جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: الناصر شعمي

بعنوان:

إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي

الدراسة الميدانية: بمفتشيات التعليم الطور الابتدائي -ورقلة-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2015/06/31

أمام اللجنة المكوّنة من السادة:

الأستاذ(ة)/ جميلة بن الزاف / أستاذ محاضر(أ)/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ رئيسا

الأستاذ / عيساوي الساسي / أستاذ مساعد (أ)/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ مشرفا و مقررا

الأستاذ(ة)/ إيناس بوسحلة / أستاذ مساعد (أ)/ جامعة قاصدي مرباح ورقلة/ مناقشا

الموسم الجامعي: 2015/2014

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكرات

قال الله تعالى:

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل الآية 19 .

نشكر الله سبحانه وتعالى على نعمه، التي لا تعد ولا تحصى، فلك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، فلله الحمد من قبل ومن بعد على توفيقه لي في إتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل المتواضع الأستاذ الساسي عيساوي ولما أبداه من توجيهات قيمة ومعلومات نيرة ومستمرة لإتمام ودفع سكة المشروع إلى النور.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على مساعدتهم وتوفيرهم الجو المناسب لإتمام هذا العمل كل باسمه.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع مفتشي التعليم الطور الابتدائي ولاية ورقلة على مساعدتهم وتسهيلهم وتهيئتهم لي ظروف مواصلة وإتمام الدراسة.

دون أن أنسى جميع عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكما نتقدم بالشكر المسبق للجنة المصححة.

إلى كل من كانت له يد في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

إلى هؤلاء جميعا........

أتقدم إليهم مرة أخرى بالشكر الجزيل وجميل العرفان، والله المستعان.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك..

وصلى الله على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم

إلى ملاكي في الحياة ..

أمي الحبيبة

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..

والدي العزيز

لا أنسى بعدهما إخوتي: الغاليتين: (بسمة و نعيمة)، والغاليين: (احمد وعلي)

إلى كل من العائلتين: (شعمي وحمداوي)

إلى زملاء الدراسة: كل باسمه و جميع أفراد دفعة 2011/2010

إلى كل الأصدقاء، كل باسمه

إلى التي تحت سمائها ننعم وبين رباها نعيش وفي أرضها ننهل جرائرنا الحبيبة

إليهم جميعا اهدي عملي هذا ....

الناصر

الصفحة	قائمة المحتويات
–	الإهداء و التشكرات:..
–	قائمة المحتويات:..
–	قائمة الجداول:....................................... ....
–	قائمة الأشكال:..
أ–ب	مقدمة:..
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد:..
03	1– إشكالية الدراسة:....................................... ....
06	2– أسباب اختيار الموضوع:..
07	3– أهمية الدراسة:..
08	4– أهداف الدراسة:..
08	5– مفاهيم الدراسة:..
17	6– الدراسات السابقة:..
24	7– المدخل النظري السوسيولوجي:..
26	خلاصة الفصل:..
	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
28	تمهيد:..
29	1–فرضيات الدراسة:..
31	2– المنهج المستخدم:..
32	3– أدوات جمع البيانات:..
32	3–1 استمارة الاستبيان:..
33	3–2 المقابلة:..
34	4– مجالات الدراسة:..
34	4–1 المجال الزمني:..
35	4–2 المجال المكاني:..
36	4–3 المجال البشري:..

خلاصة الفصل:..	37
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد:...	39
1- عرض و مناقشة البيانات الميدانية:................................	40
1-1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية:................................	40
1-2 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الأول:..................	44
1-3 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:.................	50
1-4 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثالث:................	56
2- عرض نتائج الدراسة الميدانية:....................................	63
2-1 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:..............................	63
2-2 النتائج المتعلقة بالمحور الأول:..................................	63
2-3 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:.................................	64
2-4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:.................................	65
2-5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي:..............................	66
3- النتيجة العامة:...	67
اقتراحات الدراسة...	68
آفاق الدراسة:..	69
الخاتمة:...	72
المراجع:...	74
الملاحق:...	-

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	40
02	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بقطاع التربية	41
03	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	42
04	يوضح إمكانية دعم سريان وتبادل المعلومات علاقات أفراد مجتمع الدراسة	44
05	يوضح دور مفتش التعليم في عملية التغيير التنظيمي نحو التحسن	46
06	يوضح استفادة مفتش التعليم عند أدائه لمهامه من بعض وجهات نظر المفتشين معه	48
07	يوضح ترتيب مجتمع الدراسة لما يرونه مناسب في وظائفهم	49
08	يوضح الأسس التي يتم بناءا عليها تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية على مستواكم	50
09	يوضح دعم الالتزام بثقافة المؤسسة تجديد الأنظمة والسياسات	51
10	يوضح دعم العمل الجماعي لإدخال التعديلات اللازمة قصد تجديد و عصرنه أساليب العمل	52

11	يوضح مساعدة الاهتمام بتنسيق الجهود على تجديد الممارسات وحل المشكلات	**53**
12	يوضح إلى ما يرمي الإتقان والانضباط في العمل	**54**
13	يوضح مسايرة آراء واقتراحات المفتش إعادة تأهيل التنظيم	**55**
14	يوضح ضرورة تبادل الجوانب الفنية والإدارية قصد تنظيم سير العمل بشكل متناغم بين المقاطعات	**56**
15	يوضح إمكانية القيام باجتماعات قصد تبادل وجهات النظر للوصول إلى طرق عمل موحدة	**57**
16	يوضح مواجهة التكامل بين المفتشين للمشاكل المهنية الطارئة	**58**
17	يوضح ما إذا كانت بيانات العمل المنتجة تمكن من المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية	**59**
18	يوضح ما الهدف من تنمية واستثمار الحلول الإبتكارية	**61**

قائمة الأشكال		
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح عمليات إدارة المعرفة......................	13
02	شكل يوضح عناصر عملية التطوير التنظيمي..........	17
03	شكل يوضح عملية بناء الفرضيات......................	29
04	شكل يوضح وجود قابلية لدى مفتش التربية لتقديم المعلومات مقترنة باستعداده لتحمل المسؤولية.........	45
05	شكل يوضح ما إذا كان يتم أداء المهام بطريقة عمل موحدة..	47
06	شكل يوضح استجابات مجتمع الدراسة حول ما تستطيع تنمية الحلول الابتكارية واستثمارها القيام به داخل النسق..	60

مقدمة

يتوقف مستقبل المنظمات اليوم على مدى استثمار مواردها استثمارا امثل لزيادة قدراتها التنافسية، ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من احدث المفاهيم الإدارية نتيجة لإدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيرا مهما في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بعد أن أحدثت التطورات المعاصرة في بيئة المنظمات عموما، تغيرا جوهريا في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها، الأمر الذي انعكس في طوفان الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في أطروحاتها وحلولها لترقى المنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة اهتمام المختصين وألقت بضلالها على المنظمات حاليا بالشكل الذي أصبحت فيه معرضة للتحولات في جوانب عديدة، حتى أصبح مركز ثروة المنظمات هو رأس المال الفكري مما دفع قادة المنظمات إلى إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم، وبالتالي أصبحت عملية التطوير التنظيمي ملحة كون التطورات التي افرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي اوجد عديد المشكلات التنظيمية، منها ما هو نفسي واجتماعي وما هو تكنولوجي واقتصادي، لذلك كان لابد للمنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن من مواجهة التحديات.

ولأهمية هذا الموضوع وتوضيح **الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق التطوير التنظيمي** جاءت هذه الدراسة في ثلاث فصول رئيسية.

الفصل الأول:عنون بـ: **الإطار النظري للدراسة** و فيه سنتناول إشكالية الدراسة المطروحة، و أسباب اختيار الدراسة و إبراز أهميتها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة و أخيرا المدخل النظري السوسيولوجي.

الفصل الثاني: عنون بـ: **الإطار المنهجي للدراسة** و فيه سنتطرق إلى بناء فرضيات الدراسة ومن ثم التعريف بالمنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات الميدانية و مجالات الدراسة.

الفصل الثالث: عنون بـ: **الإطار التطبيقي للدراسة** وسنتطرق فيه إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية: عرض و تحليل البيانات الشخصية، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمؤشرات المحور الأول، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمؤشرات المحور الثاني، عرض

وتحليل البيانات المتعلقة بمؤشرات المحور الثالث، ثم عرض نتائج الدراســة الميدانيــة و النتائج المتعلقة بإشكال الدراسة، النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، النتائج المتعلقة بالمحور الأول، النتائج المتعلقة بالمحور الثاني، النتائج المتعلقة بالمحور الثالث و أخيرا النتيجة العامة.

الفصـــل الأول

الاطار النظري للدراسة

- تمهيد.

1- إشكالية الدراسة.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

7- المدخل النظري السوسيولوجي.

- خلاصة.

تمهيـــد:

يحتاج أي عمل في بدايته إلى تخطيط مسبق، ورسم للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، باعتبار أن البحث العلمي يمكن الباحث من تحديد المسائل الجوهرية في بحثه من تلك التي يراها ثانوية، محددا بذلك الأسئلة التي يود الإجابة عنها.

من هذا المنطلق يأتي هذا الفصل الأول، ليتناول إطارا تصوريا لإشكالية الدراسة المتمثلة في اختيار موضوع دور إدارة المعرفة في عملية التطوير التنظيمي، على اعتبار أن التصميم المنهجي للبحث العلمي يتطلب بلورة لمشكلة الدراسة وصياغتها صياغة دقيقة، بالإضافة إلى أن هذا التصميم يستدعي التطرق إلى دوافع اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وكذا الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها، ناهيك عن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، قصد رفع أي لبس أو غموض في الفهم والتفسير، وكذلك الاستعانة ببعض الدراسات السابقة المشابهة والتي تناولت احد متغيرات الدراسة، وصولا في النهاية إلى تبني احد المداخل النظرية التي تتحكم في سير هذه الدراسة والاستناد عليها في إيجاد التفسيرات والنتائج.

1- إشكالية الدراسة:

إن المتتبع لسيرورة نهضت الدول المتقدمة، يجد أن السبب الرئيس وراء هذه النهضة العلمية والعملية هو اعتمادها على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فتوجيهها لجل استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة وتمكينها من أدوات ووسائل العلم النظري والتطبيق العملي المتقدم، إنما هدفه هو رفع الكفاءة وتميز القدرات البشرية.

وان كان تقدم الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا أمر طبيعي باعتبارهم من الدول المنتصرة في الحرب العالمية الثانية فكيف نفسر تواجد كل من ألمانيا واليابان رغم أنهما خرجتا خاسرتين من الحرب العالمية الثانية...! وهما خير نموذج للاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وخاصة اليابان التي تعاني من ندرة في الموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك فقد استطاعت بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تؤسس بناء اجتماعيا قويا تقف من خلاله بين مصاف الدول الكبار في شتى المجالات.

ولذلك أصبح يقاس نجاح أو فشل البنى الاجتماعية على مدى تحكمها واهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه، ويتأتى ذلك من خلال التوازن الحاصل بين الأنساق في عملية المحافظة على استمرارية هذا البناء، فنجد المنظمات تتسابق إلى توفير فاعليها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

هذا الاهتمام المتزايد بالفاعل داخل التنظيم، أدى إلى أن يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات، ولعلى ما ميز هذه الحقبة بالقرن الواحد والعشرين هو مواكبة ظاهرة العولمة وإفرازاتها كالتنافس على المعارف ليستلزم ذلك مسايرة التنظيمات لها، وبالنظر إلى المعرفة فتواجدها بالنسق وتفعيلها لا يكفي، بل لابد من إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط وتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار ما يطلق عليه بالتحول نحو إدارة المعرفة، هذه الإدارة التي لا تعتمد على رأس المال المادي، بل أفرزت المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعلومة والخبرة، والذي هو في تجدد وتطور باستمرار.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا ولاسيما المستوى التطبيقي منها، ويعد **فريديريك تايلور** مؤسس فلسفة الإدارة العلمية، هو أول من طبق إدارة المعرفة في العمل، وان سر نجاحات العالم الصناعي المتحضر هو اعتماده فلسفة تايلور من جوانبها الايجابية حيث قامت عديد من الشركات منها شركة **Ford** باعتماد تلك الفلسفة، ثم تعاقبت الإضافات والإسهامات الفكرية لكتاب وباحثين على أصل مفهوم **تايلور** بتوسيع العمل والدوران الوظيفي، فحصر العمل بتحديد المهمة والوقت اللازم لها، و كذا حذف الأنشطة والحركات التي لا تساهم بتوليد وإضافة القيمة على العمل تعد الفكرة الأولى لبلورة إدارة المعرفة.

وزاد الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة ورفع مستوى تقديم الخدمات لضمان متطلبات الأنساق الاجتماعية، فبالنظر إلى ما طرحه **بارسونز** من متطلبات نجد أن مطلب التكيف مع البيئة المحيطة وتدبير الموارد الأولية والاستغلال الأمثل لها لغرض تحقيق أهداف النسق، لا يتأتى إلا بإدارة للمعرفة داخل فروع هذا النسق، كما تتحكم إدارة المعرفة بين فاعلي النسق الواحد في تكامل وكمون هذا النسق.

وتشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاظم دورها في بقاء واستمرارية الأنساق، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية خاصة داخل التنظيمات الكبرى وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، لذلك اعتبرت هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، و توظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات وبالتالي تحقيق مطلبي كمون النسق الاجتماعي من تدعيم للنسق عن طريق هذه الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تستوعب توترات النسق في ديناميكيته نحو الاستقرار، كما يرى **ألان توران** أن التنظيم هو أداة تقنية لتعبئة القدرات الإنسانية قصد توجيهها نحو غايات محددة فبلوغ الغايات والأهداف المحددة لمنظمات الدول المتقدمة إنما جاء مصاحبا لتطور هائل في التنظيم، فالتنظيم الرشيد والعقلاني الذي من شانه أن يجعل من الفاعلين يقدمون على أدوارهم ومراكزهم بطواعية لا مرغمين على تنفيذ أوامر السلطة العليا، هو الخلل الذي تعاني منه جل الدول السائرة في طريق النمو عامة والجزائر خاصة، فقد جاءت عديد الدراسات والأبحاث لتوضح أن

غالبية انساق الحياة الاجتماعية وخاصة المتعلقة بتقديم خدمات لأفراد المجتمع، بنتائج تدلل على ضعف التنظيم، وبالتالي ومسايرة لتطورات العصر فقد سعت الجزائر إلى استيعاب وخفض درجة هذا التوتر داخل الأنساق الفرعية، وذلك عن طريق توجهها نحو تنمية الموارد البشرية، من خلال عديد البرامج كالتدريب والتكوين، اعتمادا على الخبرات والمعارف التي من شانها أن تبقي النسق الاجتماعي في حالة من التطوير التنظيمي المستمر، واعتبارا لذلك فهو يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداء عليها، حيث أن مثل هذا النشاط وهاته الجهود تستلزم وقتا وتدريبا وإنفاقا يجب أن يحظى بدعم من القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح والوصول إلى إدارة راقية للمعرفة، والتطوير التنظيمي هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع أجزاء النسق الواحد، من اجل مواجهة بعض الأحداث المؤثرة في النسق، والتي قد تحدث داخله أو خارجه وذلك من اجل استيعاب مثل هذه التوترات وتحسين قدرته في فعل ذلك مستقبلا، وتطوير نفسه والتكيف مع بيئته المحيطة، ويتم هذا وفقا لما تم طرحه من طرف **ميرتون** من منطلق اعتبار أن التطوير التنظيمي هو البديل الوظيفي لجوانب التنظيم اللاوظيفية، فمن خلال التطوير نقوم بإثراء الفاعل وظيفيا وهذا ما يمكن النسق من تحقيق أهدافه والبقاء والاستمرارية في حالة من التوازن الديناميي.

وبالموازاة مع ذلك فان **شستر برنارد** قد اعد أطروحاته حول أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام اكبر من ناحية، كما انه يضم وحدات اصغر منه من ناحية أخرى فهو بذلك نظام مفتوح قائم على ثلاث مبادئ هي بمجملها ترسيخ لجوهر التطوير التنظيمي، فوجود هدف مشترك ونظام اتصالات فعال ورغبة فاعلي النسق الواحد الصادقة في العمل والمساهمة فيه، إنما هو تطبيق للاتجاه نحو التطور، و إضافة إلى ذلك فان عملية التطوير التنظيمي تعد السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدونها تتوقف الأمور عند نقطة ويصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود، ولهذا فان التوترات والأزمات التي تمر بها غالبية المنظمات الجزائرية عامة وولاية ورقلة خاصة اليوم إنما هي أزمة جمود وركود واستيراد لمناهج لا تتطابق مع ما يساير مجتمعاتنا، ليصبح الأمر حتميا بل في حكم الواجب للتوجه نحو إدارة لمعارف وخبرات منظماتنا قصد تطويرها تنظيميا، وفي هذا الصدد تعتبر فئة مفتشي التربية والتعليم لولاية ورقلة احد الأنساق التي تسعى إلى التطوير بناء على

خبراتها وكذا إدارتها لمعارفها المكتسبة، وهي احد الأنساق التي تبادر بتبني هذا المفهوم (إدارة المعرفة) من اجل تطوير مجالها تنظيميا قصد المحافظة على فعالية هذا النسق موازاة مع باقي انساق المجتمع التي تتفاعل معها.

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا الحالية بالموسم الجامعي **2015/2014** لتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تدعيم التطوير التنظيمي، و اعتمادا على هذا المنطلق يتجسد إشكال الدراسة والذي يمكن صياغته في التالي: **ما هو الدور الذي تلعبه إدارة معارف مفتشي التربية والتعليم في تطوير هذا النسق تنظيميا؟ وما العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمي؟ وكيف تفيد إدارة المعرفة تطوير هذا النسق تنظيميا؟**

2-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- **الذاتية:**

تقديم مذكرة تخرج لنيل شهادة أكاديمية هي من أول الأسباب التي يشترك فيها الطلبة،وبعدها يأتي التفكير الجاد في انجاز بحث علمي يتفق مع ميول الباحثين و يتناسب مع المتطلبات الاجتماعية و العلمية العصرية لذا تلخصت الأسباب الذاتية في:

- الرغبة و الميول في البحث بمجال الإدارة والتطوير التنظيمي.
- الرغبة بمواصلة البحث في هذا الموضوع لحداثته وتوسع جوانبه و التعمق في إشكالاته الراهنة والمستقبلية وذلك تحسبا لنيل شهادات أكاديمية أعلى درجة.

- **الموضوعية:**

كما أن هذه الدراسة ترتبط بالعنصر البشري الذي يعتبر المورد الرئيسي في أي تنظيم، والتعرف على تأثيرات إدارة المعرفة على البناء الهيكلي للتنظيم وتطويره، لتتلخص الأسباب الموضوعية التي دفعتني لتبني الموضوع في:

- نقص البحوث و الدراسات المتعلقة بمثل هذا النوع من رأس المال وكيفية إدارته.
- تناسب الموضوع مع التخصص علم اجتماع التنظيم والعمل وأهميته البالغة في دورة حياة المؤسسات اليوم.

3-أهمية الدراسة

- **العلمية:**

تبرز أهمية هذه الدراسة العلمية من خلال حداثة الموضوع وجديته، كما تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واحدة من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر، لأن التغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع، وخاصة التربوية منها التي تعد أضخم حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة، بما يمتلكه من برامج لتعليم العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة، وهذا يحتم عليها اعتماد التطوير والتغيير والتجديد منهجا أساسيا في تخطيط برامجها المستقبلية، ولكي تتمكن من تحقيق التميز عليها أن تتبع الأساليب الإبداعية و الابتكارية في إحداث ذلك التغيير.

- **التطبيقية:**

أما عن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتنبثق من خلال ما سنتوصل إليه من النتائج التي يمكن أن تساعد المسئولين في المنظمة لإدراك التطور التنظيمي، وذلك للحفاظ على التوازن مع باقي انساق البناء الاجتماعي.

كما أن الحاجة أصبحت ماسة لأجراء مثل هذه الدراسات خاصة في ظل:

- أهمية إدارة المعرفة في تنمية الموارد غير الملموسة والتي تعد مقدرات جوهرية في تحقيق التطور نحو الأفضل داخل التنظيم.
- إمكانية وصف إدارة المعرفة نهجا إداريا وبالتالي أثره في كفاءة إدارة المنظمة.
- أهمية القطاع محل الدراسة ومساهمته في نهضة وتطور المجتمع.

4-أهداف الدراسة:

مـن خـلال التطـورات الـتي يشـهدها العـالم اليـوم في مختلـف الميـادين، أصـبح لزامـا علـى المنظمـات انتهـاج أسـلوب إدارة المعرفـة، وهـذا قصـد إدراك تطـور تنظيمـي يواكـب التغـيرات الحاصـلة، فـالمراد بهـذه الدراسـة هـو توضـيح دور إدارة المعرفـة في عملية التطوير التنظيمي كما تتوخى الدراسة أيضا تحقيق ما يلي:

- توضيح العلاقة ونوعية تأثير إدارة المعرفة على التطوير التنظيمي.
- تحديد العناصر التي تعتمد عليها إدارة المعرفة من عمليات وفريق، واثر كل منها في عملية التطوير التنظيمي.
- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة للمستويات الإدارية، ليكون سندا لعملية التطور والنمو تنظيميا.
- تقديم توصيات مناسبة في هذا الإطار قصد إدراك تطور تنظيمي مساير لمتطلبات العصر.

5-تحديد مفاهيم الدراسة:

- **الدور:**

لغة: لفظ الدور مشتق من الفعل دار، يدور، دورا، أي التحرك باتجاهات متعددة، كما انه الحركة أي الفعل أو العمل، بمعنى انه مرتبط بالقدرة على الحركة والنشاط[1].

إن تعبير الدور (role) مشتق من الكلمة اللاتينية (ratules) وهي تعني في الأصل الفهرس أو القائمة، القيد والسجل الذي نسجل فيه أشياء معينة في ترتيب محدد، كما يعبر أيضا من جهة عن ورقة مطوية تحمل كتابة، ومن جهة ثانية ما يجب أن يستظهره ممثل المسرحية [2].

1- أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 ، ص.395

2- جيوفاني بوسينو: **نقد المعرفة في علم الاجتماع**، تر: محمد عرب صاصيل طه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، د س، ص.83

اصطلاحا: يعرف الدور بأنه مجموعة من أوجه النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، ويتحدد الدور بما تفرضه الوظيفة من واجبات أو عن طريق النظام الهرمي للوظيفة(1).

وينسب عادة مفهوم الدور إلى (**لينتون**) الذي جمع بين المكانة أو الوضع والدور وقد عرفه بأنه مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة ويحتوي على مرافق وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة.

يتضح من خلال هذا التعريف أن (**لينتون**) يحصر مفهوم الدور في مجموعة بسيطة من الحقوق والواجبات تؤدي إلى تكوين علاقات تفاعل مع الواقع وهذا ما يجسد المظهر الديناميي للمكانة ويفسر ذلك مؤكدا " **لا يوجد الدور من دون وضع، ووضع من دون دور**"(2).

كما يرى (**بارسونز**) أن الوحدة الأساسية للنسق وما يكتنفه من علاقات وتفاعلات هي الدور، ذلك أن لكل فاعل اجتماعي دورا وظيفيا يحدد واجباته وحقوقه وعلاقاته الاجتماعية، أي يحدد سلوكه الفردي والجماعي(3).

إجرائيا: هو مجوعة المهام والواجبات التي يساهم بها مفتشو التعليم في التطوير الوظيفي، وبالتالي النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية.

وبذلك فالدور هو المظهر الوظيفي لمجموعة من النماذج والمهام والأفعال المحددة التي يتم القيام بها والسير عليها من خلال الالتزام بأساليب سلوكية معينة تتشكل منها علاقات اجتماعية بين الأفراد داخل هذا النسق.

1- نبيل صادق: **طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، دار الثقافة المصرية، مصر، 1983 ، ص367 .
2- لطفي دنبري: **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة، الجزائر،2003، ص 10.
3- نبيل صادق: **مرجع سابق** ، ص369.

- **الإدارة:**

لغة: الإدارة اسم مشتق من الفعل أدارَ يُدير، أَدِرْ، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار، ويقال أدار الشَّيءَ: جعل حركاتِه تتواتر بعضُها في إثر بعض[1].

كما أن هناك اتفاق واضح حول هذا المصطلح إضافة إلى الذي سبق، فكلمة إدارة administration تعني لغويا أداة تحقيق غرض معين والوفاء بهدف معين، وهي أداء خدمة للآخرين كما تشير أيضا إلى المؤازرة والقيادة والتوجيه والحكم[2].

اصطلاحا: يرى **فريديريك تايلور** أن الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق[3].

يتضح من هذا التعريف أن الإدارة هي المسئول المباشر على تخطيط وتحديد الأعمال وما على العمال إلا تنفيذها بطريقة مثلى وذلك في إطار رقابة صارمة ومن خلال إتباع أسهل وأبسط الطرق الممكنة.

كذلك يرى **هنري فايول** إن الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، و ينظم و يصدر الأوامر وينسق ويراقب[4].

في هذا التعريف نلاحظ أن **فايول** أعتمد في تعريفه للإدارة على إبراز الكفاءة التي يجب أن يتصف بها المدير من خلال مجموعة من المهارات تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

وبالتالي فالإدارة هي مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفء والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.

ويعرفها الدكتور **نبيل الحسيني** النجار على أنها نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة للمنشأة في ظل المتغيرات والظروف البيئية–الداخلية والخارجية –المحيطة بها، ولتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد

1- بن منظور: **لسان العرب**، مجلد التاسع، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2002، ص204.
2- احمد سعيفان: **قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية**، مكتبة لبنان، بيروت،2003، ص 26 .
3- حنا نصر الله: **إدارة الموارد البشرية** ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 261 .
4- خيري خليل الجملي: **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 156.

من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين الكفاءات والقيادة والإشراف وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء[1].

إجرائيا: الإدارة هي ذلك التنظيم الذي يتمظهر بشكل مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات التي يتمتع بها مفتشو التربية والتعليم لخدمة النسق، والتسيير العقلاني للعمليات الإدارية والمتمثلة في التخطيط التنسيق، القيادة، التنظيم، التوجيه والرقابة، مع الاستخدام الأمثل لموارد النسق للوصول إلى تطوير تنظيمي في صالحه.

- **المعرفة:**

لغة: هي عبارة عن اسم مشتق من الفعل عرف، يعرف، معرفة، فهو عارف[2]، وتعني كذلك عرف، عرفة عرفانا، ومعرفة وهي إدراك الشيء على ما هو عليه[3].

اصطلاحا: تصاغ المعرفة بشكل مبادئ وفرضيات ونماذج ونظريات، إضافة إلى النتائج التي تمخضت عنها البحوث والدراسات الميدانية التطبيقية، كما يدخل ضمنها حصيلة التجارب والمهارات العلمية التي تأكدت فاعليتها في التطبيق العملي أو تبلورت بصيغة ممارسات ومبادرات تم اختبارها وإقرارها نظريا وعمليا.

كما تعرف على أنها:

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات المتعلقة بالنشاط.
- تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن فهي بالتالي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.

و هي بذلك مجموعة البيانات والإرشادات والأفكار آو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، توجه السلوك البشري فرديا وجماعيا في مجالات النشاط الإنساني.

1- راوية محمد حسن: **السلوك في المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 86.
2- جمال الدين بن منظور: **مرجع سبق ذكره**، ص282.
3- **المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، بيروت، الطبعة33، ص500.

إجرائيا: هي إدراك ووعي مفتشو التعليم بالحقائق المحيطة بهم وبالتالي اكتساب المعلومة من خلال التجارب والتأمل في طبيعة سير العمل إضافة إلى الاستفادة من الروابط السببية التي تكون بين البيانات السائدة في النسق.

- **إدارة المعرفة:**

اصطلاحا: تعرف إدارة المعرفة بأنها مدخل تنظيمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون(1).

وهي كذلك العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم،والتخطيط الاستراتيجي(2).

كما أنها إيجاد الطريقة التي تسهل عملية تجميع الحكمة ومعارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع(3).

كذلك تعرف على أنها عبارة عن عملية جمع الخبرات المتراكمة لمنظمة ما بغض النظر عن مكانها سواء كانت في أوراق أو في قاعدة بيانات أو بعقول الأفراد, ومن ثم نشر هذه المعرفة ووضعها في الأماكن التي تحتاج لها بغرض تحصيل أكبر قدر من العوائد المعنوية والمادية على هذه المنظمة(4).

يتضح من خلال ما سبق أن إدارة المعرفة تعمل على توليد المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم، إضافة إلى نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها. كما تعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر والسعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي وحفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسم المعرفة. لذلك فان إدارة المعرفة تعد أمراً حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من الصناعة.

ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فأنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

1- محمد عواد احمد الزيادات: **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص112
2- نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008،ص163.
3- ربحي مصطفى عليان: **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص174 .
4- سعد غالب ياسين: **إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص66.

1- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.

2- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.

3- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.

4- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.

5- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

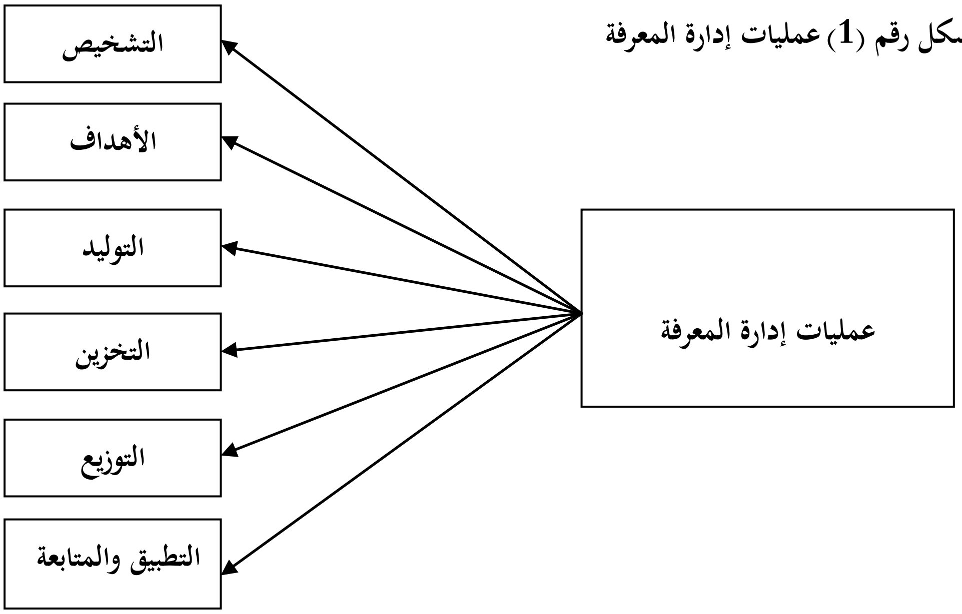
6- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.

7- استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلّم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

إجرائيا: هي نمط إداري متكامل يمارسه مفتشو التربية والتعليم حيث يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وبالتالي فدور المفتش هو جمع وتنظيم المعرفة من خلال خبرته الميدانية بالنسق، ومن ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة يتم تدورها على كامل فاعلي النسق حتى يتحقق التوازن والاستمرارية، وأخيرا مراقبة تطورات هذه المعارف قصد التجديد والتطوير.

والشكل التالي يوضح العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة في المنظمة:

الشكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة



- **التطوير:**

لغــة: التطوير هو (اسم) مصدر طَوَّرَ، طوَّرَ يطوِّر، تطويرًا، فهو مُطوِّر، والمفعول مُطوَّر، ويقال طَوَّرَهُ: عدّله وحسَّنه، حَوَّلَه من طَوْرٍ إلى طَوْرٍ، وهو مشتقٌ من الطَّوْرِ، طوَّر الشيء أي عدّله وحسَّنه، ونقله من حال إلى حال أفضل[1].

اصطلاحا: التطور هو التحول و التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، والتطوير هو القيام بعمليات التطور وفعلها، كأن نحدث تغييرات تدريجيــــة في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، فنحن نهدف إلى التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة [2].

إجرائيا: هو ما يقوم به مفتش التعليم من خلال تحسين العملية التربوية ورفع كفايتها، بغية التحول من طور إلى طور أحسن، قصد تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية النسق.

- **التنظيم:**

لغـة: (اسم) مصدر نَظَّمَ، نظَّمَ ينظِّم، تنظيمًا، فهو مُنظِّم، والمفعول مُنظَّم، ويقال نظم الناس أي جعل الناس يفكرون ويسلكون بطريقة واحدة، و تَنْظِيمُ العَمَلِ: تَرْتِيبُهُ وَتَدْبِيرُهُ لِيَأْخُذَ نَسَقاً مُعَيَّناً[3].

اصطلاحا: إن التنظيم في الاستعمال العام يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منه أداة، أو آلة في خدمة إدارة تسعى لتحقيق مشروع معين.

عرفه **هنري فايول** بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف[4].

1- بن المنظور: **لسان العرب**، مجلد 10، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ، 2003 ، ص431
2- سمير رمضان الشيخ : **التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية**، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أسيوط، مصر 2009، ص 29.
3- ابن المنظور: **مرجع سابق** ، ص.480.
4- علي محمد منصور: **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1997، ص80.

يعرف أيضا بأنه مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة[1].

وهو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية[2].

من خلال التعارف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

إجرائيا: يعبر التنظيم عن فئة مفتشي التعليم حيث أنهم يتفاعلون مع بعض بشكل واع وينسقون جهودهم بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة تم التخطيط لها مسبقا مستغلين في ذلك ظروف البيئة المحيطة ومواردها المتاحة.

- **التطوير التنظيمي:**

اصطلاحا: يعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونه عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم[3].

ويعرف كذلك جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية[4].

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن جهود طويلة الأجل لتحسين القدرة على حل المشاكل، تحديث إجراءات وأساليب العمل، خاصة من خلال إدارة أكثر تعاوناً وفعالية لقيم وثقافة المنظمة، مع التركيز على المستوى الثقافي لجماعات

1- عبد الغفار حنفي: **النظم والإدارة**، دار الشروق للنشر، مصر، 2000، ص114.
2- علي محمد منصور: **مرجع سبق ذكره** ص85.
3- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص56.
4- عامر الكبيسي: **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة**، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص80.

العمل الرسمية، وبمعاونة خبير التطوير التنظيمي واستخدام نظريات وتكنولوجيا العلوم السلوكية التطبيقية[1].

التطوير التنظيمي هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة ما باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل[2].

من خلال التعريفات السابقة، فانه يمكننا تحديد السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- عملية التطوير التنظيمي هي جهد منظم.
- التطوير التنظيمي يشمل المنظمة ككل.
- التطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحا.
- تركز عمليات التطوير التنظيمي على المناخ الداخلي للتنظيم والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المناخ الخارجي.
- يتم استعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة أو من داخلها.

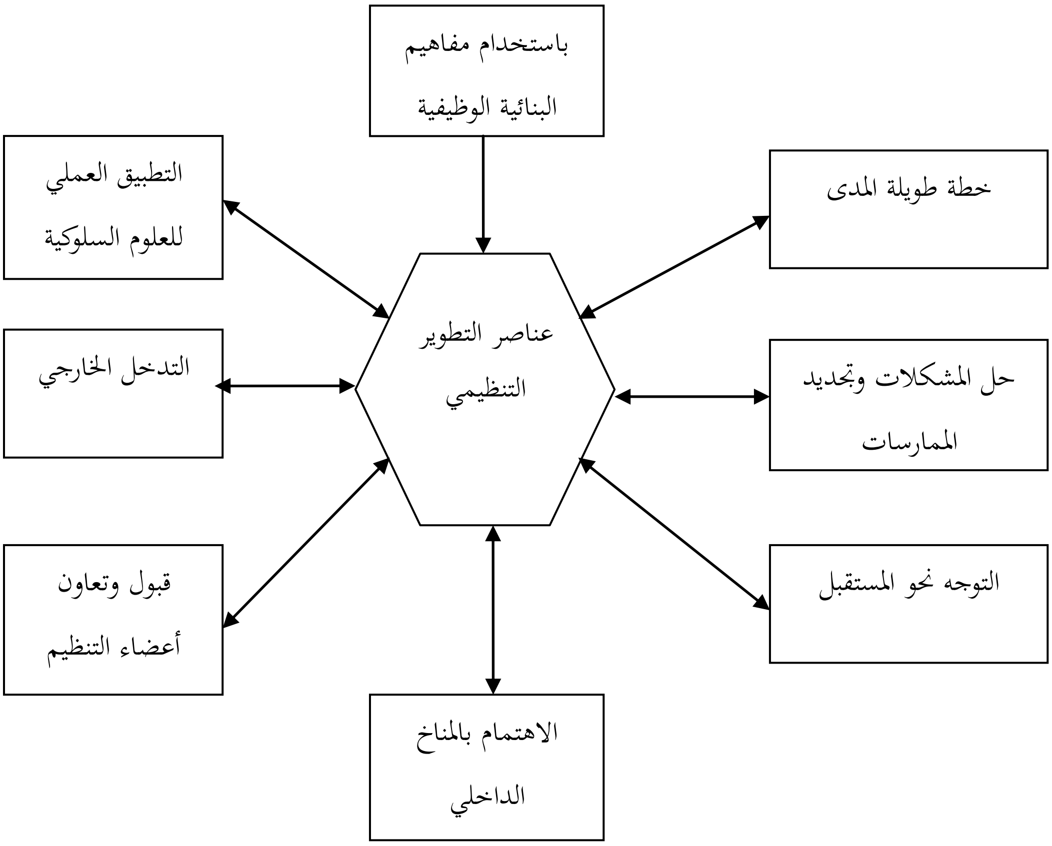
إجرائيا: إن التطوير التنظيمي هو عملية منظمة تتضمن جمع البيانات والتشخيص وتخطيط التنفيذ والتقييم والعمليات والاستراتيجيات من قبل مفتشي التعليم، مع مراعاة ثقافات الأفراد قصد تنمية قدرة هذا النسق على تحسين ذاته وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع فاعلي النسق في هذه العملية، مع الاستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي وإدارتها بناء على خبرات ومعارف هذه الفئة.

والشكل التالي يوضح مجموعة عناصر التطوير التنظيمي:

1- عبد العال ميرغني: **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1998، ص99

2- أحمد، أحمد إبراهيم: **التطوير التنظيمي للتعليم**، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1999، ص145.

الشكل رقم (2) عناصر التطوير التنظيمي



6- الدراسات السابقة:

6-1 الدراسات التي تناولت متغير إدارة المعرفة:

أ- الدراسة الأولى[1]:

دراسة أجراها الباحث (شاهد عبد الحكيم) و عنونت بـ: اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصــــادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأغواط – الجزائر، في الموسم 2012/2011.

1- عبد الحكيم شاهد: **اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الاغواط، الجزائر، 2012.

✓ إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير قوة إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة قيد الدراسة، بهدف الكشف عن العلاقة ونوع هذا التأثير وذلك من خلال إسقاط الدراسة التطبيقية على ميدان مؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت.

وتلخصت الإشكالية بتساؤل رئيس جاء كالتالي: **ما مدى قوة وتأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي؟**

أما عن فرضيات الدراسة فجاءت كالتالي:

- يتأثر مستوى الأداء وبالتحديد محور التعلم والنمو في المؤسسة أسس ومبادئ إدارة المعرفة.
- يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة وبشكل ايجابي بمستوى تطبيق إدارة المعرفة.
- يتأثر الأداء وخاصة بمحور الزبائن وبشكل ايجابي بمدى اعتمادها وتطبيقها لإدارة المعرفة.
- تطبيق إدارة المعرفة له اثر بارز في محيط المؤسسة مما يجعلها تتفوق وتتميز بأدائها.

✓ منهـج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استعان بالبرنامج الإحصائي SPSS، و اعتمد على الاستبيان لجمع البيانات والمقابلة كأداة مساعدة ليغطي بذلك جميع الجوانب البحثية التي أراد دراستها.

✓ نتائج الدراسة: خلص الباحث في الأخير إلى مجموعة من النتائج سردها كالتالي:

- إدارة المعرفة حقل علمي حديث لا سيما الجانب التطبيقي منه.
- تقوم المؤسسة بخزن المعلومات بالأرشيف ولا تهتم بالمعرفة الضمنية.
- لا تقوم المؤسسة بإعطاء الحرية الكاملة للعاملين لتعين مديري إدارة المعرفة.
- تعمل المؤسسة جاهدة في تفعيل نظام المعلومات.
- بينت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

✓ أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:

على أساس هذه الدراسة تم بناء الإطار ألمفاهيمي، صياغة الإشكالية، تحديد أهداف الدراسة، وبناء استمارة الاستبيان النهائية بالإضافة إلى كل ذلك تم من خلالها تحليلي وتفسير النتائج ومقارنتها بالنتائج المتحصل عليها، وهو ما يظهر جليا من خلال الجداول.

ب- الدراسة الثانية(1):

دراسة أجرتها الباحثة (زلماط مريم) تحت عنوان دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة تلمسان، الجزائر للموسم 2010/2009.

✓ إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول كيفية مساهمة التي فرضتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال على إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية كذلك توضيح الجوانب النظرية إدارة المعرفة وتقانتها وضبط العلاقة ما بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال مع إدارة المعرفة.

وتمحور التساؤل الرئيس حول: **كيف تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية؟**

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

1-أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات.

2-المؤسسة التي لا تتمشى مع التطورات و التركيز على إدارة المعرفة، ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، سوف يتعرض بقاءها واستمرارها للتساؤل.

3-إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمارها، فالحصول عليها، خزنها والمشاركة فيها لا يعد كافيا، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، والمعرفة التي لا تعكس التنفيذ هي تكلفة.

1- مريم زلماط: **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

4-غياب وظيفة إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم فعالية عملية إدارة المعرفة.

- ✓ **منهـج الدراسة:**

استخدمت الباحثة نموذج دراسة حالة، واعتمدت على الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات وذلك عن طريق مسح شامل لأفراد المؤسسة والذين بلغ عددهم 283 عامل.

- ✓ **نتائج الدراسة:**

توصلت الباحثة إلى أن:

- مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق و مباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم.
- تخصيص قسم تقني المتكون من 13 عامل، يوفر كل احتياجات المؤسسة من معلومات، توفير برامج الاتصال بين الأفراد، صيانة الآلات الكمبيوتر، خلق موقع انترنت خاص بالمؤسسة.
- الاتصال بين العمال باستعمال الانترانت وبقية فروع سوناطراك باستعمال الاكسترانت.
- القيام بدورات تكوينية للأفراد سواء كان ذلك عن طريق إرسالهم أو عن طريق محاضرات ولقاءات من أجل تحسيس العمال والرفع من كفاءاتهم المهنية أو الى مؤسسات في الخارج.
- التعاقد مع أكثر من شركة أجنبية من أجل تزويدها بالمعدات المتطورة وتكوين عمالها في ذلك المجال من اجل تحسين فعاليتها وكفاءة عمالها.

- ✓ **أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:**

تمت الاستفادة من هذه الدراسة بالأخص في توضيح المصطلحات والمفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة، إضافة إلى الاعتماد على بعض المراجع التي استخدمت داخلها، وباعتبار متغير تكنولوجيا الإعلام والاتصال احد دعائم نجاح التطوير التنظيمي فتمت الاستفادة من النتائج المتوصل إليها والتدليل بها في موضوع دراستنا وخاصة في مجال الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة التي أجريت بها الدراسة عن طريق التأكيد على دور إدارة المعرفة.

6-2 الدراسات التي تناولت متغير التطوير التنظيمي:

أ- الدراسة الأولى[1]:

دراسة أجرتها الباحثة (بوداود فاطمة الزهراء) و عنونت بـ: التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس – الجزائر، في الموسم 2006/2007.

✓ إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول كون المنظمات الجزائرية تواجه تحديات كبيرة، وبالتالي أصبح لزاما عليها مواكبة التطورات التكنولوجية من اجل اخذ القواعد نحو التغيير والتطور، ولخصت الإشكالية بالتساؤل التالي: **ما هو اثر التغيير والتطوير التنظيمي عل سلوك وأداء الأفراد في المنظمة؟**

كذلك قامت الباحثة برصد الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة وبين المدخل ألتغييري الذي يحقق لها أهدافها
- مقاومة التغيير والتطوير نتيجة لعدم توفر المعلومات وحالة عدم التأكد.
- للتطوير التنظيمي دورا في الارتقاء بمستوى أداء الأفراد على وجه الخصوص والمنظمة بصفة عامة.

✓ منهـج الدراسة:

استخدمت الباحثة نموذج دراسة حالة، واعتمدت على الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات وذلك عن طريق مسح شامل لأفراد المؤسسة والذين بلغ عددهم 271 عامل.

1- فاطمة الزهراء بوداود: **التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.

✓ **نتائج الدراسة:**

توصلت الباحثة إلى أن رغم محاولات المنظمة وسعيها إلى التطوير والتغيير إلا أنها ظلت تعاني من بعض النقائص وخاصة في:

- التكوين
- التحفيز
- أنظمة الاتصال
- القيادة

إضافة إلى أن الباحثة توصلت أيضا إلى إضفاء بعض الحلول والتي كانت بمجملها تصب حول أن المنظمة الجزائرية وجب عليها حتى تساير تغيرات بيئتها أن تعيد النظر في رؤيتها المستقبلية اتجاه السوق وان تدرك الآليات الجديدة للمنافسة وإدراك أهمية التطوير والتغيير.

✓ **أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:**

وقد تمت الاستفادة منها توجيهنا إلى المراجع و خاصة فيما يخص البحث العلمي، إضافة إلى استفادتنا من الفرضية رقم: 03 للتطوير التنظيمي دورا في الارتقاء بمستوى أداء الأفراد على وجه الخصوص والمنظمة بصفة عامة، وهذا لتدعيم دراستنا كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

ب- الدراسة الثانية[1]:

دراسة أجراها الباحث (عصام محمد) و عنونت بـ: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات في المؤسسات،مذكرة ماجستير كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة، فلسطين، في الموسم 2007.

1- عصام محمد: **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2008.

✓ **إشكالية الدراسة:**

تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

كذلك قام الباحث برصد الفرضيتين التاليتين:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية تعزى للعوامل الشخصية كالعمر–الجنس–المؤهل العلمي –نوع الوظيفة –قطاع العمل.

✓ **منهـج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات وذلك من خلال مجتمع الدراسة الذي مثل ب: 153 مفردة، كما استعان الباحث ببرنامج أل spss لتحليل البيانات.

✓ **نتائـج الدراسة:** ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.
- وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- **أوجه الاستفادة من هذه الدراسة:**

تمت الاستفادة من هذه الدراسة وبرز ذلك في إعطاء بعض التعريفات لمفاهيم الدراسة، كما أن نتائج الفريضتين دعما النتائج المتوصل إليها، أيضا تمت الاستفادة في جانب التوصيات التي خرجت بها الدراسة.

7-المدخل النظري السوسيولوجي:

المدخل النظري هو " الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تم تحديـــد دوره في حركة الظاهــرة مسبقا بناءا على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي "[1]، وهذه المداخل تهدف لتقريب الباحث من الظاهرة التي قام بتحديدها سابقاً، والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هو المدخل النظري البنائي الوظيفي.

يعد المدخل البنائي الوظيفي من أكبر الاتجاهات والنظريات البارزة في علم الاجتماع، حيث حاول أن يعطي مفاهيم وتفسيرات لمختلف الظواهر الاجتماعية، و لقد أرسى دعائم هذا الطرح كل من (تالكوت بارسونز) و (روبرت ميرتون) و (رايت ميلز)... " و يُعبر المدخل البنائي الوظيفي على رؤية سوسيولوجية تهدف إلى تحليل و دراسة بنى المجتمع من ناحية و الوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى و المقصود بالوظيفة الدور الذي يساهم به الجزء في الكل، بينما المراد بالبناء هو مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تتسق من خلال الأدوار الاجتماعية "[2] .

كما يعد مفهوم الدور مفهوماً محورياً سواء لفهم النتائج أو الآثار أو لفهم مكونات البناء الاجتماعي، فالدور هو الوظيفة بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل، و تشكل أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأدوار الشخصية جوهر البناء الاجتماعي .

1-عبد المعطي محمد عساف وآخرون: **التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص53.

2-عامر مصباح : **علم الاجتماع الرواد و النظريات** ، ط1 ، دار الأمة ، الجزائر ، 2010، ص 212.

كما يستند الاتجاه الوظيفي في دراسته للمجتمع إلى افتراض أن المجتمع يمكن دراسته على أنه نسق يتألف من أجزاء تسعى متآزرة لتحقيق حالة توازن قوامها التلاؤم المتبادل بين هذه الأجزاء، وأن أي خلل في أداء هذه الأنساق الفرعية يمكن أن يؤدي إلى بروز ظاهرة أو مشكلة اجتماعية في بقية أنساق المجتمع.

والحقيقة أنه يمكن توظيف هذه النظرية لفهم معطيات البحث الحالي من خلال رؤية "بارسونز" لما يسميه المتطلبات الوظيفية للنسق حيث يرى "بارسونز" أن جميع الأنساق الاجتماعية سواءً على المستوى العام الممثل بالمجتمعات أو على المستوى المحدود كالمنظمة قيد الدراسة يجب أن تتحقق لها أربعة متطلبات أساسية، وهذه المتطلبات لابد من توافرها حتى يستطيع النسق الاجتماعي الاستمرار والنمو، وهي: (التكيف – تحقيق الهدف – التكامل – الكمون).

وفي ضوء ما سبق ذكره فإنه يمكن رؤية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تكيف النسق مع البيئة المحيطة، وكذا تحقيق النسق لاهدافه عن طريق مساهمة هذا النوع من الإدارة في عملية التطوير التنظيمي التي تنتج عنها حتميا استمرارية النسق وإحداث التوازن داخله.

و باعتبار أن الفعل موجه نحو غاية معينة حسب "بارسونز". فإن تحقيق الهدف يعتبر إشباعاً مطلوباً لذاته ويتحقق من خلال تراكم الفعل ونجد أن لإدارة المعرفة مجموعة من العمليات وجب تتبعها قصد توجيهها نحو خدمة أهداف التنظيم، والتي بالإمكان الوصول إليها لدى إدراك التطوير في مختلف أجزاء النسق تنظيميا.

كما أن من بين إسهامات رواد هذه النظرية رؤية (ميرتون) الذي جاء بمفهوم البدائل الوظيفية للحفاظ على توازن النسق والقضاء على المعوقات الوظيفية، فبالنظر إلى منظمات مجتمعنا اليوم التي تعاني في مجملها من جماد وبيروقراطية سلبية، فمثل هذه المتغيرات يسميها بالجوانب اللاوظيفية، وبالتالي يمكن للتطوير التنظيمي كجانب وظيفي إزالة هذا الخلل انطلاقا من النتائج المترتبة عنه كالثراء الوظيفي الذي ينجر عن نقل الخبرات والمعارف في مختلف الأدوار داخل النسق.

خلاصـــة:

دون شك فصل عرض مشكلة الدراسة وما يتعلق بها لها من الأهمية بما كان، لأنه يمثل إن صح القول تكثيفا مختزلا وعاكسا للدراسة كلها، وجود مشكلة تستدعي الدراسة وكذا حقائق يمكن تمحيصها وإثباتها ميدانيا يعني أن ثمة بحث علمي سيجرى.

كما أن المرحلة التحضيرية من خطوات البحث العلمي تقتضي في أولى مراحلها اختيار مشكلة البحث وصياغة عنوان لها، بحيث تضمن الفصل أسباب اختيار الموضوع على أن هناك من الدوافع ما هو ذاتي يكمن أساسا في الرغبة الشخصية والدافعية نحو الموضوع وما هو موضوعي، إضافة إلى تحديد أهمية الموضوع العلمية والتطبيقية الميدانية وما تهدف الدراسة للوصول إليه، وقد تم إدراج دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع تمت الاستفادة منها على مستوى المفاهيم والمستوى المنهجي، وصولا إلى تبني البنائية الوظيفية كمدخل لبلورة مشكلة الدراسة.

الفصـــل الثاني

الاطار المنهجي للدراسة

- تمهيد.

1- فرضيات الدراسة.

2- المنهج المستخدم.

3- أدوات جمع البيانات.

4- مجالات الدراسة.

- خلاصة.

تمهيـــد:

يعترض توازن وتكامل أجزاء التنظيم الواحد عديد التوترات التي من شأنها أن تخلق معوقات وظيفية تجعل سير العمل نحو انخفاض ملحوظ، لذلك اقتضى الوضع ابتكار أساليب تساعد على خفض هذه التوترات، ومع تطور العلم والمعرفة اهتدى النظام إلى الدور الهام الذي تلعبه مناهج البحث العلمي في الكشف عن التوترات والتنبؤ بها في المستقبل.

تزداد هذه المناهج أهمية اكبر داخل مراكز البحث العلمي، لما لها من دور ايجابي في تنظيم خطوات البحث وبالتالي تفسير الظواهر بطريق أكثر دقة من السابق.

لذلك جاء هذا الفصل ليطرح فرضيات الدراسة، ومن ثم يبرز المنهج المتبع لهذه الدراسة كذلك الأدوات التي اعتمدت من اجل جمع البيانات إضافة إلى توضيح مجالات الدراسة وصولا إلى انتقاء العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

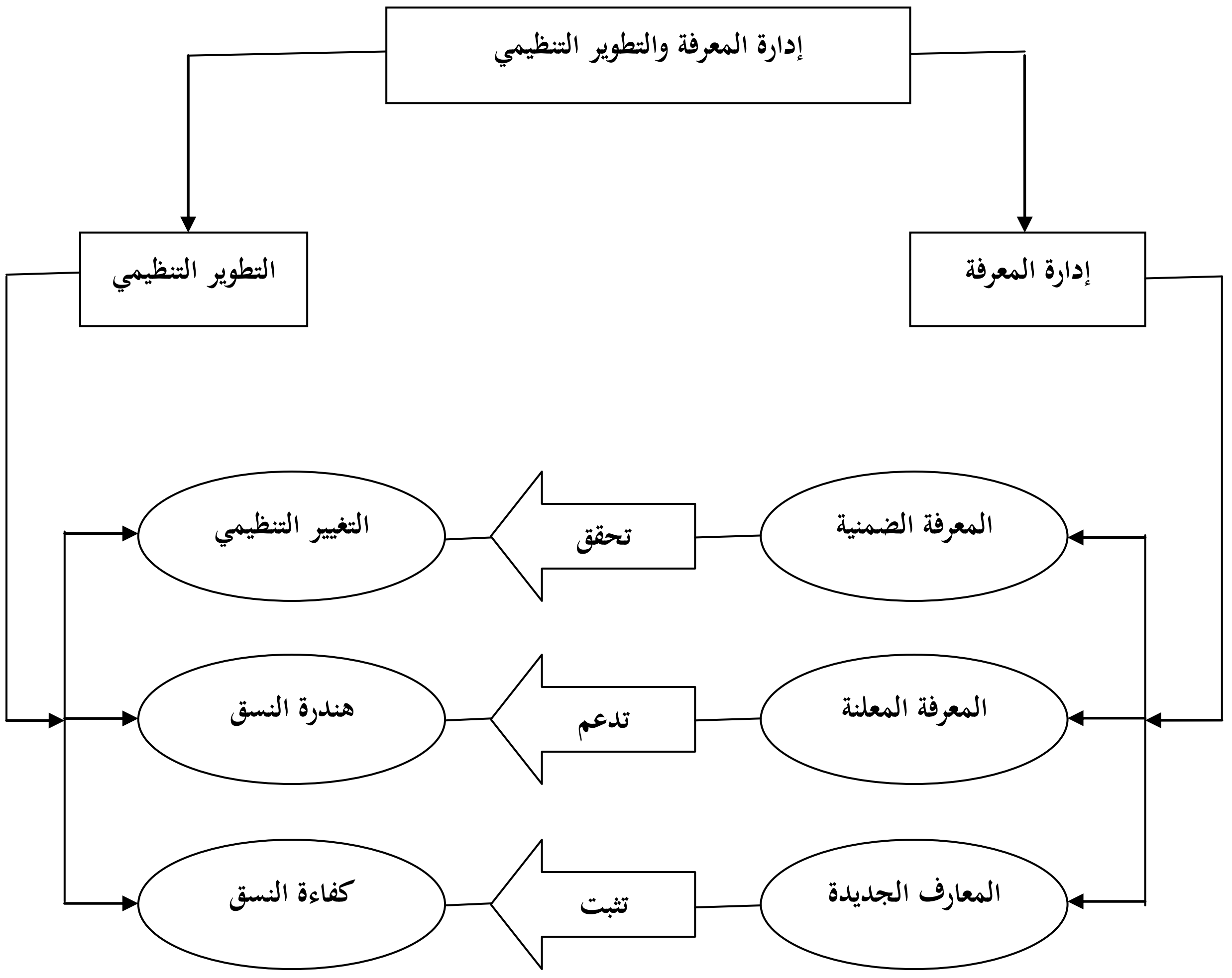
1-فرضيات الدراسة:

كحلقة وصل بين الجانب النظري و الميداني للبحث، وعلى اختلاف أشكال صياغتها من حيث عدد المتغيرات أو العلاقة بينهما تستقي الفروض متغيراتها من مفاهيم نظرية و تحولها عبر جملة من الأبعاد و المؤشرات إلى إجابات مؤقتة قابلة للقياس والتمحيص في مرحلة النزول إلى الميدان وجمع البيانات الامبريقية.

ولذلك بات من الضروري تبني مجموعة من الفروض التي تمس جوهر الموضوع، الذي يطرح في شكل تساؤل رئيس جاء كالتالي: **ما هو الدور الذي تلعبه إدارة معرفة مفتشي التربية والتعليم في تطوير هذا النسق تنظيميا؟ وما العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمي ؟ وكيف تفيد إدارة المعرفة تطوير النسق تنظيميا؟**

وللإجابة عن هذا الإشكال تمت الاستعانة بالفرضيات التالية التي يوضح بناءها الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) بناء الفرضيات



الفرضية الأولى: تدوير وتبادل المعارف الضمنية يحقق التغيير التنظيمي المخطط له.

يعد مؤشر المعرفة الضمنية من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التغيير التنظيمي، وهي المعرفة المخفية التي تتضمن العمليات الشاملة، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد، أي أنها معرفة شخصية ذاتية، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة وبالتالي تعبيد الطريق للتغير التنظيمي المرغوب به.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، وهذه العوامل تجعل من الصعب إعادة صياغتها وتبادلها لذلك تلجأ العديد من المنضمات إلى تغيير أنظمتها خاصة الحوافز التي من شأنها أن تشجع الأفراد على تقاسم المعرفة.

الفرضية الثانية: تدعم المعارف المعلنة إستراتيجية هندرة النسق.

يعبر مؤشر المعرفة المعلنة أو الظاهرة عن المعرفة الرسمية، القيادية، المرمزة، النظامية المعبر عنها كميا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل: براءة الاختراع، حقوق النشر،الأسرار التجارية... كما نجدها مجسدة في منتجات الشركات وخدماتها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحولها من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، وبالتالي فهي المسئول المباشر عن مؤشر هندرة النسق، وتعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتحقيق الجودة.

الفرضية الثالثة: توليد المعارف الجديدة يثبت كفاءة وفعالية المنظمة.

لم يعد خافيا على أحد الدّور البارز الذي يلعبه مؤشر توليد المعارف الجديدة لفائدة كفاءة المنظمة وتعزيز مركزها من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من اثر عن النسق.

وفي هذا الإطار نجد أن استخدام المعرفة المتولّدة والمتجدّدة من شانه أن يثبت و يظفي الكفاءة والفاعلية على أداء النسق ككل.

2-المنهج المستخدم:

إذا تمعنا في أسباب التقدم الهائل للدول، ندرك أن هناك علاقة بين هذه النهضة العلمية وبين استعمال الأساليب العلمية السليمة والملائمة والمساهمة في تحقيق التنظيم الجيد.

وتعطي الإنسان القدرة الفائقة على مواجهة الأحداث والتحكم في مجرى الأمور إنما كثرة المناهج تفرض اتخاذ أسلوب معين لاختيار المنهج الملائم للبحث، على حسب الموضوع والهدف، كما يفضل منهج دون آخر على حسب الوظيفة المباشرة في موضوع البحث وليست على حسب المحتوى.

و المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الكيفي الذي يعتبر أحد أنواع المناهج التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم متعمق و وصف شمولي للظاهرة الاجتماعية، و يمكن تحديد مفهوم المنهج الكيفي: " بأنــه البحث عن الطبيعة الجوهرية للظواهر كما هي في الواقع "[1]. " الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري"[2].

والبحث باستخدام المنهج الكيفي يجب أن يمتد أبعد من مجرد جمع البيانات، فإذا لم تكن البيانات بمثابة الدليل الذي يحمل معنى لمشكلة البحث، فإن عملية جمع هذه البيانات تصبح من دون قيمة ولكي يصبح البحث ذا قيمة يجب ألا يقتصر عمل الباحث علي تقرير ماهية البيانات التي تتطلبها الدراسة، ولكنه يجب أن يقوم بتفسير وتحليل هذه البيانات من أجل أغراض الدراسة.

ومن خلال هذا المنهج سنحاول معرفة دور ادارة المعرفة في التطوير التنظيمي، عن طريق الوصف والتحليل والتفسير.

1- رجب إبراهيم عبد الرحمان : **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية** ، ط1، دار عالم الكتب ، الرياض ، 2003، ص 6.
2- إحسان محمد الحسن: **مناهج البحث الاجتماعي**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص11.

3-أدوات جمع البيانات:

هناك عدد من الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات الخاصة بالبحث العلمي، ومن أكثر تلك الأدوات شيوعاً واستخداماً: الاستمارة، والمقابلة، والملاحظة، ويتم اختيار هذه الأدوات وبناءها في ضوء أسس علمية وخطوات منهجية يتحكم فيها موضوع الدراسة وطبيعته، قبل استخدامها كوسائل لجمع البيانات من الميدان.

ويمكن للباحث أن يستخـدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة، وذلك تبعاً لطبيعة البحث، وأهدافه، وتوجهات الباحث، والإمكانات المتاحة.

لذلك وبغرض جمع البيانات الخاصة بموضوع هذه الدراسة تم اللجوء إلى أسلوب الاستمارة بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة.

✓ الاستمارة:

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيولوجية، فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحداً وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه.

كما تعرف على أنّها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إمّا عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريـد"(1).

ولتقديم استمارة بحثنا قمنا بوضع استمارة تجريبية الهدف منها هو التحقق من صحتها شكلا ومضمونا ولنتأكد من أن المبحوثين فهموا المقصود من الأسئلة المطروحة، خلال المرحلة الاستطلاعية، وهذا أدى بنا إلى فهم أفضل وتصور أعمق لموضوع دراستنا،وأهمية المعلومات التي أرادنا الحصول عليها، ومدى ارتباطها وعلاقتها بالموضوع، حاولنا وضع قائمة من الأسئلة التي على ضوئها يتم تغطية جوانب الموضوع،وطبقت على عشرة من المبحوثين، تم من خلالها اكتشاف بعض الأسئلة غير ضرورية التي تم إلغائها، وبعضها غير مفهومة من طرف المبحوث تم تعديلها.

1-موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2006، ص 204.

بعد المرحلة التجريبية للاستمارة تم تقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته بها، وبناءا عليه تم وضع الاستمارة بشكلها النهائي في يوم: الأربعاء (2015/04/08) (**انظر الملحق رقم 02**).

وقسمت الاستمارة على النحو التالي:

البيانات الشخصية: تضمنت ثلاث بنود، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الأول: تضمن ثمانية بنود، حول تحقيق تدوير وتبادل المعارف الضمنية التغيير التنظيمي المخطط له.

المحور الثاني: تضمن ثمانية بنود، حول كيفية تدعيم المعارف المعلنة لإستراتيجية هندرة المنظمة.

المحور الثالث: تضمن ثمانية بنود، حول توليد المعارف الجديدة يثبت كفاءة وفعالية النسق.

وتم النزول بالاستمارة إلى الميدان يوم (الثلاثاء 2015/04/14) وتم جمعها يوم (الأحد 2015/04/19).

✓ المقابلة:

المقابلة هي: " أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، و هي من أهم الوسائل المعتمد عليها في جمع المعلومات،و هي ليست حكرا على الإرشاد و التوجيه و العلاج النفسي، بل هي كذلك أسلوب هام في ميادين عديدة مثل الطب والصحافة و المحاماة و إدارة الأعمال و الخدمات الاجتماعية بصفة عامة"(1).

و المقابلة هي عبارة عن علاقة اجتماعية مهنية دينامية، و تبادل لفظي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر فالشخص الأول هو الأخصائي القائم بالمقابلة ثم الشخص أو الأشخاص الذين يتوقعون المساعدة و بناء علاقة ناجحة في جو نفسي تسوده الثقة المتبادلة بين الطرفين، و هي ترمي إلى جمع المعلومات من اجل إيجاد حل لمشكلة ما.

إذن فالمقابلة ليست مجرد محادثة عادية أو إشباع لرغبة الحديث بين طرفين، بل هي عبارة عن تبادل معلومات وتوظيف خبرات و إبداء مشاعر و إظهار اتجاهات بكل أمانة وصدق.

1- بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: **أسس البحث العلمي** ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009، ص 128.

وللمقابلة نوعين المقابلة المقننة والتي تكون فيها الأسئلة محددة، والمقابـــلة الغير مقننة حيث تكون الأسئلة فيها مفتوحة، بحيث اعتمدت على مقابلة الغير مقننـــة من خـــلال الدراسة الاستطلاعية مع رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، بهدف الاطلاع بعمق على جوانب وخفايا موضوع الدراسة، حيث قمنا بتحضير مجموعة من الأسئلة تم طرحها يوم (الخميس 19 / 02/ 2015)، و ذلك للكشف من خلالها عن المعلومات الغامضة عن مفتشيات التربية والتعليم للطور الابتدائي بورقلة.

وفي يوم (الأحد 2015/03/01) أجريت مقابلة غير مقننة ثانية مع نفس الهيئة وتطرقنا من خلالها إلى توضيح بعض الجوانب الغامضة بغية تعديل أسئلة الدراسة وأهدافها و كذا العينة التي ستجرى عليها الدراسة من جهة، ولكي تساعد في بناء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى، أما المقابلة المقننـة كانت في يوم (الأحد 2015/03/08) التي أجريت مع مفتـش مقاطعـة بلدية ورقلة. (**انظر الملحق رقم 01**).

4-مجالات الدراسة:

- **المجال الزماني:**

أجريت الدراسة الحالية بالموسم الجامعي 2015/2014؛ و قسمت الدراسة إلى قسمين: القسم النظري من شهر جانفي إلى نهاية مارس 2015 حيث تم تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و المدخل النظري.

و القسم الميداني توزع على المراحل التالية:

في المرحلة الأولية الاستطلاعية: تم فيها اختيار المؤسسة التي تخدم موضوع البحث بعد مقابلة بعض من مفتشي التربية والتعليم، وهي مرحلة استطلاعية تم فيها ملاحظة جميع ما يتطلبه موضوع البحث من معلومات وبيانات حيث دامت هذه المرحلة مدة شهر كامل (2015/02).

أما المرحلة الثانية وهي: مرحلة تطبيق الاستمارة التجريبية التي كانت مدتها أيضا شهر (2015/03) وطول المدة يعود إلى إعادة وتعديل بعض المفاهيم الصعبة، ما أدى إلى تغيير بعض البنود وتعديلها ومراجعتها قبل تطبيقها.

وفي المرحلة الأخيرة: تم تطبيق استمارة البحث المعدلة، ودامت مدة تطبيقها أربعة أيام بدءا من (الأحد 2015/04/12) وحتى (الخميس 2015/04/16)، ليتم جمعها ومباشرة عملية تحليل وتفسير البيانات.

- **المجال المكاني:**

أقيمت الدراسة بمفتشيات التعليم، بمديرية التربية والتعليم لولاية ورقلة، والتي هي عبارة عن جهاز إداري تابع للوظيف العمومي أنشئت بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 90/147 المؤرخ في 1990، والذي يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى ولاية ورقلة، وباقي الإدارات العمومية حيث تخضع لنظام داخلي يحدد العلاقات بين مختلف مصالحها وتتمثل المهمة الرئيسية للمديرية في أداء المناهج المسطرة من قبل الوزارة الوصية، وذلك بالعمل على توفير كل الشروط والإمكانيات لنجاح المهمة الرئيسية، والممثلة بالأساس بالتربية والتكوين وتحديد الصلاحيات في إطار قانوني معمول به (للاطلاع على الهيكل التنظيمي للمديرية انظر الملحق رقم 4، الشكل رقم 4).

حيث يتوزع المفتشون على شكل مقاطعات، كل مقاطعة تضم أزيد من ستة مدارس، لتهتم بما يقارب الثمانون أستاذ التعليم الابتدائي للمقاطعة الواحدة التي يترأسها مفتش واحد، هذا وتظم مديرية التربية والتعليم لولاية ورقلة ثمانية وثلاثين مقاطعة موزعة كالتالي:

المقر	عدد المقاطعات
ورقلة	11
رويسات	4
نقوسة	2
حاسي مسعود	3
تقرت	9
حجيرة	2
تماسين	2
طيبات	3

مقارين	2

- **المجال البشري:**

و يتمثل مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة في مفتشي التربية والتعليم لولاية ورقلة.

و لحصر الموضوع من كل جوانبه تم اختيار طريقة المسح الشامل و يراد بهذا الأخير " الذي يشمل جمهور الدراسة بأكمله و يغطي كل مفردة من مفرداته "[1]، حيث يوجد 38 مفتش تابع لمديرية التربية والتعليم بولاية ورقلة، موزعون على عدد من المقاطعات كما تم توضيح ذلك سابقا في الجدول أعلاه، حيث تضم كل مقاطعة من ستة الى ثمانية مدارس تدخل ضمن رقابة كل مفتش.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم : **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية** ، ط1، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2000 ، ص 130.

خلاصـــة:

تطرقت في هذا الفصل للقاعدة الأساسية و هي الخطوات المنهجية التي اعتمدنها الدراسة، انطلاقا من تحديد فرضيات الدراسة اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة وهو المنهج الكيفي الذي يبحث عن الطبيعة الجوهرية للظواهر كما هي في الواقع، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات و الأســاليب من مقابلة و استمارة الاستبيان و هذا لاكتشاف و فهم الدوافع الواقعية لهذه الظاهرة بغية الوصول إلى النتائج المتعلقة بالموضوع محــل الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمني و المكاني و البشري و إتماما للخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

الفصـــل الثالث

الاطار التطبيقي للدراسة

- تمهيد.

1- عرض و مناقشة البيانات الميدانية.

2- نتائج الدراسة الميدانية .

3- النتيجة العامة.

تمهيــــد:

في الفصول السابقة تناولت الدراسة مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، و سوف يتطرق هذا الفصــل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و تكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب، والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.كما يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

1-عرض و مناقشة البيانات الميدانية:

1-1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية:

تعتمد الدراسات والبحوث على العديد من البيانات الشخصية، كل حسب طبيعة الموضوع الذي يتناوله بالدراسة لذلك فان طبيعة موضوع إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، استلزمت حصر البيانات الشخصية في السن وعدد سنوات الخدمة في نفس القطاع، والمؤهل العلمي واستثناء البيانات الأخرى لكون طبيعة الموضوع لا تفترض وجودهم.

بداية بالسن حيث يتوزع أفراد مجتمع الدراسة إلى أربع فئات، حيث أن الفئة الأكثر انتشارا هي [55 – 60] بما يقارب % 34.21 ثم تليها الفئة [50 – 54] بنسبة 31.57 %، بعد ذلك تأتي الفئة [45 – 49] بنسبة 21.05 %، لتأتي في الأخير الفئة [40 – 44] ممثلة بنسبة 13.15 %، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (1) الذي يبرز توزيع العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
[40 – 44]	05	% 13.15
[45 – 49]	08	% 21.05
[50 – 54]	12	% 31.57
[55 – 60]	13	% 34.21
المجموع	38	%100

من خلال هذا الجدول يتضح جليا التقارب الكبير مابين نسب الفئتين الثالثة والرابعة، مع أن السن الأكثر تواجدا ينحصر في الفئة الرابعة، ويعود ذلك إلى كون أن الطريق إلى رتبة مفتش يستلزم وقت وخبرة مهنية بالقطاع إضافة إلى بعض الامتحانات التي قد تتباعد لفترات زمنية معتبرة، وما يمكن استنتاجه هو أن طبيعة عمل المفتش يعتمد على الخبرة المهنية بالقطاع بشكل كبير.

وعلى ذكر الخبرة المهنية فهذا يقودنا إلى التأكيد عليها، كون أن الفئة الأكثر انتشارا والتي تعبر عن عدد سنوات الخدمة بالقطاع هي الفئة [31 – 35] بما يقارب 47.36 % من مجتمع الدراسة، ثم تليها الفئة [26 – 30] بنسبة قاربت 23.68 %، ثم جاءت الفئة [21 – 25] ممثلة بنسبة قدرت ب:21.05 %، لتأتي في الأخير الفئة الأقل انتشارا حيث مثلت نسبة % 07.89 الفئة الأولى [16 – 20] وهذا ما يوضحه <u>الجدول التالي رقم (2) الذي يبرز توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالقطاع:</u>

عدد سنوات الخدمة بالقطاع	التكرار	النسبة
[16 – 20]	03	% 07.89
[21 – 25]	08	% 21.05
[26 – 30]	09	% 23.68
[31 – 35]	18	% 47.36
المجموع	38	%100

يتضح من خلال الجدول السابق، أن الفئة الأقل انتشارا تمثل نسبة 07.89 %، وهذا ما يقودنا إلى أن وجودها ينحصر ضمن الفئتين الأولتين بالجدول رقم (1)، على اعتبار أن هذه الفئة هي الحديثة من حيث الالتحاق برتبة مفتش التعليم، أما عن الفئة الأكثر انتشارا فقد تمثلت بنسبة 47.36 %، وهي تعبر عن الفئتين الأكثر انتشارا بالجدول السابق لذلك فهذا العدد من سنوات الخبرة هو المطلوب لإدارة معارف مفتش التعليم والعامل الجوهري في إنجاح عملية التغيير لمواكبة مستجدات المؤسسة ككل، وحتى يتمكن مفتش التعليم من إحداث هذه العملية لابد له إضافة إلى ما سبق من خبرة بمجال العمل من مستوى ومؤهل علمي لمواكبة ذلك، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (3) الذي يبرز توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	24	% 63.15
ماستر	10	% 26.31
ماجستير	04	% 10.52
المجموع	38	%100

يوضح الجدول أعلاه أن جميع أفراد مجتمع الدراسة متحصل على مؤهل علمي بدرجة ليسانس، وهذا راجع لكون أن شروط الالتحاق برتبة مفتش التعليم تفرض هذا المستوى من التأهيل العلمي، وهذا ما يخول للمفتش إبراز قدراته على الابتكار تنظيميا داخل النسق، في حين نجد أن هناك من بين أفراد مجتمع الدراسة واصل تحسين هذا المستوى إلى درجة أعلى وهذا ما عبرت عنه درجة الماستر بنسبة قدرت ب: 26.31 % وهذا ما يقودنا إلى إمكانية مواجهة الصعوبات التي تعترض النسق في عملية التكوين و التأطير التي تتم داخل النسق لتعبئة الطاقات المهنية للأفراد الذين التحقوا حديثا بالقطاع، في حين نجد أن هناك نسبة

10.52 % من أفراد مجتمع الدراسة تعد الأعلى مستوى بدرجة ماجستير، فبهذا نجد أن نسق مفتشي التعليم تتوفر على إمكانات ومؤهلات تخولها للاستثمار بقوة العمل وكذا إنتاج أساليب العمل المعاصرة والمتجددة باستمرار.

2-1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الأول:

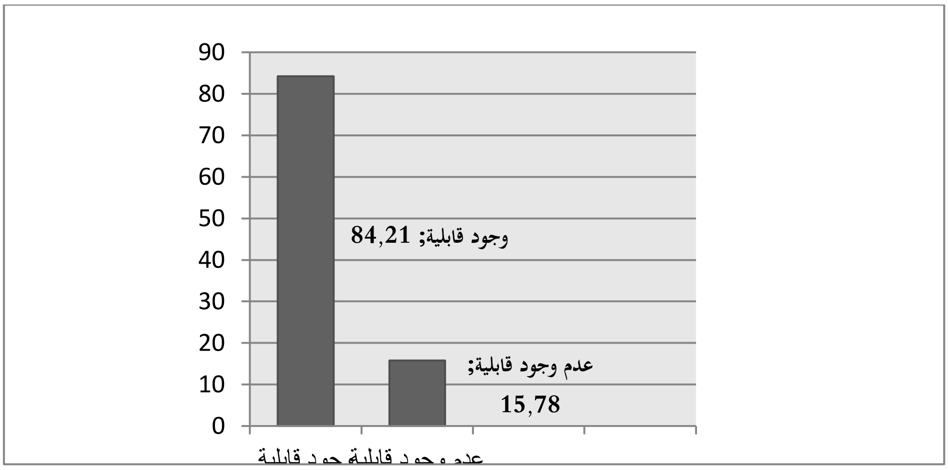
إن الاتصال التنظيمي يعد من بين المتغيرات المؤثرة جدا في نجاح المنظمات، لذلك نجد هذه الأخيرة تسعى وراء تنمية تبادل المعارف الضمنية لأفرادها، لما لهذه المعارف من أهمية بالغة داخل التنظيم إلى جانب صعوبة في تمكين وتحقيق هذا التبادل، ونسق مفتشي التعليم الابتدائي يسعى هو الأخر لتحقيق هذا التبادل، وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل (انظر الملحق رقم 3 الجدول رقم 1)، لذلك نجد أن جل أفراد النسق تساهم دائما وفي غالب الأحيان في وضع الخطط المستقبلية في صالح تجديد مناهج العمل، أما عن تدعيم سريان المعلومات للعلاقات الإنسانية بين زملاء العمل داخل النسق فقد جاءت نسبة 86.84 % معبرة عن ذلك، مع وجود أيضا نسبة 13.15 % من أفراد مجتمع الدراسة تقول بان سريان المعلومات وتدفقها لا يدعم هذه العلاقات بين مفتشي التعليم الابتدائي، وذلك راجع لكون أن بعض مقاطعات التفتيش يعيقها بعد المسافة إضافة إلى أن نمط الاتصال هو الاتصال الغير الرسمي وبمجمله فهو مبني على مبادرات أصحاب الخبرات، لذلك فغياب الأطر النظامية الرسمية لسريان المعلومات، يعمل دون مواكبة أصحاب الخبرات الجديدة له، <u>والجدول التالي رقم(4) يوضح دعم سريان المعلومات للعلاقات:</u>

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم يدعم	33	% 86.84
لا يدعم	05	% 13.15
المجموع	38	%100

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:	التكرار	النسبة
من خلال التواصل المستمر	08	% 24.24
من خلال تبادل الآراء	20	% 60.60
من خلال جلسات التنسيق	05	% 15.15
المجموع	33	% 100

يتضح جليا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن سريان المعلومات وتبادلها يدعم بصفة مباشرة تنمية العلاقات بين مفتشي التعليم الابتدائي، وذلك من خلال تبادل الآراء بينهم، وقد عبرت نسبة 60.60 % عن ذلك من أفراد مجتمع الدراسة الذين يرون بان سريان المعلومات يدعم علاقاتهم ببعض، في حين ترى نسبة 24.24 % أن سريان المعلومات يدعم علاقاتهم من خلال التواصل المستمر بينهم، أما عن نسبة 15.15 %، فهي ترى بان دعم سريان المعلومات لعلاقاتهم جاء من خلال جلسات التنسيق، لذلك يمكن القول بأن تبادل المعارف الضمنية موجود داخل النسق لكون سبل الاتصال التنظيمي تدعم علاقات العمل، وهذا ما ينتج عنه تبادل الآراء التي هي تعبير عن ما هو مقتنع به كل فرد داخل النسق.

وفيما يخص ما هو مقتنع به كل مفتش تعليم داخل النسق، نجد أن القابلية الموجودة لدى كل مفتش تلعب دور مهم في تقاسم معارفه الضمنية، فاقتران القابلية بتحمل مسؤولية ما يمكن حصوله بالمستقبل يجعل من بعض أفراد مجتمع الدراسة ترى بأنه لا يوجد قابلية لدى مفتش التعليم في تقاسم آراءه، وبالتالي المساهمة في التغيير التنظيمي المخطط وهذا ما عبرت عنه نسبة 15.78 %، وذلك راجع بحسب هذه الفئة التي تنتمي للمقاطعات المعزولة نوعا ما والتي تفتقد لعمل الفريق الواحد، في حين يرى باقي أفراد مجتمع الدراسة أن هناك قابلية لدى مفتش التعليم في تقديم المعلومات التي ينتج عنها قرارات هامة للنسق، وكل ذلك مقترن باستعداده لتحمل المسؤولية وهذا ما عبرت عنه نسبة 84.21 %، <u>والشكل التالي رقم(5) يوضح وجود قابلية لدى مفتش التربية لتقديم المعلومات مقترنة باستعداده لتحمل المسؤولية:</u>



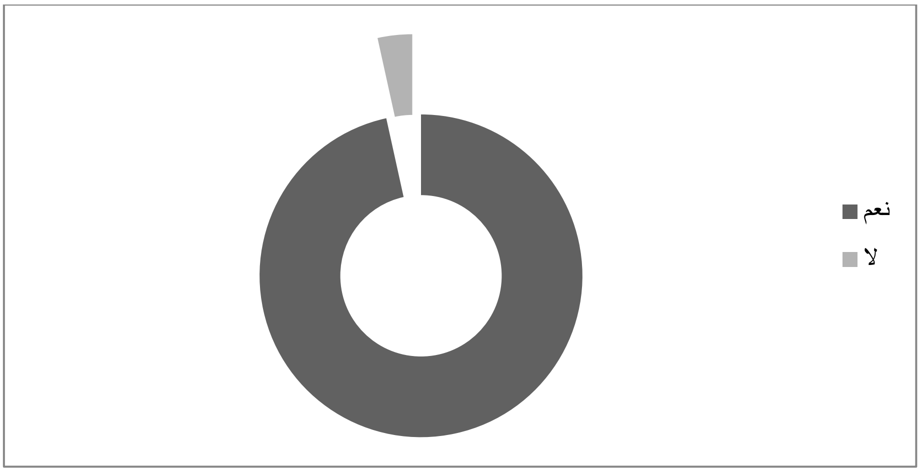
وبحسب فيليب سليزنيك فتفويض السلطة يعطي نتائج غير متوقعة للنسق، حيث أن الفئة التي ترى عدم وجود القابلية لدى المفتش في تقديم المعلومات، نابع من كونها لا تستطيع تحمل مسؤولية ما يترتب عن ذلك، وبالتالي فبإمكان تفويض بعض الصلاحيات دعم هذه القابلية وكنتيجة لذلك ترقب تبادل المعارف الضمنية من طرف أفراد هذا النسق.

وهذا ما يدفع بمفتش التعليم الابتدائي للعب دور هام في صالح النسق الكلي، بصدد تحقيق التغيير التنظيمي نحو التحسن لذلك نجد أن نسبة 81.57 %، ترى بأن لمفتش التعليم دور هام في عملية التغيير التنظيمي الذي يرمي إلى تحسين مستوى الأداء بالنسق، بينما هناك نسبة قدرت ب: 18.42 % تقلص من دور مفتش التعليم في إنجاح عملية التخطيط، والجدول التالي رقم (5) يوضح هل الدور الذي يقدمه المفتش برأيه مهم، في سبيل عملية التغيير التنظيمي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	31	% 81.57
لا	07	% 18.42
المجموع	38	% 100

يرمي الجدول الموضح آنفا أن لمفتش التعليم دور كبير وهام في عملية التغيير التنظيمي، كون أن هذه العملية شاملة لجميع مستويات المنظمة، وباعتبار أن نسق التفتيش هو أول مستوى يمسه التغيير، حيث أن من مهامه تحقيق هذا التغيير انطلاقا من تطبيقه على مستويات اقل درجة، وهذا نفس ما توصل إليه (**شاهد عبد الحكيم**) في دراسته التي عنونت بـ: اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، كدراسة سابقة تم الاستناد عليها، حيث توصل إلى أن القائم على إدارة المعرفة هو المسئول الأول على إنجاح عمليات التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحسين أداء المستويات التي يكون فيها صاحب الخبرة مشرفا ومقررا بها، أما عن النسبة التي ترى بأن دور مفتش التعليم ليس بالمهم في التغيير التنظيمي فهي النسبة التي لا تساهم في وضع الخطط المستقبلية التي تكون في الغالب مبادرات من التنظيم الغير رسمي لهذا النسق (انظر الملحق رقم 3 الجدول رقم 2).

ولكون أن التنظيم الغير الرسمي هو الممول لتوطيد العلاقات الإنسانية وكذا تنمية الروح المعنوية، فنجد أن نسق مفتشي التعليم يعتمد على طريقة عمل موحدة بحسب رؤى نسبة 89.47 % من أفراد مجتمع الدراسة يتم وفقا لها أداء المهام، إلى جانب نسبة 10.52% لا تعتمد على طريقة العمل هذه <u>والشكل التالي رقم (6) يوضح ما إذا كان يتم أداء المهام بطريقة عمل موحدة:</u>



يتضح جليا من خلال الشكل الموضح أعلاه أن نسبة المفتشين التي لا تعتمد على طريقة العمل الموحدة ضئيلة بالمقارنة مع باقي أفراد النسق، والتي تستند إلى طريقة العمل الموحدة، وبالتالي فطريقة العمل الموحدة تجعل من النسق في حالة من التواصل الدائم لغرض إنجاح عملية التغيير التنظيمي، في حين يعود عدم عمل بعض المفتشين بطريقة العمل هذه كون أن هنالك بعض المعوقات التي من أبرزها استحواذ التنظيم الغير رسمي عن النسق.

وموازاة مع ما جاء به شستر برنارد تحت ما يسمى بالنسق التعاوني، فإن هنالك نسبة 92.10 % تستفيد عند أدائها لمهامها من وجهات نظر باقي زملاء العمل، في حين يجاور ذلك وجود نسبة 07.89 % لا تستفيد من وجهات نظر زملاء العمل <u>والجدول التالي رقم (6) يوضح ذلك:</u>

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم استفيد	35	% 92.10
لا استفيد	03	% 07.89
المجموع	38	%100

فيما تمت هذه الاستفادة:	التكرار	النسبة
التنسيق والتنظيم	08	% 22.85
مواكبة مصادر المعلومة	03	% 08.57
توضيح الرؤى والمفاهيم	16	% 45.71
تطوير الندوات التربوية	08	% 22.85
المجموع	35	% 100

يعبر الجدول السابق على كون أن الاستفادة من وجهات نظر زملاء العمل تكون في الغالب في توضيح الرؤى والمفاهيم، وهذا ما نستند عليه كمؤشر لتبادل المعارف الضمنية، في حين أن الاستفادة لا تقتصر على ذلك فقط بل هناك إقبال على تطوير الندوات العلمية إلى جانب التنسيق والتنظيم بنسب متساوية كما عبرت نسبة 22.85 % لكل منهما على التوالي، كما أن مواكبة مصادر المعلومة التي يمكن أن تتوفر عند البعض مؤشرات في مجملها ترمي إلى تحقيق التغيير التنظيمي المخطط له.

بالإضافة إلى كون أن أفراد مجتمع الدراسة ترى بأن الأسلوب الجيد في العمل هو طريقة العمل بالفريق وهذا ما تم التوصل إليه، من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مفتش مقاطعة بلدية ورقلة (انظر الملحق رقم 1)، وكما تم توضيحه سابقا فالاتصال التنظيمي الجيد يأتي في المرتبة الثانية، في ترتيب أهمية ما يراه مفتش التعليم مناسبا لوظيفته بعد أسلوب العمل بالفريق الذي جاء بالمرتبة الأولى، بينما ضرورة تحسين النسق لإجراءات التغييرات التنظيمية جاء بالمرتبة الأخيرة، وهذا ما يعبر عن عدم جدوى ذلك كون أن مفتش التعليم يستطيع تصحيح الأوضاع بهدف تحقيق التغيير التنظيمي المخطط والمرجو القيام به، والجدول التالي رقم (7) يوضح ترتيب ما يراه مجتمع الدراسة ذا أهمية في وظائفهم:

الرتب / البدائل	الأولى		الثانية		الثالثة		المجموع	النسبة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
ضرورة تحسين المؤسسة إجراءات التغييرات التنظيمية	03	%07.89	01	%02.63	34	%89.47	38	%100
الاتصال الجيد يؤدي إلى إدراك نتائج التغييرات التنظيمية	10	%26.31	24	%63.15	04	%10.52	38	%100
الأسلوب الجيد في العمل هو العمل بالفريق	25	%65.78	13	%34.21	00	/	38	%100
النسبة / المجموع	38	%100	38	%100	38	%100		

يوضح الجدول وبنسبة 65.78 % أن العمل بالفريق هو مطلب مفتش التعليم الأول، ليأتي الاتصال الجيد كمطلب بالمرتبة الثانية وبنسبة قدرت ب: 63.15 %، بينما ضرورة تحسين إجراءات التغيير بالمرتبة الأخيرة ومطلب لا يحظى بالتأييد كما تم توضيحه سابقا.

3-1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:

تعتمد المنظمات بشكل كبير على معارف العمال المعلنة، وذلك لسهولة تدوير هذه الأخيرة بين جميع أفراد النسق الواحد، حيث أن التخطيط لعمليات إعادة هندسة وتركيب أنظمة عمل المنظمة يستلزم وجود عملية تبادل لهذه المعارف، وبناء على ذلك نجد أن تعديل أنظمة وسياسات نسق التفتيش يتم في الغالب وفقا لمقترحات أفراد هذا النسق، وقد مثلت ذلك نسبة 63.15 %، كذلك هنالك نسبة قدرت ب: 26.31 % ترى بأن متطلبات المحيط هي من تتحكم في عملية التعديل، إضافة إلى وجود نسبة 10.52 % ترى بأن عملية التعديل تتم وفقا لتجارب أنظمة سابقة للقطاع والجدول التالي رقم (8) يوضح على أي أساس يتم تعديل سياسات نسق التفتيش:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
متطلبات المحيط	10	% 26.31
تجارب لأنظمة سابقة	04	% 10.52
مقترحات المفتشين	24	% 63.15
المجموع	38	% 100

يوضح الجدول كيف أن نسق التفتيش يعتمد بالأساس في تعديل سياساته على إمكانيات أفراده، و بالتالي هذا ما يرمي إلى وجود عمل جماعي كما تم توضيحه سابقا (انظر الجدول رقم 7)، إضافة إلى أن هناك متطلبات المحيط التي تؤخذ دائما بعين الاعتبار عند تعديل السياسات كون أن قطاع التربية والتعليم يعتبر من بين القطاعات الأكثر اتصالا بالمحيط، وذلك عن طريق جمعيات أولياء التلاميذ وكذا لا ننسى كون أن القطاع يحظى بالآونة الأخيرة بقدر كبير من الانتقادات في ظل الأوضاع الراهنة، وهذا ما يفسر وجود نسبة ترى بان السياسات تعتمد على تجارب الأنظمة السابقة والتي تعاني في الغالب من التكرار وعدم المرونة.

مع أن مقترحات المفتشين تكون في الغالب مستقاة من إيديولوجية يتوفر عنها النسق ككل، نجد أن الالتزام بثقافة المؤسسة يدعم ذلك التجديد في السياسات بنسبة قدرت ب:57.89 % ، في حين هناك نسبة أخرى ترى بان هذا الالتزام لا يستطيع أن يدعم تجديد الأنظمة لأسباب معينه وقد قدرت ب: 42.10 %، والجدول التالي رقم (9) يوضح إمكانية دعم الالتزام بثقافة المؤسسة تجديد أنظمة وسياسات النسق:

الاحتمالات	التكرار				النسبة
نعم	22	الالتزام يضمن العمل الجماعي	12	% 54.54	% 57.89
		الالتزام يزيد من الخصوصية	02	% 09.09	
		الالتزام يخدم الأهداف العامة	08	% 36.36	
لا	16	توجد بعض الثغرات بثقافة المؤسسة	05	% 31.25	% 42.10
		الالتزام يقلل من الإبداع	11	% 68.75	
المجموع	38				% 100

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة المتفوقة ترى أن الالتزام بثقافة المنظمة يمكنه دعم تجديد الأنظمة والسياسات وذلك من خلال كون أن هذا الالتزام يضمن العمل الجماعي وتبادل المعارف، إضافة إلى كونه يعمل بصالح خدمة أهداف التنظيم ككل، في حين وجود قلة ترى أيضا بأن هذا الالتزام يستطيع إضفاء خصوصية وتميز اكبر عن المؤسسة، وهذا ما يرسخ الأفكار التي طرحها **بارسونز** حول متطلبات النسق الأربعة (التكيف – تحقيق الهدف – التكامل – الكمون) بحيث أن مطلب التكامل يعني: وجود ضرورة على كل نسق حتى يتمكن من الاستمرارية أن يضمن قدرا معينا من التعاون والتكامل بين عناصره الداخلية، وهذا ما يوفره الالتزام بثقافة المنظمة لدى مفتش التعليم، في حين أن هناك الشق الآخر الذي يرى إمكانية وجود هذا الدعم لكن لا يؤمن بها، حيث يرى أن هناك بعض الثغرات في هذه الثقافة و التي تحول دون الاعتراف بدعم الثقافة التنظيمية لتجديد السياسات و الأنظمة، كاختلاف أنماط التفكير لدى أفراد التنظيم، إضافة إلى أن هذا الالتزام يقلل من فرص الإبداع وكذا يضفي على المعارف

المعلنة التي تكون داخل النسق طابع الروتين، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الفئة ترى ضرورة تحسين بعض الجزئيات داخل النسق كي يتسنى لها الاعتقاد بثقافة المنظمة.

و يؤلف الفعل الاجتماعي بالنسبة إلى **بارسونز** الوحدة الأساسية للحياة الاجتماعية، ولأشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس، فما من صلة تقوم بين الأفراد والجماعات، إلا وهي مبنية على الفعل الاجتماعي، وما أوجه التفاعل الاجتماعي إلا أشكال للفعل التي تتباين في اتجاهاتها وأنواعها ومساراتها، ولهذا يعد الفعل عنده الوحدة التي يستطيع الباحث من خلالها رصد الظواهر الاجتماعية وتفسير المشكلات التي يعاني منها الأفراد، وتعاني منها المؤسسات على اختلاف مستويات تطورها، لذلك نجد أن نسبة 84.21 % ترى أن العمل الجماعي يمكن من إدخال التعديلات اللازمة قصد التجديد و عصرنة أساليب العمل، إضافة إلى هذه النسبة هناك أيضا نسبة لا ترى ذلك وقد قدرت ب:15.78 % وهذه النسبة تبرر ذلك بعدم وجود اطر نظامية تراعي هذا العمل وكذلك تهدف هذه النسبة إلى تفويض صلاحيات اكبر لهذه الفئة من القطاع، وهذا ما تم التوصل إليه عبر المقابلة (انظر الملحق رقم 1)، <u>والجدول التالي رقم (10) يوضح ما إذا كان العمل الجماعي يمكن من إدخال التعديلات اللازمة قصد التجديد</u>

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يمكن	32	% 84.21
لا يمكن	06	% 15.78
المجموع	38	%100

لماذا:	التكرار	النسبة
تحديد اطر محددة لذلك	02	% 33.33
تفويض صلاحيات اكبر	04	% 66.66
المجموع	06	% 100

كما أن هناك حاجة ماسة لتنسيق الجهود بقصد تجديد الممارسات وحل المشكلات التي قد تعترض النسق والجدول التالي رقم (11) يوضح ما إذا كان الاهتمام بتنسيق الجهود يساعد على تجديد الممارسات وحل المشكلات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يساعد	34	% 89.47
لا يساعد	04	% 10.52
المجموع	38	%100

فيما يساعد:	التكرار	النسبة
يضمن التناغم بين المقاطعات	20	% 58.82
يدعم سبل التواصل	10	% 29.41
استجابة لثقافة المنظمة	04	% 11.76
المجموع	34	% 100

تعتمد هندرة أي تنظيم على وجه العموم بشكل كبير على تنسيق جهود وتضامن أفراد هذا التنظيم، وما يوضحه الجدول السابق هو أن ضمان التناغم بين المقاطعات هو أول ما يساهم به تنسيق الجهود، وهذا ما تم التوصل إليه سلفا ضمن أسئلة الاستبيان (انظر الملحق رقم 3 الجدول رقم 4)، حيث أن التعاون بين المقاطعات يساهم مباشرة في عمليات هندرة النسق، في حين هناك أيضا نسبة ترى بأن التنسيق يستطيع دعم سبل التواصل داخل التنظيم إلى جانب استجابة الأفراد لثقافة المنظمة عن طريق تنسيق جهود بعضهم البعض، هذا كله إلى جانب فئة قليلة ترى أن تنسيق الجهود لا يساعد على تجديد الممارسات كون هذه الفئة تحتاج دائما إلى اطر تنظيمية محددة توضح وتسطر مهامها وهذا راجع لرجوح كفة التنظيم الغير الرسمي داخل المنظمة ككل.

بالإضافة إلى ما سبق يعتبر الإتقان والانضباط في العمل أحد مؤشرات نجاح هندرة التنظيم، وعن أفراد مجتمع الدراسة فقد عبرت في الجدول التالي رقم (12) والذي يوضح ما الهدف من إتقان العمل والانضباط فيه:

البدائل	التكرار	النسبة
مسايرة تعاقب المناهج	03	% 07.89
تحقيق أهداف المنظمة	12	%31.57
الانسجام مع التطورات	23	% 60.52
المجموع	38	% 100

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة الانسجام مع التطورات كهدف لإتقان العمل والانضباط فيه هي الأكثر انتشارا حيث قدرت ب: 60.52 %، وهذا ما عبر عنه جدول سابق من خلال سؤال ما إذا كان مفتش التعليم ملم بالتطورات الحاصلة في المحيط (انظر الملحق رقم 3 الجدول رقم 5)، إضافة إلى أن هناك نسبة تهدف من وراء إتقان أعمالها والانضباط فيها إلى تحقيق أهداف التنظيم وقد قدرت ب: 31.57 %، ويرجع ذلك إلى الالتزام بثقافة المنظمة كما أسلفنا الذكر بغية تجسيد هندرة النسق ككل انطلاقا من الفرد وصولا إلى الجماعة، كما تفسر أيضا مسايرة تعاقب الأنظمة بإلمام المفتش بالتطورات الداخلية للتنظيم وقد عبرت نسبة 07.89 % عن ذلك.

وكختام لمؤشرات دعم المعارف المعلنة لإستراتيجية هندرة التنظيم تعتبر اقتراحات وآراء المفتش احد معارفه المعلنة التي تعمل بشكل مباشر في إعادة تأهيل النسق، حيث أن نسبة 81.57 % ترى ضرورة تقديم اقتراحات تساير إعادة تأهيل التنظيم وذلك لهدف خدمة أهداف النسق ككل وتحقيق التوازن والاستمرارية، كما تهدف أيضا الاقتراحات المقدمة إلى ضرورة تحسين النقائص خاصة التنظيمية منها، وبالتالي يتمكن النسق من تحقيق مطلب التكامل مع البيئة المحيطة خاصة لما لهذا المطلب من أهمية حيث أصبح قطاع التربية والتعليم يعاني من عديد المشاكل في هذا المطلب خاصة في الآونة الأخيرة، والجدول التالي رقم (13) يوضح مسايرة آراء المفتش واقتراحاته لإعادة تأهيل التنظيم:

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	31	% 81.57
لا	07	% 18.42
المجموع	38	% 100

يتضح من خلال الجدول أن هنالك أيضا نسبة 18.42 % ترى أن أرائها لا تساير إعادة تأهيل التنظيم، وذلك راجع لكونها تنتمي للفئة التي ترى بان سريان المعلومات داخل النسق، لا يسمح لها بتصعيد اقتراحاتها بالشكل الذي يجعلها تساهم في إعادة تأهيل التنظيم وقد تم توضيح ذلك من خلال الجداول السابقة (انظر الملحق رقم 3 الجدول رقم 1)، إضافة إلى كون هذه الفئة أيضا تنتمي للفئة الأولى والثانية من الجدول رقم (2) الموضح سابقا، وتعد هذه الفئة حديثة الالتحاق برتبة مفتش التعليم الابتدائي لذلك هي تبقى في مصاف الحاجة إلى سنوات خبرة كي تواكب مرحلة تقديم الآراء والاقتراحات التي تعبر عن انتمائها وولائها للنسق الكلي.

4-1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثالث:

تعتمد المنظمات على توليد المعارف الجديدة وهذه الأخيرة تعتبر مؤشر لوجود إدارة لمعارف أفرادها، والهدف من خلال ذلك هي إضفاء وتثبيت الكفاءة والفعالية داخل التنظيم، لذلك بات من الضروري تبادل الجوانب الفنية والإدارية بقصد تنظيم العمل بشكل متناغم بين انساق البناء الكلي، أما بالرجوع إلى نسق التفتيش فقد عبر أفراده وبنسبة 94.73 % عن وجوب تبادل تلك الجوانب لقصد ضمان التناغم بين المقاطعات وهذا ما تم التوصل إليه في الجدول رقم (11) إضافة إلى وجود نسبة قليلة قدرت ب 05.26 % ترى شكلية وجود هذا التبادل لهذه الجوانب، ويرجع ذلك لكون هذه النسبة تعتبر أن إتمام المهام والانضباط في العمل يأتي كنتيجة لمسايرة تعاقب المناهج وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الجدول رقم (12)، لذلك ترى هذه النسبة أن ليس من الضروري تبادل الجوانب الفنية، كما تجدر الإشارة على انه لم تكن هنالك نسبة تعبر عن الاحتمال الثالث (لا داعي لوجود هذا التناغم) <u>والجدول التالي رقم (14) يوضح استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول ضرورة تبادل الجوانب الفنية قصد إدراك التناغم بين المقاطعات:</u>

البدائل	التكرار	النسبة
ضروري هذا التناغم	36	% 94.73
شكلي هذا التناغم	02	% 05.26
لا داعي لوجود هذا التناغم	00	00
المجموع	38	% 100

أيضا يتضح من خلال هذا الجدول أن مجتمع الدراسة لا يعارض وجود هذا التناغم، وذلك لكون مفتش التعليم لديه قابلية كما أسلفنا الذكر دائما إلى تبادل الآراء والاقتراحات خاصة منها التي تتعلق بتحقيق الأهداف المرجوة، لكن تبقى النسبة التي لا تفضل تحمل المسؤولية لفقدها بعض الصلاحيات ترى ضرورة تزويدها بمثل هذه الأمور كي يتسنى لها العمل في ظروف ملائمة.

يعمل التنظيم الغير الرسمي على بعض المتغيرات داخل التنظيم، هي السبب وراء استمرارية هذا التنظيم ونجاحه كرفع الروح المعنوية والولاء والعمل الجماعي، إضافة إلى بعض الاجتماعات التي تهدف إلى تحسين الأداء ومناقشة وجهات النظر المختلفة والاستفادة منها، وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (15) إمكانية قيام نسق التفتيش باجتماعات قصد تبادل وجهات النظر للوصول إلى طرق عمل موحدة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة	أمثلة:	التكرار	النسبة
نعم	32	% 84.21	توحيد برامج التكوين	08	% 25
			بهدف التنسيق	07	% 21.87
			إيجاد سبل لحل المشكلات	17	% 53.12
			المجموع	32	% 100
لا	06	% 15.78			
المجموع	38	%100			

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة84.21 %، تقوم باجتماعات قصد تبادل وجهات النظر للوصول إلى طرق عمل موحدة وهذا ما يتفق مع ما تم التوصل إليه سابقا من خلال الشكل رقم (6)، في حين تنصب طرق العمل الجديدة والموحدة حول ثلاث نقاط جاءت كالتالي: إيجاد سبل لحل المشكلات التي تعترض النسق كنسبة غالبة قدرت ب: 53.12 %وهذا ما يتفق مع الجدول رقم (13) الذي تطرقنا فيه لمسايرة آراء المفتش واقتراحاته لإعادة تأهيل التنظيم، يلي ذلك نسبة قدرت ب: 25 %تهدف من خلال طرق العمل الموحدة إلى توحيد برامج التكوين لتسهيل سير هذه العملية، أما عن نسبة 21.87 % فهي تهدف من خلال طرق العمل المنتجة إلى التنسيق بين أفراد النسق وهذا نفس ما تم التوصل إليه في الجدول

رقم (11) وذلك في الهدف من تنسيق الجهود، في حين نجد أن هناك نسبة 15.78 % من أفراد المجتمع تعتقد أن الاجتماعات التي تقوم بها لا تهدف إلى إيجاد طرق عمل موحدة كون أن هذه النسبة لا تفضل توحيد طريقة العمل بين المقاطعات، وذلك اعتبارا أن هنالك بعض المقاطعات المعزولة نوعا ما لذلك فهي تستهدف طرق عمل خاصة بها.

كما تعبر طرق العمل الموحدة عن التكامل الحاصل بين أجزاء هذا النسق، وهذا ما جاء به <u>الجدول التالي رقم (16) والذي يوضح بأن التكامل بين المفتشين يواجه المشاكل المهنية الطارئة:</u>

الاحتمالات	التكرار	النسبة	كيف ذلك:	التكرار	النسبة
نعم	33	%86.84	يضمن تبادل الخبرات	08	% 24.24
			يسرع من سريان المعلومات	15	% 45.45
			يساعد على إتقان المهام	10	% 30.30
			المجموع	33	% 100
لا	05	% 13.15			
المجموع	38	%100			

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 86.84 % من مجتمع الدراسة، ترى أن التكامل بين المفتشين يواجه المشاكل المهنية الطارئة، وذلك من خلال تسريع سريان المعلومات وبنسبة قدرت ب:45.45 % (ممن يرون أن التكامل يواجه المشاكل المهنية)، إلى جانب نسبة 30.30 % ترى أن التكامل يساعد على إتقان المهام، كل ذلك إضافة إلى نسبة 24.24 % ترى أن التكامل يواجه المشاكل من خلال تبادل الخبرات، وبالرجوع إلى ما تم طرحه من قبل **ميرتون** نجد انه أكد على ضرورة وجود البدائل الوظيفية للحد من وجود المعوقات داخل النسق، والتكامل يعد احد البدائل الوظيفية التي بإمكانها تحقيق التوازن النسق وكذا

استمرار يته، فمفهوم البدائل الوظيفية يركز الاهتمام على مدى التنوع الممكن في الوسائل التي تستطيع أن تحقق مطلباً وظيفيا، و بذلك فهو يذيب ذاتية ما هو موجود بالفعل و ما هو محتم أيضا، واحد الوسائل المتوفرة داخل نسق التفتيش هو التكامل بين أفراد هذا النسق، أما عن النسبة التي ترى بان هذا التكامل لا يستطيع مواجهة المشاكل المهنية فبالعودة إلى الجدول رقم (9) نجد أن هنالك نسبة معتبرة لا تعتقد بثقافة المؤسسة التنظيمية لوجود بعض الثغرات داخلها، وبالتالي من خلال هذا المنطـــلق يمكن تفسير وجـــود نسبة 13.15 % التي ترى بان التكامل لا يستطيع مواجهة المشاكل المهنية الطارئة.

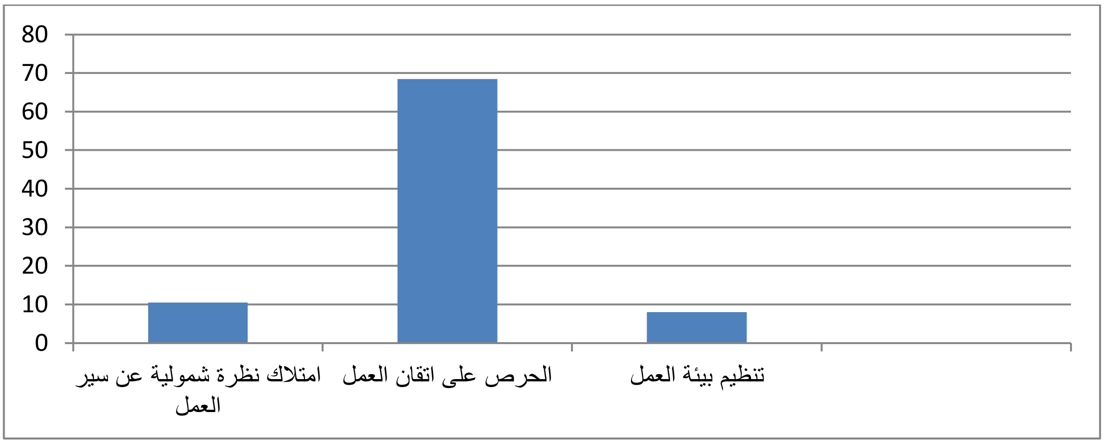
ومن بين البدائل الوظيفية نجد أيضا بيانات العمل المنتجة من قبل المفتشين، والتي يمكن لها أن تصبغ التخطيط داخل النسق بالمرونة كثراء وظيفي يستخدم وقت الحاجة إليه <u>والجدول التالي رقم (17) يوضح ما إذا كانت بيانات العمل المنتجة تمكن من المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية:</u>

<table>
<tr><th>الاحتمالات</th><th>التكرار</th><th>النسبة</th><th colspan="3"></th></tr>
<tr><td rowspan="5">نعم</td><td rowspan="5">36</td><td rowspan="5">%94.73</td><th>كيف ذلك:</th><th>التكرار</th><th>النسبة</th></tr>
<tr><td>يتيح فرص التعاون</td><td>03</td><td>% 08.33</td></tr>
<tr><td>كونها متجددة باستمرار</td><td>05</td><td>% 13.88</td></tr>
<tr><td>توفر البدائل</td><td>28</td><td>% 77.77</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>36</td><td>% 100</td></tr>
<tr><td>لا</td><td>02</td><td>% 05.26</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td>38</td><td>%100</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 94.73 % من مجتمع الدراسة يرى بأن بيانات العمل المنتجة تمكن من المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية، وذلك عن طريق توفير البدائل التي تتوافق مع ما يقتضيه الوضع وقد عبرت نسبة 77.77 % عن

ذلك وتعتبر النسبة الأكثر انتشارا وسط البديل الأول (نعم)، كما أن هذا المنطلق يتماشى مع ما تم التوصل إليه في جدول سابق (انظر الملحق 3 الجدول رقم 5) والذي تطرق إلى إمكانية توفير خبرات المفتش لبدائل تنظيمية، إضافة إلى كون البيانات المنتجة متجددة باستمرار فهذا يستطيع إدخال التعديلات اللازمة عن التخطيط وقد عبرت عن ذلك نسبة 13.88 % ممن يرون أن بيانات العمل المنتجة تدخل طابع المرونة عن التخطيط، في حين أن نسبة 08.33 % من نفس الفئة ترى بان البيانات المنتجة تدخل المرونة من خلال إتاحتها لفرص التعاون بين المقاطعات وهذا ما يمكن من إطراء التعديلات في الأوقات اللازمة لها، وبالنظر إلى النسبة القليلة المقدرة ب:05.26 % والتي ترى بأن البيانات المنتجة لا تستطيع إدخال المرونة عن التخطيط فتفسير ذلك كونها لا تزال حديثة الالتحاق برتبة مفتش، وبالتالي لم تحظى بفرصة تعاقب عدة برامج عليها كي تستطيع إنتاج بيانات بمقدورها إدخال عامل المرونة عن التخطيط.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الحديث عن توليد المعارف الجديدة ودورها في كفاءة النسق وفعاليته، يستهدف تنمية واستثمار الحلول الإبتكارية لذلك نجد أن متطلبات الاستمرارية والتوازن عند الأنساق مرتبطة بهذه المتغيرات التي هي في متناول أية إدارة، كذلك نجدها تمكن من الحرص على إتقان الأعمال كونها نابعة من طرف الفرد وهو من يستخدمها لأجل تحقيق أهداف النسق ومن ثم أهدافه الشخصية، كما أن تنمية المعارف الجديدة واستثمارها يستطيع بدوره تنظيم بيئة العمل الداخلية وتهيئة الظروف الملائمة للفرد، كون هذا الأخير هو من وضع أسسها وسن قوانينها لذلك نجد أن الحلول الابتكارية ترمي أيضا إلى امتلاك نظرة شمولية عن سير العمل داخل النسق، والشكل التالي رقم (7)يوضح استجابات مجتمع الدراسة حول ما تستطيع تنمية الحلول الابتكارية واستثمارها القيام به داخل النسق:



وقد جاءت النسب موضحة في الجدول التالي رقم (18):

البدائل	التكرار	النسب
تنظيم بيئة العمل	04	% 10.52
الحرص على إتقان العمل	26	% 68.42
امتلاك نظرة شمولية عن سير العمل	08	% 21.05
المجموع	38	% 100

واعتبارا لما يوضحه الجدول أعلاه فتنمية الحلول الابتكارية والاستثمار بها يعد من المتغيرات بالغة الأهمية، كونها تقدم حرص على إتقان العمل و امتلاك نظرة شمولية عن سير الأعمال كذلك تنظم بيئة العمل، وبالرجوع إلى مجتمع الدراسة وما يراه مناسب في أهمية إنتاج أساليب العمل والاستثمار بها، فيرى أغلبية أفراده أن مواجهة التحديات والمواقف المتجددة تأتي في المرتبة الأولى وقد مثل ذلك نسبة 57.89 % كون أن أفراد مجتمع الدراسة تدرك انه يجب إيجاد السبل والمعابر بهدف مواجهة التحديات المستقبلية، وإنتاج أساليب العمل وإدارة المعرفة هي أهم و أول وسيلة يتم من خلالها توفير البدائل الوظيفية، التي بدورها تستطيع الحفاظ على استمرارية وتوازن النسق والحد من المعوقات التي قد تكون موجودة داخله، لتأتي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية أن إنتاج أساليب العمل تحسن من اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة، انطلاقا من توفير نمط الاتصال الجيد والملائم لاختياره كسبيل لسريان المعلومة وانتقال بيانات العمل داخل النسق، أما عن المرتبة الثالثة فقد تم اختيار تنمية المفتش مهنيا كأهمية تستقى من إنتاج أساليب العمل وهذا ما يستطيع إعطاء الفعالية وإضفاء الكفاءة عن النسق، في حين يرى أفراد مجتمع الدراسة أن حسن توزيع المهام والمسؤوليات يأتي بالمرتبة الرابعة في أهمية إنتاج أساليب العمل، كون هذا الأخير حتمية لابد من وجودها بفعل قيام الفرد نفسه بالتسطير لهذه المهام والمسؤوليات، وبالتالي فهي حاصل ما قدمه الفرد نفسه وهذا ما تم التوصل عليه من خلال (الملحق رقم 3 الجدول رقم 8)، وهذا الطرح الأخير يقودنا إلى ما تم طرحه من طرف راد كليف بارون إلى أن وظيفة النظام هي الدور أو الإسهام الذي يقدمه الجزء من أجل النسق الاجتماعي ككل، واستمرار وجود الكل يعتمد على العلاقات الوظيفية بين الأجزاء

فالبناء و الوظيفة و العملية هي الجوانب المرتبطة الثلاث للنسق الاجتماعي ككل، بمعنى أن الفرد (المفتش) دوره هو إنتاج أساليب العمل من خلال خبراته وبهذا هو يقدم هذا الدور لصـــــالح الكل (نسق التفتيش) أما عن استمرارية هذا الأخير فتعتمد على إدارة معارف باقي الأجزاء وبذلك يحافظ البناء على توازنه واستمراره.

2-عرض نتائج الدراسة الميدانية:

انطلاقاً من أهداف الدراسة والتزاماً بحدودها، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

2-1 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

تتمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي:

- يتوزع أفراد مجتمع الدراسة إلى أربع فئات، حيث أن الفئة الأكثر انتشارا هي [55 – 60] بما يقارب 34.21 %.
- الفئة الأكثر انتشارا والتي تعبر عن عدد سنوات الخدمة بالقطاع هي الفئة [31 – 35] بما يقارب 47.36 % من مجتمع الدراسة.
- جميع أفراد مجتمع الدراسة متحصل على مؤهل علمي بدرجة ليسانس، بالإضافة إلى وجود نسبة من مجتمع الدراسة تتوفر على درجة ماستر ممثلة ب: 26.31 % من أفراد مجتمع الدراسة، أيضا وجود نسبة تتحصل على درجة ماجستير مقدرة ب: 10.52 %.

2-2 النتائج المتعلقة بمؤشرات المحور الأول:

و الذي عنون ب: تدوير وتبادل المعارف الضمنية يحقق التغيير التنظيمي المخطط له، وقد نتج عنه ما يلي:

- أن سريان المعلومات وتبادلها داخل نسق التفتيش سهل وواضح، وقد مثلت نسبة 57.89 % ذلك.
- عند وضع الخطط المستقبلية بخصوص مناهج العمل فان غالبية أفراد النسق تساهم في ذلك وقد عبرت نسبة 50 % عن هذا التأويل.
- الاتصال التنظيمي و كذا سريان المعلومات وتبادلها يدعم العلاقات الإنسانية بين أفراد النسق وعبر عن هذا نسبة 86.84 %.

- يتمتع مفتش التعليم بقابلية لتقديم المعلومات واستعداد لتحمل المسؤولية، وهذا ما عبرت عنه نسبة 84.21 % من أفراد مجتمع الدراسة.
- لدى نسق التفتيش دور مهم في عملية التغيير التنظيمي نحو التحسن، ومثل ذلك نسبة 81.57 %.
- يستفيد المفتش من وجهات نظر باقي الزملاء عند أداءه لمهامه، ومثل ذلك نسبة 92.10 %.
- توجد طريقة عمل موحدة داخل النسق، وقد صرحت بذلك نسبة 89.47 %.
- يرتب مفتش التعليم أهميات وظيفته على النحو التالي:

ضرورة تحسين المؤسسة إجراءات التغييرات التنظيمية	3
الاتصال الجيد يؤدي إلى إدراك نتائج التغييرات التنظيمية	2
الأسلوب الجيد في العمل هو العمل بالفريق	1

يتضح جليا من خلال ما سبق وجود علاقات بين مؤشرات المعارف الضمنية و مؤشرات التغيير التنظيمي المخطط له بحيث أن كلما كانت هناك مؤشرات المعرفة الضمنية داخل النسق زادت فرص تحقيق التغير التنظيمي اللازم نحو التحسن.

2-3 النتائج المتعلقة بمؤشرات المحور الثاني:

و الذي عنون ب: تدعم المعارف المعلنة إستراتيجية هندرة المؤسسة، وقد نتج عنها ما يلي:

- يتم تعديل الأنظمة والسياسات بناء على مقترحات المفتشين، وقد عبرت نسبة 63.15 %عن ذلك.
- الالتزام بثقافة المنظمة يدعم تجديد الأنظمة والسياسات، وقد عبر عن ذلك نسبة 57.89 %.
- العمل الجماعي يمكن من إدخال التعديلات اللازمة قصد تجديد و عصرنة أساليب العمل، ومثل ذلك نسبة قدرت ب: 84.21 %.
- التعاون بين المقاطعات يساعد على إدارة عملية التجديد، وعبرت عن ذلك نسبة 81.57 %.

- لدى مفتش التعليم إلمام بالتطورات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 89.47 % عن ذلك.
- يساعد الاهتمام بتنسيق الجهود على تجديد الممارسات وحل المشكلات، وقد عبرت عن ذلك نسبة 89.47 % من مجتمع الدراسة.
- يرمي الإتقان والانضباط في العمل إلى الانسجام مع التطورات، وقد عبرت عن هذه الرؤية ذلك نسبة 60.52 %.
- هناك إلمام وبنسبة 81.57 % أن آراء المفتش واقتراحاته تساير إعادة تأهيل التنظيم.

توضح النتائج الموضحة أعلاه أن لمعارف المفتش المعلنة دور مهم في إستراتيجية هندرة التنظيم، حيث انه كلما كانت هذه المعارف متوفرة ومتداولة نجد هناك دعم لعمليات إعادة التأهيل وبصورة فعالة.

4-2 النتائج المتعلقة بمؤشرات المحور الثالث:

والذي عنون ب: توليد المعارف الجديدة يثبت كفاءة وفعالية النسق، وقد نتج عنه ما يلي:

- هناك ضرورة لتبادل الجوانب الفنية والإدارية قصد تنظيم سير العمل بشكل متناغم بين المقاطعات وهذا ما عبرت عنه نسبة 94.73 % من مجتمع الدراسة.
- تقام داخل النسق اجتماعات قصد تبادل وجهات النظر للوصول إلى طرق عمل موحدة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 84.21 % من مجتمع الدراسة.
- يساعد إصدار الأوامر على أسس موضوعية على إتقان المهام، وعبر عن ذلك نسبة 100 % من مجتمع الدراسة.
- التكامل بين المفتشين يواجه المشاكل المهنية الطارئة، وقد عبر عن هذه الرؤية نسبة 86.84 %من مجتمع الدراسة.
- تستطيع خبرات المفتش توفير بدائل لهياكل تنظيمية سابقة، وعبر عن ذلك نسبة 94.73 % من مجتمع الدراسة.
- بيانات العمل المنتجة تمكن من المرونة في التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية، وقد عبر عن هذا نسبة 94.73 % من مجتمع الدراسة.

- تمكن تنمية الحلول الابتكارية والاستثمار بها من الحرص على إتقان العمل والانضباط فيه، وقد عبرت نسبة 68.48 % عن هذا.
- تكمن أهمية إنتاج أساليب العمل في كونها تواجه التحديات والمواقف المتجددة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 57.89 % من مجتمع الدراسة.

ما يمكن استخلاصه من النتائج الموضحة أعلاه، أن توليد المعارف متغير يشكل دعامة قوية وبصفة مباشرة لتثبيت كفاءة النسق وفعاليته.

2-5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي:

المتمثل في: ما هو الدور الذي تلعبه إدارة معرفة مفتشي التعليم في تطوير هذا النسق تنظيميا؟ وما العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمي ؟ وكيف تفيد إدارة المعرفة تطوير النسق تنظيميا؟

نتج عنه ما يلي: إن لإدارة معارف مفتشي التعليم دور مهم وفعال في تطوير هذا النسق تنظيميا، حيث أن كلما كانت هناك إدارة لمعارف أفراد هذا النسق كلما زادت إمكانية تطوير هذا النسق، لكون أن إدارة المعرفة تستطيع جعل أفراد هذا النسق في حالة من التواصل الدائم، وبالتالي تبادل المعارف الضمنية بالرغم من صعوبة هذا الأمر إلى جانب أيضا تبادل المعارف المعلنة وصولا إلى توليد المعارف الجديدة بقصد تثبيت الفعالية التنظيمية وإدراك الكفاءة وهذا يتضح جليا من خلال تأكيد الفرضيات الثلاث التي انطلقت منها الدراسة.

3- النتيجة العامة:

انه من خلال ما تم التوصل إليه عن طريق نتائج الدراسة الميدانية نستطيع القول أن لإدارة المعرفة دور مهم وفعال في التطوير التنظيمي، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة إيجاد السبل التي تمكننا من جعل أفراد النسق تقوم بتبادل وتدوير معارفها الضمنية، وموازاة مع ذلك فوجود المعارف المعلنة تعطي حتمية إنجاح عمليات التغيير ومواكبة الأوضاع التي تستطيع أن تؤثر على

توازن النسق، وأخيرا فإننا في ظل تحقيق ما سبق ذكره نستطيع تثبيت كفاءة وفعالية النسق عن طريق توليد المعارف الجديدة التي نستمدها من خبرات أفراد هذا النسق.

- **اقتراحات الدراسة:**

يتم تقديم الاقتراحات التالية التي من وجهة نظري تمكن من ترسيخ معالم إدارة المعرفة وبالتالي الوصول إلى تحقيق التطوير التنظيمي الذي يواكب مستجدات العصر، وهي كالتالي:

- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى الأطراف ذات العلاقة.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المنظمة ككل.
- استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي.
- بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب والآثار الايجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة، والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن.
- يتوجب على إدارة المنظمة اليوم أن تراعي الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة، بل يجب عليها أيضاً أن تراعي ولا تهمل الخبرات والمعارف المهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد المنظمة وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المنظمة وبقائها وديمومتها.

- **آفاق الدراسة:**

✓ واقع إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ إستراتجية (آليات) إدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية.

✓ معوقات إدارة المعرفة في الحقل السوسيولوجي.

✓ إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.

✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التنظيمية

خاتمة

خاتمة

لقد أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقعها وجرتها إلى واقع لا مفر منه، و بذلك فقد تفهمت المنظمات الكبرى والناجحة شدة الحاجة إلى إدارة تسعى من خلالها لمجابهة هذا الواقع، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم قدرة المؤسسات على التطوير التنظيمي، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه استعرضت هذه الدراسة" إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي "في ثلاثة فصول مع الاستناد إلى اكبر الميادين تأثيرا في حياتنا اليومية – ميدان التربية والتعليم- كموقع ميداني للدراسة شاهد على أهمية هذا النهج الإداري المتجدد باستمرار.

إن تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشي مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في العالم الذي أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق والتطور حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات ومسايرة التكنولوجيا والمورد البشري المؤهل التي تساعدها في كسب و نقل المعرفة داخل المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجـع

1) الكتب باللغة العربية:

أحمد إبراهيم: **التطوير التنظيمي للتعليم**، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1999، ص145.	.1
إحسان محمد الحسن: **مناهج البحث الاجتماعي**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص11.	.2
بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني: **أسس البحث العلمي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 128.	.3
جيوفاني بوسينو: **نقد المعرفة في علم الاجتماع**، تر: محمد عرب صاصيل طه، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، د س، ص.83	.4
حنا نصر الله: **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 261 .	.5
موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص56.	.6
موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبة للنشر و التوزيع، الجزائر،2006 ص 204.	.7
محمد عواد احمد الزيادات: **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص112	.8
مروان عبد المجيد إبراهيم: **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 130.	.9
نبيل صادق: **طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، دار الثقافة المصرية، مصر،1983 ، ص367 .	.10
نجم عبود نجم: **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008،ص163.	.11
سعد غالب ياسين: **إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية**، دار المناهج للنشر	.12

	والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص66.
.13	عامر الكبيسي: **التطوير التنظيمي وقضايا معاصر ة**، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص80.
.14	عامر مصباح: **علم الاجتماع الرواد و النظريات**، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2010، ص 212.
.15	عبد المعطي محمد عساف وآخرون: **التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي**، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص53.
.16	عبد العال ميرغني: **التطوير التنظيمي والخصوصية العربية**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1998، ص99
.17	عبد الغفار حنفي: **النظم والإدارة**، دار الشروق للنشر، مصر، 2000، ص114.
.18	علي محمد منصور: **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1997، ص80.
.19	راوية محمد حسن: **السلوك في المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 86.
.20	ربحي مصطفى عليان: **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص174 .
.21	رجب إبراهيم عبد الرحمان: **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية**، ط1، دار عالم الكتب، الرياض، 2003، ص 6.
.22	خيري خليل الجملي: **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 156.
3) القواميس:	
.23	ابن المنظور: **لسان العرب**، مجلد 10، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2003، ص431
.24	احمد سعيفان: **قاموس المصطلحات السياسية والدستورية والدولية**، مكتبة لبنان،

	بيروت،2003، ص 26 .
.25	أحمد زكي بدوي: **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص.395
.26	جمال الدين بن منظور: **لسان العرب**، مجلد التاسع، دار الكتب العلمية، المجلد التاسع، بيروت، لبنان، 2002، ص204.
.27	**المنجد في اللغة والإعلام**، دار المشرق، بيروت، الطبعة33، ص500.
4) المذكـرات:	
.28	لطفي دنبري: **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة، الجزائر،2003، ص 10.
.29	مريم زلماط: **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.
.30	سمير رمضان الشيخ: **التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية**، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية التجارة، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة أسيوط، مصر 2009، ص 29.
.31	فاطمة الزهراء بوداود: **التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
.32	عبد الحكيم شاهد: **اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الاغواط، الجزائر، 2012.
.33	عصام محمد: **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2008.