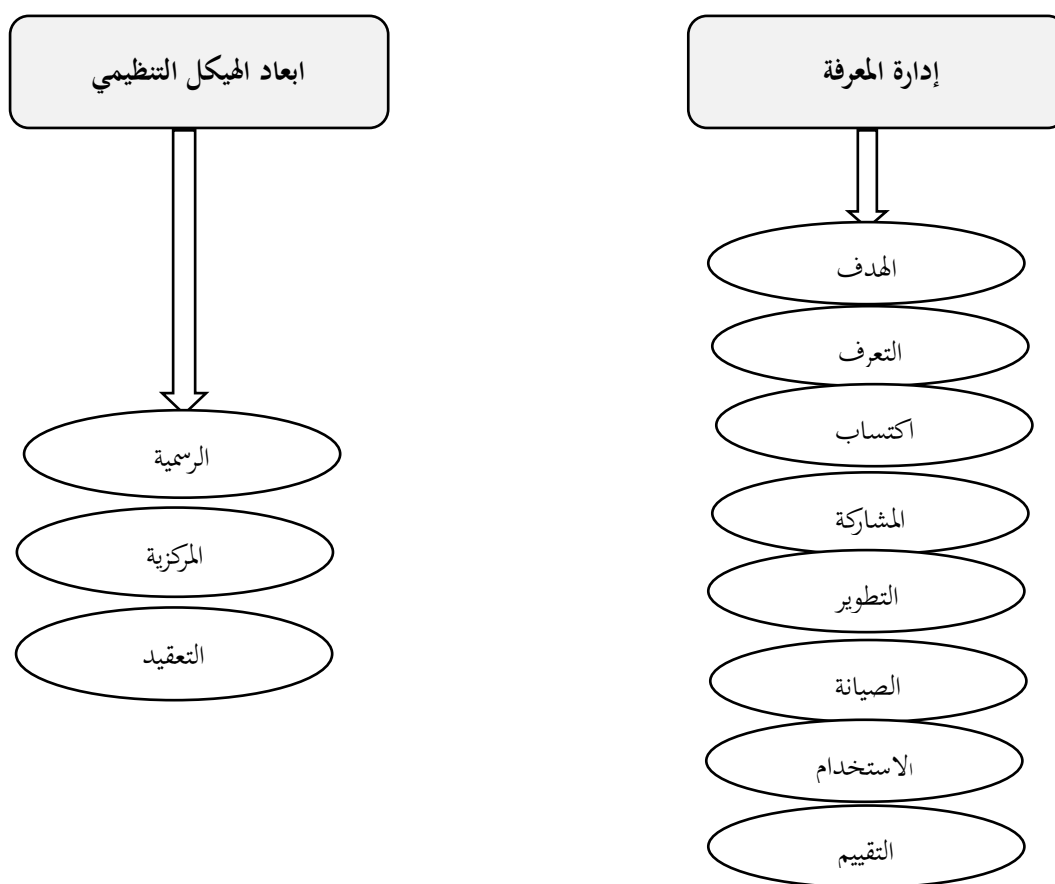
تركز هذه الدراسة على تلك الأبعاد التي يعتقد الباحثان بأنها ذات صلة وثيقة بإدارة المعرفة التنظيمية بشكل عام، وبناء المعرفة التنظيمية بصورة خاصة والمتمثلة ب: التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، مسؤولية إدارة المعرفة.

وقد برزت العديد من الأبحاث التجريبية والمحاولات التي سعت إلى تحديد وتفحص أبعاد الهيكل التنظيمي وتتفق الباحثة مع وجهات النظر التي اهتمت بثلاثة أبعاد أساسية للهيكل (الرسمية، المركزية، التعقيد). استنادا إلى أنها تتضمن بقية الأبعاد.

2- أنموذج Mahmmood ghorbani et al:

يوضح الشكل التالي، العلاقة بين ابعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة حسب الباحث: (أنظر الصفحة الموالية)

الشكل رقم (2-3): نموذج Mahmood ghorbani et al



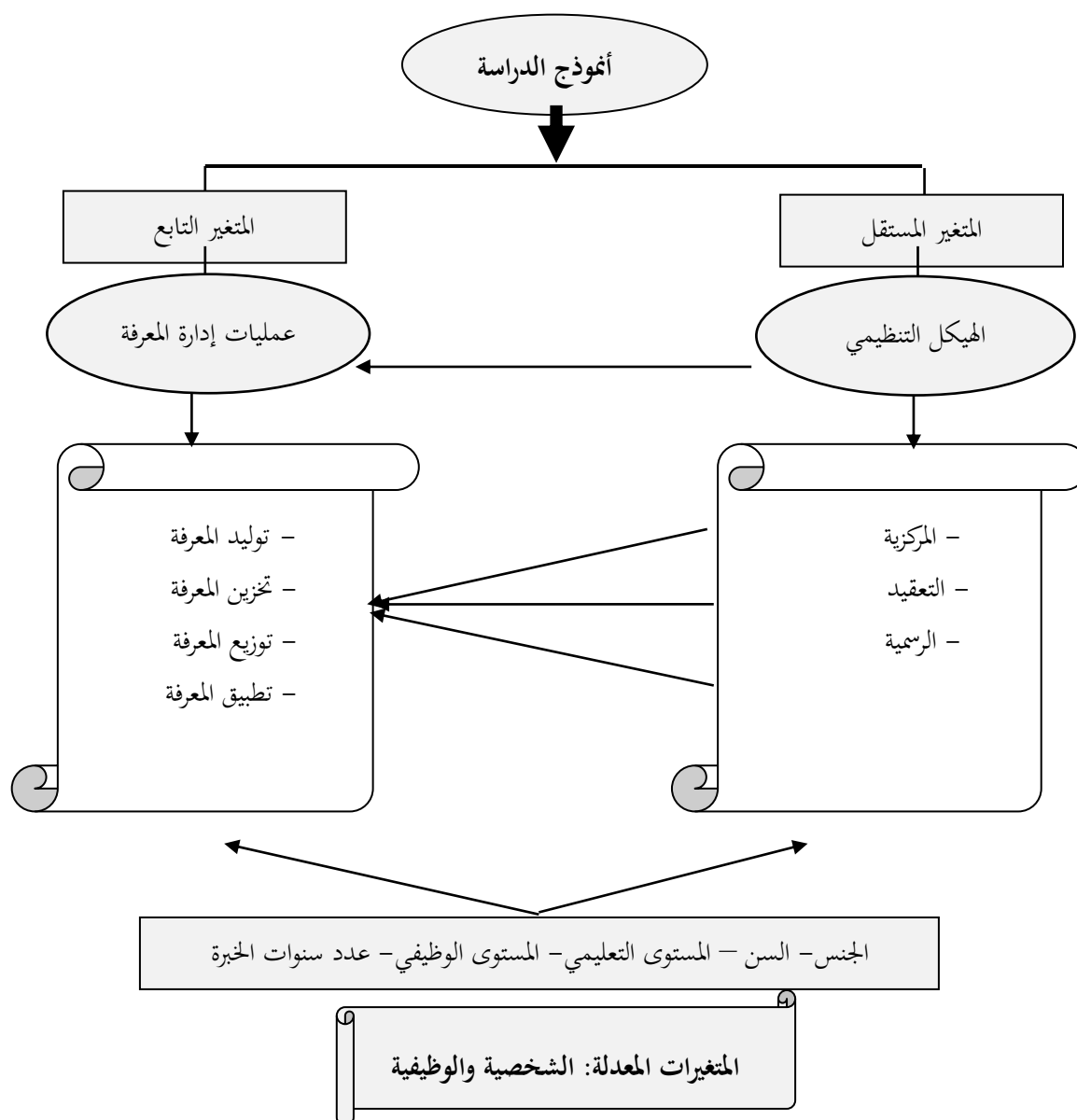
Source: Mahmood Ghorbani et al, **Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, World Applied Sciences Journal, vol 12, N 11, 2011,p1036.

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج Mahmood ghorbani et al ركز على أبعاد الهيكل التنظيمي من خلال (المركزية، التعقيد، الرسمية) وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، أما المتغير الثاني عمليات إدارة المعرفة فقد اعتمد على العمليات التالية: الهدف، التعرف، اكتساب، المشاركة، التطوير، الصيانة، الاستخدام، التقييم. وكانت القليل من الدراسات التي تناولت الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بصورة مباشرة حيث أن الدراسات الأجنبية كان لها الدور الأبرز في الربط بين المتغيرين مع اختلافها في اختيار عملية دون الأخرى من عمليات إدارة المعرفة. وهذا ما نلاحظه في هذه الدراسة فقد اعتمدت على ثمان عمليات لإدارة المعرفة في حين دراستنا الحالية ستركز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باعتبارها أكثر الأبعاد تداولاً خاصة في بيئة الأعمال العربية.

3- النموذج المقترح:

وبعد اتضاح أبعاد المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي: (أنظر الصفحة الموالية)

الشكل رقم (3-3): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الرابع: إجراءات جمع المعلومات

نظرا لطبيعة الدراسة، فقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة والإشراف على جمعها مستعملة طريقة المقابلة مع الاستبانة كذلك من أجل توضيح ما يتطلب توضيحه، كالإجابة على استفسارات أفراد العينة.

1- أداة الدراسة: إن أي دراسة علمية لابد وأن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، ويشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم إختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي الاستبيان.

ويعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد".¹

ويقصد بالاستبيان: "مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها".² من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان من خلال اتباع الخطوات التالية:

- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم حصر الأبعاد بما يخدم أهداف الدراسة.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان، وقد استندت في بناء المجال الأول من الاستبيان والخاص بموضوع الهيكل التنظيمي على مجموعة الدراسات العربية والغربية التي اعتمدت أغلبها على الأبعاد الثلاث المكونة للهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التعقيد) وهي الأكثر تداولاً بين الدراسات، أما المجال الثاني من الاستبيان والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وهي الأكثر تداولاً بين الدراسات.
- تحديد الفقرات التي تأتي تحت كل بعد.
- اعداد الاستبيان في صورته الأولية.
- بعد اكتمال الاستبيان في صورته الأولية وموافقة المشرف عليها، كان لابد من اختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

يقصد بمعامل الصدق، مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه. وتجدر الإشارة، أنه لا يوجد إختبار عديم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الإختبار.³ ويعتبر الصدق الظاهري أحد أنواع الصدق الذي يعتمد عليه في الحكم على المقياس، وهو الإشارة إلى مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين على درجة قياس الاختبار للسمة، والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاختبار من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ومدى وضوحها، وكذلك يتناول تعليمات الاختبار ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها ومدى مناسبة الاختبار للغرض الذي وضع من أجله.⁴ حيث بعد بناء الإستبانة تم اختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها قبل الاستخدام النهائي، حيث ساعدت هذه العملية على اكتشاف الأخطاء التي تتواجد في ترتيب الأسئلة أو في صياغتها وتم اللجوء إلى مجموعة من المحكمين للتحقق من صدقها الظاهري وذلك من خلال عرض الإستبانة بصورتها الأولية على 8 محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه وذوي الخبرة وكفاءة واختصاص في مجالات إدارة الأعمال.

ويوضح الملحق رقم 01 (انظر الملحق رقم 01) الإستبانة بصورتها الأولية، والملحق رقم 02 (انظر الملحق رقم 02) أسماء المحكمين، وقد طُلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم حول كل عبارة من عبارات الاستبانة. من حيث وضوحها، وانتمائها لمحورها، وأهميتها، ومقياس الإجابة الخاصة بكل جزء منها، هذا إلى جانب إسداء النصح نحو ما يرونه مناسباً لتعديل صياغة بعض

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009، ص 56.

² مجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 115.

³ محمد عبد الفتاح الصبري، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 85.

⁴ رحيم يونس العزاوي، المنهل في العلوم التربوية: القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص 94.

العبارات أو حذف بعضها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لتطوير بناء الاستبانة، وبعد انتهاء المحكمين من تحكيم الاستبانة تلقينا منهم بعض الملاحظات اتفقت في أغلبها على ما يلي:

- الاستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت لأجله، حيث لم تتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا ارجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والفقرات على تحليل الدراسات السابقة.
- تلقينا نصائح بأن تعاد صياغة الأسئلة حتى تكون جملا فعلية وليس البدء بالاسم.
- تلقينا نصائح بإعادة صياغة بعض المصطلحات التي لا يتم فهمها من طرف عامل عادي، بل حتى من عامل متعلم، لأن المصطلح إداري أكاديمي بحت.
- تلقينا نصائح بإعادة صياغة الفقرات وهذا بسبب الاستخدام المكثف ل واو العطف.
- تلقينا نصائح بتحويل العبارات لصيغة المتكلم.
- تلقينا نصائح بتقسيم المستوى التعليمي إلى ثانوي فما أقل، جامعي، دراسات عليا، أخرى.
- تلقينا نصائح بالاستغناء عن درجة (محايد) وتغييرها بـ(موافق بدرجة متوسطة).

وقد حاولنا الالتزام بآراء ونصائح المحكمين وقمنا بتعديل الاستبانة وفقا لذلك وقد جاءت في شكلها النهائي، حيث تم اعدادها وفقا للمحاور الرئيسية للدراسة بتقسيمه إلى جزأين كما يلي: (انظر الملحق رقم 03)

الجزء الأول:

البيانات الشخصية: وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة وهو يحتوي على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويتضمن محورين تم تقسيمهما كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق برأي المبحوث في أبعاد الهيكل التنظيمي ويتكون من 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد أساسية هي:
 - البعد الأول: المركزية ويتكون من مجموعة من العبارات: من 01 ← 05
 - البعد الثاني: التعقيد ويتكون من مجموعة من العبارات: من 06 ← 10
 - البعد الثالث: الرسمية ويتكون من مجموعة من العبارات: من 11 ← 15

- **المحور الثاني:** يتعلق برأي المبحوث في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ويتكون من 24 موزعة على أربع أبعاد أساسية هي:
 - البعد الأول: توليد المعرفة ويتكون من مجموعة من العبارات: من 01 ← 06
 - البعد الثاني: تخزين المعرفة ويتكون من مجموعة من العبارات: من 07 ← 12
 - البعد الثالث: توزيع المعرفة ويتكون من مجموعة من العبارات: من 13 ← 18
 - البعد الرابع: تطبيق المعرفة ويتكون من مجموعة من العبارات: من 19 ← 24

كما اشتمل الاستبيان على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها والتأكيد على أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وتأسيسا على ذلك تم الاعتماد في بناء الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم استخدام عبارات موافق تماما، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق تماما، والتي أعطي لها أوزان على النحو التالي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (4-3): مقياس الإجابة على سلم ليكرت

الخيارات	الوزن
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
موافق بدرجة متوسطة	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر: اياد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 262.

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، عمدت الدراسة إلى تصنيف الإجابات إلى خمس فئات متساوية كالتالي:

- المدى = 5-1=4 (5 أعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 أدنى نقطة فيه)
- طول المدى = 5/4=0.8 (طول المدى = المدى/عدد الدرجات)
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلي:

من 01 ← 1.80 غير موافق تماما

من 1.81 ← 2.60 غير موافق

من 2.61 ← 3.40 موافق بدرجة متوسطة

من 3.41 ← 4.20 موافق

من 4.21 ← 5 موافق تماما

ليشار بعد ذلك إلى حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وقد تم تقسيم فئات المتوسطات الحسابية إلى ثلاث مستويات كالتالي: طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (5-3): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمحاور

المتوسط المرجح	المستوى
2.33-1.00	منخفض
3.67-2.34	متوسط
5.00-3.68	مرتفع

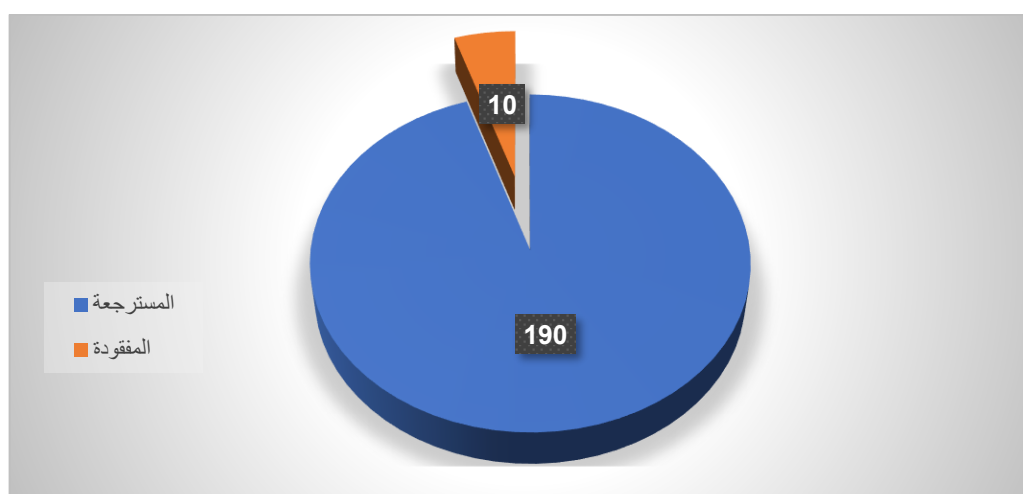
المصدر : عظامو أحمد زكرياء، سمية قداش، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة إريس إلكترونيكس بيج بوعريبيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 47.

يتضح من خلال الجدول (5-3) أن المتوسط الحسابي المرجح يكون منخفضا في المجال (1-2.33) وفي المجال (2.34-3.67) يكون متوسطا، أما فيما يخص المجال (3.68-5) يكون المتوسط الحسابي مرتفعا.

بعد إعداد الصورة النهائية للإستبيان، تم تطبيقه ميدانيا على عينة من العاملين بالمستشفى المختلط هتاهت بوبكر بالجلفة، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- عرض الاستبيان النهائي على المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.
- الحصول على موافقة الإدارة لتطبيق الدراسة ميدانيا على أفراد العينة.
- تسليم الإستبيانات لإدارة المؤسسة من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة مع الوقوف على المستجوبين في حال عدم فهم إحدى العبارات أو المتغيرات.
- إستعادة الإستبيانات حيث استرجعنا (190) استبيان من أصل (200) استبيان، بنسبة استرجاع (95%) أي أن (10) استبيانات لم تسترجع. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-4): استمارات الاستبانة المسترجعة والمفقودة



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel .

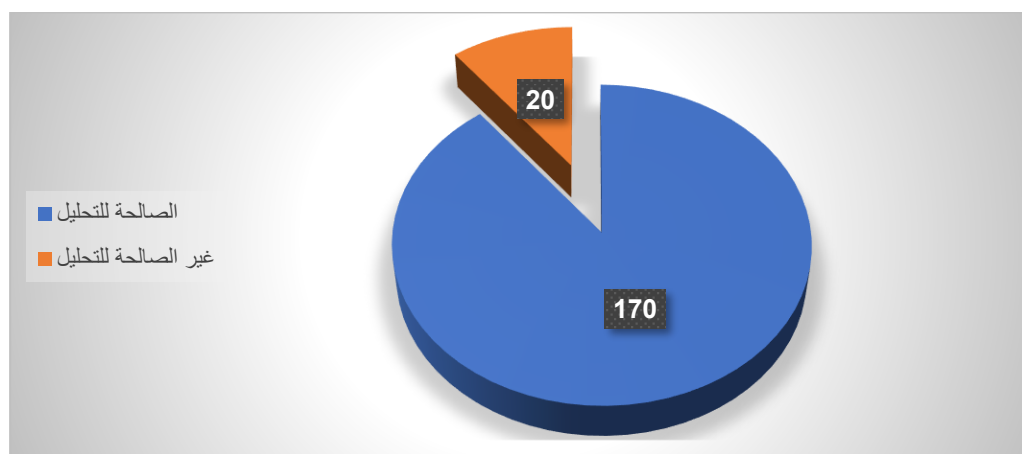
من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الاستمارات المسترجعة بلغت (95%) من الاستمارات الموزعة، بينما المفقودة فهي بنسبة (5%) أي أن الاستجابة لأداة الدراسة كبير جدا، ويعود ذلك إلى:

- تم الاعتماد في فقرات الاستبيان على عبارات واضحة ومفهومة ليستطيع المبحوث الإجابة عليها بكل يسر.
- أن الاستبيانات لا تتطلب ذكر الاسم واللقب كما أن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

- الوقوف على شرح كل فقرة من فقرات الاستبانة أثناء توزيع الاستبيان على المبحوثين.

وبعد فحص جميع الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد (20) استبيان لعدم صلاحيته للتحليل، وذلك لافتقارهم بعض المواصفات كترك بعض العبارات دون إجابة، أو وضع أكثر من إجابة على عبارة واحدة، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (170) استبانة لتشكّل ما نسبته (94%) من العدد المطلوب وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي والشكل الآتي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الشكل (5-3): استمارات الاستبانة الصالحة للتحليل وغير الصالحة للتحليل



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel .

من خلال الشكل نلاحظ أن الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت 170 استمارة بنسبة (94%) من العينة المطلوبة للدراسة، و(50%) من المجتمع، وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية عالية.

2- أساليب المعالجة الإحصائية

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS* اصدار 26، وهو عبارة عن: "برنامج يُمكن من تحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا كاملاً ويمكن استخدام الجداول والرسومات لتساهم في إعطاء نتائج سهلة الفهم ذات قيمة عالية".¹ إن برنامج (SPSS) هو اختصار لـ Social for Package Statistical Sciences، وتعني "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية".²

من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)**: وهذا بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط **سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient)**: لمعرفة إن كان هناك علاقة بين الفقرات والمجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي اليه وذلك من أجل تقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث الارتباط يكون قويا عند اقترابه للواحد، وضعيفا عند اقترابه للصفر، ويكون الارتباط قوي عندما يكون ايجابيا، وعكسي عندما يكون الارتباط سالبا.
- معامل الارتباط **بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: لمعرفة إن كان هناك علاقة بين (مجال أو بعد) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

*SPSS :Statistical , Package for , Social , Science.

¹ محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص475.

² عبد الله مسكين، كيفية تعريف المتغيرات وإدخال البيانات إلى برنامج SPSS أمثلة تطبيقية، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 24.

- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يمكننا هذا المعامل من تقدير ثبات الدراسة، ويكون تحليله حسب قاعدة "أوما سيكاران" كما يلي¹:
 - إذا كان اقل من 0.6 يعني بأن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف.
 - إذا كان يتراوح بين (0.6-0.7) يعني بأن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان يتراوح بين (0.7-0.8) يعني بأن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان الفا أكبر من (0.8) فهذا يعني بأن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي فكلما اقتربت من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب العبارات في حال تساويها في قيم المتوسطات، حيث يكون المتوسط الأقل قيمة في الانحراف هو الأول في الترتيب.
- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) : لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع.
- اختبار فيشر (Fisher Test) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova): للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.
- اختبار (Kruskal Wallis) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية التي تقسم إلى أكثر من فئتين في حالة كون التوزيع لفئة من الفئات غير طبيعي.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، حيث تستخدم الباحثة مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبانة وصدق أداة الدراسة يعني أن نتأكد من أن الأداة التي تم بناؤها لقياس مفهوم معين تصلح لقياس المتغير فعلا، فصلاحية وجودة أداة الدراسة تعني قياس المتغيرات التي أعدت لقياسها وليس شيئا آخر. ويتكون الصدق من نوعين هما:

- الصدق الظاهري: من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة المستشفى المختلط هتاه بوبكر بالجلفة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة وهدفها. وبناء على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية. (تم التطرق لهذا العنصر سابقا).

¹ ضيف سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 317.

▪ صدق المقياس: ويتكون بدوره من الإتساق الداخلي والصدق البنائي.

الفرع الأول: الإتساق الداخلي

ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال (البعد أو المتغير) الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتستخدم الباحثة معامل الارتباط سبيرمان بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه.

1: الاتساق الداخلي لمحور (الهيكـل التنظيمي)

1-1: المركزية:

يوضح الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المركزية والدرجة الكلية للبـعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد المركزية والدرجة الكلية لهذا البعد في المستشفى

المختلط هتاهت بوبكر بالجلفة

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الإحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.507**	1- صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط.
متوسط	0.000	0.618**	2- تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي أُنخذها.
متوسط	0.000	0.620**	3- يتم مراجعة الإدارة العليا في أبسط الأمور المتعلقة بعمل قسـمي.
متوسط	0.000	0.522**	4- تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا.
متوسط	0.000	0.637**	5- إدارة المؤسسة لا تخول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (2-6))

2-1: التعقيد:

يوضح الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التعقيد والدرجة الكلية للبـعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75). (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد التعقيد والدرجة الكلية لهذا البعد

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الإحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.612**	6- تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.
متوسط	0.000	0.522**	7- يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الإشرافية.
متوسط	0.000	0.656**	8- تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة.
متوسط	0.000	0.638**	9- تناسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة.
متوسط	0.000	0.564**	10- توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (2-6))

3-1: الرسمية:

يوضح الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرسمية والدرجة الكلية للبعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد الرسمية والدرجة الكلية لهذا البعد

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الإحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.739**	11- تمتلك المؤسسة وصفاً وظيفياً محدداً وواضحاً للمهام المطلوبة مني.
متوسط	0.000	0.594**	12- تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي.
متوسط	0.000	0.576**	13- ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها.
متوسط	0.000	0.687**	14- توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي.
متوسط	0.000	0.474**	15- عقوبات الإخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (2-6))

2: الاتساق الداخلي لمحور (عمليات إدارة المعرفة)

2-1: توليد المعرفة:

يوضح الجدول رقم (9-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الاحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.706**	1- تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة.
متوسط	0.000	0.689**	2- أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف.
متوسط	0.000	0.460**	3- تسمح لي قوانين المؤسسة بأن اواصل تعليمي للتحسين من مستوي العلمي.
متوسط	0.000	0.284**	4- تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
متوسط	0.000	0.604**	5- توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة.
متوسط	0.000	0.358**	6- تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (3-6))

2-2: تخزين المعرفة:

يوضح الجدول رقم (10-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية للبعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75). (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الإحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.417**	7- يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.
متوسط	0.000	0.462**	8- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.
متوسط	0.000	0.513**	9- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة
متوسط	0.000	0.616**	10- تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية.
متوسط	0.000	0.384**	11- تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية.
متوسط	0.000	0.684**	12- تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (3-6))

3-2: توزيع المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية للبعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (3-11): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الدرجة	القيمة	معامل	الفقرات
الارتباط	الإحتمالية	الارتباط	
متوسط	0.000	0.490**	13- تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة.
متوسط	0.000	0.467**	14- أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وضعي الوظيفي.
متوسط	0.000	0.633**	15- تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة.
متوسط	0.000	0.375**	16- تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.

متوسط	0.000	0.591**	17-تواصل مؤسستكم مع المؤسسات الاخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها.
متوسط	0.000	0.648**	18-توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة .

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (3-6))

2-4: تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول رقم (12-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية للبعد، حيث جاءت كل قيم معاملات الارتباط المبينة أدناه دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الفقرات جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد

درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الفقرات
متوسط	0.000	0.530**	19-تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
متوسط	0.000	0.471**	20-تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي.
متوسط	0.000	0.461**	21-توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي.
متوسط	0.000	0.316**	22-يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي.
متوسط	0.000	0.536**	23-تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل .
متوسط	0.000	0.631**	24-يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (3-6))

الفرع الثاني: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. ويعرف من مدى ارتباط كل مجال (البعد أو المتغير) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة وهنا نستعمل معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق البنائي.

1- الصدق البنائي لخصر الهيكل التنظيمي:

يبين الجدول (13-3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد المحور الأول (المركزية، التعقيد، الرسمية) دالة إحصائياً، وأن محتوى كل بعد من هذه الأبعاد له علاقة قوية بمحوره (الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد الهيكل التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط لكل الأبعاد جاءت بدرجة قوية وهذا لأن قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.75).

الجدول رقم (13-3): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	درجة الارتباط
أبعاد المحور الأول	المركزية	0.844**	0.000
	التعقيد	0.905**	0.000
	الرسمية	0.841**	0.000
الهيكل التنظيمي			

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 26 (أنظر الملحق رقم (4-6))

2- الصدق البنائي لخصر عمليات إدارة المعرفة:

يبين الجدول (14-3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد المحور الثاني (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دالة إحصائياً، وأن محتوى كل بعد من هذه الأبعاد له علاقة قوية بمحوره (عمليات إدارة المعرفة) عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل بعد، وبذلك تعتبر جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف. كما أن درجة الارتباط للبعد الأول (توليد المعرفة) جاءت بدرجة قوية وهذا لأن قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.75)، أما درجة الارتباط للبعد الثاني والثالث والرابع جاءت بدرجة متوسط وهذا لأن معامل الارتباط محصور بين (0.25 و 0.75).

الجدول رقم (14-3): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	درجة الارتباط
أبعاد المحور الثاني	توليد المعرفة	0.760**	0.000
	تخزين المعرفة	0.713**	0.000
	توزيع المعرفة	0.745**	0.000
	تطبيق المعرفة	0.715**	0.000
عمليات إدارة المعرفة			

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $0.01 \leq \alpha$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 26 (أنظر الملحق رقم (5-6))

3- الصدق البنائي للدراسة ككل:

يبين الجدول (15-3) أن جميع معاملات الارتباط في محاور الدراسة دالة إحصائياً، وأن محتوى كل محور من هذه المحاور له علاقة بين القوية والمتوسطة بالدراسة ككل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$ ، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية لكل محور، وبذلك تعتبر محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	درجة الارتباط
الهيكل التنظيمي	0.906**	0.000	قوي
عمليات إدارة المعرفة	0.658**	0.000	متوسط
الاستبانة ككل			

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 26 (أنظر الملحق رقم (6-6))

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين والتأكد من صدقه الظاهري، تم توزيعه على عينة الدراسة للمستشفى المختلط مهتمات بوبكر بالجلدة. تمت عملية استرجاع الاستبيانات والقيام بعمليات الترميز وادخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences SPSS ومن أجل ثبات الاستبيان، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة. تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، كما تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات باستخدام المعادلة التالية: $\text{صدق المحك} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$ وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (16-3): معامل الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	صدق المحك
محور الهيكل التنظيمي	15	0.821	0.906
محور عمليات إدارة المعرفة	24	0.751	0.866
الاستبانة ككل	39	0.847	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 26 (أنظر الملحق رقم (6-7))

يتضح من خلال الجدول (16-3) أن معامل الثبات لمحور الهيكل التنظيمي قيمته (0.821) وهي تعني ثبات ممتاز، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بعمليات إدارة المعرفة فقد بلغت قيمته (0.751) وهي قيمة ثبات قوي، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.847) وهي قيمة تدل على أن الثبات يتمتع بدرجة ممتازة، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة تطبيقها تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.920) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة. ولمعرفة أي الفقرات أكثر أهمية في الاستبانة يجب معرفة الفقرات التي يمكن الاستغناء عنها والجدول التالي يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ عند حذف أي فقرة وبقاء الفقرات الأخرى. (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول (3-17): معامل الثبات ألفا كرونباخ في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الاخرى

الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات
01	0.844	11	0.840	21	0.853	31	0.849
02	0.842	12	0.843	22	0.846	32	0.845
03	0.845	13	0.843	23	0.844	33	0.844
04	0.839	14	0.845	24	0.846	34	0.843
05	0.843	15	0.840	25	0.836	35	0.847
06	0.840	16	0.841	26	0.846	36	0.846
07	0.841	17	0.835	27	0.834	37	0.850
08	0.843	18	0.842	28	0.847	38	0.847
09	0.840	19	0.851	29	0.845	39	0.842
10	0.842	20	0.842	30	0.835		

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-7))

من خلال نتائج الجدول (3-17) نلاحظ أن قيم معامل الثبات في حالة الاستغناء عن احدى الفقرات وبقاء الفقرات الاخرى تتراوح بين (0.849) كأدنى قيمة و(0.853) كأعلى قيمة للثبات، كما يلاحظ أن أغلب فقرات الاستبانة مؤثرة في قيمة معامل الثبات ومهمة ايضا، فحذف أغلبية الفقرات يؤدي إلى انخفاض قيمته الاجمالية التي بلغت (0.847) أو البقاء كما هي كما نلاحظ وجود أربع فقرات فقط وهي مسطرة في الجدول يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات بشكل ضئيل جدا، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات ليتم بناء التحليل على أساسها لكون معدل الثبات الاجمالي للدراسة مرتفع جدا.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية هو التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية، فهو يهدف إلى معرفة مدى تماثل بيانات الدراسة لتحديد صلاحيتها ونوعية الاختبارات الملائمة لها، إذ أنه شرط ضروري بالنسبة للدراسات أن تتبع التوزيع الطبيعي، فإذا كانت كذلك يتم استخدام الاختبارات المعلمية أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي هنا يتم اللجوء إلى استخدام الاختبارات غير المعلمية، وعليه سيتم عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان بناء على اختبار "كولموجروف - سمرنوف" بالاستعانة بمخرجات SPSS في الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (18-3): اختبار التوزيع الطبيعي

نوع التوزيع بيانات كل محور	Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف			بيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات محاور الاستبيان
	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200*	170	0.048	الهيكل التنظيمي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200*	170	0.046	عمليات إدارة المعرفة
القاعدة: اذا كانت قيمة sig اكبر من 0.05 فإن بيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (1-6))

تشير النتائج المبينة في الجدول (18-3) إلى مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من (0.05)، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي.

تم تناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكما تم عرض وصفاً لمنهج الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، مع تحديد الاجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وقد تبين لنا أن أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة كما أوضحت النتائج أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائياً، وأن محتوى كل بعد من أبعاد الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلها صالحة للتحليل بدون حذف كما تشير النتائج إلى مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في التحليل الإحصائي وهذا ما سيم التطرق له من خلال المبحث الثاني وهذا بتحليل البيانات الوصفية والوظيفية وتحليل محاور الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خلال هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل مختلف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، وقد ركزت الدراسة في الخصائص الشخصية على خمسة جوانب بما تقتضيه ضروريات الدراسة، وتمثلت هذه الجوانب في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة كما سيتم تحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين.

المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: السن والجنس المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة وبعد تفريغ الاستبانة توصلنا للنتائج الآتية:

الفرع الأول: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

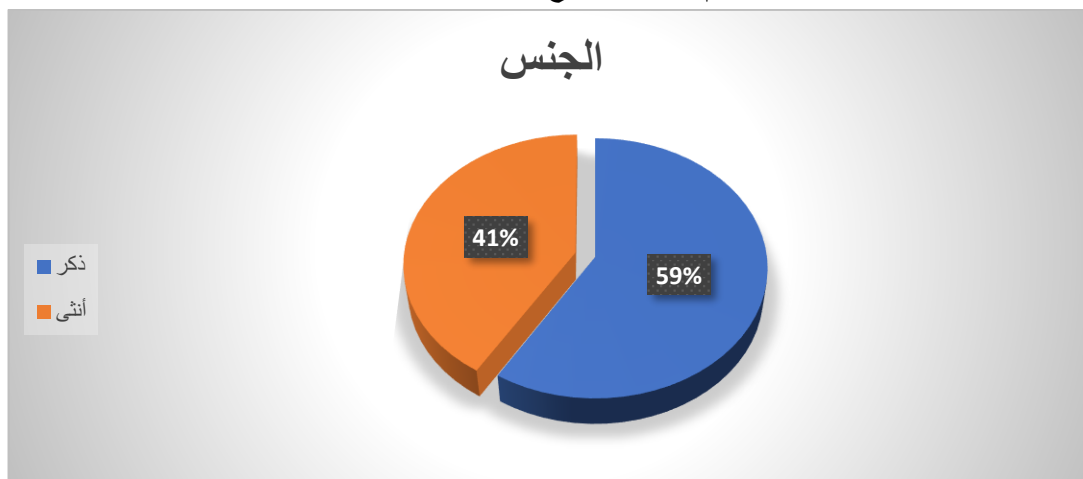
الجدول (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	100	59 %
أنثى	70	41 %
المجموع	170	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (8-6))

يشير الجدول رقم (3-19) إلى أن نسبة 59% من عينة الدراسة ذكور وأن نسبة 41% من أفراد العينة إناث، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel بناء على مخرجات برنامج (Spss26).

من خلال قراءتنا للبيانات الموضحة في الشكل السابق، نلاحظ أن الذكور يشكلون النسبة الأعلى، وسبب هذه الزيادة في عدد الذكور يرجع لطبيعة المؤسسة فهي ذات طابع عسكري ومدني حيث أغلبية العسكريين من فئة الذكور وذلك لصعوبة عملهم الذي يحتاج للانضباط والتحويل من ولاية إلى ولاية، كما يمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة ومتطلبات العمل في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، وبالأخص الأعمال الليلية التي تعتبر أعمالا رجالية بالدرجة الأولى.

كذلك نلاحظ تقارب بين فئة الذكور وفئة الإناث، مما يدل على بداية تغيير طبيعة تركيبة المجتمع الجزائري وزيادة نسبة الإناث عما كانت عليه سابقا حيث أصبحت تُعطى للمرأة فرصا متساوية مع الرجل في مختلف القطاعات، وخاصة قطاع الصحة الذي نجد فيه توافر نسبة الإناث بكثرة وقد يرجع السبب في ذلك إلى ثقافة المجتمع الذي يُفضل عمل المرأة في هذا القطاع.

الفرع الثاني: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير السن

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب السن:

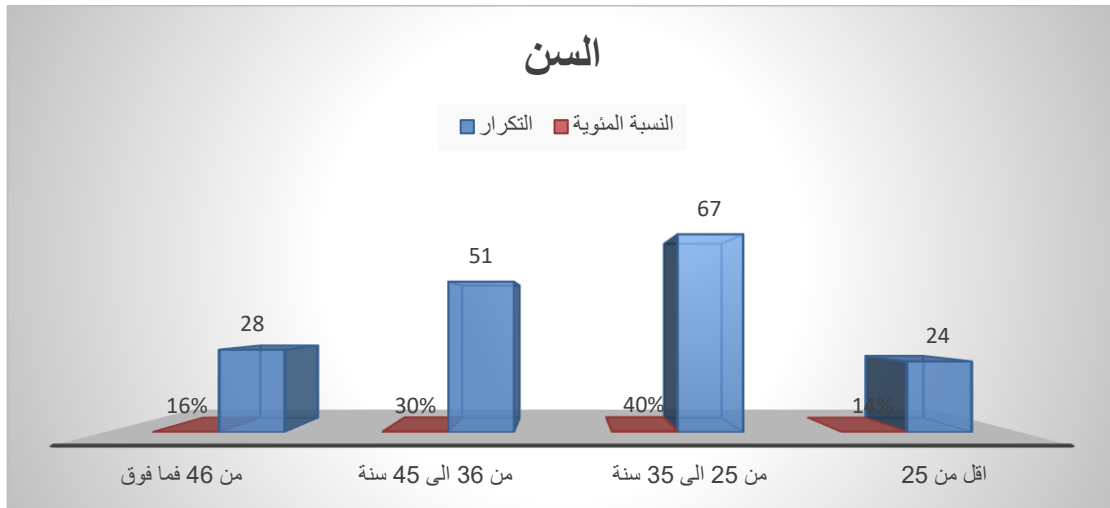
الجدول رقم (20-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	24	14%
من 25 إلى 35 سنة	67	40%
من 36 إلى 45 سنة	51	30%
من 46 فما فوق	28	16%
المجموع	170	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (8-6))

على ضوء النتائج الواردة في الجدول تتضح الشرائح العمرية المختلفة لعينة الدراسة، حيث أن نسبة 40% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ونسبة 30% من 36 إلى 45 سنة وأن نسبة 16% من 46 فما فوق وأن نسبة 14% أقل من 25 سنة. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (7-3): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يُستنتج من الشكل السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين الذين شملتهم العينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة أي أن النسبة الكبيرة من الموظفين المبحوثين هم من فئة الشباب التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة فهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، ويكون حريصا ومتحمسا للعمل، ما يقلل من معدل تركه للعمل ومعدل غيابه عنه، ويكون أكثر استعدادا للتعليم وتشارك المعرفة مع غيره، فعادة الموظفين كبار السن يرغبون في الحفاظ على الوضع الحالي ويقاومون التغيير في حين يلاحظ أن الشباب يميلون أكثر إلى التغيير، مما يجعلهم داعمين للمعرفة. وكذلك يلاحظ من هذا الجدول أن توزيع أعمار المبحوثين يتسم بالتوازن النسبي إلى حد ما ولعل ذلك يدعم تواصل الأجيال حيث تستقي الخبرة من الكبار والحياة والنشاط من الشباب.

الفرع الثالث: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يمثل الشكل التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

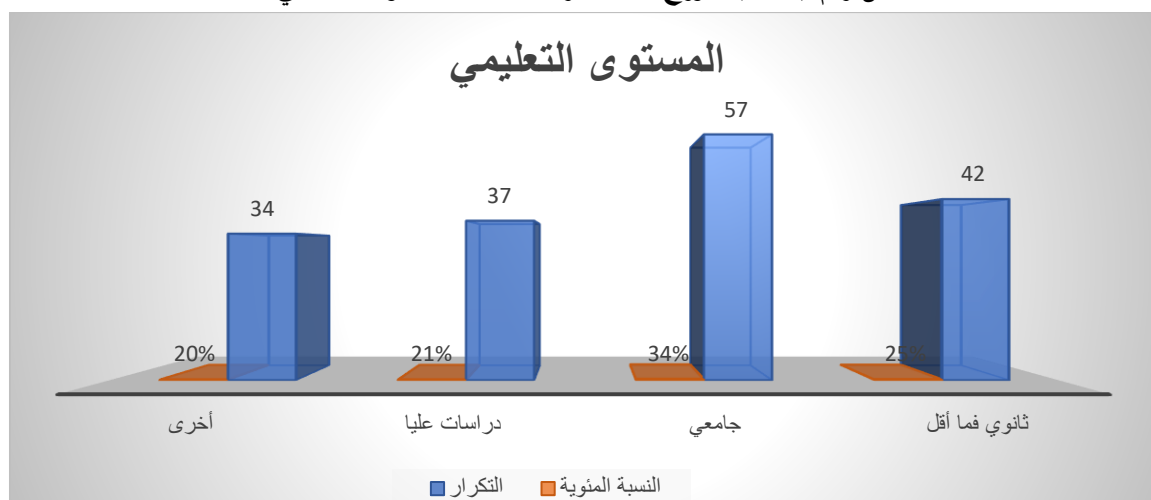
الجدول رقم (21-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فما أقل	42	25%
جامعي	57	34%
دراسات عليا	37	21%
أخرى	34	20%
المجموع	170	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (8-6))

يوضح الجدول رقم (21-3) أن نسبة 34% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، وأن نسبة 25% لديهم مستوى ثانوي وأقل ونسبة 21% لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا أما نسبة 20% لديهم مستويات تعليمية أخرى. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (8-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يوضح الشكل السابق أن التحصيل العلمي للمستجوبين يتوزع على مختلف المستويات التعليمية، إلا أن نسبة الجامعيين تمثل النسبة الأكبر في ترتيب المستجوبين وتجدر أهمية الإشارة إلى كون أن هذه النسبة مضاف إليها نسبة المستجوبين أصحاب الدراسات العليا تتوافق ونسبة 54% وهي نسبة جيدة وتعرب عن المستوى العالي للإطارات في المؤسسة محل الدراسة وتعد كنقطة قوة داخلية حيث يمثل المستوى المعرفي العالي بالمؤسسة، ونلاحظ أيضا أن هذه المؤسسة تشغل مختلف المستويات التعليمية، ويترتب على هذا الاختلاف في المؤهلات العلمية تنوع كبير في المعلومات والخبرات والمعارف.

الفرع الرابع: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

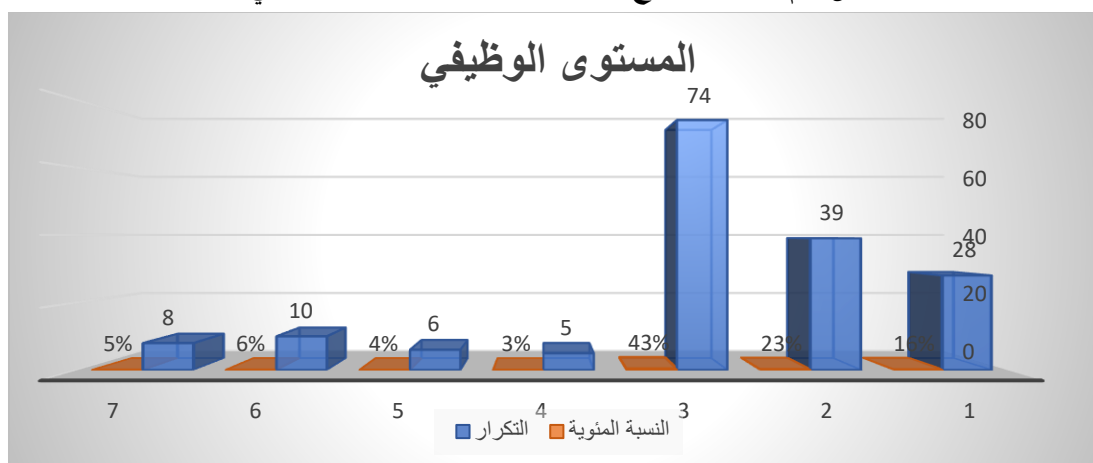
الجدول رقم (22-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
متعاقد	28	16%
إداري	39	23%
شبه طبي	74	43%
صيدلي	5	3%
بيولوجي للصحة	6	4%
طبيب عام	10	6%
أخصائي	8	5%
المجموع	170	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (8-6))

من خلال الجدول (22-3) نلاحظ أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي الشبه طبيين بنسبة 43% تليها الإداريين بنسبة 23% وجاءت فئة المتعاقدين بنسبة 16% وكذا طبيب عام بنسبة 6% تليها الاخصائيين بنسبة 5% ثم فئة بيولوجي للصحة بنسبة 4% وأخيرا الصيادلة بنسبة 3%. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (9-3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الشكل السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين الذين شملتهم العينة هم من الشبه طبيين وهذا منطقي لكون مجتمع الدراسة يتكون من 153 عامل من الشبه طبيين وتجدر أهمية الإشارة إلى كون أن هذه النسبة مضاف إليها نسبة المستجوبين من صيادلة وبيولوجي للصحة العامة والأطباء العامون والأخصائيين تتوافق ونسبة 61% وهذه نسبة عالية جدا وهذا راجع إلى طبيعة عمل المستشفى الذي يتطلب توظيف التخصصات الطبية، أما مجمل فتي المتعاقدين والإداريين فهي بنسبة 39% وهذه النسبة المنطقية لتسيير شؤون المستشفى.

وهذا التنوع في التصنيفات الوظيفية يساعدنا في دراستنا حيث من خلاله سنتمكن من معرفة مدى ممارسة أسلوب إدارة المعرفة، ومدى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الوقوف على مختلف وجهات نظر الموظفين من كافة المستويات في المؤسسة.

الفرع الخامس: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير سنوات الخبرة

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

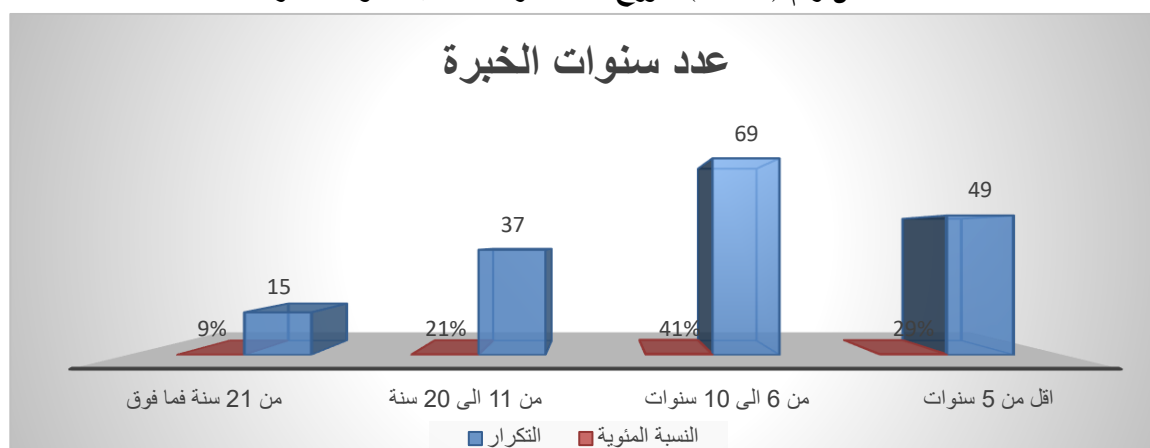
الجدول رقم (23-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	49	29%
من 6 الى 10 سنوات	69	41%
من 11 الى 20 سنة	37	21%
من 21 سنة فما فوق	15	9%
المجموع	170	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (8-6))

تم تمثيل سنوات الخبرة في المستشفى المختلط هتمام بوبكر بالجلية على أربع فئات، واتضح من الجدول رقم (23-3) إلى أن نسبة عينة الدراسة الذين تقع خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات هي 41% بينما أن نسبة 29% خبرتهم هي أقل من 5 سنوات ونسبة 21% تتراوح خبراتهم من 11 إلى 20 سنة ونسبة 9% من 21 سنة فما فوق. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (10-3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة باستعمال برنامج Excel بناء على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الشكل السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي للذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات أي أن نسبة 41% من أفراد العينة لا يمتلكون خبرة كبيرة مما يعطي حاجة هؤلاء الأفراد في المؤسسة للتعليم لاكتساب المزيد من الخبرات، وهذا عن طريق تشجيع العمل الفرقي ومشاركة أصحاب الخبرات والمهارات الكبيرة.

كما أن 29% من أفراد العينة خبرتهم هي أقل من 5 سنوات وتعزو الباحثة أن نسبة من الموظفين تم تعيينهم في الفترة الممتدة من 2018 إلى 2022 وهذا هو التاريخ الفعلي لنشاط المستشفى، فأغلب الموظفين في المستشفى إما تم تعيينهم عن طريق فتح مسابقات خلال الأربع سنوات السابقة أو عن طريق التحويل من المؤسسات الاستشفائية الأخرى.

كما أن ما نسبته 21% من الموظفين الذين شملتهم العينة لديهم ما بين 11 إلى 20 سنة خبرة، وأن ما نسبته 9% لديهم خبرة من 21 سنة فما فوق، ويمكن القول أن هذا الأمر يجعل من المهم والضروري أن يستثمر المستشفى خبرات هؤلاء الموظفين، وأن يعمل على تكثيف الجهود والإجراءات العملية من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة وتخزين المعرفة وحفظها كي

يستفيد منها الموظفون وخاصة الجدد كي يوظفوها في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالتالي تحسين الأداء ونوعية الخدمة المقدمة للجمهور.

وما سبق تقديمه يمكن القول أن توزيع أفراد العينة حسب خبراتهم في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة يتسم بالتوازن الموضوعي إذ لا يعقل أن يكون كل أفراد العينة متساويين في الخبرة ولذا فإن هذا التباين مبرر ومفيد وفيه إثراء لمختلف المبحوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات وهذا قد ينعكس إيجاباً على أداء هذا المستشفى.

ومن خلال هذا المطلب تم التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة أما في المطلب الموالي سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة نحو محور الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور الهيكل التنظيمي

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أن: مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هو مستوى مرتفع.

بما أن هذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي فانه يخضع للاختبارات المعلمية وستكون الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار هذه الفرضية هو اختبار ستودينت للعينة الأحادية عند مستوى معنوية 0.05. وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-24): نتائج اختبار ستودنت t test للفرضية الرئيسية الأولى

أبعاد الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر	اختبار T	SIG
المركزية	3.70	0.590	2	مرتفع	15.512	0.000
التعقيد	3.61	0.642	3	متوسط	12.557	0.000
الرسمية	4.10	0.493	1	مرتفع	29.135	0.000
الهيكل التنظيمي ككل	3.80	0.498	//	مرتفع	21.150	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (9-6))

يتضح من الجدول (3-24) أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي ككل كان مرتفعاً لدى المستشفى إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.80) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المرتفعة، وانحراف معياري عام (0.498). كما ان قيمة اختبار t المحسوبة 21.150 هي أكبر من t الجدولية وقيمة sig 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ان متوسط الإجابة لهذا المحور زاد عن الوسط الفرضي (3) كثيراً وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هو مستوى مرتفع.

ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاءت كالتالي:

1- مستوى توافر بعد الرسمية كان مرتفعاً وفي المرتبة الأولى وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.10) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (3.68 - 5) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المرتفعة كما أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.493).

2- مستوى توافر بعد المركزية كان مرتفعاً وفي المرتبة الثانية. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.70) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (3.68 - 5) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المرتفعة

كما أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.590).

3- مستوى توافر بعد التعقيد كان متوسطا وفي المرتبة الثالثة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.61) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة كما أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.642).

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي للمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة يعتمد على (الرسمية والمركزية والتعقيد) بشكل عام بمستوى مرتفع مما يعكس بصورة مباشرة أن الهيكل التنظيمي في المستشفى المختلط غير مرن، ويتصف بأنه (هيكل بيروقراطي)، وتُفسَّر النتيجة التي ظهر فيها بعد الرسمية في المرتبة الأولى بأن المستشفى المختلط يعمل وفق سياسات وإجراءات وقواعد وتعليمات مكتوبة ومحفوظة لتوجيه سلوك العاملين وهي مضبوطة بسياسة وقوانين لا يمكن تجاوزها سواءً على مستوى تحديد أساليب العمل أو الصلاحيات، وإخضاع المتجاوزين للمساءلة، إضافة إلى رسمية التنسيق وطبيعة التواصل بين الإدارات المختلفة وتغزو الباحثة ذلك إلى التسيير الإداري من طرف الجانب العسكري المعروف بالصرامة في العمل، أما بعد المركزية فإن عمليات صنع واتخاذ القرارات تتوزع في عدد محدود من العاملين أصحاب سلطة إتخاذ القرارات المركزية إذ تفرض مدى واسع من الرقابة على القرارات التي يتخذها العمال مما دل ذلك على وجود قواعد ضابطة تحكم عمل العاملين وتدفعهم إلى الالتزام باللوائح والمعايير المحددة، كما أن كثرة المستويات الإدارية في المستشفى من شأنها أن تعقد المهام الملقاة على العاملين وخصوصاً في ترجمة الإنجازات على هيئة تقارير مكتوبة، علاوة على الإفراط في إلزام العاملين بحرفية الإجراءات والقواعد المنصوص عليها.

وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (آمال عبيدي، مراد كواشي، 2021) التي خلصت أن الهيكل التنظيمي السائد في البنوك الجزائرية هو الهيكل التقليدي الهرمي السلطة، والذي يتميز بالمركزية المفرطة فهو يعتمد على الهياكل الأفقية التي تتصف باللامركزية في ظل الحرية والاستقلالية وبناء علاقات قائمة على المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية، كما تتفق مع دراسة (أشرف محمد مشمش، 2019) وقد خلصت الدراسة إلى وجود إرتفاع في درجة الرسمية والمركزية والتعقيد في هيكل وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر عينة الدراسة، وتتفق أيضا مع دراسة (جهان سلمان علاوي، 2017) والتي خلصت أن الهيكل التنظيمي لشركة النعمان العامة يعمل بمستوى عالي من الرسمية والمركزية والتعقيد حيث أن جميع القرارات الرئيسية والمهمة تتخذ من قبل الإدارة العليا، كما أنها تعمل وفق سياسات وإجراءات مكتوبة والتي تحد مقدار الحرية الشخصية كما تحقق حالات التعقيد التنظيمي وذلك لكثرة الأقسام الإنتاجية في الشركة وكل قسم يتعلق بعمل معين، وتختلف الدراسة الحالية عما توصلت إليه دراسة (ناجي عبد الستار محمود، غزوان مصطفى، 2020) في الجامعات العراقية المختارة التي تولي اهتماما واضحا بالتبسيط في الهيكل التنظيمي، أي أنها تدعم التبسيط في إجراءات العمل كما أنها تدعم اللامركزية من خلال إعطاء الحرية للعاملين في تطبيق إجراءات العمل بما يتفق مع الإدارة العليا، وتدعم كذلك اللامركزية في إجراءات العمل أي أن جميع القرارات الرئيسية والمهمة تتخذ بالمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

ومن أجل التفصيل أكثر في أبعاد الهيكل التنظيمي سنحاول تحليل كل بعد من أبعاده على حدة كالتالي:

الفرع الأول: رأي المبحوثين في بعد المركزية

يتكون بعد المركزية من خمس فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (01،02،03،04،05)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة توافر المركزية داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-25): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد

المركزية

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	العبارات
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
61	36%	93	55%	16	16%	00	00%	00	00%	1- صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط.
46	27%	75	44%	32	19%	13	8%	04	2%	2- تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي اتخذها.
26	16%	45	26%	53	31%	45	26%	01	1%	3- يتم مراجعة الإدارة العليا في أبسط الأمور المتعلقة بعمل قسمي.
48	28%	69	41%	30	18%	21	10%	02	1%	4- تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا.
31	18%	42	25%	50	29%	43	26%	04	2%	5- إدارة المؤسسة لا تحول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.
نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يُؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (9-6))

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3-25) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في "صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.26)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.621)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21-5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماماً.

وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين ينفذون الأنشطة والمهام التي تسعى لإنجاز خطط العمل وتنظيمه من رؤسائهم والتي لا دور لهم في تحديدها وصياغتها وهذا ما لمسناه خلال تواجدها بالمستشفى.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في "تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي اتخذها" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.981)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الإدارة العليا تفرض مدى واسع من الرقابة على القرارات التي يتخذونها مما دل ذلك على وجود قواعد ضابطة تحكم عمل العاملين وتدفعهم إلى الالتزام باللوائح والمعايير المحددة.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في "تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.82)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.017)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه يجب اتباع التدرج الإداري عند طرح الأفكار الجديدة وهذا لأن المسؤول لديه حكم على الموظف نظرا للنظام الداخلي للمستشفى الذي يفرض اتباع سلسلة التدرج الإداري.

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في "يتم مراجعة الإدارة العليا في أبسط الأمور المتعلقة بعمل قسمي" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.29)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.041)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 53 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 45 عامل بالتساوي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة موافقة متوسطة لهذه العبارة أي أن هناك حرية للعاملين في اتخاذ القرارات فقط فيما يخص أبسط الأمور المتعلقة بعملهم أي أن القرارات الأساسية والأكثر أهمية والمعقدة يتم الرجوع فيها إلى الإدارة العليا، وهذا ما أكدت عليه نتائج المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة في المستشفى.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في "إدارة المؤسسة لا تحول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.27)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.140)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 50 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 42 و 43 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة موافقة متوسطة لهذه العبارة أي أن إدارة المستشفى تحول جزء من الصلاحيات للمستويات الأدنى لتسهيل العمليات داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: رأي المبحوثين في بعد التعقيد

يتكون بعد التعقيد من خمس فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (06،07،08،09،10)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراته وبالتالي معرفة درجة توافر التعقيد داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-26): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد

التعقيد

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	العبارات
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
39	23%	80	47%	41	24%	08	05%	02	01%	6- تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.
33	19%	81	48%	42	25%	02	01%	12	07%	7- يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الاشرافية.
31	18%	42	24%	43	25%	50	30%	04	03%	8- تواجه الادارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة.
49	29%	77	45%	28	16%	13	08%	03	02%	9- تناسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة.
30	18%	46	27%	51	30%	37	22%	06	03%	10- توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (9-6))

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3-26) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في "تناسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.957)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بوجود تمايز عمودي حيث يتم اتخاذ القرار عبر مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في "تنسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.86)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.866)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وهذا طبيعي حيث يتكون المستشفى من عدة أقسام مختلفة وكل قسم يتسم بأهداف حسب نوع الخدمات المقدمة والهدف الأشمل للمؤسسة هو خدمة المريض.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في "يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الاشرافية" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.71)، وانحراف معياري يقدر بـ(1.023)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود عدد كبير من المستويات الإشرافية وهذا وضع طبيعي حيث أن وجود عدد كبير من الأقسام الذي أوجد التمايز الأفقي يتطلب ويستدعي تقسيم هذه الأقسام عموديا إلى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل مستوى إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في " توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال " في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.34)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.109)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 51 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 46، 37 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة موافقة متوسطة لهذه العبارة مما يعكس أنه توجد بعض من الاتصالات بين الأقسام وخاصة في الأمور البسيطة التي يمكن حلها بين الأقسام، إلا أنه في بعض الأمور التي تحتاج إلى قرارات مهمة لابد من استحصال موافقة الرئيس الأعلى وهذا ما لمسناه أثناء تواجده داخل المستشفى.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في "تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.27)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.140)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 50 عامل غير موافق على هذه العبارة في حين 42، 43 عامل على التوالي بين من هو (موافق وموافق بدرجة متوسطة) وهذا يدل على أن إدارة المستشفى لا تواجه صعوبة كبيرة في التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة وذلك لوجود قوانين ومراسيم تضبط عملية التسيير بالمستشفى.

الفرع الثالث: رأي المبحوثين في بعد الرسمية

يتكون بعد الرسمية من خمس فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (11،12،13،14،15)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة توافر الرسمية داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-27): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة

لبعد الرسمية

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما	العبارات
					التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفع	موافق	4	0.880	4.11	03	09	12	88	58	11- تمتلك المؤسسة وصفا وظيفيا محددا وواضحا للمهام المطلوبة مني.
					%02	%05	%07	%52	%34	
مرتفع	موافق	2	0.661	4.21	00	01	20	92	57	12- تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي.
	تماما				%00	%01	%12	%54	%33	
مرتفع	موافق	1	0.576	4.38	00	00	08	89	73	13- ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها.
	تماما				%00	%00	%05	%52	%43	
مرتفع	موافق	5	0.983	3.68	03	21	37	76	33	14- توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي.
					%02	%12	%22	%45	%19	
مرتفع	موافق	3	0.724	4.14	00	02	28	84	56	15- عقوبات الاخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي.
					%00	%01	%17	%49	%33	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-9))

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (3-27) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في "ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.38)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.576)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21-5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماما.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على التزامهم وامتثالهم للوائح والتعليمات والمعايير الموضوعية داخل المؤسسة وهذا ما لمسناه أثناء تواجدها بالمستشفى وهذا راجع لطبيعة المستشفى المختلط المتمثل في التسيير الإداري من طرف الجانب العسكري لتحقيق الصرامة.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في "تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.21)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.661)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (4.21-5) ويشير إلى الاستجابة موافق تماما.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أنهم يتخذون قراراتهم تبعا للقوانين واللوائح المنظمة لعمل المستشفى وهذا الأمر من شأنه أن يعزز العمل بصورة منهجية منظمة كما يساعد ذلك الإدارة العليا على السيطرة والتحكم بسلوك الموظف وبالتالي يضمن الشفافية في تقديم الخدمة للمواطن.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في "عقوبات الاخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.14)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.721)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة حيث عند مخالفة التعليمات يتعرض الموظف إلى إجراءات إدارية وعقوبات حسب نوع الخطأ الذي يرتكبه وتختلف العقوبات من مستخدم لآخر إن كان الموظف عسكري فهو يخضع للقانون العسكري 02/06 الخاص بهم، أما المدني بتطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 كما أنه يمنع الاضراب لأن الأمر في هاته النقطة يختلف بين المؤسسات الاستشفائية والمستشفى المختلط كون به فئتان، فئة مدنية منحها الدستور وقانون الوظيفة العمومية الحق في الاضراب وفئة عسكرية (مستخدمي الدفاع الوطني) يمنع عليهم الاضراب بشقي صورته.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في "تمتلك المؤسسة وصفا وظيفيا محددا وواضحا للمهام المطلوبة مني" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.11)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.880)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة حيث أن الموظف يتخذ قراراته ويقوم بمهامه وواجباته انطلاقا من الوصف الوظيفي.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في "توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.68)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.983)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود رقابة تنفيذ الإجراءات والقواعد التي تنظم العمل مما يدل على وجود قواعد ضابطة تحكم عمل العاملين وتدفعهم إلى الالتزام باللوائح والمعايير المحددة.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور عمليات إدارة المعرفة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أن: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتمام بوبكر بالجلفة هو بمستوى مرتفع.

ومن أجل معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتمام بوبكر بالجلفة من خلال تحليل إدراك العاملين لواقع عمليات إدارة المعرفة وبما أن هذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي فانه يخضع للاختبارات المعلمية وستكون الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار هذه الفرضية هو اختبار ستيودنت للعينة الأحادية عند مستوى معنوية 0.05. وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار ستيودنت t test للفرضية الرئيسية الثانية

SIG	اختبار T	درجة التوفر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
0.001	3.283	متوسط	2	0.595	3.15	توليد المعرفة
0.000	4.451	متوسط	1	0.557	3.19	تخزين المعرفة
0.005	2.848	متوسط	4	0.534	3.11	توزيع المعرفة
0.001	3.394	متوسط	3	0.523	3.13	تطبيق المعرفة
0.000	4.814	متوسط	//	0.401	3.14	عمليات إدارة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (10-6))

يتضح من الجدول (28-3) أن مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا لدى المستشفى المختلط هتهات بوبكر إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.14) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة، والانحراف المعياري عام (0.401). كما أن قيمة اختبار t المحسوبة 4.814 هي أكبر من t الجدولية بقيمة sig 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على أن متوسط الإجابة لهذا المحور زاد عن الوسط الفرضي (3) قليلا وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

بالتالي نرفض الفرضية التي تنص على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هو بمستوى مرتفع.

ومن حيث ترتيب عملياته فقد جاءت كالتالي:

- 1- تطبيق عملية تخزين المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الأولى وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.19) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.557).
- 2- تطبيق عملية توليد المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الثانية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.15) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.595).
- 3- تطبيق عملية تطبيق المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الثالثة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.13) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.523).
- 4- تطبيق عملية توزيع المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الرابعة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.11) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (2.34 – 3.67) وهي الفئة التي تشير إلى الدرجة المتوسطة كما أن هناك اتفاق بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.534).

يتضح مما سبق أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة ككل في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هي بمستوى متوسط وهي كلها مؤشرات تعكس المستوى المتوسط لكل العمليات، وتُفسّر النتيجة التي ظهرت فيها عمليات إدارة المعرفة عموما بالدرجة المتوسطة لقلة عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل والتدريب بكافة أنواعه التي تعمل على اكتساب المعارف بشكل مستمر كما أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة بالمؤسسة أي أنها لا تولي اهتماما كبيرا لتوليد المعرفة وقد يعود ذلك إلى قلة الميزانيات وعدم تخصيص ميزانية لإدارة المعرفة أو تخصص إدارة معرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى، كما أن العاملين لا يتبادلون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل تعزو الباحثة ذلك إلى ضغط العمل في المستشفى، وتشجيعها ليس في المستوى المطلوب، كما أنه لا يوجد شخص مسؤول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه، بجانب عدم إهتمام العاملين بمشاركة زملائهم بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها دون الخوف على وضعهم الوظيفي، حيث أنهم لا يتميزون بوجود علاقات إجتماعية مع بعضهم البعض، ومن ناحية أخرى فإن الإدارة العليا لا تهتم بعقد ورش عمل تدريبية حتى يتم نقل الخبرات من الأفراد الذين حصلوا على دورات تدريبية خارج المؤسسة إلى أقرانهم داخل المؤسسة، بجانب أن الإدارة لا توفر لهم الصلاحيات الكافية لتطبيق ما يتم إكتسابه من خبرات ومعلومات ومعارف، كما يتضح أن عمليات التقييم الدورية التي تقوم بها الإدارة لا تتضمن قياس قدرة العاملين على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. ويمكن القول كنتيجة جوهرية أن متخذي القرارات من الإدارة العليا لا يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (تيقاوي العربي وآخرون، 2019) حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لعمليات إدارة المعرفة يقترب من حالة عدم التأكد لأفراد العينة المبحوثة إذ بلغ (3.28) مما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين عامة من تواجد عمليات إدارة المعرفة في مؤسساتهم، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (محمدي نوري، 2018/2019) التي أظهرت توافر عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة حيث نالت عبارات محور عملية استخدام المعرفة 3.44 في المرتبة الأولى تليها عملية توليد المعرفة بـ 3.29 وأخيراً عملية تشارك المعرفة حيث نال المحور متوسط 3.22 ما يعكس حالة التردد أو الإبهام حول الأدوات الكفيلة بتحقيق وتطبيق عملية تشارك المعرفة، واختلفت مع العديد من الدراسات كدراسة (إبتسام حسيني، 2018/2019) التي أظهرت أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقين على العبارات التي تقيس إدارة المعرفة في مؤسسة الاتصالات بيسكرة بمتوسط حسابي قوي، ودراسة (زيد جابر، 2018/2019) التي أظهرت إن إجمالي محور إدارة المعرفة حقق متوسط حسابي قدره 3.44 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى توليد المعرفة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاء مستوى تخزين المعرفة، وكذا دراسة (راتب صويص وآخرون، 2011) التي توصلت إلى أن محور إدارة المعرفة لجميع أبعادها وعباراتها بشكل عام كان 3.42 أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبياً ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقاً لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد، كما أن دراسة (يوسف أبو فارة، محمد خليل عليان، 2010) خلصت إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية لمدخل إدارة المعرفة.

ومن أجل التفصيل أكثر في عمليات إدارة المعرفة سنحاول تحليل كل عملية من عملياتها على حدا كالتالي:

الفرع الأول: رأي المبحوثين في عملية توليد المعرفة

يتكون بعد توليد المعرفة من ست فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب (01، 02، 03، 04، 05، 06)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة تطبيق عملية توليد المعرفة داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-29): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية توليد المعرفة

العبارة	تكرار	النسبة	متوسط	انحراف معياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
1- تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة.	22	41%	43	33	03	3.44	متوسط
	13%	41%	25%	19%	02%		
2- أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف.	20	19%	75	23	19	3.32	متوسط
	12%	19%	44%	44%	11%		
3- تسمح لي قوانين المؤسسة بأن أواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي.	42	46%	50	00	00	3.58	متوسط
	25%	46%	29%	00%	00%		

4- تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	14	31	34	60	31	2.63	1.211	6	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%08	%18	%20	%36	%18					
5- توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة.	04	51	55	36	24	2.68	1.035	5	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%03	%30	%32	%21	%14					
6- تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة.	21	34	72	24	19	3.26	1.275	4	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%13	%20	%42	%14	%11					
نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يُؤخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.										

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (10-6))

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (29-3) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في "تسمح لي قوانين المؤسسة بأن أواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.58)، وانحراف معياري يقدر بـ(1.081)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة تسمح للموظفين بمواصلة تعليمهم، حيث أن ذلك سيساعدهم على تحسين مستواهم الدراسي مما ينعكس بالإيجاب على تحسين أداء الموظفين وهذا الأمر سيكون في صالح المستشفى بصفة عامة، كما أن هذا القانون مكفول من الوظيف العمومي.

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في "تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44)، وانحراف معياري يقدر بـ(1.002)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.19) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد على خبرات موظفيها في توليد المعرفة لاكتسابهم الخبرات في مجال عملهم نظراً لتمكنهم وإحاطتهم بالمهام بالأعمال الموكلة إليهم.

- جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في "أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.32)، وانحراف معياري يقدر بـ(1.184)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 75 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 33، 23 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق)، وتفسر هذه النتيجة بأنه أحياناً توجد مبادرات فردية وفرقية بناءة، غير أن تشجيعها ليس في المستوى المطلوب، وهذا فعل من شأنه أن يكبح الإبداعات الموجودة لدى الموظفين حيث أن عدم وجود تهيئة لهذه الإبداعات يقلل -إن لم نقل يلغي- روح المبادرة المستقبلية، كما أن ليس للأفراد الوقت اللازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات، وهذا راجع إلى ضغوط العمل وضيق الوقت والاضطرابات الحاصلة في الفترة السابقة.

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في "تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.26)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.275)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة الا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 72 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 34، 24 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المستشفى يسعى لجلب مصادر المعرفة الخارجية من خلال المتخصصين أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة والذين يمتلكون رصيد معرفي يمكن الاستفادة منهم، إلا أنها ليست بالمستوى المطلوب.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في "توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.68)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.035)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة الا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 55 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 51، 36 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وتعزو الباحثة ذلك لقلّة عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل والتدريب بكافة أنواعه التي تعمل على اكتساب المعارف بشكل مستمر حيث أن المعرفة تعتبر مورد هام جدا لنجاح وبقاء المؤسسات وأن المؤسسات الطبية بحاجة دائمة للتطور ومواكبة التغير وقد يعود السبب في ذلك لبداية نشاط المستشفى الذي يقارب 4 سنوات فقط وقد كانت هذه الفترة صعبة جدا على قطاع الصحة بسبب فيروس كورونا وضغوط العمل في هذه الفترة التي تحد من إجراء هذه الدورات، كما أن الدورات التدريبية قد لا تشمل جميع الموظفين، ولا يستفيد منها الجميع، كما أن الكثير من الموظفين قد يتلقون دورات تدريبية لا يعملون على تطبيقها بعملهم.

- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في "تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة" في: المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.63)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.211)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة الا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 60 عامل غير موافق على هذه العبارة في حين 31، 34 عامل على التوالي بين من هو (موافق وموافق بدرجة متوسطة) وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب البحث والتطوير لتوليد المعرفة بالمؤسسة، وتعتمد على أساليب أخرى في الحصول على المعارف.

الفرع الثاني: رأي المبحوثين في عملية تخزين المعرفة

يتكون بعد تخزين المعرفة من ست فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب (07،08،09،10،11،12)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة تطبيق عملية تخزين المعرفة داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-30): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة

لعملية تخزين المعرفة

درجة التوفر	الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً	العبارات
					التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
متوسط	غير موافق	6	1.092	2.58	29	17%	57	33%	49	29%
									27	16%
									08	5%
7- يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.										
متوسط	موافق	2	1.050	3.52	06	3%	27	16%	73	43%
										16%
8- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.										
متوسط	موافق	4	1.102	3.42	06	3%	34	20%	57	34%
										18%
9- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة										
متوسط	موافق	1	1.020	3.56	06	3%	15	9%	54	32%
									61	36%
10- تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية.										
متوسط	موافق	5	0.936	2.62	15	9%	54	32%	70	41%
	بدرجة متوسطة								27	16%
11- تهم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية.										
متوسط	موافق	3	1.182	3.45	12	7%	27	16%	37	22%
									60	35%
12- تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان.										
									34	20%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (10-6))

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3-30) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في "تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.56)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.020)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة مما يعكس إدراك المستشفى لأهمية توثيق المعلومات في المستندات الورقية، أو لأنه أمر ضروري في عمل المستشفى من أجل الرجوع للمعلومات بسهولة واسترجاعها خاصة عند الضرورة.

- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في "تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.52)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.050)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة باهتمام المستشفى بالعنصر البشري ذوي الخبرة بتجديد مخزونها المعرفي وهذا ما يجعلها قريبة من التغيرات المستمرة وهذا ما يؤثر على موظفيها بالإيجاب وهذا يرجع إلى نشاط المستشفى الذي يتطلب التركيز على هذا الجانب والتحكم فيه، ولا يمكن أن يتأتى هذا في ظل وجود موظفين محدودي المستوى.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تتمثل في "تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.45)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.182)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام إدارة المستشفى بجلب أفضل التقنيات الحديثة، وذلك لتخزين المعارف وضمان أمنها وخصوصيتها، ويعود السبب لخصوصية العمل العسكري الذي يركز على سرية المعلومة وبالتالي يعمل على ضمان تخزينها بحيث لا يمكن اختراقها بسهولة والوصول إليها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في "تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.42)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.102)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مؤسستهم تستخدم أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة لقناعتهم بالتكنولوجيا كأداة رئيسية تعمل على تطوير الأداء وزيادة الفاعلية.

- جاءت العبارة رقم (11) والتي تتمثل في "تتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.62)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.936)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 70 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 27، 54 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وتعزو الباحثة ذلك إلى التحويلات الكبيرة للعمال من الجانبين (العسكري والمدني) حيث أن الموظفين من الجانب العسكري يتم تحويلهم من وإلى المستشفى في كل فترة، وفي نظر الباحثة أن هذه التحويلات هي تحويلات إيجابية وتعتبر استراتيجية ناجحة من طرف الوزارة الوصية لنقل الخبرات والمعارف إلى الموظفين من الجانب المدني، إلا أنه وخلال تواجدنا بالمستشفى لاحظنا تحويلات لبعض العمال المدنيين للمستشفيات الأخرى وتعزو الباحثة ذلك لنمط وثقافة الجانب المدني الذي لا يحب الانضباط والصرامة في العمل وكذلك خروج بعض الأطباء من المستشفى وفتح عيادات خاصة، وهذا ما يفقد المؤسسة الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم المكتسبة من الجانب العسكري والضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المستشفى أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.

- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في "يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه" في: المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.58)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.092)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (1.81-2.60) ويشير إلى الاستجابة غير موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أنه يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود قسم للمعرفة مستقل بذاته لتجميع الخبرات والمعارف.

يتكون بعد توزيع المعرفة من ست فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب (13،14،15،16،17،18)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة تطبيق عملية توزيع المعرفة داخل المستشفى، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-31): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية

العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الاخفاف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار						
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة						
13-تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة.	28	62	53	26	01	3.53	0.962	1	موافق	متوسط
	%16	%37	%31	%15	%01					
14-أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وظيفتي.	06	33	53	61	17	2.75	0.996	5	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%03	%20	%31	%36	%10					
15-تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة.	28	65	44	32	01	3.51	0.998	2	موافق	متوسط
	%16	%38	%26	%19	%1					
16-تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.	00	23	60	65	22	2.49	0.885	6	غير موافق	متوسط
	%00	%14	%35	%38	%13					
17-تتواصل مؤسساتكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها.	13	56	59	41	01	3.23	0.923	3	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%08	%33	%34	%24	%01					
18-توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة.	08	45	46	50	21	3.18	1.102	4	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
	%05	%26	%27	%30	%12					

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (3-31) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (13) والتي تتمثل في "تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.53)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.962)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، أي أن المستشفى المختلط هتئات بوبكر بالجلفة يهتم بعقد اجتماعات دورية غايتها المشاركة المعرفية وتداول الخبرات والمعارف والأفكار.

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تتمثل في " تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة " في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.51)، وبانحراف معياري يقدر ب(0.998)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مؤسستهم تعتمد على الوثائق لتوزيع المعرفة فهي تعتبر من أكثر الأساليب لمشاركة المعرفة وهذا لسهولة هذا ما لاحظناه خلال تواجدها داخل المستشفى.

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تتمثل في "تواصل مؤسستكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.23)، وبانحراف معياري يقدر ب(0.923)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 59 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 56، 41 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة التواصل فأغلبية المعارف هي حول الجانب الطبي الذي هو محور عمل المؤسسة إلا أن الوظائف الأخرى يكون الاستفادة منها بشكل قليل كما أن عملية تواصل المؤسسة مع المؤسسات الأخرى بشكل عام ليست بالمستوى المطلوب.

- جاءت العبارة رقم (18) والتي تتمثل في "توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر ب(3.18)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.102)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 50 عامل غير موافق على هذه العبارة في حين 45، 46 عامل على التوالي بين من هو (موافق وموافق بدرجة متوسطة) وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة غير موافقون أن المؤسسة توفر آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة وتعزو الباحثة ذلك لضعف إستغلال مواقع التواصل الاجتماعي للإتصال السريع بالعاملين، رغم وجود شبكة الانترنت بالمستشفى، كما أن هناك صفحة فيسبوك يتم إدارتها باسم المستشفى إلا أنها ليست مبرمجة من طرف وحدة الاتصال والاعلام بالمستشفى، كما أنه لا يوجد موقع رسمي للمستشفى على الأنترنت.

- جاءت العبارة رقم (14) والتي تتمثل في "أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وظيفي" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر ب(2.75)، وبانحراف معياري يقدر ب(0.996)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 61 عامل غير موافق على هذه العبارة في حين 33، 53 عامل على التوالي بين من هو (موافق وموافق بدرجة متوسطة) وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية دالة لتبادل وتشارك المعلومات، والخوف من الإدلاء بمعارفهم على مناصبهم الوظيفية خاصة في ظل وجود المنافسة بين العاملين بما يعزز كنز المعرفة بداخلهم والاقفال عليها وهذا ما يدل على أن الأفراد لا يتقبلون فكرة تبادل معارفهم وخبراتهم دون خوفه أن يخسر مركزه الوظيفي حيث مازال منطق من يمتلك المعرفة يمتلك القوة، فإن مشاركتها مع الآخرين يفقد مصدر قوته وتواجده في المستشفى وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه.

- جاءت العبارة رقم (16) والتي تتمثل في "تنظم الإدارة ورش عمل للإستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة" في: المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.49)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.885)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (1.81-2.60) ويشير إلى الاستجابة غير موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة لا تهتم بعقد ورش عمل تدريبية حتى يتم نقل الخبرات من الأفراد الذين حصلوا على دورات تدريبية خارج المؤسسة إلى أقرانهم داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: رأي المبحوثين في عملية تطبيق المعرفة

يتكون بعد تطبيق المعرفة من ست فقرات موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب (19،20،21،22،23،24)، وللقيام بتحليلها نقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بالمستشفى تجاه كل فقرة من فقراتها وبالتالي معرفة درجة تطبيق عملية تطبيق المعرفة داخل المستشفى محل الدراسة، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (3-32): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لعملية

تطبيق المعرفة

العبارة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	درجة التوفر
19- تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	26	15%	58	34%	54	32%	3.41	1.023	2	موافق	متوسط
20- تتوفر لدى صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي.	17	10%	56	33%	57	34%	3.28	0.962	3	بدرجة متوسطة موافق	متوسط
21- توجد لدى رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي.	26	16%	40	23%	63	37%	3.18	0.953	4	بدرجة متوسطة موافق	متوسط
22- يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي.	00	00%	21	12%	46	27%	2.34	0.911	6	غير موافق	متوسط
23- تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.	25	15%	44	26%	57	33%	3.17	1.099	5	بدرجة متوسطة موافق	متوسط
24- يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.	36	21%	50	29%	45	27%	3.44	1.161	1	بدرجة متوسطة موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (10-6))

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (32-3) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا البعد ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (24) والتي تتمثل في "يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة" في: المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.44)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.161)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون أن تطبيق المعرفة يساهم في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة إلا أنه بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي نجد أن تسهيلها للعمليات ليس بالمستوى المطلوب.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تتمثل في "تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل" في: المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.023)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-4.20) ويشير إلى الاستجابة موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن مؤسساتهم تعمل على تحويل المعرفة إلى خطط عمل إلا أنه وبالنظر إلى المتوسط الحسابي نرى أنه قريب من الدرجة المتوسطة مما يوضح القصور في هذا الجانب.

- جاءت العبارة رقم (20) والتي تتمثل في "تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي" في: المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.28)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.962)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 57 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 56، 38 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة أن إدارة المستشفى تمنح الصلاحيات للموظفين ذوي الخبرة والكفاءة فقط وفي بعض الحالات والأعمال فقط.

- جاءت العبارة رقم (21) والتي تتمثل في "توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي" في: المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.18)، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.953)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 63 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 44، 44 عامل على التوالي بين من هو (موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين موافقون بدرجة متوسطة أن لديهم رؤية واضحة نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل، كما أن المؤسسة لا تمنحهم الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة كما أنهم يتخذون قراراتهم تبعاً للقوانين واللوائح المنظمة لعمل المستشفى.

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تتمثل في "تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل" في: المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.17)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.099)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61-3.40) ويشير إلى الاستجابة موافق بدرجة متوسطة.

وعليه لا يمكن الحكم على هذه العبارة إلا باللجوء للتكرارات والنسب المئوية وذلك من خلال العودة إلى الجدول السابق والذي يبين أن 57 عامل موافق بدرجة متوسطة على هذه العبارة في حين 44، 37 عامل على التوالي بين من هو

(موافق وغير موافق) وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن مؤسستهم تقوم بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.

- جاءت العبارة رقم (22) والتي تتمثل في "يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي" في: المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.34)، وانحراف معياري يقدر بـ(0.911)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (1.81-2.60) ويشير إلى الاستجابة غير موافق.

وتفسر هذه النتيجة بأن عمليات التقييم الدورية التي تقوم بها الإدارة لا تتضمن قياس قدرة العاملين على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستعرض ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-33): ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

المتغيرات	درجة التوفر	النتيجة
الفرضية الرئيسية الأولى	مرتفع	أبعاد الهيكل التنظيمي ككل
الفرضية الرئيسية الثانية	متوسط	عمليات إدارة المعرفة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (10-6))

يتضح من الجدول أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي ككل هي بمستوى مرتفع وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى أما درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ككل في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة فهي بمستوى متوسط وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية.

ومن خلال هذا المبحث تم التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة كما تم عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة نحو محاور الدراسة وهذا تمهيدا لاختبار الفرضيات من خلال المبحث الثالث.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنحاول إثبات صحة الفرضيات، التي تعتبر الهدف من الدراسة، حيث تم الاعتماد على فرضية رئيسية وتتفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية تمثل في أساسها ارتباط المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) وكل فرضية فرعية إلى فرضيات جزئية، بالإضافة إلى اكتشاف الفروقات التي تعزى للمتغيرات الشخصية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة."

لاختبار هذه الفرضية، فُرعت إلى ثلاث فرضيات فرعية تخص كل منها وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة وهي كالآتي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة."
- **الفرضية الفرعية الثانية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة."
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة."

تتمحور فرضيات الدراسة في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وسيتم تحديد مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي كل بعد على حدى على عمليات إدارة المعرفة من خلال: استخدامنا لنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من معرفة وتحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى دور ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال التحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية:

R: معامل الارتباط: لتحديد قوة اتجاه العلاقة بين المتغيرين أي الإجابة سؤال -هل توجد علاقة؟- هل العلاقة طردية (موجبة) أم عكسية (سالبة الاتجاه)؟

R²: معامل التحديد لتحديد نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتقع قيمة R² بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين أو تغير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.

b: معامل الانحدار للمتغير المستقل: لتحديد قيمة التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية قيمة المتغير المستقل، أي الإجابة على سؤال - ما نسبة زيادة المتغير التابع إذا قامت المؤسسة محل الدراسة مستقبلاً بإجراء تغيرات وتحسينات في مستويات المتغير المستقل.

شكل العلاقة بين المتغيرين ويعني ذلك تحديد الصيغة الرياضية لمعادلة الانحدار التي تشرح الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة وفقاً لبيانات العينة.

(F-test)، SIG لتحديد قبول أو رفض الفرضية

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فإننا ننظر الى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)
- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة".

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية سيتم تجزئة الفرضية الفرعية الأولى إلى أربع فرضيات جزئية هي على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد المركزية وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط تهات بوبكر بالجلفة.

1- أثر بعد المركزية على توليد المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار r ، R^2) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b). (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (34-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المركزية وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توليد المعرفة	0.157	0.025	4.264	المركزية	تأثير إيجابي	0.085	2.065
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.040) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، كما أن قيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ($F_t = 3.890$) $>$ ($F_c = 4.264$) أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المركزية وعملية توليد المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.157$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.025$)، أي أن المتغير المستقل (المركزية) يُفسر المتغير التابع (توليد المعرفة) بنسبة 2.5% فقط والباقي الذي هو 97.5% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.085$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1 التي تنص على أنه:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لبعد المركزية على عملية توليد المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لا اختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.040 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد المركزية وعملية توليد المعرفة التالية:

$$Y=2.847+0.085 x+ e_i$$

X: المركزية

Y: توليد المعرفة

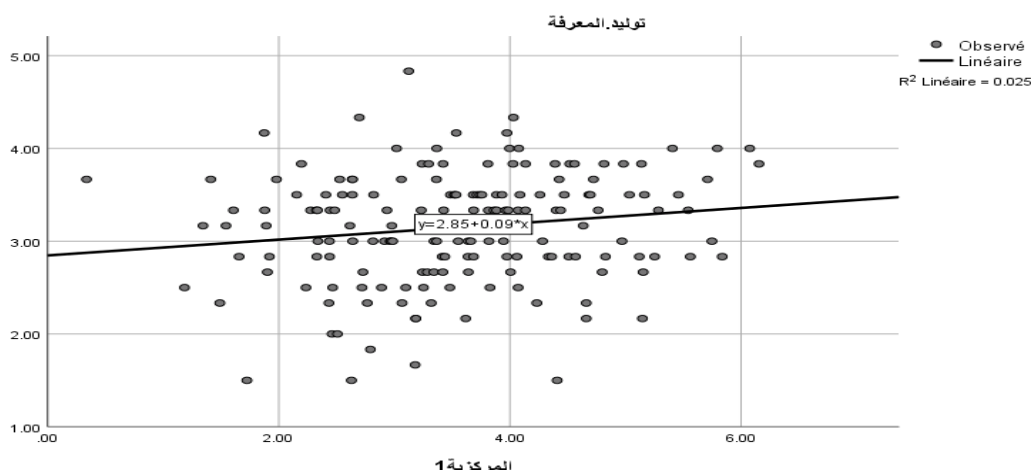
Ei: البواقي

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات (= 170-2=168)

¹: F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

²: F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الشكل رقم (11-3): معادلة الانحدار الخطي للمركزية وعملية توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد المركزية وتوليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (y.x) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

2- أثر بعد المركزية على تخزين المعرفة:

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار r ، R^2)، تحليل التباين ANOVA، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)).

الجدول رقم (3-35): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المركزية وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تخزين المعرفة	0.117	0.014	2.333	المركزية	عدم وجود تأثير	0.059	1.528
							Sig
							0.129

قيمة F المجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (1-2=)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات (170-2=168)

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية ($\text{Sig}=0.129$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين المركزية وعملية تخزين المعرفة وأيضاً إن ($F_t=3.890$) < ($F_c=2.333$) .

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المركزية على عملية تخزين المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

3- أثر بعد المركزية على توزيع المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل الانحدار البسيط (**Analysis Simple Regression**) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 ، t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b). (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المركزية وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توزيع المعرفة	0.101	0.010	1.729	المركزية	عدم وجود تأثير	0.049	1.315
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية ($\text{Sig}=0.190$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين المركزية وعملية توزيع المعرفة وأيضاً إن ($F_t=3.890$) < ($F_c=1.729$) .

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المركزية على عملية توزيع المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

4- أثر بعد المركزية على تطبيق المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل الانحدار البسيط (**Analysis Simple Regression**) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 ، t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b). (أنظر الصفحة الموالية)

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168-2=168

³ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

⁴ F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المركزية وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تطبيق المعرفة	0.098	0.010	1.640	المركزية	عدم وجود تأثير	0.047	1.281
							0.202
قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية (Sig=0.202) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين المركزية وعملية تطبيق المعرفة وأيضاً إن ($F_t = 3.890$) < ($F_c = 1.640$).

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المركزية على عملية تطبيق المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

ولمعرفة تأثير المركزية على عمليات إدارة المعرفة ككل بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة من وجهة نظر العاملين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يوضح النتائج: (أنظر الصفحة الموالية)

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1 - 2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات (= 170 - 2 = 168)

¹: F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

²: F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (38-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد المركزية وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
عمليات إدارة المعرفة	0.165	0.027	4.674	المركزية	تأثير ايجابي	0.060	2.162
قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.032) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_t = 3.890 > F_c = 4.674$) أي أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المركزية وعمليات إدارة المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.165$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.027$)، أي أن المتغير المستقل (المركزية) يُفسر المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بنسبة 2.7% فقط والباقي الذي هو 97.3% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.060$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد المركزية على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.032 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد المركزية و عمليات إدارة المعرفة التالية:

$$Y = 2.934 + 0.060 x + e_i$$

X: المركزية

Y: عمليات إدارة المعرفة

Ei: البواقي

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من المركزية يؤدي الى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة:

$$a = 2.934$$

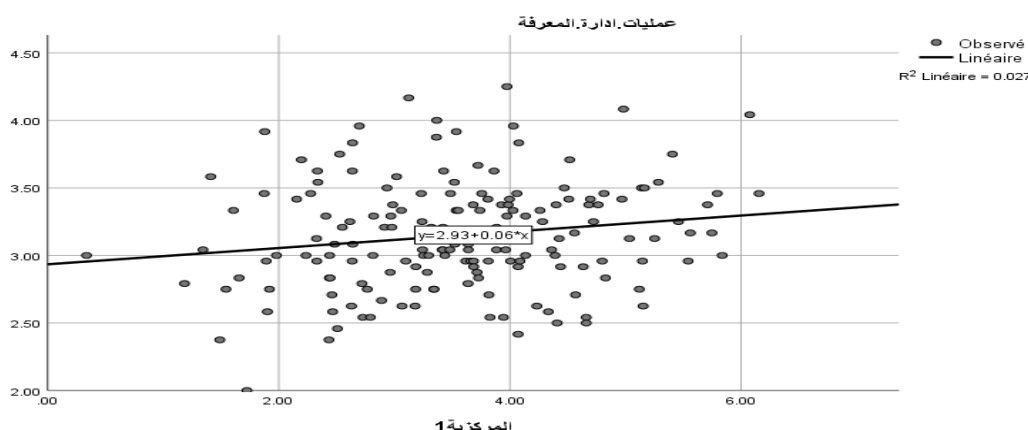
$$b = 0.060$$

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 ($1 = 2 - 1$)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات ($168 = 2 - 170$)

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الشكل رقم (12-3): معادلة الانحدار الخطي للمركزية وعمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (11-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد المركزية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (y.x) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة".

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية سيتم تجزئة الفرضية الفرعية الثانية إلى أربع فرضيات جزئية هي على النحو التالي:

- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد التعقيد وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

1- أثر بعد التعقيد على توليد المعرفة:

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار r ، R^2) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) .

الجدول رقم (39-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توليد المعرفة	0.184	0.034	5.913	التعقيد	تأثير إيجابي	0.100	2.432
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (12-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ($\text{Sig}=0.016$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_c=5.913 > F_t=3.890$) أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين التعقيد وعملية توليد المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.184$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2=0.034$)، أي أن المتغير المستقل (التعقيد) يُفسر المتغير التابع بنسبة 3.4% فقط والباقي الذي هو 96.6% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.100$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التعقيد على عملية توليد المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.016 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد التعقيد وعملية توليد المعرفة التالية:

$$Y=2.773+0.100 x+ ei$$

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 ($=1-2$)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات ($=170-2=168$)

F_t : 1 = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ودرجة حرية (1,168).

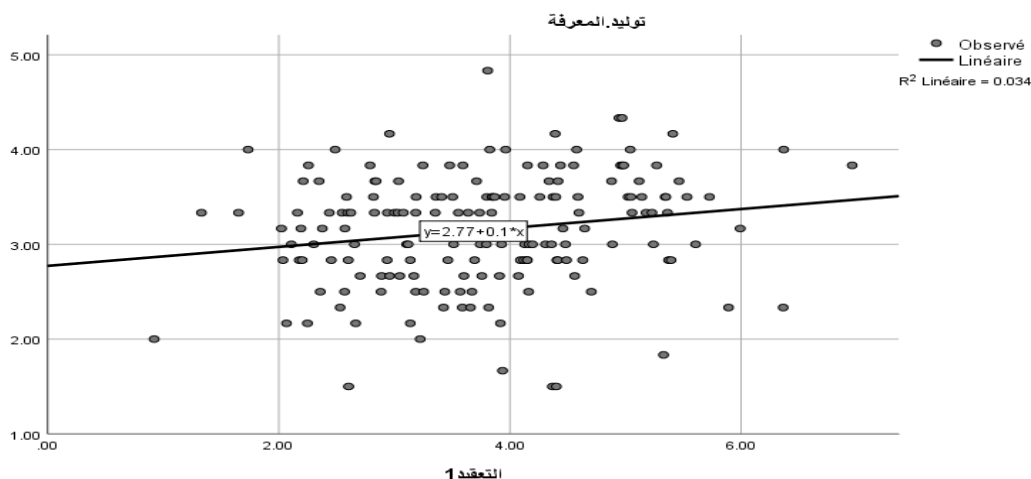
F_c : 2 = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

X: التعقيد

Y: توليد المعرفة

Ei: البواقي

الشكل رقم (3-13): معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعملية توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-12))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد التعقيد وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Y.X) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

2- أثر بعد التعقيد على تخزين المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 , r) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) .

الجدول رقم (3-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تخزين المعرفة	0.233	0.054	9.670	التعقيد	تأثير ايجابي	0.118	3.110
							0.002

قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-12))

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (2=1-1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات=170-2=168)

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ($\text{Sig}=0.002$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($^1F_t=3.890$) $>$ ($^2F_c=9.670$) أي الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين التعقيد وعملية تخزين المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.233$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2= 0.054$)، أي أن المتغير المستقل (التعقيد) يُفسر المتغير التابع بنسبة 5.4% فقط والباقي الذي هو 94.6% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.118$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التعقيد على عملية تخزين المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لا اختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.002 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة التالية:

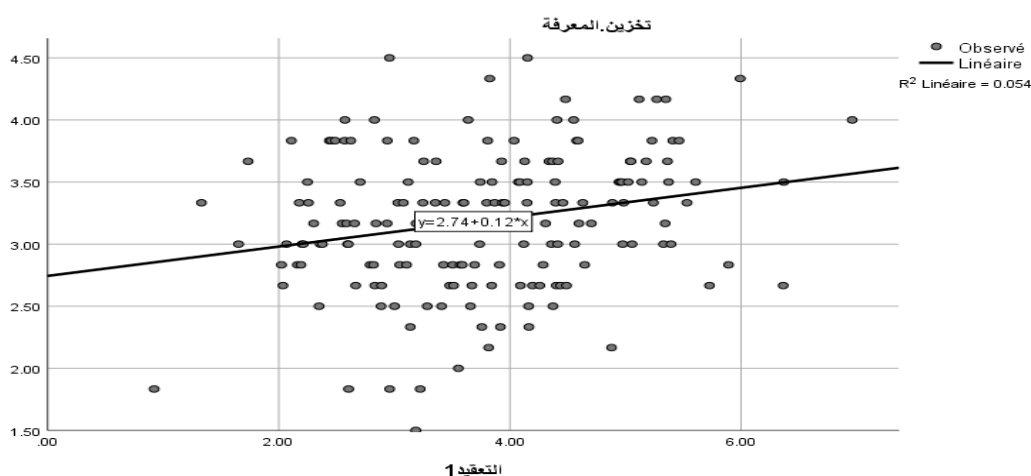
$$Y=2.744+0.118 x+ ei$$

X: التعقيد

Y: تخزين المعرفة

Ei: البواقي

الشكل رقم (14-3): معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعملية تخزين المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (12-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد التعقيد وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط ($y.x$) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1،168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

3- أثر بعد التعقيد على توزيع المعرفة:

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 ، t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) .

الجدول رقم (3-41): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توزيع المعرفة	0.127	0.016	2.767	التعقيد	عدم وجود تأثير	0.062	1.663
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
							0.098

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (12-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية ($\text{Sig}=0.098$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين التعقيد وعملية توزيع المعرفة وأيضا إن ($F_t=3.890$) < ($F_c=2.767$)

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التعقيد على عملية توزيع المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

3- أثر بعد التعقيد على تطبيق المعرفة:

من أجل إختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 ، t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) .(أنظر الصفحة الموالية)

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات (= 168-2=170)

1 : F_t = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

2 : F_c = قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (3-42): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التعقيد وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تطبيق المعرفة	0.035	0.001	0.209	التعقيد	عدم وجود تأثير	0.017	0.457
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
0.648							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-12))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية (Sig=0.648) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين التعقيد وعملية توزيع المعرفة وأيضاً إن ($F_t = 3.890$) < ($F_c = 0.209$)

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التعقيد على عملية تطبيق المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

ولمعرفة تأثير التعقيد على عمليات إدارة المعرفة ككل بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة من وجهة نظر العاملين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-43): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
عمليات إدارة المعرفة	0.203	0.041	7.227	التعقيد	تأثير ايجابي	0.074	2.688
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
0.008							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-12))

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (1=2-1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168=2-170)

¹: F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

²: F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (1=2-1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 36=2-38)

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ($\text{Sig}=0.008$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_c=7.227$) $>$ ($F_t=3.890$) أي أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين التعقيد وعمليات إدارة المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.203$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2=0.041$)، أي أن المتغير المستقل (التعقيد) يُفسر المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بنسبة 4.1% فقط والباقي الذي هو 95.9% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.074$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التعقيد على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لا اختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.008 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة التالية:

$$Y=2.868+0.074 x+ ei$$

X: التعقيد

Y: عمليات إدارة المعرفة

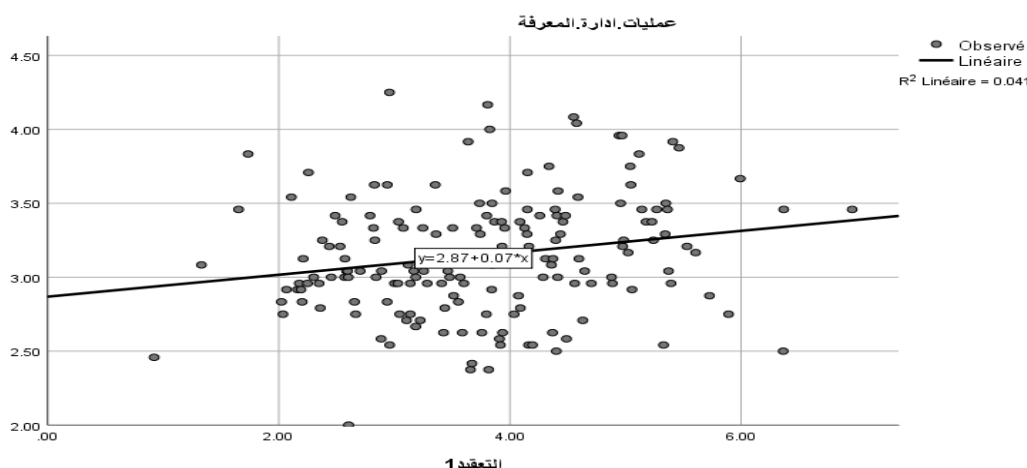
Ei: البواقي

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من التعقيد يؤدي الى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة:

$$a= 2.868$$

$$b=0.074$$

الشكل رقم (15-3): معادلة الانحدار الخطي للتعقيد وعمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (12-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد التعقيد وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (y, x) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1،168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة".

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية الفرعية الثالثة سيتم تقسيمها إلى أربع فرضيات جزئية هي على النحو التالي:

- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية توزيع المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

- **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الرسمية وعملية تطبيق المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

1- أثر بعد الرسمية على توليد المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجداول التالي هو ملخص لجداول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار r^2 ، t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b). (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-44): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توليد المعرفة	0.178	0.032	5.479	الرسمية	تأثير إيجابي	0.097	2.341
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-13))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية (Sig=0.020) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_t = 3.890 > F_c = 5.479$) أي أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين الرسمية وعملية توليد المعرفة بمعامل ارتباط ($R = 0.178$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.032$)، أي أن المتغير المستقل (الرسمية) يُفسر المتغير التابع بنسبة 3.2% فقط والباقي الذي هو 96.8% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B = 0.097$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين .

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الرسمية على عملية توليد المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لا اختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.020 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة التالية:

$$Y = 2.750 + 0.097 x + e_i$$

X: الرسمية

Y: توليد المعرفة

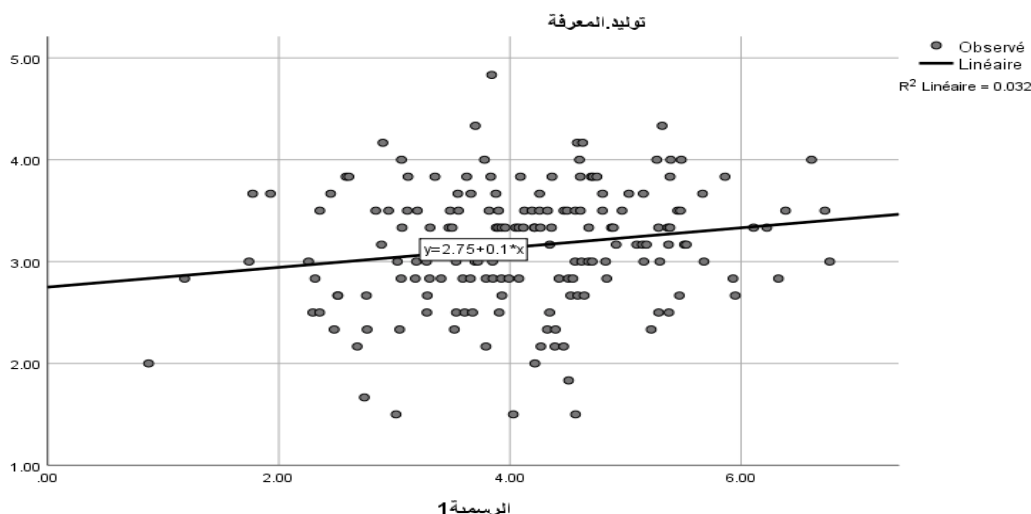
Ei: البواقي

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1 - 2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168 - 2 = 168

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الشكل رقم (16-3): معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعملية توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (13-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد الرسمية وعملية توليد المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (y.x) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

2- أثر بعد الرسمية على تخزين المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 , t)، تحليل التباين ANOVA، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).

الجدول رقم (45-3): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تخزين المعرفة	0.204	0.042	7.278	الرسمية	تأثير ايجابي	0.104	2.698
							0.008

قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (13-6))

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (2=1-1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات=170-2=168)

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ($\text{Sig}=0.008$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_c=7.278$) $>$ ($F_t=3.890$) أي أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين الرسمية وعملية تخزين المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.204$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2=0.042$)، أي أن المتغير المستقل (الرسمية) يُفسر المتغير التابع بنسبة 4.2% فقط والباقي الذي هو 95.8% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.104$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H1** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الرسمية على عملية تخزين المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لا اختبار "ستودنت" أيضا تساوي 0.008 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضا حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة التالية:

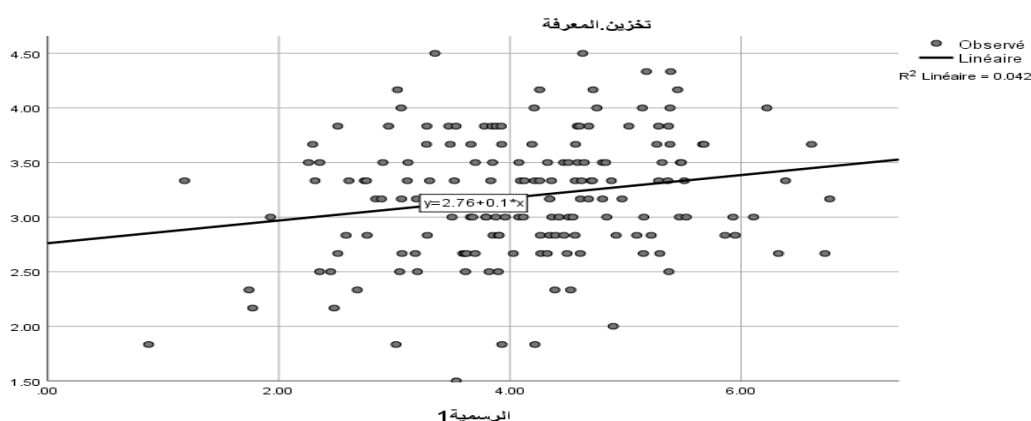
$$Y=2.761+0.104 x+ ei$$

X: الرسمية

Y: تخزين المعرفة

Ei: البواقي

الشكل رقم (17-3): معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعملية تخزين المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (13-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد الرسمية وعملية تخزين المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط ($y.x$) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

3- أثر بعد الرسمية على توزيع المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار R^2 , t) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b). (أنظر الصفحة الموالية)

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1،168).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (3-46): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية توزيع المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
توزيع المعرفة	0.065	0.004	0.713	الرسمية	عدم وجود تأثير	0.032	0.844
قيمة F الجدولة: 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
0.400							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-13))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية (Sig=0.400) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين الرسمية وعملية توزيع المعرفة وأيضاً إن ($F_t = 3.890$) < ($F_c = 0.713$) .

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الرسمية على عملية توزيع المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

3-أثر بعد الرسمية على تطبيق المعرفة:

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) والجدول التالي هو ملخص لجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار r ، R^2) ، تحليل التباين ANOVA ، نتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) .

الجدول رقم(3-47): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الرسمية وعملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
تطبيق المعرفة	0.058	0.003	0.565	الرسمية	عدم وجود تأثير	0.028	0.752
قيمة F الجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
0.453							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-13))

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168-2=170

1: F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

2: F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168-2=170

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وذلك لأن درجة معنوية ($\text{Sig}=0.453$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، أي الانحدار غير معنوي وبالتالي لا توجد علاقة بين الرسمية وعملية تطبيق المعرفة وأيضاً إن ($F_t=3.890$) ($F_c=0.565$)

وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بعد الرسمية على عملية تطبيق المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

ولمعرفة تأثير الرسمية على عمليات إدارة المعرفة ككل بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة من وجهة نظر العاملين تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (**Analysis Simple Regression**) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (3-48): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في

المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	معاملات الانحدار			
				المتغير المستقل	درجة التأثير	B	T
عمليات إدارة المعرفة	0.177	0.031	5.437	الرسمية	تأثير إيجابي	0.065	2.332
قيمة F المجدولة : 3.890 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية (1,168)*							
Sig							
0.021							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (13-6))

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية وذلك عند درجة معنوية ($\text{Sig}=0.021$) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وقيمة فيشر F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية أي ($F_t=3.890$) ($F_c=5.437$) أي أن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين الرسمية وعمليات إدارة المعرفة بمعامل ارتباط ($R=0.177$) وهو ارتباط ضعيف لأنه محصور بين 0 و 0.25، أما معامل التحديد ($R^2=0.031$)، أي أن المتغير المستقل (الرسمية) يُفسر المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بنسبة 3.1% فقط والباقي الذي هو 96.9% يعود لهامش الخطأ، ومتغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير $B=0.065$ وهي موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بعد الرسمية على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

كما أن sig لاختبار "ستودنت" أيضاً تساوي 0.021 وهي أقل من قيمة α ، وبالتالي فإنه أيضاً حسب اختبار "ستودنت" الفرضية البديلة محققة، ويتضح ذلك الأثر من خلال كتابة معادلة الانحدار بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة التالية:

¹ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,36).

² F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

* حيث درجة الحرية = عدد المتغيرات - 1 (= 1-2)، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 168-2=166

³ F_t = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ودرجة حرية (1,168).

⁴ F_c = قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار المحسوبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

$$Y=2.879+0.065 x+ e_i$$

X: الرسمية

Y: عمليات إدارة المعرفة

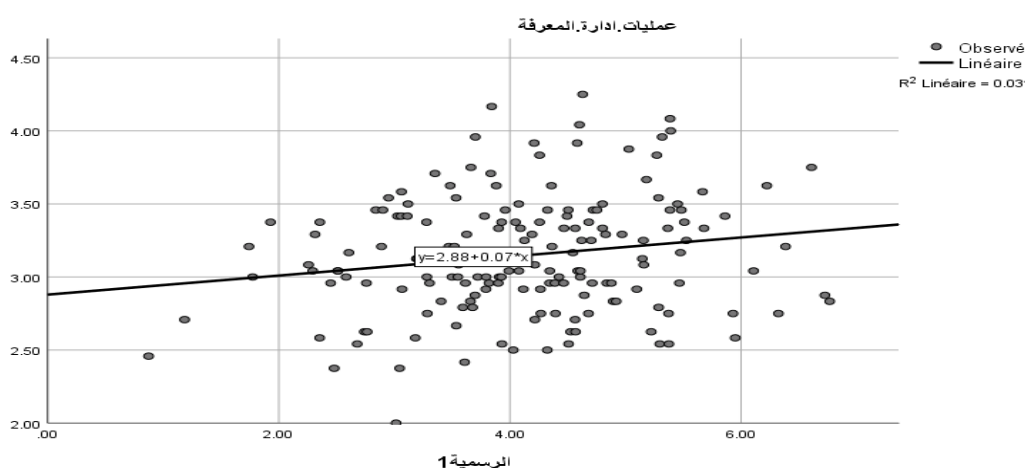
Ei: البواقي

هذا يعني انه بزيادة وحدة واحدة من الرسمية يؤدي الى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة:

$$a= 2.879$$

$$b=0.065$$

الشكل رقم (18-3): معادلة الانحدار الخطي للرسمية وعمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (13-6))

من خلال رسم شكل الانتشار يمكن أن نستنتج نوع العلاقة الموجودة بين بعد الرسمية وعمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حيث نلاحظ من الشكل السابق أن النقط (Y.X) التي تربطها علاقة خطية تتجمع حول خط مستقيم يمر بعدد قليل منها ويتوسط النقط الباقية التي تتوزع على جانبي الخط المستقيم مشكلة في ذلك معادلة خط مستقيم أي هي علاقة نموذج خطي بسيط.

وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، وتم الإعتماد على معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات، من خلال اختبار تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد على حدى من أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الفروقات

في هذا المطلب سنتناول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تدرس الفروق في آراء موظفي المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة وفق المتغيرات الشخصية.

وقد تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء الباحثين حول محاور الدراسة (الهيكل التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). "

لاختبار هذه الفرضية، فُرضت إلى فرضيتين فرعيتين تخص كل منها وجود فروق من عدمه لكل محور من محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وهي كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). "

الفرضية الفرعية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). "

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية على ما يلي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين حول محور الهيكل التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة). "

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية سيتم تجزئة الفرضية الفرعية الأولى إلى خمس فرضيات جزئية هي على النحو التالي:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير السن.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير السن.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

1- الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لمتغير الجنس تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-49): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)

الجنس	العدد	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig
المركزية	ذكر	100	0.050	0.987	0.411
	أنثى	70	0.044	0.990	0.843
التعقيد	ذكر	100	0.053	0.988	0.499
	أنثى	70	0.061	0.987	0.692
الرسمية	ذكر	100	0.045	0.993	0.905
	أنثى	70	0.059	0.989	0.824

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة أم لا، باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-50): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل الجنس ومحور الهيكل التنظيمي

الجنس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة Sig المعنوية
المركزية	بين المجموعات	0.069	1	0.069	0.057	0.812
	داخل المجموعات	203.943	168	1.214		
	المجموع	204.012	169			
التعقيد	بين المجموعات	0.718	1	0.718	0.593	0.442
	داخل المجموعات	203.556	168	1.212		
	المجموع	204.274	169			

الرسمية	بين المجموعات	0.054	1	0.054	0.832
	داخل المجموعات	1.197	168	201.110	0.045
	المجموع		169	201.165	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.812 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.057 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وبعد المركزية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد المركزية تبعاً لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.442 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.593 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وبعد التعقيد من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد التعقيد تبعاً لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.832 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.045 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وبعد الرسمية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد الرسمية تبعاً لمتغير الجنس.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل الجنس.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف عامل الجنس، أي أن الموظفين من كلا الجنسين يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية).

2-الفروق باختلاف متغير السن:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لمتغير السن تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير السن تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-51): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	السن	
قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig			
0.330	0.954	0.200*	0.132	24	اقل من 25	المركزية
0.794	0.988	0.200*	0.076	67	من 25 الى 35 سنة	
0.106	0.962	0.187	0.109	51	من 36 الى 45 سنة	
0.265	0.955	0.120	0.148	28	من 46 فما فوق	
0.453	0.961	0.200*	0.110	24	اقل من 25	التعقيد
0.195	0.975	0.200*	0.079	67	من 25 الى 35 سنة	
0.128	0.964	0.200*	0.079	51	من 36 الى 45 سنة	
0.140	0.944	0.200*	0.129	28	من 46 فما فوق	
0.336	0.954	0.200*	0.142	24	اقل من 25	الرسمية
0.991	0.994	0.200*	0.040	67	من 25 الى 35 سنة	
0.934	0.990	0.200*	0.071	51	من 36 الى 45 سنة	
0.474	0.966	0.138	0.145	28	من 46 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، كما يتضح من نتائج اختبار **Shapiro Wilk** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار شاييرو ويلك أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف السن والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-52): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل السن ومحور الهيكل التنظيمي

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة Sig المعنوية
المركزية	بين المجموعات	2.338	3	0.779	0.641	0.589
	داخل المجموعات	201.674	166	1.215		
	المجموع	204.012	169			
التعقيد	بين المجموعات	1.457	3	0.486	0.398	0.755
	داخل المجموعات	202.817	166	1.222		

			169	204.274	المجموع	
0.899	0.196	0.237	3	0.712	بين المجموعات	الرسمية
		1.208	166	200.453	داخل المجموعات	
			169	201.165	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.589 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.641 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وبعد المركزية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد المركزية تبعاً لمتغير السن.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.755 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.398 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وبعد التعقيد من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد التعقيد تبعاً لمتغير السن.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.899 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.196 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وبعد الرسمية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد الرسمية تبعاً لمتغير السن.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل السن.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف عامل السن، أي أن الموظفين من جميع الأعمار يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية).

3- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير المستوى التعليمي تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: (أنظر الصفحة الهوائية)

الجدول رقم (53-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد،

الرسمية)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المستوى التعليمي	
قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار			
0.712	0.981	0.200*	0.069	42	ثانوي فما أقل	المركزية
0.895	0.989	0.200*	0.079	57	جامعي	
0.641	0.977	0.200*	0.089	37	دراسات عليا	
0.665	0.977	0.200*	0.097	34	اخرى	
0.778	0.983	0.200*	0.058	42	ثانوي فما أقل	التعقيد
0.305	0.976	0.189	0.104	57	جامعي	
0.919	0.986	0.200*	0.081	37	دراسات عليا	
0.312	0.964	0.200*	0.106	34	اخرى	
0.438	0.974	0.200*	0.079	42	ثانوي فما أقل	الرسمية
0.157	0.969	0.200*	0.084	57	جامعي	
0.179	0.958	0.200*	0.116	37	دراسات عليا	
0.305	0.963	0.177	0.128	34	اخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، كما يتضح من نتائج اختبار **Shapiro Wilk** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار شابيرو ويلك أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف المستوى التعليمي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (54-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى التعليمي ومحور الهيكل التنظيمي

الدلالة Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى التعليمي
0.201	1.559	1.863	3	5.589	بين المجموعات	المركزية
		1.195	166	198.422	داخل المجموعات	
			169	204.012	المجموع	
0.850	0.266	0.326	3	0.977	بين المجموعات	التعقيد

		1.225	166	203.298	داخل المجموعات	
			169	204.274	المجموع	
0.531	0.738	0.883	3	2.648	بين المجموعات	الرسمية
		1.196	166	198.516	داخل المجموعات	
			169	201.165	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.201 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.559 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي وبعد المركزية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد المركزية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.850 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.266 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي وبعد التعقيد من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد التعقيد تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.531 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.738 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي وبعد الرسمية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد الرسمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى التعليمي.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية).

4- الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير المستوى الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (55-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المستوى الوظيفي	
قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig			
0.814	0.979	0.200*	0.101	28	متعاقد	المركزية
0.289	0.966	0.199	0.117	39	اداري	
0.583	0.986	0.200*	0.055	74	شبه طبي	
0.692	0.944	0.200*	0.208	5	صيدلي	
0.644	0.938	0.200*	0.166	6	بيولوجي للصحة	
0.325	0.916	0.200*	0.196	10	طبيب عام	
0.643	0.943	0.200*	0.195	8	أخصائي	
0.189	0.949	0.200*	0.118	28	متعاقد	التعقيد
0.927	0.987	0.200*	0.066	39	اداري	
0.556	0.985	0.200*	0.056	74	شبه طبي	
0.363	0.891	0.200*	0.219	5	صيدلي	
0.900	0.971	0.200*	0.173	6	بيولوجي للصحة	
0.558	0.940	0.200*	0.184	10	طبيب عام	
0.207	0.884	0.110	0.263	8	أخصائي	
0.585	0.970	0.196	0.136	28	متعاقد	الرسمية
0.976	0.990	0.200*	0.070	39	اداري	
0.981	0.994	0.200*	0.058	74	شبه طبي	
0.773	0.955	0.200*	0.228	5	صيدلي	
0.923	0.975	0.200*	0.149	6	بيولوجي للصحة	
0.161	0.888	0.200*	0.216	10	طبيب عام	
0.934	0.975	0.200*	0.189	8	أخصائي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05**، كما يتضح من نتائج اختبار **Shapiro Wilk** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار شايفرو ويلك أكبر من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف المستوى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-56): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى الوظيفي ومحور الهيكل التنظيمي

الدلالة المعنوية Sig	قيمة فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المستوى الوظيفي
0.475	0.929	1.125	6	6.748	بين المجموعات	المركزية
		1.210	163	197.263	داخل المجموعات	
			169	204.012	المجموع	
0.450	0.966	1.168	6	7.011	بين المجموعات	التعقيد
		1.210	163	197.263	داخل المجموعات	
			169	204.274	المجموع	
0.560	0.814	0.976	6	5.854	بين المجموعات	الرسمية
		1.198	163	195.310	داخل المجموعات	
			169	201.165	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.475$ هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.929 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي وبعد المركزية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد المركزية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.450$ هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.966 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي وبعد التعقيد من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد التعقيد تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.560$ هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.814 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي وبعد الرسمية من خلال جدول تحليل التباين

ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد الرسمية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية، أي أن الموظفين من جميع المستويات الوظيفية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية).

5- الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير سنوات الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (57-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة تحت محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	عدد سنوات الخبرة	
قيمة الاختبار	sig	قيمة الاختبار	sig			
0.539	0.979	0.079	.200*	49	أقل من 5 سنوات	المركزية
0.598	0.985	0.079	.200*	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.319	0.966	0.081	.200*	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.712	0.961	0.120	.200*	15	من 21 سنة فما فوق	
0.341	0.974	0.100	.200*	49	أقل من 5 سنوات	التعقيد
0.453	0.983	0.080	.200*	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.528	0.974	0.099	.200*	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.556	0.952	0.144	.200*	15	من 21 سنة فما فوق	
0.701	0.983	0.103	.200*	49	أقل من 5 سنوات	الرسمية
0.729	0.988	0.083	.200*	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.809	0.982	0.098	.200*	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.714	0.961	0.125	.200*	15	من 21 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

يتضح من نتائج اختبار kolmogorov Smirnov أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05، كما يتضح من نتائج اختبار Shapiro Wilk أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار شايفرو ويلك أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف عدد سنوات الخبرة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (58-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل عدد سنوات الخبرة ومحور الهيكل التنظيمي

عدد سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
المركزية	بين المجموعات	7.918	3	2.639	2.234	0.086
	داخل المجموعات	196.094	166	1.181		
	المجموع	204.012	169			
التعقيد	بين المجموعات	0.176	3	0.059	0.048	0.986
	داخل المجموعات	204.098	166	1.230		
	المجموع	204.274	169			
الرسمية	بين المجموعات	7.180	3	2.393	2.048	0.109
	داخل المجموعات	193.984	166	1.169		
	المجموع	201.165	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (14-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.086 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 2.234 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى عدد سنوات الخبرة وبعد المركزية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد المركزية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.986 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.048 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى عدد سنوات الخبرة وبعد التعقيد من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد التعقيد تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.109 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 2.048 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير عدد سنوات الخبرة وبعد الرسمية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه بعد الرسمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل عدد سنوات الخبرة.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف خبراتهم، أي أن الموظفين من جميع الخبرات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية على ما يلي:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)."

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية سيتم تجزئة الفرضية الفرعية الثانية إلى خمس فرضيات جزئية هي على النحو التالي:

- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.
- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير السن.
- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

1-الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور عمليات إدارة المعرفة من خلال العمليات التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لمتغير الجنس تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-59): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة،

توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

	الجنس	العدد	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig
توليد المعرفة	ذكر	100	0.050	0.200*	0.990	0.652
	أنثى	70	0.093	0.200*	0.981	0.375
تخزين المعرفة	ذكر	100	0.077	0.152	0.970	0.022
	أنثى	70	0.098	0.091	0.973	0.132
توزيع المعرفة	ذكر	100	0.069	0.200*	0.986	0.348
	أنثى	70	0.085	0.200*	0.986	0.644
تطبيق المعرفة	ذكر	100	0.061	0.200*	0.992	0.833
	أنثى	70	0.048	0.200*	0.993	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من نتائج اختبار kolmogorov Smirnov أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد العينة أم لا باختلاف الجنس (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (60-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل الجنس ومحور عمليات إدارة المعرفة

الجنس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
توليد المعرفة	بين المجموعات	1.976	1	1.976	1.880	0.172
	داخل المجموعات	176.659	168	1.052		
	المجموع	178.636	169			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.039	1	0.039	0.036	0.850
	داخل المجموعات	183.688	168	1.093		
	المجموع	183.727	169			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	0.123	1	0.123	0.099	0.754
	داخل المجموعات	209.060	168	1.244		
	المجموع	209.183	169			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.541	1	0.541	0.442	0.507
	داخل المجموعات	205.702	168	1.224		
	المجموع	206.243	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.172 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.880 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وعملية توليد المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توليد المعرفة تبعا لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.850 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.036 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وعملية تخزين المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تخزين المعرفة تبعا لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.754 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.099 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وعملية توزيع المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توزيع المعرفة تبعا لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.507 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.442 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس وعملية تطبيق المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تطبيق المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل الجنس.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط مهتاه بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف عامل الجنس، أي أن الموظفين من كلا الجنسين يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

2- الفروق باختلاف متغير السن:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور عمليات إدارة المعرفة من خلال العمليات التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لمتغير السن نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس Kruskal-Wallis كبديل عن الاختبار المعلمي ANOVA حيث يستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير السن لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما لاحظناه بالنسبة لبعد (توليد المعرفة) أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير السن تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (61-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة،

توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	السن	
قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig			
0.216	0.946	0.043	0.180	24	أقل من 25	توليد المعرفة
0.153	0.973	0.200*	0.087	67	من 25 إلى 35 سنة	
0.658	0.983	0.200*	0.077	51	من 36 إلى 45 سنة	
0.481	0.966	0.200*	0.087	28	من 46 فما فوق	
0.632	0.969	0.200*	0.137	24	أقل من 25	تخزين المعرفة
0.402	0.981	0.200*	0.083	67	من 25 إلى 35 سنة	
0.218	0.970	0.200*	0.082	51	من 36 إلى 45 سنة	
0.884	0.981	0.200*	0.097	28	من 46 فما فوق	
0.528	0.964	0.200*	0.135	24	أقل من 25	توزيع المعرفة
0.474	0.983	0.200*	0.092	67	من 25 إلى 35 سنة	

0.516	0.979	0.200*	0.075	51	من 36 الى 45 سنة	
0.853	0.980	0.200*	0.103	28	من 46 فما فوق	
0.587	0.967	0.200*	0.107	24	اقل من 25	تطبيق المعرفة
0.368	0.980	0.200*	0.070	67	من 25 الى 35 سنة	
0.566	0.981	0.200*	0.058	51	من 36 الى 45 سنة	
0.503	0.967	0.200*	0.115	28	من 46 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرونوف لمتغير السن تحت عملية توليد المعرفة أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي **ANOVA**، أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف السن، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (62-3): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف

السن تحت عملية توليد المعرفة

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة sig
توليد المعرفة	2.162	0.539

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من الجدول أعلاه أن كاي سكوير تساوي 2.162 وقيمة مستوى الدلالة sig هي 0.539 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول عملية توليد المعرفة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (63-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل السن وعمليات إدارة المعرفة

السن	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة Sig المعنوية
تخزين المعرفة	بين المجموعات	4.622	3	1.541	1.428	0.236
	داخل المجموعات	179.105	166	1.079		
	المجموع	183.727	169			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	3.445	3	1.148	0.926	0.429
	داخل المجموعات	205.738	166	1.239		
	المجموع	209.183	169			

0.078	2.313	2.758	3	8.275	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		1.193	166	197.968	داخل المجموعات	
			169	206.243	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.236 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.428 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وعملية تخزين المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تخزين المعرفة تبعاً لمتغير السن.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.429 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.926 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وعملية توزيع المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توزيع المعرفة تبعاً لمتغير السن.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.078 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 2.313 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن وعملية تطبيق المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تطبيق المعرفة تبعاً لمتغير السن.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل السن.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط مهتات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف عامل السن، أي أن الموظفين من جميع الأعمار يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

3-الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور عمليات إدارة المعرفة من خلال العمليات التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لمتغير المستوى التعليمي نستخدم الاختبار الالامعلمي كروسكال والس Kruskal-Wallis كبديل عن الاختبار المعلمي ANOVA حيث يستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير السن لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما لاحظناه بالنسبة لعملية (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل (One-Way ANOVA) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير المستوى التعليمي تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-64): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى التعليمي تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة،

تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المستوى التعليمي	
قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig			
0.453	0.974	0.200*	0.111	42	ثانوي فما أقل	توليد المعرفة
0.810	0.987	0.200*	0.085	57	جامعي	
0.059	0.943	0.003	0.185	37	دراسات عليا	
0.039	0.933	0.040	0.154	34	اخرى	
0.660	0.980	0.200*	0.079	42	ثانوي فما أقل	تخزين المعرفة
0.103	0.966	0.200*	0.098	57	جامعي	
0.799	0.982	0.200*	0.091	37	دراسات عليا	
0.306	0.963	0.149	0.131	34	اخرى	
0.229	0.965	0.200*	0.112	42	ثانوي فما أقل	توزيع المعرفة
0.435	0.979	0.200*	0.096	57	جامعي	
0.842	0.983	0.200*	0.105	37	دراسات عليا	
0.877	0.984	0.200*	0.114	34	اخرى	
0.671	0.980	0.197	0.114	42	ثانوي فما أقل	تطبيق المعرفة
0.124	0.967	0.200*	0.102	57	جامعي	
0.012	0.921	0.006	0.174	37	دراسات عليا	
0.349	0.965	0.200*	0.115	34	اخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كليمجروف سميرنوف لمتغير المستوى التعليمي تحت عمليتي (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي **ANOVA**، أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف المستوى التعليمي، والجدول التالية توضح ذلك: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-65): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف

المستوى التعليمي تحت عمليتي توليد المعرفة وتطبيق المعرفة

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة sig
توليد المعرفة	0.896	0.826
تطبيق المعرفة	4.201	0.241

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-15))

يتضح من الجدول أعلاه أن كاي سكوير تساوي 0.896 و 4.201 وقيمة مستوى الدلالة sig هي 0.826 و 0.241 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول عمليتي توليد المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-66): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى التعليمي وعمليتي (تخزين المعرفة، توزيع

المعرفة)

المستوى التعليمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
تخزين المعرفة	بين المجموعات	0.161	3	0.054	0.163	0.921
	داخل المجموعات	54.654	166	0.329		
	المجموع	54.815	169			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	1.610	3	0.537	1.911	0.130
	داخل المجموعات	46.604	166	0.281		
	المجموع	48.214	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (6-15))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.921 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.163 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي وعملية تخزين المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تخزين المعرفة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.130 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.911 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي وعملية توزيع المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توزيع المعرفة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى التعليمي.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتاهت بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات العلمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

4-الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول محور عمليات إدارة المعرفة من خلال العمليات التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي **ANOVA** حيث يستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير السن لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما لاحظناه بالنسبة لعمليتي (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل (**One-Way ANOVA**) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير المستوى الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (67-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الوظيفي تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	المستوى الوظيفي	
قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار			
0.164	0.947	0.071	0.158	28	متعاقد	توليد المعرفة
0.618	0.978	0.200*	0.103	39	اداري	
0.224	0.978	0.200*	0.062	74	شبه طبي	
0.825	0.962	0.200*	0.233	5	صيدلي	
0.240	0.873	0.200*	0.200	6	بيولوجي للصحة	
0.875	0.968	0.200*	0.177	10	طبيب عام	
0.335	0.907	0.138	0.254	8	أخصائي	تخزين المعرفة
0.092	0.937	0.178	0.139	28	متعاقد	
0.176	0.960	0.200*	0.112	39	اداري	
0.013	0.957	0.200*	0.089	74	شبه طبي	
0.336	0.886	0.112	0.317	5	صيدلي	
0.203	0.864	0.200*	0.248	6	بيولوجي للصحة	
0.435	0.929	0.200*	0.187	10	طبيب عام	

0.052	0.825	0.036	0.297	8	أخصائي	توزيع المعرفة
0.605	0.971	0.139	0.145	28	متعاقد	
0.071	0.948	0.039	0.145	39	اداري	
0.869	0.991	0.200*	0.054	74	شبه طبي	
0.199	0.851	0.200*	0.249	5	صيدلي	
0.989	0.990	0.200*	0.156	6	بيولوجي للصحة	
0.859	0.967	0.200*	0.152	10	طبيب عام	
0.999	0.994	0.200*	0.117	8	أخصائي	
0.360	0.961	0.200*	0.112	28	متعاقد	تطبيق المعرفة
0.973	0.990	0.200*	0.064	39	اداري	
0.704	0.988	0.200*	0.074	74	شبه طبي	
0.954	0.984	0.200*	0.179	5	صيدلي	
0.408	0.906	0.200*	0.221	6	بيولوجي للصحة	
0.240	0.904	0.156	0.227	10	طبيب عام	
0.273	0.897	0.142	0.252	8	أخصائي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف لمتغير المستوى الوظيفي تحت عمليتي (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي **ANOVA**، أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف المستوى الوظيفي، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (68-3): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف

المستوى الوظيفي تحت عمليتي تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة sig
تخزين المعرفة	7.231	0.300
توزيع المعرفة	6.014	0.422

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من الجدول أعلاه أن كاي سكوير تساوي 7.231 و 6.014 وقيمة مستوى الدلالة sig هي 0.300 و 0.422 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول عمليتي تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (69-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل المستوى الوظيفي وعمليتي (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)

المستوى الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
توليد المعرفة	بين المجموعات	5.236	6	0.873	0.820	0.556
	داخل المجموعات	173.400	163	1.064		
	المجموع	178.636	169			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	5.286	6	0.881	0.715	0.638
	داخل المجموعات	200.957	163	1.233		
	المجموع	206.243	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.556 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.820 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي وعملية توليد المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توليد المعرفة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.638 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.715 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي وعملية تطبيق المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تطبيق المعرفة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف مستوياتهم الوظيفية، أي أن الموظفين من جميع المستويات الوظيفية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

5-الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول محور عمليات إدارة المعرفة من خلال العمليات التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة نستخدم الاختبار الالامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي **ANOVA** حيث يستخدم هذا الاختبار إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير عدد سنوات الخبرة لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما لاحظناه بالنسبة لعملية (توزيع المعرفة) أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل (**One-Way ANOVA**) حيث يستخدم تحليل التباين الأحادي إذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئات متغير عدد سنوات الخبرة تتبع التوزيع الطبيعي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (70-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير عدد سنوات الخبرة تحت محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		العدد	عدد سنوات الخبرة	
قيمة sig	قيمة الاختبار	قيمة sig	قيمة الاختبار			
0.182	0.967	0.200*	0.097	49	أقل من 5 سنوات	توليد المعرفة
0.536	0.984	0.200*	0.089	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.649	0.978	0.200*	0.077	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.840	0.969	0.200*	0.137	15	من 21 سنة فما فوق	
0.095	0.960	0.065	0.122	49	أقل من 5 سنوات	تخزين المعرفة
0.604	0.985	0.200*	0.094	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.278	0.964	0.081	0.136	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.395	0.941	0.200*	0.124	15	من 21 سنة فما فوق	
0.903	0.988	0.200*	0.085	49	أقل من 5 سنوات	توزيع المعرفة
0.671	0.987	0.200*	0.081	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.331	0.967	0.043	0.147	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.699	0.960	0.200*	0.102	15	من 21 سنة فما فوق	
0.560	0.980	0.200*	0.087	49	أقل من 5 سنوات	تطبيق المعرفة
0.356	0.981	0.200*	0.058	69	من 6 إلى 10 سنوات	
0.742	0.980	0.200*	0.081	37	من 11 إلى 20 سنة	
0.747	0.963	0.200*	0.104	15	من 21 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من نتائج اختبار **kolmogorov Smirnov** أن مستوى الدلالة الاحصائية لاختبار كلمجروف سميرنوف لمتغير عدد سنوات الخبرة تحت عملية (توزيع المعرفة) أقل من مستوى الدلالة المفترض **0.05** وبالتالي البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً لذا سيتم استخدام الاختبار الالامعلمي كروسكال والس **Kruskal-Wallis** كبديل عن الاختبار المعلمي

ANOVA، أما باقي الأبعاد تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في اجابات أفراد العينة أم لا باختلاف عدد سنوات الخبرة، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (3-71): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لاختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة طبقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة تحت عملية توزيع المعرفة

المتغير	قيمة Chi-Squar	قيمة sig
توزيع المعرفة	0.262	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

يتضح من الجدول أعلاه أن كاي سكوير تساوي 0.262 وقيمة مستوى الدلالة sig هي 0.967 وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين حول عملية توزيع المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-72): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين عامل عدد سنوات الخبرة وعمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)

سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة Sig المعنوية
توليد المعرفة	بين المجموعات	4.984	3	1.661	1.260	0.290
	داخل المجموعات	218.827	166	1.318		
	المجموع	223.811	169			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	.541	3	0.180	0.552	0.647
	داخل المجموعات	54.274	166	0.327		
	المجموع	54.815	169			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4.545	3	1.515	1.335	0.265
	داخل المجموعات	188.376	166	1.135		
	المجموع	192.921	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (15-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.290 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.260 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير عدد سنوات الخبرة وعملية توليد المعرفة من خلال جدول تحليل التباين

ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية توليد المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

– أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.647 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.552 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير عدد سنوات الخبرة وعملية تخزين المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تخزين المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

– أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.265 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.335 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير عدد سنوات الخبرة وعملية تطبيق المعرفة من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه عملية تطبيق المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل عدد سنوات الخبرة.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط مهتاه بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف خبراتهم، أي أن الموظفين من جميع الخبرات يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

من خلال هذا العنصر سيتم عرض مخرجات تحليل التباين الأحادي أنوفا بين محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية ككل كالتالي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (73-3): نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين محاور الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية ككل

المتغيرات الشخصية ككل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الجنس	بين المجموعات	0.083	1	0.083	0.364	0.547
	داخل المجموعات	38.393	168	0.229		
	المجموع	38.476	169			
السن	بين المجموعات	0.098	3	.033	0.141	0.935
	داخل المجموعات	38.378	166	.231		
	المجموع	38.476	169			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.397	3	0.132	0.576	0.631
	داخل المجموعات	38.079	166	0.229		
	المجموع	38.476	169			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	1.841	6	0.307	1.365	0.232
	داخل المجموعات	36.635	163	0.225		
	المجموع	38.476	169			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.237	3	0.079	0.343	0.794
	داخل المجموعات	38.239	166	0.230		
	المجموع	38.476	169			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملحق رقم (16-6))

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح لنا:

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.547 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.364 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.89 بين متغير الجنس و(الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) تبعا لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.935 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.141 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير السن و(الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) من خلال جدول تحليل

التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) تبعاً لمتغير السن.

– أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.631 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.576 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير المستوى التعليمي و(الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

– أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.232 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 1.365 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.14 بين متغير المستوى الوظيفي و(الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

– أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.794 هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha=0.05$ وقيمة F المحسوبة 0.343 أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 بين متغير عدد سنوات الخبرة و(الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA، وبالتالي لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة تجاه (الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محاور الدراسة ككل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف المتغيرات الشخصية، أي أن الموظفين من جميع المتغيرات الشخصية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محاور ككل

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تفسير نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

الفرع الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال الجدول التالي نستعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (74-3): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

النتيجة	نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية (SIG)	درجة التأثير B	القوة التفسيرية R ²	معامل الارتباط R	التابع	المستقل	
وهذا يعني أن المركزية قد فسرت بنسبة 2.7% من التغيرات التي تحدث على مستوى عمليات إدارة المعرفة.	قبول البديلة (H ₁)	0.032	0.060	0.027	0.165	عمليات إدارة المعرفة	المركزية	الفرضية الفرعية الأولى
وهذا يعني أن التعقيد قد فسّر بنسبة 4.1% من التغيرات التي تحدث على مستوى عمليات إدارة المعرفة.	قبول البديلة (H ₁)	0.008	0.074	0.041	0.203		التعقيد	الفرضية الفرعية الثانية
وهذا يعني أن الرسمية قد فسرت بنسبة 3.1% من التغيرات التي تحدث على مستوى عمليات إدارة المعرفة.	قبول البديلة (H ₁)	0.021	0.065	0.031	0.177		الرسمية	الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملاحق رقم (6-11-12-13))

يتضح لنا من الجدول أعلاه:

- 1- (تأثير التعقيد على عمليات إدارة المعرفة): كان له قوة تفسيرية منخفضة جدا حيث قدرت R² بـ 4.1% كما أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.203 ويتضح من هذه النتيجة أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التعقيد ومتغير عمليات إدارة المعرفة هو قيمة موجبة إلا أنها ضعيفة جدا كما أن بعد التعقيد يفسر مقدار 4.1% فقط من عمليات إدارة المعرفة والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى، ويمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمستشفى يتميز بدرجة تعقيد تعزز عمليات إدارة المعرفة بمستوى منخفض وبالتالي على المستشفى أن يبتعد عن التعقيد العمودي والتعقيد الأفقي الذي بدوره يؤدي إلى عدم السرعة والمرونة في تطبيق

عمليات إدارة المعرفة. حيث أن عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المؤسسة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية، قد أضعف إلى حد ما أنشطة وفعاليات عمليات إدارة المعرفة داخل المستشفى، إلا أنه يمكن تفسير التأثير الإيجابي للتعقيد في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ومن خلال إجابات العينة على بعد التعقيد أن إدارة المستشفى لا تواجه صعوبة كبيرة في التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات أقسام المؤسسة وذلك لوجود قوانين ومراسيم تضبط عملية التسيير بالمستشفى وهذا راجع إلى طبيعة المستشفى ثنائي الصيغة (عسكري/مدني) الذي يفرض على الموظفين بالالتزام بالقوانين والمراسيم التي تنظم العمل، كما أنه توجد بعض من الاتصالات بين الأقسام حيث أنه نظريا أغلب المؤسسات التي تحتوي على أنظمة فرعية بحاجة إلى اتصالات وتنسيق إذا أرادت أن تكون مؤسسات فعالة، وهذا ما لمسناه في المستشفى فرغم التعقيد الأفقي والعمودي إلا أنها لا تواجه صعوبة كبيرة في التنسيق والسيطرة على أنشطة المؤسسة من وجهة نظر العينة، وتختلف هذه الدراسة جزئيا مع دراسة (محمد مالكي، 2019-2020) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وتختلف هذه الدراسة كلياً مع دراسة (Ghorbani et al, 2011) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، وتختلف جزئياً مع دراسة (Shabankareh et al, 2012)¹ التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين التعقيد في الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة.

2- تأثير الرسمية على عمليات إدارة المعرفة: كان له قوة تفسيرية منخفضة جدا حيث قدرت R² ب 3.1 % كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الرسمية ومتغير عمليات إدارة المعرفة هو قيمة موجبة إلا أنها ضعيفة جدا كما أن بعد الرسمية يفسر مقدار 3.1% فقط من عمليات إدارة المعرفة والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى، وتفسر هذه العلاقة أن التوسع في اعتماد الرسمية من خلال توثيق الأوامر والتعليمات والاجراءات والزام العاملين بضرورة العمل بموجبها وعدم الخروج عنها قيد حرية هؤلاء في التعامل مع المهام المكلفين بها خاصة وأن المستشفى يعتمد في التسيير الإداري على الجانب العسكري المعروف بالصرامة، وأن هذا التوسع قد أضعف إلى حد ما أنشطة وفعاليات عمليات إدارة المعرفة داخل المستشفى، ومن جانب آخر، أن الرسمية توحد سلوك المدراء والعاملين الذي يؤدي إلى اتساق وثبات سلوكياتهم والعدالة عند تقديم الخدمات، وأن الرسمية تساعد في اتخاذ القرارات وبالتالي تقلل من التكلفة للوقت والجهد، وبالتالي يمكن تفسير التأثير الإيجابي للرسمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في أن إدارة المستشفى تضع وصفاً وظيفياً محدداً وواضحاً لكل وظيفة بحيث يكون هذا الوصف مصدراً لتوليد المعرفة، أضف إلى ذلك وجود نماذج محددة وموحدة لنفس الوظيفة واستخدامها يجعل من السهل والبسيط على الموظف تخزين وحفظ المعرفة والرجوع لها، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (محمد مالكي، 2019-2020) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي بين الرسمية وإدارة المعرفة، كما تتفق مع دراسة (كندة علي ديب، 2019) التي توصلت إلى أن هناك تأثير معنوي وإيجابي لبعده الرسمية في الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، وكذا مع دراسة (Ghorbani et al, 2011) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي بين الرسمية وإدارة المعرفة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Shabankareh et al, 2012) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين الرسمية وعمليات إدارة المعرفة، وكذلك دراسة (حريم والخشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج وجود تأثير سلبى للرسمية في بناء المعرفة التنظيمية.

¹Asghar Najafi Tireh Shabankareh et al, **Determining the relationship between organizational structure and knowledge of management among the experts of physical education organization**, Scholars Research Library Annals of Biological Research, vol 03, No 03, 2012, pp 1476-1477.

3- تأثير المركزية على عمليات إدارة المعرفة: كان له قوة تفسيرية منخفضة جدا حيث قدرت R^2 ب 2.7 كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المركزية ومتغير عمليات إدارة المعرفة هو قيمة وإن كانت موجبة إلا أنها ضعيفة جدا كما أن بعد المركزية يفسر مقدار 2.7 % فقط من عمليات إدارة المعرفة والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى، مما يعني أن تقييد المؤسسة لحرية تصرفات الأفراد والوحدات التنظيمية، وحصر عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا من شأنه أن يضعف الأنشطة والفعاليات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة داخل المستشفى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حريم والحشالي، 2006) حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للمركزية في بناء المعرفة التنظيمية بمعامل تحديد 2% وتعزو الباحثة هذا التوافق في الدراستين إلى بيئة الدراسة المتمثلة في (المستشفيات) حيث مهما كبر حجمها فهي تعتبر صغيرة الحجم مع المؤسسات الأخرى وهذا ما يؤكد حجم الدراسة ككل المقدر بـ 340 عامل بالمستشفى المختلط وكذلك المدة الفعلية لنشاط المؤسسة المقدر بـ 4 سنوات فقط من أواخر سنة 2018، وبالتالي فإن صغر حجم المستشفى هو سبب في وجود المركزية، وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري فيما يخص العلاقة بين الحجم والمركزية حيث يؤكد أن هناك صعوبة في إدارة كل أمور المؤسسات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي، فيجب إتباع اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة، أي كلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية، وبالتالي اتجاه الإدارة إلى تفويض جزء من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وبالتالي يمكن تفسير ما سبق بأن بيئة الدراسة تتطلب قدر من المركزية الذي عزز من عمليات إدارة المعرفة ولو بنسبة قليلة، ويمكن أن يكون السبب في هذا التأثير الإيجابي من خلال الرجوع إلى إجابات العينة على بعد المركزية التي تبين أن إدارة المستشفى تحول جزء من الصلاحيات للمستويات الأدنى مما يساعد على مشاركة المعرفة، وتختلف هذه النتيجة كلياً مع دراسة (محمد مالكي، 2019-2020) التي أظهرت أنه ليس هناك أثر لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، كما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Shabankareh et al, 2012) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين المركزية وعمليات إدارة المعرفة، وكذا تختلف الدراسة جزئياً مع دراسة (Ghorbani et al, 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين المركزية وإدارة المعرفة.

يتضح فيما تقدم أعلاه أن لنمط الهيكل التنظيمي أهمية خاصة في دعم عمليات إدارة المعرفة على مستوى الأفراد، والجماعة، والمؤسسة ككل. فمن خلاله يستطيع المدراء صياغة الأنشطة التنظيمية وتحديد الإجراءات والعمليات الإدارية ذات الصلة بمراحل أو عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإنه قد يساهم أو يعيق قدرة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة واكتساب المعرفة الجديدة، ودمجها في الذاكرة التنظيمية، حيث أن الوضع السائد لطبيعة المؤسسات القائمة في البيئة الجزائرية عموماً والمستشفى المختلط خاصة، يعكس التصميم التنظيمي البيروقراطي، التي اعتادت على التعامل معه وسريانه عبر سلوكياتها ونشاطاتها، وقد أصبح هذا التصميم هو الظاهرة الواقعية للتعبير عما هو كائن، والتي من خلالها يمكن التعامل مع عمليات إدارة المعرفة ككل، وسبب ذلك يرجع إلى حقيقة التراكم المعرفي للثقافة التنظيمية والإدارية، بالإضافة إلى طبيعة الأهداف التقليدية، التي تعارف عليها تلك المؤسسات. ومن هذا المنطلق، فإن للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة في كيفية معالجة المؤسسة للمعرفة. إذ لا بد لها من أن تتطور وأن تقوم بإجراء التغييرات المناسبة مع المؤثرات والضغوطات والتحديات التي تواجهها، أي أن تتحول في تصميمها التنظيمي من نمط البيروقراطية التقليدية، إلى نمط الأدھوقراطية، وهذا يعتمد على رؤية القيادات في بناء استراتيجيات جديدة للمؤسسة، تنقل رسالتها إلى حيز التحقيق في الوسط البيئي والاجتماعي وبالتالي فإن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يتحقق، كلما كان الإهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي قائماً في المؤسسة، ومأخوذاً بالإعتبار من قبل القيادات المعنية به والإدارات العليا المعنية بذلك التصميم.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضية الفروقات

من خلال الجدول التالي نستعرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي: (أنظر الصفحة الموالية)

الجدول رقم (3-75): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الفرعية الأولى	الفرضية الفرعية الثانية	الفرضية الرئيسية الرابعة
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل الجنس.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل السن.	الجنس
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل السن.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.	السن
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى التعليمي.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى التعليمي.	المستوى التعليمي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.	المستوى الوظيفي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل سنوات الخبرة.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل سنوات الخبرة.	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss26 (أنظر الملاحق رقم (6-15-14))

يتضح من الجدول السابق أن الموظفين بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة حسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف المتغيرات الشخصية، أي أن الموظفين من جميع المتغيرات الشخصية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه محاور الدراسة ككل، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (حريم والحشالي، 2006) فقد أظهرت الدراسة مدى وجود تباين بين العاملين، عينة الدراسة، لمحاور الدراسة، وذلك تبعاً لاختلافهم في الخصائص الشخصية. فمن حيث المستوى الوظيفي فقد أوضحت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بسبب كونهم موظفين أو رؤساء أقسام أو مديريين أما بالنسبة للتحصيل العلمي، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق معنوية بين العاملين في مدى معرفتهم التنظيمية، وذلك بسبب اختلافهم في التحصيل العلمي ولصالح أصحاب المؤهلات العلمية الأقل، وقد اتضح وجود فروق معنوية بين العاملين في معرفتهم التنظيمية بسبب اختلافهم في مدة الخدمة، أما بخصوص العمر فقد جاءت النتائج كما في التحصيل العلمي ومدة الخدمة، أي أن هناك فروقاً بين العاملين في المعرفة التنظيمية بسبب اختلافهم في العمر أما بالنسبة للجنس فقد أشارت نتائج تحليل التباين بأن هناك فروقاً بين العاملين في معرفتهم التنظيمية يرجع إلى اختلافهم في الجنس، ولصالح الإناث.

وعليه تم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة كما تم اختبار فرضية الفروقات حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة المبحوثة كما تم تناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها وذلك من خلال عرض لنماذج الدراسات السابقة، وعرض النموذج المقترح. وكذا معرفة منهج الدراسة، ومجتمعها وصولاً إلى تحديد العينة وعرض أداة الدراسة وأخيراً اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل في هذه الدراسة والمتمثلة أساساً في برنامج spss. ليتم بعدها عرض نتائج الإجابة على أسئلة استمارة الدراسة التي أظهرت أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي ككل هي بمستوى مرتفع وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى أما درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ككل في المستشفى المختلط تهتات بوبكر بالجلفة فهي بمستوى متوسط وبالتالي تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية.

كما تم اختبار الفرضيات التي تعبر عن الإشكالية الرئيسية للدراسة لمعرفة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، وتم الاعتماد على معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات، من خلال اختبار تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل بعد على حدى من أبعاد الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط تهتات بوبكر بالجلفة كما تم اختبار فرضية الفروقات حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محاور الدراسة ككل تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).



المخاتمة العامة

خاتمة:

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حاولنا أن نتعرف على الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة بالمستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة .

لقد تبين من خلال الجانب النظري لدراسة موضوع الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة أنه في الوقت الحالي أصبح اهتمام المؤسسات منصب على المعرفة وكيفية إدارتها بشكل جيد باعتبار أن المعرفة يمكن أن تتجسد في شكل ظاهر أو ضمني، فهي تشير في أغلبها إلى ما يكمن في عقول الأفراد وما يمتلكونه من مهارات وخبرات متراكمة عبر الزمن والتي يكون من الصعب التعبير عنها، وبالتالي لا يمكن نقلها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لذلك أصبح لزاما على المؤسسة تنظيم هذه المعارف وإدارتها بشكل يضمن الانتقال والتبادل المرن للمعارف الظاهرة، والعمل على جعل العاملين يظهرهم معارفهم الضمنية ويتشاركون في استعمالها مع باقي الزملاء وحتى يتم إرساء هذه العملية يجب العمل على أن تتميز المؤسسات بهيكل تنظيمي مرّن ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة فمرونة الهيكل التنظيمي تمكن من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، استغلالها، تخزينها، تعزيزها، تنميتها وإعادة استخدامها، كما تمكن أيضا من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة.

ومن خلال الجانب التطبيقي والذي تم على مستوى المستشفى المختلط هتهات بوبكر الذي يعتبر نسخة جديدة للتكفل بالصحة العامة حيث تعتبر المؤسسات الاستشفائية سواء العامة أو الخاصة من أهم المؤسسات في الاقتصاد، ولقد زادت هذه الأهمية خلال فترة انتشار فيروس كورونا، فالجزائر كغيرها من دول العالم ظهر بها فيروس كوفيد 19، وعرف انتشارا واسعا، مما جعل الأطباء والممرضين وحتى الإداريين يعانون من ضغط كبير في العمل ويكونون في الصفوف الأولى لمواجهة فني أوقات الكوارث والأوبئة والجوائح، تتعطل المدارس والجامعات، وتعلن الدول حظر التجوال، تتوقف حركة الطيران والسفر، ويحدث ركود في الأسواق، وتعالى صيحات التحذير "الزم بيتك.. واحم نفسك"، صيحات قد تصلح مع البعض ولكنها لا تصلح للعاملين في القطاع الصحي من أطباء وممرضين وعمال وإداريين يجدون أنفسهم في الصفوف الأولى "على خط النار". وهذا لأهمية الدور الذي تلعبه الرعاية الصحية في صحة الفرد والأسرة والمجتمع. وحين تُقدّم بشكل سليم، فإنها تشكل الأساس لحياة جيدة ونظام رعاية صحية وطنية مزدهر. وحين يعثرها الضعف، يستشعر المواطنون المعاناة، وعلى الرغم من أن الجائحة ألفت الضوء على مدى ضعف الأنظمة الصحية للبلدان، فإنها أيضا أبرزت الدور المهم الذي بمقدور الرعاية الصحية لعبه خلال حالات الطوارئ الصحية.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات الصحية، يجب التركيز على الاستخدام الفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وتعزيز قدرات المؤسسة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات من خلال هيكل تنظيمي مرّن يساعد على تفعيل وتسهيل عمليات إدارة المعرفة. وانطلاقا من هنا بات ممارسة مؤسساتنا لإدارة المعرفة بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

ومن خلال ما جاء في الجانب التطبيقي وبناء على تحليل نتائج استمارة البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية توصلنا إلى صحة الفرضيات.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع، أمكن لنا التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات يتم عرضها فيما يأتي:

✓ استنتاجات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بـ : "الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة". فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والميداني تمثلت فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الجانب النظري، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- يعتبر الهيكل التنظيمي إحدى الوسائل التنظيمية الهامة، فهو ذلك الإطار الذي يوضح تقسيم الوظائف والسلطات وكذا المسؤوليات في المؤسسة.
- ليس هناك هيكلًا تنظيميًا يصلح لجميع المؤسسات، وعليه يتوجب على كل مؤسسة أن تصمم هيكلها على وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وأن ينسجم هيكلها مع خططها وبرامجها وأهدافها وأن تكون لها القدرة في التكيف والانسجام التام مع هذه المتغيرات.
- يتحدد نوع الهيكل التنظيمي بناءً على المحددات التالية: استراتيجية المؤسسة، بيئة المؤسسة، حجم المؤسسة، دورة حياتها، القوة والسيطرة، التكنولوجيا.
- الهيكل التنظيمي يمثل الدعامة الأساسية للمؤسسة فلا يمكن أن توجد أي مؤسسة دون وجود هيكل تنظيمي ينظم أنشطتها وعملياتها ووفقاً لما سبق فقد قيس أبعاد الهيكل باستخدام أنواع متعددة من المتغيرات إلا أن ثلاثة من هذه الأبعاد ظهرت متسقة ومتناسكة وهذه الأبعاد هي: الرسمية، المركزية، التعقيد والتي تم اعتمادها في دراستنا الحالية.
- أن هناك نوعين من الهياكل: النموذج الآلي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ويتصف بدرجة عالية من التعقيد والتخصص والرسمية والمركزية، في حين أنه يفتقر إلى المرونة والتكيف بينما النموذج العضوي مثل الكائن الحي مبدع وقادر على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويعتمد كثيراً على التكيف التلقائي بدلاً من الرسمية والتخصص المفرطين، كما أنه يطبق اللامركزية في اتخاذ القرارات ولكونه مرناً فهو يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار الذي يسمح للمؤسسة بإنجاز الأعمال الروتينية بكفاءة.
- الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يحتوي على عدد قليل من المستويات التنظيمية مما يساعد على العمل والاتصال الجيد وتقليل التكلفة، وأن تكون مختلف الإدارات بما فرق عمل، يتم تكوينها واستخدامها للتطوير والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات التي تطرحها المؤسسة وحل المشاكل التي تعترضهم.
- أن المعرفة حقل قديم رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه أما الآن نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعاً لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الأنترنت ووسائل الاتصال المختلفة، ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا أخضعت المعرفة للتجربة والبرهان، وأصبحت المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المؤسسات.
- البيانات أصل المعلومات وعليه هي أصل المعرفة، المعرفة حصيلة البيانات والمعلومات وهي المخرجات الأخيرة التي تُبنى عليها التجربة بعد ذلك، تأتي المعرفة في النهاية لتكون وسيلة للحكم على الأشياء.
- إن موضوع إدارة المعرفة ليس جديداً، ولكن الجديد فيه أنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يُبتكر، ويُمتلك، ويشكل مصدراً للميزة التنافسية، حيث بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة، مع زيادة القيمة المضافة التي تنتج عن استخدام المعرفة واعتبارها مورداً إنتاجياً وأحد الأصول المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات وإلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام والتوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، والتي تسمى مرحلة النضج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة.
- إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع تدل على أن توافر المعلومات والبيانات في المؤسسة ليست مسألة مهمة بحد ذاتها، دوناً اغنائها واثرائها وأجراء عمليات مختلفة عليها هدفت إلى تفسيرها، وجعلها أكثر منفعة وأكثر دلالة، ويشير كثير من الأكاديميين إلى ضرورة تبني عمليات عدة في إدارة المعرفة، التي اختلفوا في عددها، ولكن في دراستنا الحالية اعتمدنا على أكثر العمليات تداولاً والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

- إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفعالا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- إن الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة، فمرونة الهيكل التنظيمي تمكن عمال المعرفة من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها، بصورة فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- نتيجة الابهام والتردد الملاحظ في اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، أفقدت الدراسة أدلة التحليل القوية في تحديد أثر العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلا أنه تم الخروج بجملة من النتائج منها:
 - انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة تم القيام بتصميم أنموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في الهيكل التنظيمي وقد تمت دراسته من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي: (المركزية- التعقيد- الرسمية)، أما المتغير التابع فقد تمثل في عمليات إدارة المعرفة الأربعة وهي (توليد المعرفة- تخزين المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة).
 - المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة، مؤسسة عمومية للصحة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة ويتولى تسييره كل من وزارة الدفاع الوطني والوزارة المكلفة بالصحة، اعتمدته الجزائر لإصلاح منظومتها الصحية، ذي الطبيعة المدنية والعسكرية في كل من التسيير والانتفاع، وقد وقع اختيارنا عليه لإجراء الدراسة الميدانية فيه، نظرا لعدة أسباب أهمها ما شهده قطاع الصحة عموما خلال السنوات الثلاث السابقة فقد كان للقطاع الصحي الدور الأساسي في مواجهة جائحة كورونا المستجد حيث كان في خط الدفاع الأول كما كان الأكثر تضررا ومقاومة للأزمة وللأوضاع المفاجئة وغير المتوقعة حيث كشفت جائحة فيروس كورونا عن هشاشة النظم الصحية في الجزائر، ولكي يستطيع المستشفى التعامل مع الأزمات فإن الأمر يتطلب إدارة فاعلة ورشيقة وأساليب إدارية حديثة كأسلوب إدارة المعرفة لتعزيز النظم الصحية.
- **النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية:** بناء على تحليل المعلومات الواردة في الجزء الأول من استبانة الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، ومن أهم النتائج:
 - تقارب بين فئة الذكور وفئة الإناث وكانت نسبتهما 59% من عينة الدراسة ذكور وأن نسبة 41% من أفراد العينة إناث.
 - أن نسبة 40% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة ونسبة 30% من 36 إلى 45 سنة وأن نسبة 16% من 46 فما فوق وأن نسبة 14% أقل من 25 سنة
 - أن نسبة 34% من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، وأن نسبة 25% لديهم مستوى ثانوي وأقل ونسبة 21% لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا أما نسبة 20% لديهم مستويات تعليمية أخرى
 - أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي الشبه طبيين بنسبة 43% تليها الإداريين بنسبة 23% وجاءت فئة المتعاقدين بنسبة 16% وكذا طبيب عام بنسبة 6% تليها الاختصاصيين بنسبة 5% ثم فئة بيولوجي للصحة بنسبة 4% وأخيرا الصيادلة بنسبة 3%.
 - أن نسبة عينة الدراسة الذين تقع خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات هي 41% بينما أن نسبة 98% خبرتهم هي أقل من 5 سنوات ونسبة 21% تتراوح خبراتهم من 11 إلى 20 سنة ونسبة 9% من 21 سنة فما فوق
- **النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** من أجل معرفة طبيعة الهيكل التنظيمي من خلال تحليل إدراك العاملين لواقع مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي تم قياس محور الهيكل التنظيمي عبر مجموعة من الأبعاد هي: المركزية، التعقيد، الرسمية واتضح من النتائج أن مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي ككل كان مرتفعا إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.80) بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أن

مستوى توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هو مستوى مرتفع. ومن حيث ترتيب أبعاده فقد جاءت كالتالي: بعد الرسمية في المرتبة الأولى يليه بعد المركزية في المرتبة الثانية وأخيرا بعد التعقيد بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي على التوالي: (4.10)، (3.70)، (3.61).

■ **النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:** من أجل معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة من خلال تحليل إدراك العاملين لواقع عمليات إدارة المعرفة تم قياس محور عمليات إدارة المعرفة من خلال: توليد إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة واتضح من النتائج أن مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا لدى المستشفى المختلط هتهات بوبكر إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.14) بالتالي نرفض الفرضية التي تنص على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة هو بمستوى مرتفع. ومن حيث ترتيب عملياته فقد جاءت كالتالي: عملية تخزين المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الأولى، عملية توليد المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الثانية، عملية تطبيق المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الثالثة، عملية توزيع المعرفة كان متوسطا وفي المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي على التوالي: (3.19)، (3.15)، (3.13)، (3.11).

■ نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد المركزية على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد التعقيد على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد الرسمية على عمليات إدارة المعرفة في المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية) تعزى لعامل الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العينة في المؤسسة المبحوثة تجاه محور عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تعزى لعامل الخبرة.

3- التوصيات:

- بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها:
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي، أن إدارة المستشفى تمارس المركزية بدرجة عالية وبالشكل الذي جعل منها عائقاً أمام إيجاد بيئة مشجعة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة. عليه نوصي بضرورة الحد من درجة المركزية المعتمدة على مستوى المستشفى، والتوسع في منح الصلاحيات بما يضمن التوجه وتبني اللامركزية.
- بما أن درجة الرسمية المعتمدة من قبل المستشفى مرتفعة جداً لذا وجب دراسة إمكانية تخفيف بعض الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم سلوك إدارات واقسام المؤسسة المبحوثة، مع التأكيد على عدم اختراق السياسات والقوانين من أجل فسخ المجال لتوليد المعرفة.
- القيام بالتنسيق بين الإدارات وتشجيع الاتصالات المتنوعة بشكل يساعد على التكامل وتقليل التعقيد في الهيكل التنظيمي بما يسمح بتحقيق نشر وتوزيع المعرفة.
- على الإدارة أن تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية والمناسبة لمسايرة التحولات والتغيرات التنظيمية المطلوبة، فإنه كلما كان الهيكل التنظيمي مرناً كلما أمكن تبني عمليات إدارة المعرفة وبسهولة.
- تشجيع الاعتماد على فرق العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.
- مكافأة العاملين الذين لديهم الرغبة والاستعداد في تعليم الأفراد الآخرين في المستشفى.
- خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التواصل المستمر والتجريب لتبادل الخبرات بين العاملين في كافة المستويات الادارية دونما خوف، وبما يحوّل هذه المعارف والخبرات لتصبح صريحة وفي متناول الجميع.
- تطوير النماذج الحالية لتقييم أداء العاملين في المستشفى بحيث تتضمن عناصر خاصة بتطبيق المعرفة واستخدامها كأحد عناصر التقييم المهمة لأداء الموظف.
- الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة.
- الإكثار من الدورات التكوينية والمكتبيات خاصة في مجال نقل المعارف واكتسابها، وتبني أساليب إدارية حديثة تعزز التعاون والعمل الجماعي، والعمل على مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات لزيادة المخزون المعرفي لديهم.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والأقسام المختلفة، بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مديريين يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل والقيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة من خلال تأسيس إدارة مستقلة في المستشفى تحت إسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم من أجل ضمان وتسهيل ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق الآليات اللازمة لتحويل معرفتهم الضمنية الى صريحة.

- تدريب الموظفين وتثقيفهم في إدارة المعرفة من حيث المفهوم وأهداف وأهمية وأنواع المعارف وكيفية توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة داخل المستشفى لأنه من خلال الدراسة الميدانية واجهنا ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.
- كما نوصي باستخدام شبكة الإنترنت من خلال تفعيل خدمات البريد الإلكتروني لكل العاملين في المستشفى لنشر المعرفة والمعلومات على الفور.

4- آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى إتساعه وتشعبه، وواجهتنا إشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها آفاق لدراسات وبحوث مستقبلية وهي:

- دور محددات الهيكل التنظيمي في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- أثر الهيكل التنظيمي المرن في تمكين العاملين.
- نموذج مقترح لإدارة المعرفة للرقى بجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية.
- نحو تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني عمليات إدارة المعرفة.
- أثر المرونة الهيكلية في فاعلية المؤسسة.
- البنية التنظيمية وتأثيرها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- أسلوب إدارة المعرفة كمتغير وسيط في تعزيز أثر النمط القيادي على الابداع الإداري.
- واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وذكاء الاعمال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحقيق الابداع التكنولوجي.



قائمة المراجع

❖ القرآن الكريم.

المراجع باللغة العربية

أولاً- الكتب:

- 1- أبو بكر محمود الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2016.
- 2- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، الطبعة الحادية عشر، 2019.
- 3- أحمد عبد الغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- 4- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 5- أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 6- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
- 7- إسماعيل إبراهيم، مناهج البحوث الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 8- إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 9- أسمةان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 10- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل عمليات، دراسة الحالة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 11- اياد عبد الفتاح النصور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12- إيناس أبوبكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، دار حميثا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018.
- 13- بروس، جيلبرت وآخرون (ترجمة حازم حسن صبحي)، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 14- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 15- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 16- حامد الشمري، مؤيد فضل، الأساليب الإحصائية في إتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2005.
- 17- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 18- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 19- حمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 20- خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- 21- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 22- ربحي يونس العزاوي، **المنهل في العلوم التربوية: القياس والتقويم في العملية التدريسية**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 23- رضا خلاصي، **مروج إدارة المعرفة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
- 24- زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة "الهندرة"**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 25- زيد منير عبودي، **التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 26- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 27- سعيد اسماعيل صيني، **قواعد أساسية في البحث العلمي**، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، 1994.
- 28- السعيد مبروك إبراهيم، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
- 29- شروق جمال طاهر، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 30- صالح مهدي محسن العامري، **طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 31- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2005.
- 32- عادل حرحوش، **رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
- 33- عباس أبو شامة، **محمد الأمين البشري، الهياكل التنظيمية لأجهزة الأمن في الدول العربية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 34- عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي (المداخل، العمليات، الاستراتيجيات، دراسة حالة)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 35- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 36- عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 37- عبد الله حسن مسلم، **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 38- عبد المجيد قدي، **أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية**، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009.
- 39- عبد الوهاب سويس، **المنظمة: المتغيرات-الأبعاد-التصميم**، دار النجاح، الجزائر، 2009.
- 40- علة مراد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 41- علي عبد الرزاق إبراهيم، **عبد الهادي أحمد الجوهري، مدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 42- عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

- 43- فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية: مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- 44- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
- 45- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 46- ليلى محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 47- ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 48- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- 49- محمد حسين محمد رشيد القادري، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- 50- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 51- محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة علوم الأمة للاستثمارات الثقافية، مصر، 2018.
- 52- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 53- محمود سلمان العليان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 54- مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 55- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 56- مؤيد سعيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2018.
- 57- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
- 58- نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- 59- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 60- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 61- هاني خلف الطراونة، الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 62- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 63- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
- 64- ياسر طالب الخزايلة وآخرون، الإدارة الشرطية المعاصرة: النظرية والمفاهيم، دار الخليج للصحافة والنشر، عمان، الأردن، 2017.

ثانياً- أطروحات الدكتوراه:

- 1- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- 2- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- 3- بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية "دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2016-2017.
- 4- بوهلال فاطيمة، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015-2016.
- 5- تفرقنت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والدكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 6- داودي أحمد، دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق _قسنطينة"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
- 7- دريس ناريمان، نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريج"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018-2019.
- 8- زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019.
- 9- سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس - سيدي بلعباس-الجزائر، 2016-2017.
- 10- سعد علي ربحان الحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011.
- 11- ضيف زين الدين، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- 12- ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلقة، 2018-2019.

- 13- عماري علي، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الكفاءات "دراسة حالة مطاحة الأوراس باتنة"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2017-2018.
- 14- قاسمي محمد منير، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير المنظمات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية - الجزائر، 2019-2020.
- 15- مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، أطروحة دكتوراه تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر-، 2019-2020.
- 16- مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- 17- نويرة مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2018-2019.

ثالثا-المجلات والدوريات:

- 1- أحمد عدنان الطيط، سري إبراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، مارس 2017.
- 2- الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية / العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 11، العدد 02، 2017.
- 3- آدم يعقوب أبكر حماد وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولاية شمال كردفان مدينة الأبيض، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، المجلد 21، العدد 01، 2020.
- 4- آمال عبيدي، مراد كواشي، الهيكل التنظيمي كمدخل لتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك لولاية تبسة، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي بتندوف، المجلد 07، العدد 01 مكر، 2021.
- 5- أشرف محمد مشمش، انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي "دراسة حالة: وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، المجلد 3، العدد 3، مارس 2019.
- 6- بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت، كربلاء- العراق، العدد 19، 2016.
- 7- بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- 8- تيقاوي العربي وآخرون، تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، المجلد 27، العدد 02، 2019، ص 40.

- 9- جقال خديجة، إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة، مجلّة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 03، العدد 01، 2016.
- 10- جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين "دراسة استطلاعية لأرا عينه من المديرين في شركة النعمان العامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، العدد 53، 2017.
- 11- حسان ثابت جاسم الحشاش، زبيدة محمود شريف، انعكاسات الترشيح التنظيمي على ابعاد الهيكل التنظيمي "دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، المجلد 01، العدد 22، 2021.
- 12- حسين محمود حريم، شاكّر جارالله الحشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 08، العدد 01، 2006.
- 13- حيدر شاكّر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دياي، جامعة دياي، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العراق، العدد 48، 2011.
- 14- خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، المجلد 02، العدد 99، 2012.
- 15- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
- 16- رشيد مناصرية، عبد الحق بن تفات، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، ديسمبر 2017.
- 17- رنا فالح حسن وآخرون، دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة دراسة تحليلية لأراء عينه من المدراء في وزارة النقل العراقية، مجلة المنصور، كلية الرافدين الجامعة / قسم إدارة الأعمال، العدد 33، 2020.
- 18- سعد علي حمود العنزي، سمير حلو حقي الديابي، خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين بحث اختياري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 72، 2013.
- 19- سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية "دراسة حالة في جامعة صلاح الدين- أربيل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل-، المجلد 34، العدد 110، 2012.
- 20- عبد الله مسكين، كيفية تعريف المتغيرات وإدخال البيانات إلى برنامج SPSS أمثلة تطبيقية، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- 21- عظامو أحمد زكرياء، سمية قداش، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة إريس إلكترونيكس بروج بوغريج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 01، 2022.
- 22- علي فاضل فوزي، أثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد 45، 2015.
- 23- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق جودة التميز المؤسسي بمؤسسة الضمان الاجتماعي (CNAS) بالجلفة، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2021.
- 24- عماد سرحان، علاء الحمامي، اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقية للتعليم الالكتروني، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد 21، العدد 02، 2015.

- 25- غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، المجلد 03، العدد 06، 2009.
- 26- غفران غضبان، الزين عزري، النظام القانوني للمرافق الاستشفائية المختلطة حسب المرسوم الرئاسي 18-114-النموذج الجديد للتعطية الصحية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 03، 2019.
- 27- كندة علي ديب، تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة "دراسة مسحية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العملية بسوريا، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
- 28- لعربي محمد، تأثير البيئة والإستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 03، العدد 01، 2012.
- 29- ماجد قاسم عبده السياني، رويدا امين محسن، أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي "دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمينية"، مجلة ريجان للنشر العلمي تصدر عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد 07، 2021.
- 30- ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، المجلد 15، العدد 02، 2007.
- 31- محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.
- 32- محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، نماذج البنية التنظيمية عند "هنري مينتزبرغ"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021.
- 33- معيوف كمال، مزريق عاشور، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة "دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM عين الدفلى"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر، المجلد 16، العدد 22، 2020.
- 34- ناجي عبد الستار محمود، غزوان مصطفى، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.
- 35- نهایة عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 11، العدد 02، 2015.
- 36- هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، مجلد 25، عدد 04، 2017.
- 37- ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، القليعة الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2013.
- 38- يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 18، 2010.

رابعاً- المحاضرات والمواقع الالكترونية:

- 1- برني ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، 2021-2022، متاح على الرابط <http://elearning.centre-univ-mila.dz/course/view.php?id=1149#section>

- 2- تومي حسينة قديرة، محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، في المحاضرة السابعة، متاح على الرابط:
<http://elearning.univ-djelfa.dz/course/info.php?id=3935&lang=ar>
- 3- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020. متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة:
<https://pedia.svuonline.org>
- 4- متاح على الرابط: https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/pluginfile.php/6787/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%205.pdf

خامسا- المؤتمرات والملتقيات:

- 4- أحمد عبد الله أمانة الشمري وآخرون، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء فروع مصرف الرافدين كربلاء المقدسة، المؤتمر الدولي السنوي السابع (العلمي العاشر)، توظيف البحث العلمي في تحقيق الأمن الاقتصادي في العراق، جامعة كربلاء، 30-31/03/2015.
- 5- عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 6- عبد الله علي، مداخله بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 7- عمار فتحي موسي إسماعيل، معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن)، المؤتمر السنوي (العربي السابع - الدولي الرابع - كلية التجارة - جامعة المنصورة)، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري 11-12 أبريل 2012.

سادسا- مراسيم وأوامر:

- 5- المرسوم رقم 18-114 المؤرخ في 17 أفريل 2018، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط، الجريدة الرسمية العدد 22، الصادرة بتاريخ 18 أفريل 2018.
- 6- الأمر 06-02 المؤرخ في 29 محرم 1427 الموافق لـ 28 فبراير 2006. المتضمن القانون الأساسي للمستخدمين العسكريين. الجريدة الرسمية العدد 12. الصادرة بتاريخ 01 مارس 2006.
- 7- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة. الجريدة الرسمية العدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.
- 8- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 شوال عام 1439 الموافق 17 يونيو سنة 2018، يتضمن تعيين المؤسسة العمومية الاستشفائية للجلفة (المستشفى الجديد) مستشفى مختلطا، الجريدة الرسمية العدد 39، الصادرة بتاريخ 04-07-2018.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Abdolreza Miri et al, **the relationship between organizational structure and employees' empowerment in national iranian oil products distribution company**, kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol.01, N.01, September, 2011.
- 2- Abraham Y. Nahma et al, **The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance**, Journal of Operations Management, Elsevier Science, N 21, 2003.

- 3- Alfred D. Chandler, **strategy and structure chapters in the history of the industrial enterprise**, the m.i.t. press.Cambridge massachusetts, 1962.
- 4- Andrés Hatum, Andrew Pettigrew, **Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy**, British journal of management, Vol 17,2006 .
- 5- Antonio Mihi Ramírez et al, **Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance**, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, Vol 22, No 03, 2011.
- 6- Arthur L. Stinchcombe, **Social Structure & Organizations**, In J.F March (Ed), Handbook of organizations, Chicago, IL : Rand McNally, Vol.4, 1965.
- 7- Asghar Najafi Tireh Shabankareh et al, **Determining the relationship between organizational structure and knowledge of management among the experts of physical education organization**, Scholars Research Library Annals of Biological Research,vol 03,No 03,2012
- 8- Atul Gupta, Jason McDaniel, **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge:A Framework for Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management Practice In The Knowledge Garden: Volume 3, October 2002 , <http://tlainc.com/articl39.htm>
- 9- Ballay Jean François, **Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise**, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris,1997.
- 10- Barbara A. Spencer, **Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation**, the Academy of Management Review, Vol.19, No.3, Special Issue: "Total Quality" ,1994.
- 11- Behzad Shoghi, Aboulfazl Safieepoor, **the effects of organizational structure on the entrepreneurial orientation of the employees**, Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013.
- 12- David j. Hall, Maurice A Saias, **Strategy Follows Structure**, Strategic Management Journal, Institute D'Administration Des Entreprises, Aix-En- Provence France,Vol 01,No 02,1980.
- 13- Efraim Turban et al, **Information Technology for Management advancing sustainable, profitable business growth**, John Wily and Sons, New York, 9th Edition,2002.
- 14- Filemon A. Uriartre, Jr, **Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non- practitioners interested in understanding the subject**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia,2008.
- 15- Fred C. Lunenburg, **Organizational Structure: Mintzberg's Framework**, international journal of scholarly, academic, intellectual diversity, vol 14, N 01, 2012.
- 16- Fred Luthans, Jonathan P. Doh, **International Management : Culture, Strategy, and Behavior**, McGraw-Hill, New York, 10 th ed, 2017.
- 17- Fred R David, **strategic management concepts and cases**, prentice hall, 13th edition,2011
- 18- Fricke Martin, **The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy**, Journal of Information Science, 2007 . <http://hdl.handle.net/10150/105670>
- 19- Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, Pearson, London7 ,th edition, 2010.
- 20- Halima Ali Ahmada, Rubina Fakhr, **Relationship Between Organizational Structure And Employee Behavior**, Journal Of Positive School Psychology, Vol. 06, No.08, 2022, P 1960.
- 21- Henry Mintzberg, **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, Prentice –Hall, NJ,1979.
- 22- Hirotaka Takeuchi,Tsutomi Shibata, **JAPAN Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy Advanced Knowledge-Creating Companies**, The World Bank Washington, D.C,Volume 02, 2006.
- 23- Ibrahim H. Tadros et al, **The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic Human Resources Development in the Colleges of**

- Education in the Jordanian Public Universities**, Journal of Engineering Research and Applications, Vol. 03, No 05, Sep-Oct 2013.
- 24- Ikujiro Nonaka et al, **From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management**, Technology In Society, Elsevier Science Ltd, Great Britain., Vol. 18, No. 02,1996.
- 25- Ikujiro nonaka, konno naboru, **the concept of "ba" building a Foundation for Knowledge Creation**, california management review, Vol 40, No 03, spring 1998.
- 26- James L. Gibson et al, **Organizations Behavior, Structure, Processes**, McGraw-Hil. New York, 14th Edition, 2012.
- 27- Jamshid Edalatian Shahriari et al, **The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol 03, N 03, 2013.
- 28- Jan Duffy, **Knowledge Management: To Be or Not to Be?** Magazine article from Information Management Journal, USA, Vol. 34, No. 01, 2000.
- 29- Jean-Pierre Unger et al, **Through Mintzberg's glasses : a fresh look at the rganization of ministries of health**, Bulletin Of The World Health Organization, Vol.78, No.08,2000.
- 30- Jeff butler, brick kiln farm, Savage Charles M, **5th Generation Management, integrating enterprises through human** networking digital press, usa 1990, International Journal of human factors in manufacturing, John Wiley, vol 03, No 01, 1993.
- 31- Jen S. Steiger et al, **An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations**, International Journal of Business and Management, Vol. 09, No. 06, 2014.
- 32- Jennifer Rowley, **The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy**, Journal of Information Science 33, no. 2,2006.
- 33- Jesus Rodriguez Perez, Patricia Ordóñez de Pablos, **Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis**, Journal of Knowledge Management, Vol 7,No 03, 2003.
- 34- Joanna Paliszkieicz et al, **The role of knowledge management processes on organizational culture**, Journal of Applied Knowledge Management, Vol 05, No. 02, 2017.
- 35- Kai Mertins et al, **Knowledge Management Best Practices in Europe**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, 1 st edition,New York,2001.
- 36- Karl M Wiig, **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking/How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A, Schema Press, 1993.
- 37- Karl M Wiig, **Knowledge Management the Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations**, Schema Press Arlington, Texas,1994 .
- 38- Kimiz Dalkir, **knowledge Management in Theory and practice**, Elsevier, Oxford,2005.
- 39- Lindsey. Keith, **Measuring Knowledge Management Effectiveness: A Taskcontingent Organizational Capabilities Perspective**, 8th Americas Conference of Information Systems,2002.
- 40- Mahmood Ghorbani et al, **Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational Organization**, World Applied Sciences Journal, vol 12, N 11, 2011.
- 41- Mary ann adoring. Rn. Usrn- masterand, **Organizational structure Nursing 005**, University of Bohol Graduate school & Professional studies Department Tagbilaran city. Bohol. Philippines,2013.
- 42- Michael H. Zack, **Developing A Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol. 41, No. 03, Spring 1999.
- 43- Michael J. Marquardt, **"Building the learning Organization" mastering the 5 elements for corporate learning**, daves-black publishing, INC.Palo Alto, second edition, 2002.

- 44- Mohamad H. Gholami et al, **Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance : An Empirical Study**, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 10, No. 02, 2013.
- 45- Murray E. Jennex, Lorne Olfman, **Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii, 2004.
- 46- Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils ,2008.
- 47- Per-Olof M. Sverlinger, **Managing Knowledge in Professional service Organizations technical Consultants Serving the Construction Industry**, Goteborg, Sweden, Chalmers University of echnology, 2000, p 80.
- 48- Petter Gottschalk, **Knowledge management systems: Value shop creation**, Idea Group Publishing,2007.
- 49- Peter Heisig, **Improving Knowledge Handling in Business Processes – The GPO-WM®-Method**, 8th European Conference on KM, Barcelona 6-7.10.2007.
- 50- Raymond e. miles et al, **organizational strategy: structure, and process**, the academy of management review, Vol. 03,No. 03, 1978.
- 51- Richard L. Daft, **Organization Theory & Design**, West Publishing Company, Third Edition,1998.
- 52- Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**, South-Western Publishing, United States of America,10th Edition, 2010.
- 53- Russell L. Ackoff, **From Data to Wisdom**, Journal of Applied Systems Analysis, Vol 16,1989.
- 54- Stephen p. Robbins, **organization theory: structure, design, and applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New jersey, 3rd ed,1990.
- 55- Steven k Thompson, **sampling**, wiley, New Jersy, america, Third Edition, 2012.
- 56- Tatiana White, **La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques Cas d'étude " Gestion du savoir dans les Services bibliothéconomiques de l'Université d'Oxford (SBUO) "**, World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, Buenos Aires, Argentina ,22-27 August 2004.
- 57- Thomas Anning-Dorson, **Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on Innovation and performance relationship**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 35, N 02,2017.
- 58- Thomas Housel, Arthur H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw-Hill Irwin, boston,2001.
- 59- Uma Sekaran, **Research Methods for Business Building Approache**, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD,Fourth Edition, Sigapore,2003.



قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بعد التحية الطيبة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونشكر لكم بدايةً حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة إجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات. حيث يندرج هذا الاستبيان في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال: والموسومة بـ:

" الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة " واستكمال هذه الدراسة يتوقف على مساعدتكم عن طريق الإجابة عن أسئلة الاستبانة المرفقة راجين منكم ما يلي:

1- وضع علامة × في الخانة التي ترونها مناسبة

2- لا تضع أكثر من إجابة في كل عبارة

3- لا تترك عبارة دون الإجابة عليها

كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن :

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي :

☐ مستوى ثانوي و أقل ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس

☐ مهندس/ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المستوى الوظيفي :

☐ متعاقد ☐ اداري ☐ شبه طبي ☐ صيدلي

☐ بيولوجي للصحة ☐ طبيب عام ☐ أخصائي

5- عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة فما فوق

ثانيا: أسئلة الاستبانة

- محور الأول : الهيكل التنظيمي: تقيس الفقرات التالية أبعاد الهيكل التنظيمي التي تم تناولها خلال الدراسة وهي:
((المركزية، التعقيد، الرسمية))

نرجو منكم وضع العلامة X في الخانة التي تعبر عن رأيكم

فقرات خاصة بالمركزية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1- صياغة الأهداف العامة في الأقسام المختلفة تتم عن طريق الإدارة العليا والعمالون مسؤولين عن تنفيذها فقط.					
2- كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى					
3- تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.					
4- تمر الافكار الجديدة التي تُطرح من قبل العاملين في المستشفى عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها الى الادارة العليا.					
5- تحرص المؤسسة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا.					
6- تتميز المؤسسة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار.					
فقرات خاصة بالتعقيد	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
7-معظم الأعمال المنجزة تحتاج لكتابة تقارير للمسؤولين					
8-تُشجع المؤسسة انجاز المهام المعقدة من خلال فرق العمل.					
9-تواجه الادارة صعوبة التنسيق والسيطرة على أنشطة وفعاليات اقسام المؤسسة.					
10-تنساب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة					
11-يؤدي العاملون مهام كثيرة تفوق مستوى الوظيفة الأساسية.					
فقرات خاصة بالرسمية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
12- تمتلك المؤسسة وصفا وظيفيا محددًا وواضحا للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.					
13-تتوفر لدى المؤسسة تعليمات وتوجيهات واجراءات مكتوبة تحدد سلوك العاملين					
14-يلتزم العاملون في المؤسسة بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ الأنشطة والمهام المكلفين بها.					
15-توجد رقابة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والقواعد التي تنظم العمل					

16-عقوبات الاخلال بالنظام والتعليمات وقواعد العمل واضحة ومعروفة للجميع

المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة: تقيس الفقرات التالية عمليات إدارة المعرفة التي تم تناولها خلال الدراسة وهي:

((توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة))

نرجو منكم وضع العلامة X في الخانة التي تعبر عن رأيكم

فقرات خاصة بتوليد المعرفة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1-يوجد بالمؤسسة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة.					
2-تعتمد المؤسسة على الخبرات الداخلية للعاملين وتجاربهم في بناء معارف جديدة.					
3-تعتمد المؤسسة على فرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة .					
4-يقوم الأفراد العاملين داخل المؤسسة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف					
5-تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي					
6-تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
7-تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للموظفين للحصول على المعرفة.					
8-تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة.					
9-تهتم المؤسسة بالشراكة مع مراكز البحث (كالجامعات) للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطها.					
فقرات خاصة بتخزين المعرفة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
9-يوجد شخص مسؤول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.					
10-تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة والمعرفة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.					
11-تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة					
12-تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها في الأرشفة والمستندات الورقية.					
13-يوجد للمؤسسة أرشفة الكترونية يوثق المعلومات والمعارف في قواعد بيانات خاصة يسهل الوصول إليها					
14-تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقائهم إلى جهات أخرى.					
15-يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار .					

					16- تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	فقرات خاصة بتوزيع المعرفة
					17- تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة
					18- يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي.
					17- يتم توزيع المعرفة عن طريق عقد دورات تدريبية للعاملين من اجل الاستفادة الكفوة من نشر المعرفة .
					18- تعتمد المؤسسة على الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.
					19- تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة.
					20- تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الاخرى لتحديد أفضل الطرق والممارسات في نشر وتبادل الافكار والمعارف بين موظفيها.
					21- توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...) لتوزيع المعرفة .
					22- توظف المؤسسة الموقع الرسمي لها على الانترنت في عملية نشر وتوزيع المعرفة.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	فقرات خاصة بتطبيق المعرفة
					22- تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					23- يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.
					24- يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة
					25- يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات التي لديهم في مجال عملهم.
					26- تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل .
					27- يوجد مدير لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
					28- تضع المؤسسة خطة لإدارة المعرفة فيها.

شاكرين حسن تعاونكم.

ولكم وافر الشكر والاحترام.

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
يوسف خنيش	أستاذ	جامعة خرداية
أبو القاسم حمدي	أستاذ	جامعة الأغواط
عبد الحميد زعيجات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط
أحمدية فرحات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط
الهاشمي بعال	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط
بن يحيى سعدية	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
بلقرن فاطمة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
جوال محمد السعيد	أستاذ	جامعة الجلفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بعد التحية الطيبة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونشكر لكم بدايةً حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة إجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات. حيث يندرج هذا الاستبيان في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال: والموسومة بـ:

" الهيكل التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة المستشفى المختلط هتهات بوبكر بالجلفة "

واستكمال هذه الدراسة يتوقف على مساعدتكم عن طريق الإجابة عن أسئلة الاستبانة المرفقة راجين منكم ما يلي:

1- وضع علامة x في الخانة التي ترونها مناسبة

2- لا تضع أكثر من إجابة في كل عبارة

3- لا تترك عبارة دون الإجابة عليها

كما نؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2-السن :

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة
☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

☐ ثانوي فما اقل ☐ تقني /تقني سامي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

☐ متعاقد ☐ اداري ☐ شبه طبي ☐ صيدلي
☐ بيولوجي للصحة ☐ طبيب عام ☐ أخصائي

5- عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 ☐ من 21 سنة فما فوق

ثانياً: أسئلة الاستبانة

- اخور الأول : الهيكل التنظيمي: تقيس الفقرات التالية أبعاد الهيكل التنظيمي التي تم تناولها خلال الدراسة وهي:
 ((المركزية، التعقيد، الرسمية))

نرجو منكم وضع العلامة X في الخانة التي تعبر عن رأيكم

فقرات خاصة بالهيكل التنظيمي	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق تماماً
1- صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط.				
2- تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي اتخذها.				
3- يتم مراجعة الإدارة العليا في ابسط الأمور المتعلقة بعمل قسمي.				
4- تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها إلى الادارة العليا.				
5- إدارة المؤسسة لا تخول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.				
6- تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.				
7- يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الاشرافية .				
8- تواجه الادارة صعوبة السيطرة على انشطة اقسام المؤسسة.				
9- تناسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة.				
10- توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال.				

					11- تمتلك المؤسسة وصفا وظيفيا محددا وواضحا للمهام المطلوبة مني.
					12- تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي.
					13- ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها.
					14- توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي.
					15- عقوبات الاخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي.

المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة: تقيس الفقرات التالية عمليات إدارة المعرفة التي تم تناولها خلال الدراسة وهي:

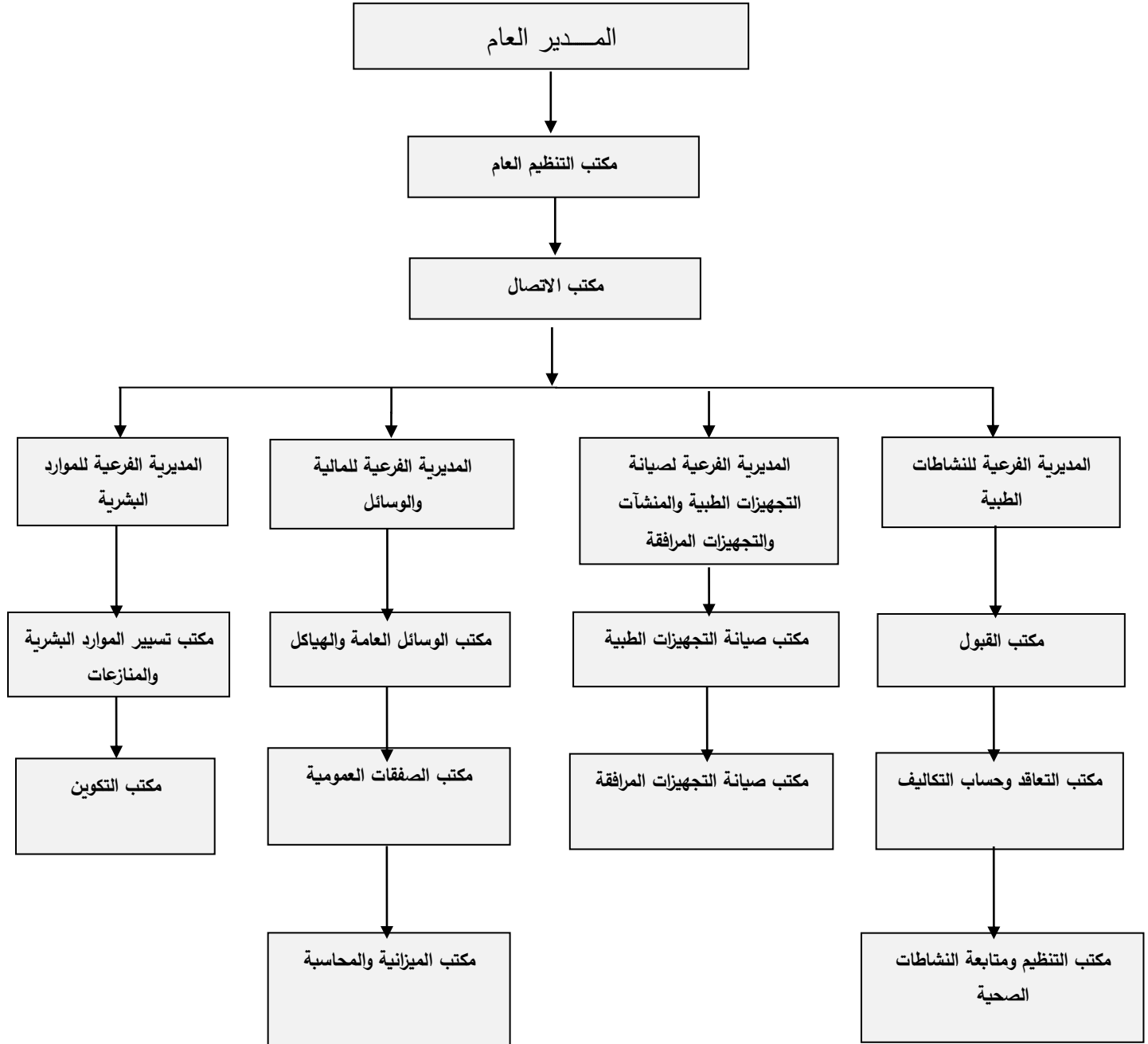
((توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة))

نرجو منكم وضع العلامة X في الخانة التي تعبر عن رأيكم

فقرات خاصة بعمليات إدارة المعرفة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
1- تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة.					
2- أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف.					
3- تسمح لي قوانين المؤسسة بأن اواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي.					
4- تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
5- توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة.					
6- تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة.					
7- يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.					
8- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.					
9- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة					
10- تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية.					
11- تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية.					
12- تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان.					
13- تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة.					
14- أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وظيفتي.					
15- تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة.					
16- تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج					

					الإدارة.
					17-تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الاخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها.
					18-توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة .
					19-تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					20- تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي.
					21-توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي.
					22- يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي.
					23-تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل .
					24-يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة.

شاكرين حسن تعاونكم.
ولكم وافر الشكر والاحترام.



المصدر: معلومات من المستشفى المختلط أهتات بوبكر بالجلفة

ملحق رقم 05: ملحق بالمصطلحات المستخدمة في الأطروحة

5-1 - ملحق بالمصطلحات المستخدمة الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي

الكلمة	الترجمة	الكلمة	الترجمة
Strategic Apex	الرأس الموجه - الإدارة العليا	Job Design	تقسيم العمل والتخصص
Middle Line	الإدارة الوسطى - المشرفون	Departmentation	تجميع الأعمال / تكوين الوحدات التنظيمية
Techno Structure	الجانب الفني/التقني	Authority Relationships	علاقات السلطة
Support Staff	الجهاز المساند	Span Of Control	نطاق الإشراف
Operative Core	القوة التشغيلية	formal structure	الهيكل التنظيمية الرسمية
Formalism	الرسمية	Informal Structure	الهيكل التنظيمية غير الرسمية
Complexity	التعقيد	Mechanistic Model	النموذج الآلي
Centralization	المركزية	Organic Model	النموذج العضوي
Organization Strategy	إستراتيجية المؤسسة	The Simple Structure	الهيكل التنظيمي البسيط
Organisation Size	حجم المؤسسة	The Machine Bureaucracy	الهيكل البيروقراطي الآلي
Organizational Life Cycle	دورة حياة المؤسسة	The Professional Bureaucracy	الهيكل البيروقراطي المهني
Authority & Power	القوة والسيطرة	The Divisional Structure	الهيكل التقسيمي
Technology	التكنولوجيا	The Adhocracy Structure	الهيكل الغرضي
Organization Environment	بيئة المؤسسة		

5-2 - ملحق بالمصطلحات المستخدمة الخاصة بمحور عمليات إدارة المعرفة

الكلمة	الترجمة	الكلمة	الترجمة
المعرفة	Knowledge	الأشركة/ التنشئة الاجتماعية	Socialization
المعلومات	Information	الإخراج/ التجسيد	Externalization
البيانات	Data	المزج/ التركيب والدمج	Combination
الحكمة أو الخبرة	Wisdom Or Expertise	الادخال/ الاستيعاب	Internalization
المعرفة الصريحة	Explicit Knowledge	المعرفة الكامنة	Cushion Knowledge
المعرفة الضمنية	Implicit Knowledge	المعرفة المجهولة	Unknown Knowledge
المعرفة الجوهرية	Core Knowledge	إدارة المعرفة	Knowledge Management
المعرفة المتقدمة	Advanced Knowledge	توليد المعرفة	Knowledge Generating
المعرفة الابتكارية	Innovation Knowledge	تخزين المعرفة	Knowledge Storage
الاتجاه نحو التصغير	Downsizing	توزيع المعرفة	Knowledge Distribution
التطور التقني	Technological Development	تطبيق المعرفة	Knowledge Application
البعد التكنولوجي	Technological Dimension	الذاكرة التنظيمية	Organization Memory
البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة	Organizational & Logistical Dimension	عمليات إدارة المعرفة	
البعد الاجتماعي	Social Dimension		

ملحق رقم 06: الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

ملحق رقم (1-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الهيكل التنظيمي 1	.048	170	.200*	.993	170	.562
عمليات إدارة المعرفة	.046	170	.200*	.995	170	.786

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (2-6): معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) بين فقرات الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Corrélations

الدرجة المركزية	إدارة المؤسسة لا تخول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.	تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا	يتم مراجعة الإدارة العليا في أبسط الأمور المتعلقة بعمل قسمي	تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي تتخذها	صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط
.507**	.110	.278**	.222**	.387**	1.000
					Coefficient de corrélation
.000	.153	.000	.004	.000	.
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N
.618**	.240**	.142	.323**	1.000	.387**
					Coefficient de corrélation
.000	.002	.066	.000	.	.000
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N
.620**	.230**	.138	1.000	.323**	.222**
					Coefficient de corrélation
.000	.003	.073	.	.000	.004
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N
.522**	.127	1.000	.138	.142	.278**
					Coefficient de corrélation
.000	.098	.	.073	.066	.000
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N
.637**	1.000	.127	.230**	.240**	.110
					Coefficient de corrélation
.000	.	.098	.003	.002	.153
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N
1.000	.637**	.522**	.620**	.618**	.507**
					Coefficient de corrélation
.	.000	.000	.000	.000	.000
					Sig. (bilatéral)
170	170	170	170	170	N

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام	يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الإشرافية	تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة	تنسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة	توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال	التعقيد 1
تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد	Coefficient de corrélacion	1.000	.297**	.276**	.302**	.161*	.612**
والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.036	.000
	N	170	170	170	170	170	170
يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الإشرافية	Coefficient de corrélacion	.297**	1.000	.183*	.197*	.162*	.522**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.017	.010	.035	.000
	N	170	170	170	170	170	170
تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة	Coefficient de corrélacion	.276**	.183*	1.000	.334**	.100	.656**
	Sig. (bilatéral)	.000	.017	.	.000	.193	.000
	N	170	170	170	170	170	170
تنسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة	Coefficient de corrélacion	.302**	.197*	.334**	1.000	.255**	.638**
	Sig. (bilatéral)	.000	.010	.000	.	.001	.000
	N	170	170	170	170	170	170
توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال	Coefficient de corrélacion	.161*	.162*	.100	.255**	1.000	.564**
	Sig. (bilatéral)	.036	.035	.193	.001	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
التعقيد 1	Coefficient de corrélacion	.612**	.522**	.656**	.638**	.564**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تتملك المؤسسة وصفا وظائفها محددا وواضحا للمهام المطلوبة مني	تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي	ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها	توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي	عقوبات الإخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي	الرسمية 1
تمتلك المؤسسة وصفا وظائفها محددا وواضحا للمهام المطلوبة مني	Coefficient de corrélation	1.000	.429**	.439**	.325**	.204**	.739**
	Sig. (bilatéral)	.	.000	.000	.000	.007	.000
	N	170	170	170	170	170	170
تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي	Coefficient de corrélation	.429**	1.000	.361**	.244**	.085	.594**
	Sig. (bilatéral)	.000	.	.000	.001	.273	.000
	N	170	170	170	170	170	170
ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها	Coefficient de corrélation	.439**	.361**	1.000	.167*	.259**	.576**
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.029	.001	.000
	N	170	170	170	170	170	170
توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي	Coefficient de corrélation	.325**	.244**	.167*	1.000	.171*	.687**
	Sig. (bilatéral)	.000	.001	.029	.	.025	.000
	N	170	170	170	170	170	170
عقوبات الإخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي	Coefficient de corrélation	.204**	.085	.259**	.171*	1.000	.474**
	Sig. (bilatéral)	.007	.273	.001	.025	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
الرسمية 1	Coefficient de corrélation	.739**	.594**	.576**	.687**	.474**	1.000
	Sig. (bilatéral)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (3-6): معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) بين فقرات عمليات إدارة المعرفة مع
الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Corrélations

توليد المعرفة	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة	إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة	تسمح لي قوانين المؤسسة بأن اواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي	دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف	تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة		
.706**	.096	.387**	.068	.306**	.467**	1.000	Coefficient de corrélation	تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة
.000	.214	.000	.375	.000	.000	.	Sig. (bilatéral)	جديدة
170	170	170	170	170	170	170	N	
.689**	.081	.514**	-.097-	.366**	1.000	.467**	Coefficient de corrélation	أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف
.000	.295	.000	.209	.000	.	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.460**	-.059-	.110	-.023-	1.000	.366**	.306**	Coefficient de corrélation	تسمح لي قوانين المؤسسة بأن اواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي
.000	.445	.155	.770	.	.000	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.284**	-.123-	.009	1.000	-.023-	-.097-	.068	Coefficient de corrélation	تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة
.000	.109	.908	.	.770	.209	.375	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.604**	-.003-	1.000	.009	.110	.514**	.387**	Coefficient de corrélation	توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة
.000	.969	.	.908	.155	.000	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.358**	1.000	-.003-	-.123-	-.059-	.081	.096	Coefficient de corrélation	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة
.000	.	.969	.109	.445	.295	.214	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
1.000	.358**	.604**	.284**	.460**	.689**	.706**	Coefficient de corrélation	توليد المعرفة
.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

توزيع المعرفة	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة	تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها	تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة	تتعمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة	أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وضعي الوظيفي	تتعمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة		
.490**	.153*	.178*	-.068-	.224**	.103	1.000	Coefficient de corrélation	تتعمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة
.000	.046	.020	.380	.003	.182	.	Sig. (bilatéral)	توزيع المعرفة
170	170	170	170	170	170	170	N	
.467**	.195*	.136	.049	.063	1.000	.103	Coefficient de corrélation	أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وضعي الوظيفي
.000	.011	.076	.527	.415	.	.182	Sig. (bilatéral)	توزيع المعرفة
170	170	170	170	170	170	170	N	
.633**	.328**	.285**	.147	1.000	.063	.224**	Coefficient de corrélation	تتعمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة
.000	.000	.000	.057	.	.415	.003	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.375**	.100	.127	1.000	.147	.049	-.068-	Coefficient de corrélation	تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة
.000	.195	.100	.	.057	.527	.380	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.591**	.264**	1.000	.127	.285**	.136	.178*	Coefficient de corrélation	تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها
.000	.001	.	.100	.000	.076	.020	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.648**	1.000	.264**	.100	.328**	.195*	.153*	Coefficient de corrélation	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة
.000	.	.001	.195	.000	.011	.046	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
1.000	.648**	.591**	.375**	.633**	.467**	.490**	Coefficient de corrélation	توزيع المعرفة
.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تطبيق المعرفة	يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة	تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل	يؤخذ بعين الاعتبار عدد تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي	توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي	تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل		
.530**	.398**	.142	-.041-	.051	.119	1.000	Coefficient de corrélation	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل
.000	.000	.065	.595	.505	.123	.	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.471**	.112	.050	.032	.180*	1.000	.119	Coefficient de corrélation	تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي
.000	.145	.515	.681	.019	.	.123	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.461**	.154*	.023	.084	1.000	.180*	.051	Coefficient de corrélation	توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي
.000	.045	.769	.278	.	.019	.505	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.316**	-.037-	.022	1.000	.084	.032	-.041-	Coefficient de corrélation	يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي
.000	.635	.773	.	.278	.681	.595	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.536**	.278**	1.000	.022	.023	.050	.142	Coefficient de corrélation	تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل
.000	.000	.	.773	.769	.515	.065	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
.631**	1.000	.278**	-.037-	.154*	.112	.398**	Coefficient de corrélation	يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة
.000	.	.000	.635	.045	.145	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	
1.000	.631**	.536**	.316**	.461**	.471**	.530**	Coefficient de corrélation	تطبيق المعرفة
.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatéral)	
170	170	170	170	170	170	170	N	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (4-6): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

Corrélations

		المركزية 1	التعقيد 1	الرسمية 1	الهيكل التنظيمي 1
المركزية 1	Corrélation de Pearson	1	.626**	.544**	.844**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	170	170	170	170
التعقيد 1	Corrélation de Pearson	.626**	1	.688**	.905**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	170	170	170	170
الرسمية 1	Corrélation de Pearson	.544**	.688**	1	.841**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	170	170	170	170
الهيكل التنظيمي 1	Corrélation de Pearson	.844**	.905**	.841**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	170	170	170	170

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (5-6): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور

Corrélations

		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.394**	.367**	.418**	.760**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	.394**	1	.380**	.284**	.713**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	.367**	.380**	1	.464**	.745**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	170	170	170	170	170
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.418**	.284**	.464**	1	.715**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	170	170	170	170	170
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	.760**	.713**	.745**	.715**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	170	170	170	170	170

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (6-6): معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ككل

Corrélations

		الهيكل التنظيمي 1	عمليات ادارة المعرفة	الكل
الهيكل التنظيمي 1	Corrélation de Pearson	1	.278**	.906**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	170	170	170
عمليات ادارة المعرفة	Corrélation de Pearson	.278**	1	.658**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	170	170	170
الكل	Corrélation de Pearson	.906**	.658**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	170	170	170

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (6-7): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	170	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	170	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.751	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.847	39

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
صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط.	128.700	216.483	.368	.844
تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي اتخذها	129.106	212.048	.371	.842
يتم مراجعة الإدارة العليا في أبسط الأمر المتعلقة بعمل قسمي	129.671	214.601	.259	.845
تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا	129.141	207.424	.517	.839
إدارة المؤسسة لا تخول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة	129.694	211.326	.331	.843
تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام	129.106	210.805	.479	.840
يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الإدارية	129.253	209.350	.446	.841
تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة	129.694	211.326	.331	.843
تنسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة	129.047	209.169	.488	.840
توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال	129.629	209.643	.396	.842
تمتلك المؤسسة وصفاً وظيفياً محدداً وواضحاً للمهام المطلوبة مني	128.853	210.434	.485	.840
تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي	128.759	215.498	.395	.843
ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها	128.582	216.209	.416	.843
توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي	129.288	214.621	.278	.845
عقوبات الإخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي	128.824	211.590	.545	.840
تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة	129.529	210.227	.425	.841
أقوم بجلسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف	129.647	201.425	.618	.835
تسمح لي قوانين المؤسسة بأن أواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي	129.382	209.871	.401	.842

تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة .	130.335	219.005	.087	.851
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة .	130.288	211.224	.375	.842
تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم للعاملين في المؤسسة .	129.706	220.659	.035	.853
يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه .	130.388	218.121	.133	.846
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة .	129.447	212.462	.328	.844
تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة	129.871	218.374	.118	.846
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية .	129.406	203.959	.638	.836
تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية .	130.347	220.512	.079	.846
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان .	129.512	200.322	.654	.834
تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة .	129.435	217.383	.186	.847
أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وضعي الوظيفي .	130.212	218.606	.136	.845
تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة .	129.453	203.894	.656	.835
تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة .	130.471	220.878	.074	.849
تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها .	129.735	215.083	.283	.845
توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة .	129.782	212.538	.306	.844
تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل .	129.353	213.650	.336	.843
تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي .	129.682	218.017	.164	.847
توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي .	129.782	216.479	.222	.846

يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي.	130.624	221.763	.037	.850
تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم . عن تطبيق خطط العمل	129.794	215.762	.205	.847
يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة	129.129	211.391	.408	.842

ملحق رقم (6-8): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

Statistiques

	الجنس	السن	المستوى التعليمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخبرة
N	Valide	170	170	170	170
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	100	58.8	58.8	58.8
انثى	70	41.2	41.2	100.0
Total	170	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25	24	14.1	14.1	14.1
من 25 الى 35 سنة	67	39.4	39.4	53.5
من 36 الى 45 سنة	51	30.0	30.0	83.5
من 46 فما فوق	28	16.5	16.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فما أقل	42	24.7	24.7	24.7
جامعي	57	33.5	33.5	58.2
دراسات عليا	37	21.8	21.8	80.0
اخرى	34	20.0	20.0	100.0
Total	170	100.0	100.0	

		المستوى الوظيفي		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	متقاعد	28	16.5	16.5	16.5
	اداري	39	22.9	22.9	39.4
	شبه طبي	74	43.5	43.5	82.9
	صيدلي	5	2.9	2.9	85.9
	بيولوجي للصحة	6	3.5	3.5	89.4
	طبيب عام	10	5.9	5.9	95.3
	أخصائي	8	4.7	4.7	100.0
Total		170	100.0	100.0	

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	49	28.8	28.8	28.8
	من 6 إلى 10 سنوات	69	40.6	40.6	69.4
	من 11 إلى 20 سنة	37	21.8	21.8	91.2
	من 21 سنة فما فوق	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

ملحق رقم (6-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ابعاد الهيكل التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المركزية 1	170	2.00	5.00	3.7024	.59035
التعقيد 1	170	1.20	5.00	3.6188	.64257
الرسمية 1	170	2.20	5.00	4.1035	.49386
الهيكل التنظيمي 1	170	1.87	5.00	3.8082	.49827
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم العمل تعود إلى الإدارة العليا فقط.	170	3	5	4.26	.621
تفرض الإدارة العليا مدى واسع من الرقابة على القرارات التي أتخذها.	170	1	5	3.86	.981
يتم مراجعة الإدارة العليا في ابسط الأمور المتعلقة بعمل قسمي.	170	1	5	3.29	1.041
تمر الأفكار الجديدة التي تُطرح من طرفي عبر سلسلة التدرج الإداري قبل وصولها إلى الإدارة العليا.	170	1	5	3.82	1.017
إدارة المؤسسة لا تخول الصلاحيات للمستويات الأدنى من الإدارة.	170	1	5	3.27	1.140
المركزية 1	170	2.00	5.00	3.7024	.59035
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتسم الأهداف التنظيمية للمؤسسة بالتعدد والتنوع تبعاً لتنوع الأقسام.	170	1	5	3.86	.866
يوجد في المؤسسة عدد كبير من المستويات الإشرافية.	170	1	5	3.71	1.023
تواجه الإدارة صعوبة السيطرة على أنشطة أقسام المؤسسة.	170	1	5	3.27	1.140
تنسب المعلومات في المؤسسة باتجاه مستويات إدارية متعددة.	170	1	5	3.92	.957
توجد حدود فاصلة بين الأقسام تعقد من عملية الاتصال.	170	1	5	3.34	1.109
التعقيد	170	1.20	5.00	3.6188	.64257
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة وصفاً وظيفياً محدداً وواضحاً للمهام المطلوبة مني.	170	1	5	4.11	.880
تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة تحدد سلوكي.	170	2	5	4.21	.661
ألتزم في المؤسسة بالتعليمات عند تنفيذ المهام المكلف بها.	170	3	5	4.38	.576
توجد رقابة لمتابعة القواعد التي تنظم عملي.	170	1	5	3.68	.983
عقوبات الإخلال بقواعد العمل واضحة ومعروفة بالنسبة لي.	170	2	5	4.14	.724
الرسمية	170	2.20	5.00	4.1035	.49386
N valide (liste)	170				

ملحق رقم (6-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توليد المعرفة	170	1.50	4.83	3.1500	.59575
تخزين المعرفة	170	1.50	4.50	3.1902	.55716
توزيع المعرفة	170	1.83	4.33	3.1167	.53412
تطبيق المعرفة	170	1.83	4.50	3.1363	.52350
عمليات إدارة المعرفة	170	2.00	4.25	3.1483	.40163
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على خبرتي في بناء معارف جديدة.	170	1	5	3.44	1.002
أقوم بجلوسات دورية مع زملائي في العمل لتبادل الأفكار والمعارف.	170	1	5	3.32	1.184
تسمح لي قوانين المؤسسة بأن اواصل تعليمي للتحسين من مستواي العلمي	170	1	5	3.58	1.081
تسهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة .	170	1	5	2.63	1.211
توفر لي المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية للحصول على المعرفة.	170	1	5	2.68	1.035
تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفة العاملين في المؤسسة	170	1	5	3.26	1.275
توليد المعرفة	170	1.50	4.83	3.1500	.59575
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوجد شخص مسؤول عن جمع أفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه.	170	1	5	2.58	1.092
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على ذوي الخبرة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.	170	1	5	3.52	1.050
تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة	170	1	5	3.42	1.102
تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها على المستندات الورقية.	170	1	5	3.56	1.020
تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية	170	1	5	2.62	.936
تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمؤسسة لتخزين المعرفة بالأمان	170	1	5	3.45	1.182
تخزين المعرفة	170	1.50	4.50	3.1902	.55716
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة	170	1	5	3.53	.962
أشارك بما لدي من معارف لنشرها بين زملائي في العمل دون الخوف على وضعي الوظيفي	170	1	5	2.75	.996
تعتمد المؤسسة على الوثائق لتوزيع المعرفة	170	1	5	3.51	.998
تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة	170	1	4	2.49	.885
تتواصل مؤسستكم مع المؤسسات الأخرى لتحديد أفضل الممارسات في نشر المعارف بين موظفيها	170	1	5	3.23	.923
توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي لتوزيع المعرفة	170	1	5	3.18	1.102
توزيع المعرفة	170	1.83	4.33	3.1167	.53412
N valide (liste)	170				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	170	1	5	3.41	1.023
تتوافر لدي صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من معارف في مجال عملي	170	1	5	3.28	.962
توجد لدي رؤية واضحة نحو وسائل تطبيق المعرفة في مجال عملي	170	1	5	3.18	.953
يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء عملي مدى تطبيقي للمعرفة التي لدي في مجال عملي	170	1	4	2.34	.911
تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل	170	1	5	3.17	1.099
يساهم تطبيق المعرفة في تسهيل العمليات الداخلية للمؤسسة	170	1	5	3.44	1.161
تطبيق المعرفة	170	1.83	4.50	3.1363	.52350
N valide (liste)	170				

ملحق رقم (11-6): الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأثير بعد المركزية على عمليات إدارة المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية ^b 1	.	Introduire

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.157 ^a	.025	.019	.59008

a. Prédictors : (Constante), المركزية 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.485	1	1.485	4.264	.040 ^b
	de Student	58.496	168	.348		
	Total	59.981	169			

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Prédictors : (Constante), المركزية 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.847	.154		18.524	.000
	المركزية 1	.085	.041	.157	2.065	.040

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية ^b 1	.	Introduire

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.117 ^a	.014	.008	.55497

a. Prédictors : (Constante), المركزية 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.719	1	.719	2.333	.129 ^b
	de Student	51.743	168	.308		
	Total	52.461	169			

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Prédictors : (Constante), المركزية 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.979	.145		20.612	.000
	المركزية 1	.059	.039	.117	1.528	.129

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية 1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.101 ^a	.010	.004	.53298

a. Prédictors : (Constante), المركزية 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.491	1	.491	1.729	.190 ^b
	de Student	47.723	168	.284		
	Total	48.214	169			

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Prédictors : (Constante), المركزية 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.942	.139		21.196	.000
	المركزية 1	.049	.037	.101	1.315	.190

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.098 ^a	.010	.004	.52251

a. Prédicteurs : (Constante), المركزية^b

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.448	1	.448	1.640	.202 ^b
	de Student	45.867	168	.273		
	Total	46.315	169			

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), المركزية^b

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.970	.136		21.823	.000
	المركزية ^b	.047	.037	.098	1.281	.202

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المركزية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.165 ^a	.027	.021	.39733

a. Prédicteurs : (Constante), المركزية^b

b. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.738	1	.738	4.674	.032 ^b
	de Student	26.522	168	.158		
	Total	27.260	169			

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Prédictors : (Constante), المركزية 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.934	.103		28.358	.000
	المركزية 1	.060	.028	.165	2.162	.032

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-12): الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأثير بعد التعقيد على عمليات إدارة المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعقيد 1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.184 ^a	.034	.028	.58727

a. Prédictors : (Constante), التعقيد 1

b. Variable dépendante : توليد المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.039	1	2.039	5.913	.016 ^b
	de Student	57.941	168	.345		
	Total	59.981	169			

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Prédictors : (Constante), التعقيد 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.773	.161		17.181	.000
	التعقيد 1	.100	.041	.184	2.432	.016

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعقيد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.233 ^a	.054	.049	.54339

a. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.855	1	2.855	9.670	.002 ^b
	de Student	49.606	168	.295		
	Total	52.461	169			

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.744		18.375	.000
	التعقيد ^b	.118	.233	3.110	.002

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعقيد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.127 ^a	.016	.010	.53135

a. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.781	1	.781	2.767	.098 ^b
	de Student	47.433	168	.282		
	Total	48.214	169			

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.883	.146		19.745	.000
	1 التعقيد	.062	.037	.127	1.663	.098

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	1 التعقيد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.035 ^a	.001	-.005-	.52473

a. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.057	1	.057	.209	.648 ^b
	de Student	46.258	168	.275		
	Total	46.315	169			

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Prédictors : (Constante), 1 التعقيد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.073	.144		21.309	.000
	1 التعقيد	.017	.037	.035	.457	.648

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التعقيد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.203 ^a	.041	.036	.39442

a. Prédictors : (Constante), التعقيد^b

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.124	1	1.124	7.227	.008 ^b
	de Student	26.136	168	.156		
	Total	27.260	169			

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Prédictors : (Constante), التعقيد^b

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.868	.108		26.461	.000
	التعقيد ^b	.074	.028	.203	2.688	.008

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-13): الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: تأثير بعد الرسمية على عمليات إدارة المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.178 ^a	.032	.026	.58801

a. Prédictors : (Constante), الرسمية^b

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.894	1	1.894	5.479	.020 ^b
	de Student	58.086	168	.346		
	Total	59.981	169			

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

b. Prédictors : (Constante), الرسمية 1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.750	.177		15.546	.000
	الرسمية 1	.097	.041	.178	2.341	.020

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسمية 1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.204 ^a	.042	.036	.54709

a. Prédictors : (Constante), الرسمية 1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.178	1	2.178	7.278	.008 ^b
	de Student	50.283	168	.299		
	Total	52.461	169			

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

b. Prédictors : (Constante), الرسمية 1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.761	.165	16.777	.000
	الرسمية 1	.104	.039	.204	.008

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.065 ^a	.004	-.002	.53458

a. Prédicteurs : (Constante), الرسمية 1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.204	1	.204	.713
	de Student	48.010	168	.286	
	Total	48.214	169		

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الرسمية 1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.985	.161	18.565	.000
	الرسمية 1	.032	.038	.065	.400

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.058 ^a	.003	-.003-	.52418

a. Prédicteurs : (Constante), الرسمية¹

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.155	1	.155	.565	.453 ^b
	de Student	46.160	168	.275		
	Total	46.315	169			

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الرسمية¹

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.022	.158		19.164	.000
	الرسمية ¹	.028	.037	.058	.752	.453

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرسمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.177 ^a	.031	.026	.39645

a. Prédicteurs : (Constante), الرسمية¹

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.855	1	.855	5.437	.021 ^b
	de Student	26.406	168	.157		
	Total	27.260	169			

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الرسمية¹

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.879	.119	24.145	.000
	الرسمية1	.065	.028	.177	.021

a. Variable dépendante : عمليات إدارة المعرفة

ملحق رقم (6-14): اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة الخاصة بالهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية تبعاً للمتغيرات الشخصية)

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المركزية1	ذكر	.050	100	.200*	.987	100	.411
	انثى	.044	70	.200*	.990	70	.843
التعقيد1	ذكر	.053	100	.200*	.988	100	.499
	انثى	.061	70	.200*	.987	70	.692
الرسمية1	ذكر	.045	100	.200*	.993	100	.905
	انثى	.059	70	.200*	.989	70	.824

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركزية1	Intergruppes	.069	1	.069	.057	.812
	Intragruppes	203.943	168	1.214		
	Total	204.012	169			
التعقيد1	Intergruppes	.718	1	.718	.593	.442
	Intragruppes	203.556	168	1.212		
	Total	204.274	169			
الرسمية1	Intergruppes	.054	1	.054	.045	.832
	Intragruppes	201.110	168	1.197		
	Total	201.165	169			

Tests de normalité

	السن	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المركزية1	أقل من 25	.132	24	.200*	.954	24	.330
	من 25 إلى 35 سنة	.076	67	.200*	.988	67	.794
	من 36 إلى 45 سنة	.109	51	.187	.962	51	.106
	من 46 فما فوق	.148	28	.120	.955	28	.265
التعقيد1	أقل من 25	.110	24	.200*	.961	24	.453
	من 25 إلى 35 سنة	.079	67	.200*	.975	67	.195
	من 36 إلى 45 سنة	.079	51	.200*	.964	51	.128

	من 46 فما فوق	.129	28	.200*	.944	28	.140
الرسمية 1	اقل من 25	.142	24	.200*	.954	24	.336
	من 25 الى 35 سنة	.040	67	.200*	.994	67	.991
	من 36 الى 45 سنة	.071	51	.200*	.990	51	.934
	من 46 فما فوق	.145	28	.138	.966	28	.474

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركزية 1	Intergruppes	2.338	3	.779	.641	.589
	Intragruppes	201.674	166	1.215		
	Total	204.012	169			
التعقيد 1	Intergruppes	1.457	3	.486	.398	.755
	Intragruppes	202.817	166	1.222		
	Total	204.274	169			
الرسمية 1	Intergruppes	.712	3	.237	.196	.899
	Intragruppes	200.453	166	1.208		
	Total	201.165	169			

Tests de normalité

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المركزية 1	ثانوي فما أقل	.069	42	.200*	.981	42	.712
	جامعي	.079	57	.200*	.989	57	.895
	دراسات عليا	.089	37	.200*	.977	37	.641
	اخرى	.097	34	.200*	.977	34	.665
التعقيد 1	ثانوي فما أقل	.058	42	.200*	.983	42	.778
	جامعي	.104	57	.189	.976	57	.305
	دراسات عليا	.081	37	.200*	.986	37	.919
	اخرى	.106	34	.200*	.964	34	.312
الرسمية 1	ثانوي فما أقل	.079	42	.200*	.974	42	.438
	جامعي	.084	57	.200*	.969	57	.157
	دراسات عليا	.116	37	.200*	.958	37	.179
	اخرى	.128	34	.177	.963	34	.305

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركزية 1	Intergruppes	5.589	3	1.863	1.559	.201
	Intragruppes	198.422	166	1.195		
	Total	204.012	169			
التعقيد 1	Intergruppes	.977	3	.326	.266	.850
	Intragruppes	203.298	166	1.225		
	Total	204.274	169			
الرسمية 1	Intergruppes	2.648	3	.883	.738	.531
	Intragruppes	198.516	166	1.196		
	Total	201.165	169			

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	المستوى الوظيفي	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المركزية 1	متعاقد	.101	28	.200*	.979	28	.814
	اداري	.117	39	.199	.966	39	.289
	شبه طبي	.055	74	.200*	.986	74	.583
	صيدلي	.208	5	.200*	.944	5	.692
	بيولوجي للصحة	.166	6	.200*	.938	6	.644
	طبيب عام	.196	10	.200*	.916	10	.325
	أخصائي	.195	8	.200*	.943	8	.643
التعقيد 1	متعاقد	.118	28	.200*	.949	28	.189
	اداري	.066	39	.200*	.987	39	.927
	شبه طبي	.056	74	.200*	.985	74	.556
	صيدلي	.219	5	.200*	.891	5	.363
	بيولوجي للصحة	.173	6	.200*	.971	6	.900
	طبيب عام	.184	10	.200*	.940	10	.558
	أخصائي	.263	8	.110	.884	8	.207
الرسمية 1	متعاقد	.136	28	.196	.970	28	.585
	اداري	.070	39	.200*	.990	39	.976
	شبه طبي	.058	74	.200*	.994	74	.981
	صيدلي	.228	5	.200*	.955	5	.773
	بيولوجي للصحة	.149	6	.200*	.975	6	.923
	طبيب عام	.216	10	.200*	.888	10	.161
	أخصائي	.189	8	.200*	.975	8	.934

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركزية 1	Intergruppes	6.748	6	1.125	.929	.475
	Intragruppes	197.263	163	1.210		

	Total	204.012	169			
التعقيد 1	Intergruppes	7.011	6	1.168	.966	.450
	Intragruppes	197.263	163	1.210		
	Total	204.274	169			
الرسمية 1	Intergruppes	5.854	6	.976	.814	.560
	Intragruppes	195.310	163	1.198		
	Total	201.165	169			

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	سنوات الخبرة	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المركزية 1	أقل من 5 سنوات	.079	49	.200*	.979	49	.539
	من 6 إلى 10 سنوات	.079	69	.200*	.985	69	.598
	من 11 إلى 20 سنة	.081	37	.200*	.966	37	.319
	من 21 سنة فما فوق	.120	15	.200*	.961	15	.712
التعقيد 1	أقل من 5 سنوات	.100	49	.200*	.974	49	.341
	من 6 إلى 10 سنوات	.080	69	.200*	.983	69	.453
	من 11 إلى 20 سنة	.099	37	.200*	.974	37	.528
	من 21 سنة فما فوق	.144	15	.200*	.952	15	.556
الرسمية 1	أقل من 5 سنوات	.103	49	.200*	.983	49	.701
	من 6 إلى 10 سنوات	.083	69	.200*	.988	69	.729
	من 11 إلى 20 سنة	.098	37	.200*	.982	37	.809
	من 21 سنة فما فوق	.125	15	.200*	.961	15	.714

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ONEWAY 1 الرسمية 1 التعقيد 1 المركزية 1 BY سنوات الخبرة /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المركزية 1	Intergruppes	7.918	3	2.639	2.234	.086
	Intragruppes	196.094	166	1.181		
	Total	204.012	169			
التعقيد 1	Intergruppes	.176	3	.059	.048	.986
	Intragruppes	204.098	166	1.230		
	Total	204.274	169			
الرسمية 1	Intergruppes	7.180	3	2.393	2.048	.109
	Intragruppes	193.984	166	1.169		
	Total	201.165	169			

ملحق رقم (6-15): اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تبعا للمتغيرات الشخصية

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد المعرفة	ذكر	.050	100	.200*	.990	100	.652
	انثى	.093	70	.200*	.981	70	.375
تخزين المعرفة	ذكر	.077	100	.152	.970	100	.022
	انثى	.098	70	.091	.973	70	.132
توزيع المعرفة	ذكر	.069	100	.200*	.986	100	.348
	انثى	.085	70	.200*	.986	70	.644
تطبيق المعرفة	ذكر	.061	100	.200*	.992	100	.833
	انثى	.048	70	.200*	.993	70	.963

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الجنس BY توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة. ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توليد المعرفة	Intergruppes	1.976	1	1.976	1.880	.172
	Intragruppes	176.659	168	1.052		
	Total	178.636	169			
تخزين المعرفة	Intergruppes	.039	1	.039	.036	.850
	Intragruppes	183.688	168	1.093		
	Total	183.727	169			
توزيع المعرفة	Intergruppes	.123	1	.123	.099	.754
	Intragruppes	209.060	168	1.244		
	Total	209.183	169			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	.541	1	.541	.442	.507
	Intragruppes	205.702	168	1.224		
	Total	206.243	169			

Tests de normalité

	السن	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد المعرفة	اقل من 25	.180	24	.043	.946	24	.216
	من 25 الى 35 سنة	.087	67	.200*	.973	67	.153
	من 36 الى 45 سنة	.077	51	.200*	.983	51	.658
	من 46 فما فوق	.087	28	.200*	.966	28	.481
تخزين المعرفة	اقل من 25	.137	24	.200*	.969	24	.632
	من 25 الى 35 سنة	.083	67	.200*	.981	67	.402

توليد المعرفة	من 36 الى 45 سنة	.082	51	.200*	.970	51	.218
	من 46 فما فوق	.097	28	.200*	.981	28	.884
	اقل من 25	.135	24	.200*	.964	24	.528
	من 25 الى 35 سنة	.092	67	.200*	.983	67	.474
	من 36 الى 45 سنة	.075	51	.200*	.979	51	.516
توزيع المعرفة	من 46 فما فوق	.103	28	.200*	.980	28	.853
	اقل من 25	.107	24	.200*	.967	24	.587
	من 25 الى 35 سنة	.070	67	.200*	.980	67	.368
	من 36 الى 45 سنة	.058	51	.200*	.981	51	.566
	من 46 فما فوق	.115	28	.200*	.967	28	.503

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests statistiques^{a,b}

توليد المعرفة	
H de Kruskal-Wallis	2.162
ddl	3
Sig. asymptotique	.539

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : السن

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخزين المعرفة	Intergruppes	4.622	3	1.541	1.428	.236
	Intragruppes	179.105	166	1.079		
	Total	183.727	169			
توزيع المعرفة	Intergruppes	3.445	3	1.148	.926	.429
	Intragruppes	205.738	166	1.239		
	Total	209.183	169			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	8.275	3	2.758	2.313	.078
	Intragruppes	197.968	166	1.193		
	Total	206.243	169			

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد المعرفة	المستوى التعليمي						
	ثانوي فما أقل	.111	42	.200*	.974	42	.453
	جامعي	.085	57	.200*	.987	57	.810
	دراسات عليا	.185	37	.003	.943	37	.059
تخزين المعرفة	اخرى	.154	34	.040	.933	34	.039
	ثانوي فما أقل	.079	42	.200*	.980	42	.660
	جامعي	.098	57	.200*	.966	57	.103
	دراسات عليا	.091	37	.200*	.982	37	.799

توزيع المعرفة	اخرى	.131	34	.149	.963	34	.306
	ثانوي فما أقل	.112	42	.200*	.965	42	.229
	جامعي	.096	57	.200*	.979	57	.435
	دراسات عليا	.105	37	.200*	.983	37	.842
	اخرى	.114	34	.200*	.984	34	.877
تطبيق المعرفة	ثانوي فما أقل	.114	42	.197	.980	42	.671
	جامعي	.102	57	.200*	.967	57	.124
	دراسات عليا	.174	37	.006	.921	37	.012
	اخرى	.115	34	.200*	.965	34	.349

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests statistiques^{a,b}

	توليد المعرفة	تطبيق المعرفة
H de Kruskal-Wallis	.896	4.201
ddl	3	3
Sig. asymptotique	.826	.241

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تخزين المعرفة	Intergruppes	.161	3	.054	.163	.921
	Intragruppes	54.654	166	.329		
	Total	54.815	169			
توزيع المعرفة	Intergruppes	1.610	3	.537	1.911	.130
	Intragruppes	46.604	166	.281		
	Total	48.214	169			

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	المستوى الوظيفي	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد المعرفة	متقاعد	.158	28	.071	.947	28	.164
	اداري	.103	39	.200*	.978	39	.618
	شبه طبي	.062	74	.200*	.978	74	.224
	صيدلي	.233	5	.200*	.962	5	.825
	بيولوجي للصحة	.200	6	.200*	.873	6	.240
	طبيب عام	.177	10	.200*	.968	10	.875
	أخصائي	.254	8	.138	.907	8	.335
تخزين المعرفة	متقاعد	.139	28	.178	.937	28	.092
	اداري	.112	39	.200*	.960	39	.176
	شبه طبي	.089	74	.200*	.957	74	.013

	صيدلي	.317	5	.112	.886	5	.336
	بيولوجي للصحة	.248	6	.200*	.864	6	.203
	طبيب عام	.187	10	.200*	.929	10	.435
	أخصائي	.297	8	.036	.825	8	.052
توزيع المعرفة	متعاقد	.145	28	.139	.971	28	.605
	اداري	.145	39	.039	.948	39	.071
	شبه طبي	.054	74	.200*	.991	74	.869
	صيدلي	.249	5	.200*	.851	5	.199
	بيولوجي للصحة	.156	6	.200*	.990	6	.989
	طبيب عام	.152	10	.200*	.967	10	.859
	أخصائي	.117	8	.200*	.994	8	.999
	متعاقد	.112	28	.200*	.961	28	.360
تطبيق المعرفة	اداري	.064	39	.200*	.990	39	.973
	شبه طبي	.074	74	.200*	.988	74	.704
	صيدلي	.179	5	.200*	.984	5	.954
	بيولوجي للصحة	.221	6	.200*	.906	6	.408
	طبيب عام	.227	10	.156	.904	10	.240
	أخصائي	.252	8	.142	.897	8	.273

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests statistiques^{a,b}

	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة
H de Kruskal-Wallis	7.231	6.014
ddl	6	6
Sig. asymptotique	.300	.422

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى الوظيفي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توليد المعرفة	Intergruppes	5.236	6	.873	.820	.556
	Intragruppes	173.400	163	1.064		
	Total	178.636	169			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	5.286	6	.881	.715	.638
	Intragruppes	200.957	163	1.233		
	Total	206.243	169			

Tests de normalité

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	سنوات.الخبرة	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد.المعرفة	أقل من 5 سنوات	.097	49	.200*	.967	49	.182
	من 6 إلى 10 سنوات	.089	69	.200*	.984	69	.536
	من 11 إلى 20 سنة	.077	37	.200*	.978	37	.649
	من 21 سنة فما فوق	.137	15	.200*	.969	15	.840
تخزين.المعرفة	أقل من 5 سنوات	.122	49	.065	.960	49	.095
	من 6 إلى 10 سنوات	.094	69	.200*	.985	69	.604
	من 11 إلى 20 سنة	.136	37	.081	.964	37	.278
	من 21 سنة فما فوق	.124	15	.200*	.941	15	.395
توزيع.المعرفة	أقل من 5 سنوات	.085	49	.200*	.988	49	.903
	من 6 إلى 10 سنوات	.081	69	.200*	.987	69	.671
	من 11 إلى 20 سنة	.147	37	.043	.967	37	.331
	من 21 سنة فما فوق	.102	15	.200*	.960	15	.699
تطبيق.المعرفة	أقل من 5 سنوات	.087	49	.200*	.980	49	.560
	من 6 إلى 10 سنوات	.058	69	.200*	.981	69	.356
	من 11 إلى 20 سنة	.081	37	.200*	.980	37	.742
	من 21 سنة فما فوق	.104	15	.200*	.963	15	.747

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests statistiques^{a,b}

توزيع.المعرفة	
H de Kruskal-Wallis	.262
ddl	3
Sig. asymptotique	.967

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

سنوات.الخبرة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توليد.المعرفة	Intergruppes	4.984	3	1.661	1.260	.290
	Intragruppes	218.827	166	1.318		
	Total	223.811	169			
تخزين.المعرفة	Intergruppes	.541	3	.180	.552	.647
	Intragruppes	54.274	166	.327		
	Total	54.815	169			
تطبيق.المعرفة	Intergruppes	4.545	3	1.515	1.335	.265
	Intragruppes	188.376	166	1.135		
	Total	192.921	169			

ملحق رقم (6-16): اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة الخاصة بالمحاور ككل تبعا للمتغيرات الشخصية

الجنس BY الكل ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.083	1	.083	.364	.547
Intragruppes	38.393	168	.229		
Total	38.476	169			

السن BY الكل ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.098	3	.033	.141	.935
Intragruppes	38.378	166	.231		
Total	38.476	169			

المستوى التعليمي BY الكل ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.397	3	.132	.576	.631
Intragruppes	38.079	166	.229		
Total	38.476	169			

المستوى الوظيفي BY الكل ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1.841	6	.307	1.365	.232
Intragruppes	36.635	163	.225		
Total	38.476	169			

سنوات. الخبرة BY الكل ONEWAY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الكل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	.237	3	.079	.343	.794
Intragruppes	38.239	166	.230		
Total	38.476	169			

تابع ملحق رقم (6-9) و ملحق (10-6): اختبار ستيودنت T test للفرضية الرئيسية الأولى والثانية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المركزية1	15.512	169	.000	.70235	.6130	.7917
التعقيد1	12.557	169	.000	.61882	.5215	.7161
الرسمية1	29.135	169	.000	1.10353	1.0288	1.1783
الهيكل التنظيمي1	21.150	169	.000	.80824	.7328	.8837

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
توليد المعرفة	3.283	169	.001	.15000	.0598	.2402
تخزين المعرفة	4.451	169	.000	.19020	.1058	.2746
توزيع المعرفة	2.848	169	.005	.11667	.0358	.1975
تطبيق المعرفة	3.394	169	.001	.13627	.0570	.2155
عمليات إدارة المعرفة	4.814	169	.000	.14828	.0875	.2091

حدول فيشر ٩٥%

F Distribution: Critical Values of F (5% significance level)

v_1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20
v_2															
1	161.45	199.50	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88	243.91	245.36	246.46	247.32	248.01
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.42	19.43	19.44	19.45
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.71	8.69	8.67	8.66
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.87	5.84	5.82	5.80
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.64	4.60	4.58	4.56
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.96	3.92	3.90	3.87
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.53	3.49	3.47	3.44
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.24	3.20	3.17	3.15
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.03	2.99	2.96	2.94
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.86	2.83	2.80	2.77
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.74	2.70	2.67	2.65
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.64	2.60	2.57	2.54
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.55	2.51	2.48	2.46
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.48	2.44	2.41	2.39
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.42	2.38	2.35	2.33
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.37	2.33	2.30	2.28
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.33	2.29	2.26	2.23
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.29	2.25	2.22	2.19
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.26	2.21	2.18	2.16
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.22	2.18	2.15	2.12
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.20	2.16	2.12	2.10
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.17	2.13	2.10	2.07
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.13	2.09	2.05	2.03
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01
26	4.22	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.15	2.09	2.05	2.02	1.99
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.13	2.08	2.04	2.00	1.97
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.12	2.06	2.02	1.99	1.96
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.04	1.99	1.96	1.93
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.04	1.99	1.94	1.91	1.88
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.95	1.90	1.87	1.84
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.95	1.89	1.85	1.81	1.78
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.86	1.82	1.78	1.75
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.89	1.84	1.79	1.75	1.72
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.88	1.82	1.77	1.73	1.70
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.86	1.80	1.76	1.72	1.69
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.85	1.79	1.75	1.71	1.68
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.78	1.73	1.69	1.66
150	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.82	1.76	1.71	1.67	1.64
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.80	1.74	1.69	1.66	1.62
250	3.88	3.03	2.64	2.41	2.25	2.13	2.05	1.98	1.92	1.87	1.79	1.73	1.68	1.65	1.61
300	3.87	3.03	2.63	2.40	2.24	2.13	2.04	1.97	1.91	1.86	1.78	1.72	1.68	1.64	1.61
400	3.86	3.02	2.63	2.39	2.24	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.78	1.72	1.67	1.63	1.60
500	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.77	1.71	1.66	1.62	1.59
600	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.11	2.02	1.95	1.90	1.85	1.77	1.71	1.66	1.62	1.59
750	3.85	3.01	2.62	2.38	2.23	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.77	1.70	1.66	1.62	1.58
1000	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.76	1.70	1.65	1.61	1.58

حدول فيشر ٩٥ % (تابع)

F Distribution: Critical Values of F (5% significance level)

v_1	25	30	35	40	50	60	75	100	150	200
v_2										
1	249.26	250.10	250.69	251.14	251.77	252.20	252.62	253.04	253.46	253.68
2	19.46	19.46	19.47	19.47	19.48	19.48	19.48	19.49	19.49	19.49
3	8.63	8.62	8.60	8.59	8.58	8.57	8.56	8.55	8.54	8.54
4	5.77	5.75	5.73	5.72	5.70	5.69	5.68	5.66	5.65	5.65
5	4.52	4.50	4.48	4.46	4.44	4.43	4.42	4.41	4.39	4.39
6	3.83	3.81	3.79	3.77	3.75	3.74	3.73	3.71	3.70	3.69
7	3.40	3.38	3.36	3.34	3.32	3.30	3.29	3.27	3.26	3.25
8	3.11	3.08	3.06	3.04	3.02	3.01	2.99	2.97	2.96	2.95
9	2.89	2.86	2.84	2.83	2.80	2.79	2.77	2.76	2.74	2.73
10	2.73	2.70	2.68	2.66	2.64	2.62	2.60	2.59	2.57	2.56
11	2.60	2.57	2.55	2.53	2.51	2.49	2.47	2.46	2.44	2.43
12	2.50	2.47	2.44	2.43	2.40	2.38	2.37	2.35	2.33	2.32
13	2.41	2.38	2.36	2.34	2.31	2.30	2.28	2.26	2.24	2.23
14	2.34	2.31	2.28	2.27	2.24	2.22	2.21	2.19	2.17	2.16
15	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18	2.16	2.14	2.12	2.10	2.10
16	2.23	2.19	2.17	2.15	2.12	2.11	2.09	2.07	2.05	2.04
17	2.18	2.15	2.12	2.10	2.08	2.06	2.04	2.02	2.00	1.99
18	2.14	2.11	2.08	2.06	2.04	2.02	2.00	1.98	1.96	1.95
19	2.11	2.07	2.05	2.03	2.00	1.98	1.96	1.94	1.92	1.91
20	2.07	2.04	2.01	1.99	1.97	1.95	1.93	1.91	1.89	1.88
21	2.05	2.01	1.98	1.96	1.94	1.92	1.90	1.88	1.86	1.84
22	2.02	1.98	1.96	1.94	1.91	1.89	1.87	1.85	1.83	1.82
23	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88	1.86	1.84	1.82	1.80	1.79
24	1.97	1.94	1.91	1.89	1.86	1.84	1.82	1.80	1.78	1.77
25	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84	1.82	1.80	1.78	1.76	1.75
26	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82	1.80	1.78	1.76	1.74	1.73
27	1.92	1.88	1.86	1.84	1.81	1.79	1.76	1.74	1.72	1.71
28	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79	1.77	1.75	1.73	1.70	1.69
29	1.89	1.85	1.83	1.81	1.77	1.75	1.73	1.71	1.69	1.67
30	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76	1.74	1.72	1.70	1.67	1.66
35	1.82	1.79	1.76	1.74	1.70	1.68	1.66	1.63	1.61	1.60
40	1.78	1.74	1.72	1.69	1.66	1.64	1.61	1.59	1.56	1.55
50	1.73	1.69	1.66	1.63	1.60	1.58	1.55	1.52	1.50	1.48
60	1.69	1.65	1.62	1.59	1.56	1.53	1.51	1.48	1.45	1.44
70	1.66	1.62	1.59	1.57	1.53	1.50	1.48	1.45	1.42	1.40
80	1.64	1.60	1.57	1.54	1.51	1.48	1.45	1.43	1.39	1.38
90	1.63	1.59	1.55	1.53	1.49	1.46	1.44	1.41	1.38	1.36
100	1.62	1.57	1.54	1.52	1.48	1.45	1.42	1.39	1.36	1.34
120	1.60	1.55	1.52	1.50	1.46	1.43	1.40	1.37	1.33	1.32
150	1.58	1.54	1.50	1.48	1.44	1.41	1.38	1.34	1.31	1.29
200	1.56	1.52	1.48	1.46	1.41	1.39	1.35	1.32	1.28	1.26
250	1.55	1.50	1.47	1.44	1.40	1.37	1.34	1.31	1.27	1.25
300	1.54	1.50	1.46	1.43	1.39	1.36	1.33	1.30	1.26	1.23
400	1.53	1.49	1.45	1.42	1.38	1.35	1.32	1.28	1.24	1.22
500	1.53	1.48	1.45	1.42	1.38	1.35	1.31	1.28	1.23	1.21
600	1.52	1.48	1.44	1.41	1.37	1.34	1.31	1.27	1.23	1.20
750	1.52	1.47	1.44	1.41	1.37	1.34	1.30	1.26	1.22	1.20
1000	1.52	1.47	1.43	1.41	1.36	1.33	1.30	1.26	1.22	1.19